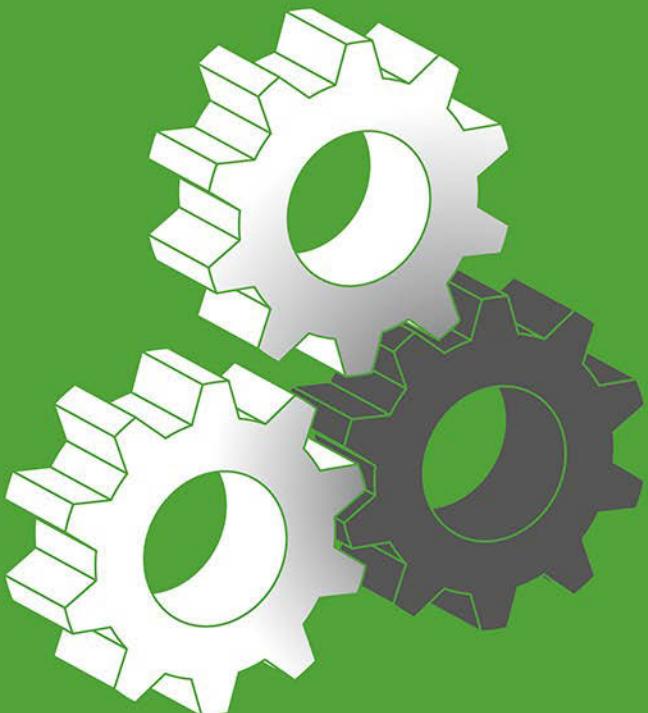


Heiner Heiland, Simon Schaupp (Hg.)

# WIDERSTAND IM ARBEITS- PROZESS

Eine arbeitssoziologische Einführung



[transcript] ARBEIT UND ORGANISATION

Heiner Heiland, Simon Schaupp (Hg.)  
Widerstand im Arbeitsprozess

**Arbeit und Organisation** | Band 11

## **Editorial**

Die Reihe **Arbeit und Organisation** bietet theoretischen und empirischen Studien der Arbeits- und Industriesoziologie sowie der Organisations- und neuen Wirtschaftssoziologie eine gemeinsame editorische Plattform. Dabei stehen Themen wie die Digitalisierung der Arbeitswelt, Analysen gegenwärtiger Organisationsentwicklungen und deren Effekte auf Individuum und Gesellschaft sowie Untersuchungen von (alternativen) Wirtschaftsformen, Märkten und Netzwerken im Zentrum. Dies macht einen umfassenden Diskurs sichtbar, der den soziotechnischen und sozioökonomischen Wandel nebst dessen Konstitution und Ursachen zu verstehen hilft. Die Reihe schließt Monographien und Sammelbände ebenso ein wie Qualifikationsarbeiten und längere Essays.

**Heiner Heiland**, geb. 1985, ist Postdoc an der Georg-August-Universität Göttingen. Er forscht zu Digitalisierung von Arbeit, betrieblichen Öffentlichkeiten sowie dem Verhältnis von Autonomie und Kontrolle in Arbeitsprozessen.

**Simon Schaupp**, geb. 1988, arbeitet als Soziologe an der Universität Basel, wo er auch zu Konflikten um die betriebliche Digitalisierung promovierte.

Heiner Heiland, Simon Schaupp (Hg.)

## **Widerstand im Arbeitsprozess**

Eine arbeitssoziologische Einführung

**[transcript]**

Die Open-Access-Ausgabe wird publiziert mit Unterstützung des Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung.

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution 4.0 Lizenz (BY). Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

### **Erschienen 2023 im transcript Verlag, Bielefeld**

© Heiner Heiland, Simon Schaupp (Hg.)

Umschlaggestaltung: Maria Arndt, Bielefeld

Korrektorat: Anette Nagel, Osnabrück

Druck: Majuskel Medienproduktion GmbH, Wetzlar

<https://doi.org/10.14361/9783839465240>

Print-ISBN 978-3-8376-6524-6

PDF-ISBN 978-3-8394-6524-0

EPUB-ISBN 978-3-7328-6524-6

Buchreihen-ISSN: 2702-7910

Buchreihen-eISSN: 2703-0326

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

Besuchen Sie uns im Internet: <https://www.transcript-verlag.de>

Unsere aktuelle Vorschau finden Sie unter [www.transcript-verlag.de/vorschau-download](https://www.transcript-verlag.de/vorschau-download)

# Inhalt

---

<b>Informeller Widerstand im Arbeitsprozess – eine Einführung</b>	
<i>Heiner Heiland und Simon Schaupp</i> .....	7
<b>Lohn, Pausen, Neckereien: Eigensinn und Politik bei Fabrikarbeitern in Deutschland um 1900</b>	
<i>Alf Lüdtke</i> .....	27
<b>Arbeiter:innen-Handeln, vom Widerstand zum Fehlverhalten: Eine Arbeitsprozessperspektive</b>	
<i>Paul Thompson und Stephen Ackroyd</i> .....	53
<b>Mikropolitische Perspektiven und Widerstand im Arbeitsprozess: Der Elefant im Raum</b>	
<i>Rainhart Lang, Kerstin Rego und Irma Rybnikova</i> .....	83
<b>Informale Kleingruppen und Cliquen und die Stabilisierung brauchbar-widerständiger Praktiken</b>	
<i>Felix Maximilian Bathon</i> .....	117
<b>Zonen des Schweigens</b>	
Über stilles Widerstehen	
<i>Günther Ortmann</i> .....	147
<b>Bewusstsein, Praxis, Konflikt: Herausforderungen für eine arbeitssoziologische Widerstandsforchung</b>	
<i>Simon Schaupp</i> .....	185
<b>Sinnstiftung und Widerstand</b>	
<i>Irma Rybnikova</i> .....	207

<b>Dual Thematic Framework Analysis: Ein methodisch-analytischer Ansatz zur Untersuchung von Aushandlungen der Kontrolle im Arbeitsprozess</b>	
Jacqueline Kalbermatter .....	227
<b>Eigensinn im marktgesteuerten digitalen Taylorismus</b>	
Eine empirische Untersuchung zu Aneignungsweisen im Produktionsmodell von Amazon	
Georg Barthel, Felix Gnisa und Hans-Christian Stephan .....	249
<b>Fragmentierte Arbeit, verallgemeinerter Konflikt: Alltägliche Auseinandersetzungen in der Plattformarbeit</b>	
Moritz Altenried und Valentin Niebler .....	277
<b>Algorithmische Gegenmacht</b>	
Algorithmisches Management und Widerstand	
Heiner Heiland .....	301
<b>Autor:innen</b>	327

# **Informeller Widerstand im Arbeitsprozess – eine Einführung**

---

*Heiner Heiland und Simon Schaupp*

## **Einleitung**

Informelle und individuelle Widerstände im Arbeitsprozess sind eine konzeptuelle Leerstelle im deutschen Diskurs der Arbeitssoziologie und industriellen Beziehungen. Im *Kapital* schreibt Marx (1962, S. 189) von der »verborgenen Stätte der Produktion«, die fern der »geräuschvollen [...] und aller Augen zugängliche[n] Sphäre« liegt. Über 150 Jahre der wissenschaftlichen Erforschung später ist der Arbeitsprozess weit weniger verborgen und vielmehr umfassend analysiert. Doch der für diese Erkenntnisleistung verantwortliche soziologische Blick legt seinen Fokus primär auf die sichtbaren und geräuschvollen Aspekte, sodass in der Regel institutionalisierte und kollektive Widerstände der Arbeitenden im Fokus stehen. Obwohl gemeinhin unstrittig ist, dass die soziale Realität des Arbeitsprozesses nicht konfliktfrei ist und das Management nicht ›durchregieren‹ kann, werden informelle oder individuelle Widerstände weit seltener analysiert. Sie sind fern der bi- oder trilateralen Verhandlungen institutionalisierter industrieller Beziehungen. Ihr Effekt gründet demnach nicht auf der seltenen, aber prägenden Etablierung vertraglicher Normen, die Rahmenbedingungen und Ausgestaltung von Arbeitsprozessen bestimmen. Ihre Relevanz erlangen sie durch ihre Allgegenwärtigkeit. Sie sind nicht die Ausnahme, sondern die Regel und stellen eine alltägliche Form des Arbeitskampfes dar. Als solche spielen sie eine Rolle im Feld abhängiger Arbeit per se.

Neben dieser grundsätzlichen Relevanz sind auch einige strukturelle Veränderungen zu konstatieren, die die Bedeutung informeller und individueller Widerstände erhöht. So stellten die industriellen Beziehungen, die im Rahmen von Normalarbeitsverhältnissen und oft in mitbestimmten Betrieben verortet waren, nur kurzfristig die faktische Mehrheit und auch die normative Hegemonie dar. Sie sind weniger der Regelfall als vielmehr eine zeitliche, geografische und zunehmend auch sektorale Ausnahme. Daneben existierte schon immer ein großes Feld atypischer Beschäftigungen, in denen Arbeitsbeziehungen wenig institutionalisiert waren und den Beschäftigten neben eher seltenen Streiks insbesondere informeller

Widerstand als Handlungsoption zur Verfügung stand. Es ist gerade dieses Feld der prekären und atypischen Beschäftigungsformen, das in den letzten Dekaden stark gewachsen ist (ILO, 2016; Eurofound, 2017), sodass soziale und strukturelle Konflikte im Arbeitsprozess nicht mehr reguliert und vermittelt auftreten, sondern oft individuell und verborgen ausgehandelt werden (Heiden, 2014).

Darüber hinaus unterlagen auch die Kernbereiche des Systems der industriellen Beziehungen sowie das Beschäftigungssystem in den letzten Jahrzehnten einem umfassenden Wandel. Es traten verschiedene Trends und Entwicklungen auf, die sich auf die Formalstrukturen der Unternehmen und damit auch auf die Handlungsoptionen und Spielräume der Arbeitenden auswirkten. Zu nennen sind hier Lean Production, Dezentralisierung der unternehmensinternen Steuerung (Matrixorganisationen, Holding, Profit-Center), Outsourcing und Offshoring, Qualitätszirkel, Projektgruppen, Gruppenarbeit, Agilisierung, Shareholder statt Stakeholder Value, Digitalisierung und Plattformisierung (Moody, 2017).

Zudem wurde in den letzten Jahrzehnten von vielen Seiten eine Erosion der institutionalisierten industriellen Beziehungen konstatiert. Mit dieser Erosion ist die Arbeitsseite, als die strukturell dem Kapital unterlegene, auf Mikopraktiken des Widerstands zurückgeworfen. Anders formuliert: Mit der Schleifung der Sekundärmachtpotenziale der Arbeitenden gewinnt die Aushandlung mittels Primärmacht größere Bedeutung (für einen Überblick siehe Brinkmann et al., 2008). Primärmacht äußert sich nicht allein in Streiks, sondern zuerst in alltäglichen Mikopraktiken. So treten soziale und strukturelle Konflikte im Arbeitsprozess oft nicht mehr reguliert und vermittelt auf, sondern werden unmittelbar ausgehandelt. Dies zeigt sich insbesondere im Sektor der sogenannten Plattformökonomie, in dem einerseits die traditionellen Institutionen sozialpartnerschaftlicher industrieller Beziehungen kaum vorhanden sind, andererseits aber in der Forschung eine hohe Intensität von Arbeitskonflikten diagnostiziert wird (Heiland, 2020a; Woodcock & Graham, 2020). Angesichts der globalen Coronapandemie kam es darüber hinaus auch in anderen Wirtschaftsbereichen zu einer Explosion von Konflikten im Arbeitsprozess bis hin zu wilden Streiks (WIN, 2020).

Informelle und individuelle Widerstände der Arbeiter:innen sind demnach ein zentraler und zunehmender, aber vernachlässigter Bereich der arbeitssoziologischen Forschung. Dieser Sammelband setzt sich zum Ziel, die »eingeschlafene« Debatte um derlei Formen des Widerstands im Arbeitsprozess wiederzubeleben. Zu diesem Zweck werden sowohl verschiedene theoretische Perspektiven zusammengeführt, die eine Analyse des Komplexes *Arbeit und Widerstand* erlauben, als auch unterschiedliche Analysen aktueller Phänomene und Ausprägungen informeller Widerständigkeiten vorgestellt.

## Informeller Widerstand

Unter informellem Widerstand verstehen wir ein intentionales, nicht institutionalisiertes Handeln von Beschäftigten, das sich gegen Vorgesetzte oder die Organisationsziele richtet. Es ist ein begrenzt autonomes Handeln in von Heteronomie geprägten Arbeitsprozessen und stellt eine Reaktion auf die ausgeübte Kontrolle der Unternehmensleitung dar. Mittels solchen widerständigen Handelns entziehen sich Arbeiter:innen der Vernutzung ihrer Arbeitskraft und/oder eignen sich materielle und symbolische Ressourcen an. Informell ist diese Form des Widerstands insofern, als sie sich nicht primär auf die Institutionen der industriellen Beziehungen wie Gewerkschaften oder Betriebsräte stützt.

Informelle Widerstände basieren nicht zwangsläufig auf einer Opposition der Arbeiter:innen gegenüber kapitalistischer Erwerbsarbeit als solcher (Littler, 1982, S. 26–27). Demnach gibt es alltägliche und individuelle Widerstände der Arbeiter:innen im Arbeitsprozess, die nicht auf den Umsturz des Systems abzielen, sich aber auch nicht reibungslos den an sie gerichteten betrieblichen Erwartungen fügen. Auch sind informelle Widerstände mitnichten allein eine Reaktion auf die Kontrolle des Arbeitsprozesses durch das Management. Dabei handelt es sich gewiss um die relevanteste Ursache, doch zugleich ist die soziale Arbeitsrealität komplexer und weitere Motivationen und soziale Dynamiken, die nicht unmittelbar auf Kontrollregimen beruhen, sind möglich. Festzuhalten ist, dass das Ziel informeller Widerstände eine individuelle und kollektive Selbstermächtigung der Arbeiter:innen ist, die ihnen erlaubt, autonome Handlungsspielräume oder auch nur ihre Würde zu behaupten.

Außerdem bringen informelle Widerstände nicht notwendigerweise eine Verbindung zu und meist auch keinen Effekt auf Klassenkonflikte mit sich (Edwards, 1986, S. 7). Sie sind nicht zwangsläufig ein Katalysator für kollektive oder gar revolutionäre Bewegungen. Allerdings können informelle und kollektive Widerstände durchaus komplementär sein. Erstere können die Grundlage für Letztere legen, da sie einen kollektiven Ausdruck von Sympathien erzeugen und kohäsiv wirken können (Friedman, 1977, S. 52).

Allgemein drückt sich Widerstand in Arbeitskontexten in einem breiten Kontinuum oppositioneller Praktiken aus. Diese reichen von indirekten und impliziten Formen einerseits bis hin zu offenen, kollektiven und institutionalisierten andererseits. Konkrete Praktiken entlang dieses Kontinuums beginnen beispielsweise bei innerer Emigration, Witzen über Vorgesetzte, subtiler Subversion und Dienst nach Vorschrift über unmittelbar sichtbare Formen wie dem bewussten Brechen formaler Regeln, Bummeli, Absentismus, Diebstählen und Sabotage bis hin zur Konfrontation in Form von Protesten und Streiks oder gar »bargaining by riots« (Hobsbawm, 1952, S. 59). Die letztgenannten Widerstände sind infolge ihrer Sichtbarkeit als kollektive Praktiken oft im Fokus und umfassend untersucht. Je weiter

man sich im Kontinuum in Richtung der informellen und individuellen widerständigen Praktiken bewegt, desto geringer ist der Wissensbestand über diese.

Doch wie zuvor dargelegt sind sie angesichts ihrer Allgegenwärtigkeit nicht minder folgenreich und relevant. Es handelt sich um alltägliche Mikropraktiken, die Teil des Lebens der Arbeitenden sind und sich nicht auf einzelne Ereignisse beschränken. Als solche sind sie nicht die unreife Version kollektiver Proteste, sondern ein Phänomen *sui generis*, das auch als solches zu untersuchen ist.

Die Spezifität informeller Widerstände geht insbesondere aus ihrer Verortung in Arbeitsorganisationen hervor. Diese stellen spezifische soziale Formen dar, die Handeln auf charakteristische Weise rahmen. Das Arbeitsverhältnis ist demnach eine soziale Beziehung, die von vertraglich legitimiertem Zwang geprägt ist. Als »private Regierung« (Anderson, 2019) verfügt das Management eines Unternehmens über das Weisungsrecht gegenüber den Arbeitenden. Es kann demnach Anweisungen geben, die die unter ihm verorteten betrieblichen Akteure umzusetzen haben, um auf diesem Weg das Unternehmensziel zu realisieren. Unternehmen sind demnach von einer formalen Struktur geprägt, die in einer klassischen Hierarchie, wie sie in Organigrammen dargestellt wird, die Machtverhältnisse bestimmt. Doch Macht ist eine soziale Beziehung (Weber, 1980, S. 28). Neben Ego gibt es auch ein Alter und das Verhältnis zwischen diesen ist keine Einbahnstraße, sondern beide nehmen interaktiv aufeinander Einfluss. Hinzu kommt für den betrieblichen Kontext das von Marx identifizierte Transformationsproblem.<sup>1</sup> Dieses geht hervor aus der »eigentümlichen Natur dieser spezifischen Ware, der Arbeitskraft« (Marx, 1977, S. 188), die nicht von den sie Besitzenden zu trennen ist, sodass »[w]er Arbeitsvermögen sagt, (...) nicht Arbeit« sagt (ebd.: 187). Denn die »Veräußerung der Kraft und ihre wirkliche Äußerung, d.h. ihr Dasein als Gebrauchswert, fallen daher der Zeit nach auseinander« (ebd., 188). Es gilt für die Unternehmen also »absichtliche Minderleistung« (Taylor, 2007, S. 8) der Arbeitenden zu unterbinden. Je nach Spezifität des Arbeitsprozesses organisieren Unternehmen Kontrollregime, mittels derer sie die Verwirklichung des Arbeitsvermögens sicherstellen. Doch die Kontrolle des Arbeitsprozesses durch die Unternehmensleitung mag noch so umfassend sein, sie ist nicht absolut und Widerstand der Arbeitenden stellt die Kehrseite der Medaille dar. Beide stehen in einem dialektischen Verhältnis. Doch keineswegs ist Macht deswegen symmetrisch in Unternehmen verteilt: »das Wasser [fließt] eben doch bergab« (Ortmann, 1988, S. 220).

Daraus folgt, dass in Unternehmen neben einer formalen auch eine informelle Struktur und damit eine »doppelte Wirklichkeit« (Weltz, 1991) existiert. Diese ist

---

<sup>1</sup> Was hier im Anschluss an die ursprüngliche und für die Arbeitssoziologie zentrale Position Marx' formuliert ist, wird ebenso in Ansätzen anderer Provenienz diskutiert wie beispielsweise der Systemtheorie, der Principal-Agent-Theorie oder der Transaktionskostentheorie (siehe Heiland in diesem Band).

nicht kongruent mit dem Organigramm des Betriebs und weist auf die verschiedenen Handlungsspielräume und Auseinandersetzungen der betrieblichen Akteure hin. Denn Organisationen sind ein sozialer Prozess, dessen Akteure über einen »Eigensinn« verfügen (Lüdtke in diesem Band; Türk, 1989, S. 125), der meist nicht deckungsgleich mit den Zielen der Unternehmen ist. Arbeitende streben habituell nach Autonomie und suchen und schaffen sich daher individuelle und kollektive Freiräume (Ackroyd & Thompson, 1999, S. 73).

Nimmt man nicht primär informelle Widerstände, sondern das allgemeinere Phänomen der Regelabweichungen in den Blick, zeigt sich, dass diese einen ambigen Charakter aufweisen können. Sie sind nicht genuin progressiv und untermi-nieren ebenso wenig notwendigerweise unternehmerische Herrschaft. Sie können (1) auch funktional, sogar erforderlich für einen effektiven und effizienten Arbeitsprozess sein, sie werden (2) auch als produktive Ressource vonseiten des Managements genutzt und können (3) Herrschaft bestätigen und absichern. Entsprechend zeichnet sich auch in der Managementliteratur ein Wandel ab. Informelle Widerstände sind in dieser traditionell negativ konnotiert und mit entsprechenden Begriffen wie »soldiering« (Taylor, 2007), »antisocial behavior« (Giacalone/Greenberg, 1997), »workplace violence and workplace aggression« (Neuman/Baron, 1998) oder »counterproductive behavior« (Fox/Spector, 1999) belegt. An die Stelle solch abwer-tender und mitunter pathologisierender Beschreibungen treten seit einigen Jahren Ansätze, die (informelle) Widerstände als wertvolle Ressource identifizieren, bei-spielsweise in Situationen organisationalen Wandels (Battilana & Casciaro, 2013; Ford & Ford, 2009; 2010; Self & Schraeder, 2009). Widerstände werden als »diagnos-tic concept« (Bauer, 1991, S. 184) und als »constructive tool« (Waddel & Sohal, 1998) nutzbar gemacht und somit entschärft und inkorporiert.<sup>2</sup>

Gerade in hoch rationalisierten Arbeitsprozessen sind informelles Handeln und damit auch Regelabweichungen in vielen Fällen unerlässlich. Darauf verweist im deutschen Diskurs insbesondere das Konzept des »erfahrungsgeleitet-subjektivie-renden Arbeitshandelns« (Böhle, 2001), das informelle Praktiken als das Gegen-stück zu einer sich weiter durchsetzenden technisch-wissenschaftlichen Rationa-lität des industriellen Arbeitsprozesses konzipiert. Besonders in Bezug auf digitali-sierte Arbeit hat dieser Ansatz in den letzten Jahrzehnten wichtige Dienste geleis-tet: Während auf den ersten Blick durch die Digitalisierung lebendige Arbeit na-hezu vollständig rationalisierbar scheint, nimmt das Konzept des subjektivieren-den Arbeitshandelns gerade die Grenzen der technischen Beherrschbarkeit in den Blick (Nies & Sauer, 2010, S. 149). Dabei wird die permanente Bewältigung von Un-wägbarkeiten im Rahmen digitalisierter Arbeit als Kernkompetenz menschlichen

---

2 Diese Optimierung mittels Widerständen ist nicht neu und wurde bereits von Luhmann (1984, S. 501ff.) als zentraler Mechanismus moderner Organisationen identifiziert (siehe auch Ortmann in diesem Band).

Arbeitsvermögens verstanden. So erlangen eben diejenigen Qualitäten lebendiger Arbeit neue Bedeutung, die sich der Digitalisierung entziehen (Boes & Pfeiffer, 2006). Darüber hinaus können Regelabweichungen auch betriebliche Herrschaft festigen, wie aus Kreisen der Labour Process Theory, des Poststrukturalismus und anderen betont wird (Ashcraft, 2005; Fleming & Spicer, 2003; Knights & McCabe, 2000; Korczynski, 2011; Mumby, 2005; Scott, 1985). So legt Burawoy (1979) dar, dass es gerade die informellen »Spiele« der Beschäftigten sind, die Konsens herstellen, welche die asymmetrischen Arbeitsbeziehungen akzeptieren und kollektive Proteste unwahrscheinlich werden lassen. Es zeigt sich, dass Regelabweichungen zu einer Integration der Arbeitenden in Organisationen führen, da mit ihnen eine intensivere Beteiligung am Arbeitsprozess einhergeht (Collins, 1994, S. 25ff.). Regelabweichungen stellen demnach nicht notwendigerweise den Status quo in Frage, sondern können diesen auch bestätigen.

Informelles Handeln, Regelabweichungen oder erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Arbeitshandeln sind also nicht gleichbedeutend mit dem, was wir hier unter Widerstand verstehen. Stattdessen verweisen diese Begriffe vor allem auf die subjektive Aneignung des Arbeitsprozesses durch die Beschäftigten. Die Funktionalität dieser informellen Praktiken wird insbesondere vonseiten der Organisationssoziologie betont. Da allgemein und angesichts einer variablen Umwelt nicht jede individuelle Situation hinsichtlich sämtlich möglicher Vorkommnisse geplant und formal strukturiert werden kann und außerdem Formalstrukturen oft widersprüchlich sind, bedarf es mitunter einer Regelabweichung, um einen reibungslosen Ablauf von Arbeitsprozessen zu garantieren (Luhmann, 1964; Ortmann, 2003; siehe auch Bathon in diesem Band). Solche »brauchbare Illegalität« (Kühl, 2020) ist nicht notwendigerweise widerständig in dem Sinne, dass sie gegen ein Oben gerichtet ist. Umgekehrt lassen sich Organisationen oft effektiv durch »Dienst nach Vorschrift« und ein wörtliches Befolgen formaler Abläufe behindern (siehe z.B. Friedberg, 1995, S. 148). Doch die Übergänge sind fließend und was für Organisationen funktional ist, kann mitunter zugleich eine Form von Widerstand sein, mittels derer Einzelne ihr Selbst behaupten oder sich Ressourcen aneignen (Kühl, 2019). In diesem Sinne können Regelabweichungen bezüglich ihrer Widerständigkeit in ein Kontinuum eingeordnet werden, an dessen einem Ende die oft funktionale informelle Praxis steht und an dessen anderem kollektive herrschaftskritische Strategien (siehe Schaupp in diesem Band; Thompson, 2016, S. 119; Thompson & Harley, 2007, S. 150).

### **Informeller Widerstand als Leerstelle im deutschen Diskurs?**

Der Umfang der deutschen Debatte betreffend informellen Widerstands ist begrenzt. Wurde derlei thematisiert, stand die Zurückhaltung der Arbeitsleistung im Rahmen von Akkordarbeit im Fokus und in der jüngeren Vergangenheit wird das

Thema nur vereinzelt behandelt, wie im Folgenden gezeigt wird. Am Anfang der kritischen Untersuchung von Arbeitsprozessen steht Marx' Werk. Auch wenn er als der zentrale Klassiker in Bezug auf Konflikte in der kapitalistischen Produktion gilt, so bleibt seine Analyse hinsichtlich informeller Widerstände einseitig: Marx analysiert den Produktionsprozess vor allem von seiner ökonomisch-strukturellen Seite her – und damit wesentlich von der Seite des Kapitals. Zwar schildert er im ersten Band des *Kapitals* die Grundzüge des Arbeitstags der englischen Industriearbeiter:innen (Marx, 1977, S. 240–320). Die Berichte stammen jedoch nicht von den Arbeitenden selbst, sondern von sogenannten »Arbeitsinspektoren«. Diese prangerten die Auswüchse der Ausbeutung an, sahen die Arbeitenden jedoch ausschließlich in ihrer ökonomischen Funktion, die es zu erhalten galt (Woodcock, 2017: 23). Von dieser Perspektive kann sich auch Marx nicht lösen, insofern er die beschriebenen Kämpfe nur in den strukturellen Kategorien eines »Kampfes zwischen dem Gesamtkapitalisten, d.h. der Klasse der Kapitalisten, und dem Gesamtarbeiter, das heißt der Arbeiterklasse« fasst (Marx, 1977, S. 249). Im konkreten Arbeitsprozess kann eine solch abstrakte Perspektive, in der Menschen nur als Produktionsfaktoren auftauchen, jedoch nur vom Management und seinen Inspektor:innen eingenommen werden. Für die Arbeitenden dagegen geht es um den existenziellen Inhalt ihres Lebens. Diesen blinden Fleck bezeichnet Michael Lebowitz (2009, S. 314) als »the silence of Capital«.<sup>3</sup> Mit dieser Schwerpunktsetzung bestimmte Marx den Fokus insbesondere der marxistisch geprägten Analyse, die erst spät wieder den Blick auf den eigentlichen Arbeitsprozess legte (Braverman, 1974) und auch dann noch informelle Widerstände vernachlässigte.

Im englischsprachigen soziologischen Diskurs existiert eine breite Palette an Begriffen und Konzepten, die informelle Widerstände bezeichnen: »organizational misbehaviour« (Ackroyd & Thompson, 1999), »dissent« (Tilly et al., 1975), »worker resistance« (Hodson, 1995), »secondary adjustments« (Goffman, 1968), »weapons of the weak« (Scott, 1985), »resistance« (Jermier et al. 1994). Und insbesondere in den letzten Jahren erlangt das Thema eine große und zunehmende Aufmerksamkeit. Die deutsche Arbeitssociologie hingegen ist diesbezüglich überraschend sprachlos. Keineswegs bleiben ihr individuelle widerständige Praktiken verborgen, doch sie stehen nur selten konzeptionell oder empirisch im Fokus und sind oft das Derivat anders gearteter Forschungsfragen. Konkrete widerständige Praktiken fern der institutionalisierten bi- oder trilateralen Verhandlungen werden in der Regel vernachlässigt. So werden beispielsweise in Michael Kittners Grundlagenwerk zur

---

3 Später unternahm Marx den Versuch, diese Perspektive zu ergänzen. Er erstellte einen Fragebogen mit 101 verschiedenen Fragen zur proletarischen Lebenswelt, den er an die Zeitschrift *Revue Socialiste* schickte. Eine wirkliche Studie wurde damit jedoch nicht realisiert (Wellbrook, 2014, S. 360).

Geschichte und Gegenwart des »Arbeitskampfes« nur formale und kollektive Widerstände berücksichtigt und dessen alltägliche und informelle Spielarten finden keine Beachtung. Etablierte und umfassende Konzepte wie die »betriebliche Sozialordnung« (Kotthoff, 1994) oder die »betriebliche Sozialverfassung« (Hildebrandt & Seltz, 1989) werden in den meisten Fällen nur auf die formalen, sichtbaren und institutionalisierten Interaktionen zwischen Unternehmensleitung und Betriebsräten angewendet.

Nichtsdestotrotz gibt es auch in der deutschen Debatte wichtige Beiträge, die wiederzuentdecken sich lohnt. Als eine der ersten deutschen industriesoziologischen Arbeiten thematisiert Max Webers Schrift »Zur Psychophysik der industriellen Arbeit« informelle Widerstände in Form eines »Bremsens der Arbeit« (Weber, 1995, S. 273ff.), bei der die Beschäftigten ihre Leistung zurückhalten oder in Webers (ebd., S. 273) Worten »bewußt und hartnäckig, aber wortlos, mit dem Unternehmer um den Kaufpreis für ihre Leistung« feilschen und ringen. Weber zufolge ist dies auf eine mit wachsender Häufigkeit zu beobachtende »Rationalisierung ... zwecks planmäßiger Steigerung der Leistung« (ebd., S. 273) zurückzuführen. Er identifiziert dies als eine »Akkordpolitik der Arbeiterschaft« (ebd.) sowie ein »Surrogat für Streiks (S. 275), das seine Vorteile gerade aus der Informalität, Verdecktheit und Spontanität zieht (ebd.). Bezeichnend ist die Rezeption dieser Arbeit Webers, die insbesondere in englischsprachigen Debatten verortet ist und primär das methodische Vorgehen diskutiert oder auf die makrosoziologischen Aspekte abzielt (Schmidt, 2020, S. 248). Hinsichtlich informellen Widerstands wird im weiteren Verlauf nur vereinzelt auf Weber Bezug genommen.

Erst in den 1960er und bis in die 1980er Jahre kommen informelle Widerstände stärker in den Fokus. Ein Schwerpunkt liegt dabei analog zu Weber auf der Leistungszurückhaltung der Arbeiter:innen. Die Studien setzen sich in erster Linie mit »Bremsen« im Rahmen von Akkordarbeit auseinander (Hoffmann, 1981; Keller, 1961; Schmiede & Schudlich, 1976) und somit auch dem expliziten Ziel Taylors, die »absichtliche Minderleistung« (Taylor, 2007, S. 8) der Arbeiter:innen durch wissenschaftliche Betriebsführung zu überwinden.

Einen anderen Schwerpunkt legt Günter Wallraff (1966), der mit seiner »Literatur der Arbeitswelt« eine Brücke zwischen Arbeitssoziologie und journalistischer Reportage schlug. Mit intensiven teilnehmenden Beobachtungen legte er die Ausbeutungserfahrungen und alltäglichen Kämpfe deutscher Industriearbeiter:innen offen. Einen ähnlichen Zugang wählte Marianne Herzog (1976), die die Erfahrungen und Strategien von Frauen in der Akkordarbeit beschreibt. Im Anschluss an diese Beschreibungen des subjektiven Erlebens des Arbeitsprozesses analysierte Ute Volmergs aus sozialpsychologischer Perspektive Aspekte von »Identität und Arbeitserfahrung« (1978). Im Zuge dessen sind auch individuelle »Widerstands- und Abwehrformen« von zentraler Bedeutung. Mit der Marginalisierung eines solchen subjektiven oder teilnehmenden methodischen Zugangs zu Themen der Arbeitsso-

ziologie gerieten empirisch dichte Beschreibungen der alltäglichen Konflikte um Selbstbehauptung und -ermächtigung weitgehend aus dem Blick der Arbeitssoziologie.

Einen zentralen Stellenwert im deutschen Diskurs über informelle Widerstände nimmt Rainer Hoffmanns (1981) Buch zum ebenso permanenten wie verdeckten »Arbeitskampf im Arbeitsalltag« ein. Der alltägliche Arbeitskampf wird von ihm explizit thematisiert und konzeptionell analysiert. Neben der Leistungszurückhaltung erweitert er den Blick und thematisiert auch andere widerständige Praktiken bis hin zur Sabotage. Im gleichen Jahr erschien außerdem die Studie zu »Identitätsbehauptungen in Arbeitsorganisationen« von Uwe Schimank, der darin den scharfen »Bruch zwischen der Organisationsstruktur und der Persönlichkeitsstruktur ihrer Mitglieder« (Schimank, 1981, S. 29) untersucht. Unternehmen bedrohen demnach die Identität der Beschäftigten, sodass Letztere ein breites Spektrum an widerständigen Praktiken an den Tag legen, die ihnen »Identitätsbehauptungen« ermöglichen. Mit seiner Verbindung von System- und Identitätstheorie sowie einem reichen empirischen Material eröffnet Schimank eine interessante und innovative Perspektive auf Widerstände im Arbeitsprozess, die zwar Anerkennung fand, aber der Arbeitssoziologie nur selten als Bezugspunkt diente.

Mit besonderem Fokus auf digitale Technologie untersuchte Ulrich Briefs (1983) einerseits die Erfahrung zunehmender technologischer Rationalisierung und Überwachung des Arbeitsprozesses und andererseits die »schöpferische Aneignung« der Technologie durch Beschäftigte. Insbesondere angesichts der Dominanz des Themas der Digitalisierung in der aktuellen Arbeitssoziologie könnte eine Wiederentdeckung dieses Ansatzes möglicherweise dazu beitragen, Beschäftigte weniger als passive Objekte denn als handelnde Akteure in Digitalisierungsprozessen zu verstehen. Aus historischer, aber soziologisch äußerst relevanter Perspektive prägte Alf Lüdtke (in diesem Band) den Begriff des »Eigensinns« als einen der wichtigsten konzeptionellen Beiträge der deutschsprachigen Debatte um widerständiges Handeln im Arbeitsprozess. Insbesondere die theoretische Verknüpfung autonomer Praktiken auf der Mikroebene mit (staatlicher) Politik im Begriff der »Arbeiterpolitik« macht diesen Ansatz für Forschung, die betriebliche Auseinandersetzungen mit ihrem gesellschaftlichen Kontext zusammendenkt, zu einem Meilenstein.

Ein weiterer Strang, im Rahmen dessen informelle Widerstände konzeptuelle Berücksichtigung finden, ist der Arbeitspolitik-Ansatz, wie er unter Bezugnahme auf die englische »labour process debate« (siehe Thompson/Ackroyd in diesem Band) formuliert wurde (Jürgens & Naschold, 1984; Naschold, 1985). In diesem werden Betriebe als umkämpftes Konfliktfeld verstanden, in dem die verschiedenen Akteur:innen mit den ihnen zur Verfügung stehenden Machtresourcen in arbeitspolitische Interaktionen treten. Ähnlich werden Arbeitsbeziehungen und -prozesse von mikropolitischen Ansätzen konzipiert, die besonders auf die »dop-

pelte Wirklichkeit« in Organisationen abzielen (siehe Lang, Rego & Rybnikova in diesem Band). Beiden Ansätzen ist dabei eigen, dass sie die Existenz und Relevanz informeller Widerstände zwar konzeptionell berücksichtigen, aber diese gleichwohl nur selten konkreter Gegenstand der Analyse sind (siehe auch ebd.).

Neben den hier angeführten Analysen informeller Widerstände existieren weitere Untersuchungen, die das Phänomen thematisieren.<sup>4</sup> In der jüngeren Vergangenheit sind informelle Widerstände aber nur selten expliziter Gegenstand eigenständiger Untersuchungen. So gilt die von Collinson und Ackroyd (2005, S. 321) allgemein formulierte Feststellung für Deutschland besonders, der zufolge die empirische Erfassung von Widerstand und Fehlverhalten ernsthafte Lücken aufweist. Als Gründe für diese Engführung der aktuellen deutschen Arbeitssoziologie und die Notwendigkeit einer Erweiterung der analytischen Perspektive kommen zwei Aspekte in den Blick. Erstens ist das spezifisch deutsche Modell der industriellen Beziehungen Teil einer korporatistischen, konservativen und koordinierten Form des Kapitalismus (Silvia, 2013). Mit Differenzen im Detail stimmen die Analyse des Neokorporatismus (Ebbinghaus, 2002), des Varieties-of-Capitalism-Ansatzes (Soskice & Hall, 2001) und von Esping-Andersen (1990) diesbezüglich überein. In diesen Ansätzen kooperieren soziale Partner und verhandeln Kollektivverträge und nehmen indirekten Einfluss auf die Gesetzgebung. In einem derartigen Umfeld war es für die deutsche Arbeitssoziologie naheliegend und folgerichtig, sich auf diese hoch institutionalisierten und regulierten Formen der Arbeitsbeziehungen zu fokussieren. Demnach gibt es eine ausgeprägte Erforschung formaler industrieller Beziehungen, die ihren Fokus auf institutionell kanalisierte kollektive Widerstände legt, wie insbesondere Streiks. Doch aus dem Blick geriet damit das breite Feld der alltäglichen Formen des Widerstandes.

Zweitens kommt hinzu, dass die Methodologie und die Methoden der Erforschung von Arbeitsbeziehungen blinde Flecken mit sich bringen. Widerständige Handlungen der Arbeitenden sind in ebenjenem blinden Fleck verortet. Da es ihr Sinn ist, nicht entdeckt zu werden, sind diese auch im Rahmen von Forschungsprojekten notorisch schlecht zu erblicken. Doch Widerstand »is there if workplace researchers have the time or inclination to look« (Ackroyd & Thompson, 1999, S. 162). So stellt sich die Frage, welcher Zugang für die Erforschung informeller Widerstände im Arbeitsprozess geeignet ist. Dokumentenanalysen erlauben nur den Blick auf die offiziell legitimierte Version der sozialen Realität. Und sowohl quantitative Befragungen als auch qualitative Interviews sind von dem Vertrauen und der Gewogenheit abhängig, die die Befragten den Forschenden entgegenbringen. Letz-

---

4 Beispielsweise im »Lexikon der Sabotage« (Halmer & Krobath, 2008), in der quantitativen Untersuchung von Bunz, Jansen und Schacht (1974), der Beschreibung der »Frauen bei Bosch« von Schneider (1970), der umkämpften Gruppenarbeit bei Birke (2019) oder der plattformvermittelten Kurierarbeit (Heiland & Schaupp, 2020), um ein paar Schlaglichter zu werfen.

tere treten als Dritte, oft mit Legitimation des Managements und nur kurz in den Arbeitsalltag der Beforschten ein, sodass widerständige Handlungen nur selten wahrheitsgemäß kommuniziert werden. Besonders geeignet ist Ethnografie in Form von teilnehmender Beobachtung, um widerständige und auch unartikulierte Handlungen zu analysieren. Ihre teilnehmende Perspektive und die längere Begleitung des Arbeitsprozesses und seiner Akteure erlaubt tiefere Einblicke, die auch Praktiken unter dem Radar sichtbar machen (Mumby et al., 2017, S. 1175; Heiland, 2020b). Viele der wegweisenden Studien der Arbeitssoziologie griffen auf ethnografische Erhebungsmethoden zurück und es ist kein Zufall, dass gerade in diesen widerständigen Handlungen oft eine zentrale Rolle spielen (Roy, 1959; Burawoy, 1979; Collinson, 1992; Taylor, 2007). Dem entgegen steht der mitunter schwierige Zugang zu Betriebsstätten für ethnografische Forschung sowie die begrenzten Zeiträume, die Projektlogiken von Forschung und ein primär konkurrenz- und nur sekundär erkenntnisgetriebenes Wissenschaftssystem mit sich bringen.<sup>5</sup>

Der vorliegende Band möchte dazu beitragen, der Marginalisierung des informellen Widerstands in der deutschen Arbeitssoziologie entgegenzutreten. Dabei geht es den versammelten Beiträgen sowohl um die Wiederentdeckung und Fruchtbarmachung bestehender Ansätze als auch um die Entwicklung neuer methodischer und konzeptioneller Ansätze. Beides kann dazu beitragen, das breite Repertoire oppositioneller Praktiken im Arbeitskontext erkenn- und diskutierbar zu machen.

## Die Beiträge

Der vorliegende Band widmet sich dieser Lücke und zielt darauf ab, die, so vorhandenen, vereinzelten Diskussionen um Widerständigkeit im Arbeitsprozess anzuregen, zusammenzuführen und in Dialog zu bringen. In diesem Sinne werden sowohl verschiedene Ansätze auf informelle Widerstände vorgestellt und diskutiert als auch diese Perspektiven im Rahmen konkreter Analysen angewandt und empirische Ergebnisse vorgestellt.<sup>6</sup> Der Band beginnt mit einem klassischen Text

5 Hinzu kommt zunehmend die Herausforderung, ethnografische und allgemein verdeckte Forschung von Ethikkommissionen genehmigen zu lassen. Damit entsteht ein Spannungsfeld zwischen dem angemessenen und transparenten Umgang mit allen untersuchten (beispielsweise auch dem Management) und der empirischen Untersuchung naturgemäß klandestiner informeller Widerstände und der Gefahr, diese noch weiter aus dem Blick zu verlieren.

6 Während gezielt ein breites Spektrum theoretischer Zugänge im Band vertreten ist, wurde ein angefragter Beitrag, der gezielt und überblickend poststrukturalistische Perspektiven auf informelle Widerstände diskutiert, nicht mehr rechtzeitig fertig. Diese Lücke war kurzfristig nicht mehr zu schließen. Nichtsdestotrotz bieten gerade poststrukturalistische Ansätze ei-

der deutschsprachigen Forschung zu arbeitsbezogener Widerständigkeit von Alf Lüdtke. Darin zeigt Lüdtke anhand historischer Beispiele vom Beginn des 20. Jahrhunderts verschiedene Formen des Eigensinns von Arbeiter:innen auf. Mit diesem zentralen Konzept ist auf einen Begriff jenseits des Widerstands verwiesen, der autonome Praktiken im Arbeitsalltag ins Zentrum rückt. Gleichwohl belässt es Lüdtke nicht bei einer Analyse von Auseinandersetzungen auf der Mikroebene, sondern bezieht diese auf den breiteren (staats)politischen Kontext der Zeit. Dabei identifiziert er den Eigensinn als eine spezifische Form der »Arbeiterpolitik«, deren Verhältnis zum Widerstand vor allem durch die Frage nach einem strategischen Vorgehen vermittelt wird. Während diese insbesondere mit dem Namen Lüdtkes verbundene Perspektive in der geschichtswissenschaftlichen Debatte eine zentrale Rolle spielt, wird in der (Arbeits-)Soziologie nur selten darauf Bezug genommen. Der Wiederabdruck dieses wichtigen Textes zielt demnach auch darauf ab, der Arbeitssociologie eine historische Perspektive näherzubringen als auch das Konzept des Eigensinns stärker in der Debatte zu etablieren.

Der Beitrag von Paul Thompson und Stephen Ackroyd bietet einen Überblick über die vor allem englischsprachige Widerstandsforchung aus dem Blickwinkel der Arbeitsprozesstheorie. Dabei grenzen die Autoren die Arbeitsprozesstheorie von poststrukturalistischen Ansätzen ab, an denen sie kritisieren, dass diese die Möglichkeit von Widerstand entweder leugnen oder andersherum Widerstand als allgegenwärtig ansehen. Demgegenüber machen sie ihr Konzept des ›organisationalen Fehlverhaltens‹ stark. Dieses beruht vor allem darauf, ein breites Repertoire an abweichenden Praktiken im Arbeitsprozess zu identifizieren, deren Beziehung zum Widerstand jedoch kontingent ist. Damit wenden sie sich gleichermaßen gegen marxistische Ansätze, bei denen der Massenstreik als Ziel der Widerständigkeit angesehen wird, während Praktiken alltäglichen Ungehorsams nur als Vorstufen konzipiert werden.

Der Beitrag von Rainhart Lang, Irma Rybníkova und Kerstin Rego stellt die Perspektive der Mikropolitik auf das Thema vor. Dabei gehen die Autor:innen von der Beobachtung aus, dass Mikropolitik und Widerstand zwar oft assoziiert werden, der Begriff des Widerstands in den entsprechenden Debatten jedoch kaum explizit genannt oder konzeptionell eingeordnet wird. Der Beitrag geht infolgedessen den Spuren der Widerständigkeit in den Ansätzen zur Mikropolitik nach. Dabei unterscheidet er zwischen vier Diskussionssträngen. Der erste, »Mikropolitik als Ausnahme«, versteht Widerstand als situatives politisches Spiel gegen Autoritäten und politische Reaktion auf Veränderungen in den Machtstrukturen. Der zweite, »Mikropolitik als alltägliches Handeln in der Nahsicht«, versteht Widerstand als

---

nen spezifischen Blick auf Widerstände – wie sich auch in einigen der Beiträge des Bandes widerspiegelt.

spezifische mikropolitische Strategien oder Taktiken des Handelns gegen Autoritäten und andere Akteure. Der dritte, die »mikropolitische Führungssicht«, versteht Beschäftigte als strukturell benachteiligte Führungsakteure, die mikropolitische Taktiken auch als Reaktion auf Führungseinfluss einsetzen. Der vierte Ansatz, »Mikropolitik im Organisationskontext«, hat keinen expliziten Begriff von Widerstand, denkt diesen aber implizit mit als Bestreben der Akteure, eigenen Handlungsspielraum im Rahmen von Spielregeln auszubauen.

Der Beitrag von Felix Bathon stellt einen Blickwinkel der systemtheoretischen Organisationssoziologie auf das Thema vor. Dabei begreift er widerständige Praktiken und Regelabweichungen als brauchbar funktionale und alltägliche Phänomene formaler Organisationen, die sich über informelle Kleingruppen- und Cliquenzusammenhänge reproduzieren. In einem ersten Schritt wird die Theorie formal organisierter Sozialsysteme vorgestellt und Arbeit als Vollzug formaler Erwartungen beschrieben. Praktiken des Widerstandes und der Regelabweichungen werden als Teil der informellen Struktur der Organisation behandelt, die sie als funktional-brauchbar erscheinen lässt. Im Zuge einer Verortung von informellen Kleingruppen und Cliquen in Abgrenzung zu formellen Subsystemen der Organisationen plädiert Bathon in einem zweiten Schritt dafür, funktionale Leistungsbezüge zu spezifizieren, indem typische widerständige Praktiken und Regelabweichungen konkreten informellen Subsystemen der Organisation zugerechnet werden. Daran anschließend wirft er die Frage auf, inwiefern verschiedene Organisationstypen und deren Ausprägungen je eigene widersprüchliche Verhaltensordnungen und demnach eigene widerständige Praktiken und Regelabweichungen hervorbringen.

Günther Ortmann fragt in seinem Beitrag, inwiefern ein stilles Widerstehen als Widerstand zu identifizieren ist, ob also z.B. Schweigen eine Opposition darstellt. Mit Hilfe des Begriffs der Undienlichkeit stellt er das »Entweder-oder von Oppositionen« in Frage und nimmt Praktiken der Passivierung und Flucht in den Fokus, die nicht auf einen unmittelbaren Effekt mit Blick auf ein Gegenüber oder gar ein Oben aus sind und doch eine subalterne Form des Widerstands sein können. Zu diesem Zweck diskutiert er verschiedene theoretische Perspektiven, die erlauben, solche nur schwerlich sichtbaren Grenzfälle von Widerstand zu analysieren, und illustriert diese mit zahlreichen Beispielen. Bei seinem Streifzug nimmt er Bezug auf Gilles Deleuzes und Felix Guattaris Denkfigur der »Fluchtrouten«, Michel de Certeaus Produktion eigenwilliger Gebrauchsweisen, Alf Lüdtkes Konzept des »Eigen-Sinns«, Erving Goffmans Blick auf die »Reservate des Selbst« sowie Slavoj Žižeks und Giorgio Agambens Interpretationen von Melvilles Bartleby. So zeigt sich, dass auch die vermeintlich irrelevanten, oft unsichtbaren und nicht selten individuellen Praktiken der Subalternen deren Selbstbehauptung dienen können und mitunter auch eine Form des Widerstands darstellen.

Der Beitrag von Simon Schaupp rekonstruiert bestehende Ansätze in der deutschsprachigen kritischen Arbeitssoziologie, die für eine Widerstandsfor-

schung fruchtbar gemacht werden können. Dabei identifiziert er drei zentrale Stränge: erstens die Bewusstseinsforschung, die einerseits nach Leidenserfahrungen im Arbeitsprozess und andererseits nach einem positiven Arbeiter:innen-Bewusstsein als Anknüpfungspunkt für Widerständigkeit fragt. Zweitens die praxeologische Soziologie, die dissidente Praktiken im Arbeitsalltag ins Zentrum stellt. Drittens konfliktzentrierte Ansätze, die verschiedene Ebenen der Arbeitspolitik vom Arbeitsprozess bis zur gewerkschaftlichen Organisierung unter dem Blickwinkel der strukturellen Konflikthaftigkeit der kapitalistischen Produktion betrachten. Während er in all diesen Ansätzen unausgeschöpfte Potenziale ausmacht, betont Schaupp die Stellung des Begriffs der Emanzipation als unausgesprochenen Elefanten im Raum der Widerstandsforschung. Er wirbt dafür, die Frage des emanzipatorischen Gehalts widerständiger Praktiken offen zu thematisieren und dabei stets auch die Möglichkeit einer regressiven Rebellion im Blick zu behalten.

Das Kapitel von Irma Rybníkova stellt den möglichen Beitrag des Konzepts der Sinnstiftung für eine arbeitssoziologische Widerstandsforschung vor. Dabei rekonstruiert sie zunächst die Grundannahmen der Sinnstiftungsperspektive anhand der Konzepte von Weick und Maitlis sowie deren Erweiterung in der »kritischen Sinnstiftung«. Im zweiten Teil des Beitrags diskutiert sie den Nexus zwischen Sinnstiftung und Widerstand anhand zweier empirischer Beispiele. Im ersten Fall geht es um widerständige Sinnstiftung seitens der Beschäftigten eines ostdeutschen Kreditunternehmens, in dem managerielle Deutungsangebote abgelehnt und alternative Interpretationen entwickelt wurden. Im zweiten Beispiel geht sie anhand des Falls der Betriebsratsgründung bei Lidl auf die Sinnstiftung des Widerstands von Beschäftigten seitens des Managements ein. Der Beitrag schließt mit der Feststellung, dass die Sinnstiftungsperspektive viele unausgeschöpfte Potenziale für die Widerstandsforschung bietet.

Der Beitrag von Jacqueline Kalbermatter erarbeitet einen methodisch-analytischen Ansatz zur Untersuchung von Kontrolle und Widerstand im Arbeitsprozess. Ausgehend vom Problem der Transformation gekaufter Arbeitskraft in tatsächlich verausgabte Arbeit, schlägt Kalbermatter eine Erweiterung der Perspektive vor, mit der die soziale Differenzierung der Arbeiter:innen in den Fokus gerückt wird. In ihrem Beitrag geht es dabei vor allem um die Frage des Aufenthaltsstatus und dessen Rückwirkung auf betriebliche Kontrollregime. Dieses theoretische Grundgerüst wird dann in ein methodisches Instrumentarium zur Untersuchung der Aushandlungen der Kontrolle des Arbeitsprozesses unter Einbezug der sozialen Positionen von Arbeiter:innen überführt. Dabei wird das Instrumentarium einer »Dual Thematic Framework Analysis« entwickelt, das es erlaubt, die Perspektiven von Arbeiter:innen und Unternehmer:innen in einer Kombination von teilnehmender Beobachtung und Interviews »aufeinanderprallen« zu lassen. Der Erkenntnisgewinn, den diese Perspektive bietet, wird am Beispiel geflüchteter Arbeiter:innen

mit unsicherem Aufenthaltsstatus in gastronomischen Betrieben in der Schweiz diskutiert.

In ihrem Beitrag untersuchen Georg Barthel, Felix Gnisa und Hans-Christian Stephan den Eigensinn der Beschäftigten in Warenlagern von Amazon. Basierend auf Interviews mit Arbeiter:innen rekonstruieren sie den entsprechenden Arbeitsprozess und identifizieren diesen als einen marktgesteuerten digitalen Taylorismus, in dem mittels digitaler Technologien eine Gleichzeitigkeit von Standardisierung und Dynamisierung vorherrscht. Darüber hinausgehend und im Anschluss an Alfred Lüdtke zeigen sie auf, dass trotz der umfassenden Kontrolle im Produktionsmodell Amazons verschiedene Dimensionen von Eigensinn der Beschäftigten existieren. Die Verletzung der Ansprüche, die aus diesem Eigensinn hervorgehen, ist den Autoren nach die Quelle für widerständiges Handeln. Zugleich legen sie dar, dass dieser Eigensinn eine Grundlage für das Funktionieren des Produktionsmodells ist. Diese gewonnenen Erkenntnisse werden auch mit Blick auf gewerkschaftliches Handeln diskutiert und in Relationen gesetzt.

Moritz Altenried und Valentin Niebler thematisieren in ihrem Kapitel alltägliche Auseinandersetzung und Widerstände in der Plattformarbeit. In diesem analysieren sie Interviews mit Arbeiter:innen verschiedener Plattformen sowie ethnografische Feldforschung. Plattformarbeit ist den Autoren nach gekennzeichnet von algorithmischem Management und hyperflexiblen Vertragsverhältnissen, die autonome Handlungsspielräume und Widerstände der Beschäftigten einschränken. Wie sie aber zeigen, existieren zahlreiche und diverse Formen resisterter Praktiken der Arbeiter:innen, die Regulierungen umgehen, sich mit Kund:innen verbünden oder mit den Algorithmen experimentieren.

Heiner Heiland untersucht in seinem Beitrag Widerstände im Kontext algorithmischen Managements – algorithmische Gegenmacht. Wie er darlegt, stehen meist strategische Widerstände in Form kollektiver Praktiken im Fokus. Demgegenüber sind im Alltag umfassend digital kontrollierter Arbeitsprozesse aber insbesondere taktische Widerstände üblicher, die individuell, situativ und informell stattfinden. Im Anschluss an eine Differenzierung der Konstitution von Algorithmen sowie der Entstehungsbedingungen und Arten von Widerstand in Arbeitskontexten diskutiert er eine breite Palette empirischer Ausprägungen informeller Widerstände gegenüber algorithmischem Management.

Mit diesen Beiträgen bietet der Band einen breiten Überblick über widerständige Praktiken in Arbeitsprozessen und wie diese zu konzipieren und zu untersuchen sind. Unweigerlich vermag ein Sammelband das Thema nicht erschöpfend zu behandeln. Neben dem Fehlen einer spezifischen Darlegung poststrukturalistischer Zugänge decken die Beiträge nicht das gesamte Spektrum von Widerständen und Bereichen ab, in denen diese vorkommen. So werden beispielsweise hochqualifizierte Tätigkeiten, denen meist größere autonome Handlungsspielräume zur Verfügung stehen, nicht gesondert behandelt. Es zeigt sich aber, dass arbeitsspe-

zifische Widerstände in mannigfaltiger Form auftreten und ihre Analyse vielversprechend ist.

## Literatur

- Ackroyd, S.; Thompson, P. (1999): *Organizational Misbehaviour*. London: Sage.
- Anderson, E. (2019). *Private Regierung. Wie Arbeitgeber über unser Leben herrschen (und warum wir nicht darüber reden)*. Berlin: Suhrkamp.
- Artus, I.; Birke, P.; Kerber-Clasen, S.; Menz, W. (2017): *Sorge-Kämpfe: Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen*. Hamburg: VSA.
- Ashcraft, K. (2005). Resistance through consent? Occupational identity, organizational form, and the maintenance of masculinity among commercial airline pilots. *Management Communication Quarterly* 19 (1), 67-90.
- Behrend, H. (1957): ›The Effort Bargain‹, *Industrial and Labour Relations Review*, 10(4): 503-15.
- Boes, A. & Pfeiffer, S. (2006). Informatisierte Arbeit. *Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit* (S. 31-68). Baden-Baden: Nomos.
- Böhle, F. (2001). Sinnliche Erfahrung und wissenschaftlich-technische Rationalität: ein neues Konfliktfeld industrieller Arbeit. In B. Lutz (Hg.), *Entwicklungsperpektiven von Arbeit: Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München* (S. 113-131). Berlin: De Gruyter.
- Brinkmann, U., Choi, H.-L., Detje, R., Dörre, K., Holst, H., Karakayali, S. et al. (2008). *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umrisse eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Burawoy, M. (1979): *Manufacturing consent. Changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cockburn, C. (1983): *Brothers: Male Dominance and Technological Change*. London: Pluto.
- Collinson, D. (1992): *Managing the Shopfloor: Subjectivity, Masculinity and Workplace Culture*. Berlin: William de Gruyter.
- Collinson, D. (1994). Strategies of resistance: Power, knowledge and subjectivity in the workplace. In: J. Jermier, D. Knights und W. Nord (Hg.), *Power and Resistance in Organizations* (S. 25-68). London: Routledge.
- Collinson, D.; Ackroyd, S. (2005): Resistance, Misbehaviour, Dissent. In: S. Ackroyd, R. L. Batt, P. Thompson und P. S. Tolbert (Hg.): *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford: Oxford Univ. Press, S. 305-326.
- Ebbinghaus, B. (2002): *Varieties of Social Governance*. Cologne: Max Planck Institute for the Study of Societies.
- Edwards, P.K. (1986): *Conflict at work. A materialist analysis of workplace relations*. Oxford: Blackwell.

- Eurofound (2017): *Non-standard forms of employment: Recent trends and future prospects*. Publications Office of the European Union. Luxembourg.
- Esping-Andersen, G. (1990): *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Fleming, P.; Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization* 10(1), 157-179.
- Foc, S.; Spector, P.E. (1999): A Model of Work Frustration-Aggression. In: *Journal of Organisational Behaviour*, 20: 915-931.
- Friedberg, E. (1995). *Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Friedman, A. (1977). *Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*. London: Macmillan.
- Giacalone, R.A.; Greenberg, J. (1997): *Antisocial Behaviour in Organisations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Goffman, E. (1968): *Asylums*. Harmondsworth: Penguin.
- Hildebrandt, E.; Seltz, R. (1989): *Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle?* Berlin.
- Halmer, B.; Krobath, P.A. (2008). *Lexikon der Sabotage. Betrug, Verweigerung, Racheakte und Schabernack am Arbeitsplatz*. Wien: Sonderzahl.
- Heiden, M. (2014). *Arbeitskonflikte: Verborgene Auseinandersetzungen um Arbeit, Überlastung und Prekarität*. Berlin: edition sigma.
- Heiland, H. (2020a). *Workers' Voice in Platform Labour*. Düsseldorf: WSI.
- Heiland, H. (2020b). Die Praxis der Plattformarbeit. Von der Relevanz ethnografischer Analysen digitaler Arbeitskulturen. *Berliner Blätter* 82: 17-28.
- Heiland, H.; Schaupp, S. (2020). Digitale Atomisierung oder neue Arbeitskämpfe? Widerständige Solidaritätskulturen in der plattformvermittelten Kurierarbeit. *Momentum Quarterly* 9(2): 50-67.
- Hoffmann, R. (1981). *Arbeitskampf im Arbeitsalltag: Formen, Perspektiven und gewerkschaftspolitische Probleme des verdeckten industriellen Konflikts*. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Jermier, J.; Knights, D.; Nord, W.R. (1994). *Resistance and Power in Organisations*. London: Routledge.
- ILO (2016): *Non-Standard Employment Around the World. Understanding Challenges, Shaping Prospects*. Hg. v. International Labour Office. Geneva.
- Keller, W. (1961). *Der moderne soziale Konflikt: Seine Ursache und seine Überwindung im Betrieb*. Stuttgart: Enke.
- Kittner, M. (2005). *Arbeitskampf: Geschichte, Recht, Gegenwart*. München: Beck.
- Knights, D.; McCabe, D. (2000). Ain't misbehavin'? Opportunities for resistance under new forms of ›quality‹ management. *Sociology* 34 (3), 421-436.
- Korczynski, M. (2011). The dialectical sense of humour: Routine joking in a Taylorized factory. *Organization Studies* 32 (10), 1421-1439.

- Kotthoff, H. (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München: Hampp.
- Kühl, S. (2019). Regelabweichungen zum Schaden und Nutzen der Organisationen. Zur Funktionalität informaler Belohnungssysteme in Organisationen. *Arbeit* 29 (1), 53-76.
- Kühl, S. (2020). *Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Lebowitz, M. A. (2009). *Following Marx: Method, Critique and Crisis*. Chicago, IL: Haymarket Books.
- Littler, C. (1982): *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies: A Comparative Analysis of Workplace Organisation*. London: Heinemann.
- Luhmann, N. (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1978): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- March, J.G.; Simon, H.A. (1958): *Organizations*. New York.
- Marx, K. (1977): Das Kapital. Erster Band. In: *Karl Marx und Friedrich Engels Werke*, Bd. 23. Berlin: Dietz.
- Moody, K. (2017). *On New Terrain: How Capital is Reshaping the Battleground of Class War*. Chicago: Haymarket Books.
- Mumby, D. (2005). Theorising resistance in organization studies: A dialectical approach. *Management Communication Quarterly* 19 (1), 19-44.
- Mumby, D.; Thomas, R. und Seidl, D. (2017). Resistance redux. *Organization Studies* 38(9), S. 1157-1183.
- Naschold, F. (Hg.) (1985). *Arbeit und Politik. Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Naschold, F. und Jürgens, U. (Hg.) (1984). *Arbeitspolitik* (Leviathan, Sonderheft 5). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Neumann, J.H.; Baron, R.A. (1998): Workplace Violence and Workplace Aggression. Evidence Concerning Specific Norms, Potential Causes, and Preferred Targets. In: *Journal of Management*, 24: 391-419.
- Nies, S. & Sauer, D. (2010). Theoriegeleitete Fallstudienforschung. Forschungsstrategien am ISF München. In H.J. Pongratz & R. Trinczek (Hg.), *Industriesoziologische Fallstudien: Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie* (S. 119-162). Berlin: edition sigma.
- Ortmann, G. (1988): Handlung, System, Mikropolitik. In: W. Küpper; G. Ortmann (Hg.): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 217-225.
- Ortmann, G. (2003). *Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

- Roy, D. (1959): »Banana Time«: Job Satisfaction and Informal Interaction. In: *Human Organization* 18 (4), S. 158–168.
- Schimank, U. (1981): *Identitätsbehauptung in Arbeitsorganisationen. Individualität in der Formalstruktur*. Frankfurt a.M.: Campus
- Scott, J.C. (1985): *Weapons of the weak. Everyday forms of peasant resistance*. New Haven: Yale University Press.
- Schmiede, R. & Schudlich, E. (1976). *Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland. Eine historisch-theoretische Untersuchung zum Verhältnis von Lohn und Leistung unter kapitalistischen Produktionsbedingungen*. Frankfurt.
- Silvia, S. J. (2013): *Holding the shop together. German industrial relations in the postwar era*. Ithaca: Cornell University Press.
- Soskice, D. W.; Hall, P. A. (2001): *Varieties of capitalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Taylor, F. W. (2007): *Die Betriebsleitung insbesondere der Werkstätten*. Reprint der 3. Aufl., 1914. Berlin: Springer.
- Tilly, C.; Tilly, L.; Tilly, R. (1975): *Rebellious Century*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Thompson, P. (2016). Dissent at work and the resistance debate: Departures, directions, and dead ends. *Studies in Political Economy*, 97(2), S. 106-123.
- Thompson, P. & Harley, B. (2007). HRM and the worker: Labor process perspectives. In: P. Boxall, J. Purcell, P. Wright (Hg.): *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, S. 147-165.
- Türk, K. (1989): *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report*. Stuttgart: F. Enke.
- Waddel, D. & Sohal A.S. (1998). Resistance. A constructive tool for change management. *Management Decision* 36(8), S. 543-548.
- Weber, M. (1980): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr.
- Wellbrook, C. (2014). A workers' inquiry or an inquiry of workers? *Ephemera*, 14(3), 357-374.
- Weltz, F. (1991): Der Traum von der absoluten Ordnung und die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen. S. 85-97 in: Hildebrandt, E. (Hg.), *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck. Konzepte, Varianten, Entwicklungstendenzen*. Berlin: Edition Sigma.
- WIN (Hg.). (2020). *Struggle in a Pandemic: A collection of contributions on the COVID-19 crisis from members of the Workers Inquiry Network*. Workers Inquiry Network. Verfügbar unter: [www.intotheblackbox.com/wp-content/uploads/2020/05/Struggle-in-a-Pandemic-FINAL.pdf](http://www.intotheblackbox.com/wp-content/uploads/2020/05/Struggle-in-a-Pandemic-FINAL.pdf)
- Woodcock, J. & Graham, M. (2020). *The Gig Economy: A Critical Introduction*. Cambridge: Polity.



# **Lohn, Pausen, Neckereien: Eigensinn und Politik bei Fabrikarbeitern in Deutschland um 1900<sup>1</sup>**

---

Alf Lüdtke

Das Alltagsleben zu untersuchen bedeutet, soziale Beziehungen zu rekonstruieren – ihre Produktion, Reproduktion und Transformation. Der Schwerpunkt meiner Arbeit liegt dabei auf der Untersuchung der Lebensweise, das heißt jener sozialen Praktiken, durch die Produktionsweisen zur alltäglichen Realität werden. Dieser Zugang verdankt viel E. P. Thompsons Studie »The Making of the English Working Class«, die davon ausgeht, daß »Klasse eine Beziehung und nichts Konkretes, Reales« ist. Dieses Buch, aber auch Arbeiten, die dieser Perspektive folgen, haben freilich wichtige Fragen unbeantwortet gelassen: Repräsentiert eine solche Schreibweise der Geschichte nicht das Wiederaufleben eines schlichten Historismus – jetzt unter dem Etikett der Rekonstruktion von Erfahrung? Was zeichnet solche Erfahrungsmomente überhaupt aus,<sup>2</sup> die Widersetzlichkeiten gegen die Zumutungen der Obrigkeit begünstigen und zum Kampf gegen die bestehenden Klassen- und Machtbeziehungen anstacheln? Gefragt wird aber auch, ob die Untersuchung des Alltags notwendig den Ausschluß von Politik bedeutet.

Oder anders: was überhaupt ist das Politische im Kontext alltäglicher Praxis?<sup>3</sup>

Sicherlich werden mit der neu erwachten Aufmerksamkeit für Volksbewegungen und ihre sozio-kulturellen Praktiken traditionelle Grenzen überschritten. Solche Studien unternehmen den Versuch, Gebiete zu erforschen, die als abgelegen und mitunter als bizar्र gelten; ihnen geht es auch darum, das stumme Verhalten

- 
- 1 Bei diesem Text handelt es sich um eine gekürzte Fassung des gleichnamigen Textes aus dem Band »Eigen-Sinn. Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus«, Westfälisches Dampfboot, 2015. Für die Abdruckgenehmigung danken die Herausgeber dem Verlag.
  - 2 Dieser Punkt spielt bei E. Genovese und E. Fox-Genovese in ihrer Kritik an sozialanthropologischen Ansätzen eine wesentliche Rolle (Fox-Genovese & Genovese, 1976). In gleicher Weise kritisiert R. Johnson Thompsons Ansatz, indem er ihn als reinen »Kulturalismus« bezeichnet, s. Johnson (1978); sowie zum Zusammenstoß auf dem History Workshop vom November 1979 s. R. Samuel (1981, S. 386–396 und 396–400).
  - 3 Zur Diskussion um die deutsche Alltagsgeschichtsschreibung s. jetzt J. Kocka (1986, S. 132ff., bes. S. 162ff.); sowie G. Eley (1991).

derjenigen zum Sprechen zu bringen, die Objekte ihrer Untersuchung geworden sind. Und doch bleibt es ironischerweise bei der Bewertung »vom Ende her«, spätestens wenn, wie in Thompsons Fall, die politische Qualität der historischen Situationen und Aktionen geprüft wird.<sup>4</sup> Es bleibt also im Grunde bei dem herkömmlichen bipolaren Politikmodell von Macht *oder* Ohnmacht, Beherrschung *oder* Unterwerfung. Selbst wenn Erfahrungen und das »gesellschaftliche Kräftefeld« (Thompson) einbezogen werden, wird die konventionelle Perspektive von Historikern nicht überwunden; sie aber ist nach wie vor die der Sieger.

Das Problem besteht nicht darin, Kontexte zu beschreiben oder die Beziehungen und Mehrdeutigkeiten von bereits existierenden wie neu sich bildenden sozialen Praktiken zu erkunden. Fehl gehen die Untersuchungen vielmehr in ihrer impliziten Annahme, daß der Forscher und sein Objekt sich mit denselben Begriffen begegnen – als ob sich die Logik der erforschten Subjekte aus einer universalen und ahistorischen Rationalität ableiten ließe. Dabei bleiben die Interessen des Forschenden, die Reichweite seiner Wahrnehmungsweisen und Interpretationen, außer acht. Vor allem wird die anmaßende Struktur dieses Szenarios vernachlässigt: Der Aktive ist der Forscher, der passive Objekte auszufragen versucht; prämiert werden Ergebnisse, die wir Nachgeborenen schätzen. Statt nach der Vielfalt der Möglichkeiten, die in einer historischen Situation auf dem Spiel standen, wird nur entweder nach Anpassung oder Widerstand gesucht.

Ich plädiere deshalb dafür, unsere begrenzten Quellen für ein Mehr an teilnehmender Beobachtung zu nutzen. Sicherlich bietet eine solche »dichte« Untersuchung, selbst dort, wo sie möglich ist, keine definitive Lösung: Sie macht uns die Untersuchten, in diesem Fall Fabrikarbeiter des späten 19. Jahrhunderts, keineswegs vertrauter.<sup>5</sup> Aber ich hoffe, in diesem Beitrag zu zeigen, daß die Rekonstruktion von Arbeitsabläufen und Lohnformen, von legalen und illegalen Arbeitsunterbrechungen, der Artikulation von Bedürfnissen – vor allem körperlich gewalttätiger Spielereien am Arbeitsplatz – ein spezifisches Verständnis von Arbeiterleben und Arbeiterpolitik ermöglicht. Der jeweilige Kontext kann erhellt werden durch zeitgenössische Schilderungen von Außenstehenden, vielleicht lassen sich sogar Berichte teilnehmender Beobachter finden. Neben den Erinnerungen von Beteiligten sind Zeugnisse unerlässlich, die nicht von der Absicht geprägt sind, ein gutes (oder schlechtes) Andenken zu hinterlassen. Dazu gehören Lohnlisten oder Fabrikordnungen. Aus solchen Dokumenten lassen sich durchaus mehr als nur ökonomische Erkenntnisse gewinnen. Denn die Unregelmäßigkeiten des Arbeitsablaufs

4 Oder um ein deutsches Beispiel zu nennen: Wenn vom »Scheitern« der revolutionären Bewegungen 1918-1920 die Rede ist, bestimmt dieses »Entweder-Oder« selbst sensible Historiker einer »Geschichte von unten« wie E. Lucas (1976).

5 Diese Probleme sind skizziert in einem anregenden Beitrag von K. Dwyer (1977). Ich verdanke diesen Hinweis meiner Kollegin am Davis Center, Elizabeth Traube.

fes, wie sie zum Beispiel in den Lohnlisten oder Unfallprotokollen sichtbar werden, verweisen auf spezifische Aneignungsweisen, mehr noch auf den Eigensinn der vor Ort Handelnden.

In dieser Perspektive werden abstrakte Zuweisungen zweifelhaft: So ist industrielle Arbeit z.B. weit mehr als die »reale Subsumption von Arbeit unter das Kapital«; sie geht nicht auf in mechanischen Verrichtungen und Zeitdisziplin.

Notwendig ist beides – analytisches wie interpretatives Verstehen. Aber wir sollten uns nicht täuschen: Alle diese Anstrengungen, Gründe und Motive der Betroffenen zu erhellen, sind nichts weiter als die Befragung von *Objekten*. Selbst behutsame Entzifferung vermag die Kluft zwischen Erforschern und Erforschten nicht zu überbrücken. Vielleicht ermutigt uns aber der Gebrauch der – stets begrenzten – Quellen, die Eigentümlichkeit der teilnehmenden Beobachtung des Historikers zu akzeptieren: Die Anderen werden uns desto fremder erscheinen, je mehr wir sie zu verstehen suchen.

## Maschinenbau um 1900

Der Ort ist eine Maschinenbaufabrik in Chemnitz, das Jahr 1890. Eine Abteilung des Werks stellt Werkzeugmaschinen, die andere Strickmaschinen her. Nach der Rezession 1886-87 befindet sich das Unternehmen wieder im Konjunkturaufschwung, und beide Abteilungen sind eifrig bemüht, ihre Aufträge zu erfüllen.

Paul Göhre, ein junger protestantischer Pfarrer, lebte und arbeitete sechs Wochen lang mit den Arbeitern der Werkzeugmaschinen-Abteilung. Offenkundig gab er sich gelegentlich zu erkennen, oder verbarg zumindest nicht bewußt seinen Beruf. Er hielt sich als »teilnehmender Beobachter« bei den rund 120 Schmieden, Bohrern, Feilem und besonders Drehern auf, die auf einer Galerie arbeiteten. Ihre Arbeit begann morgens um sechs und endete zwölf Stunden später, davon waren nahezu elf Stunden als Arbeitszeit vorgesehen (Göhre, 1891, S. 29). Innerhalb dieser zwölf Stunden waren nur eine einzige zwanzigminütige Kaffeepause und eine einstündige Mittagspause gestattet.

Ein Jahr später veröffentlichte Göhre ein Buch mit seinen Beobachtungen und Eindrücken und faßte seine sorgfältig detaillierte Schilderung eines Arbeitstages wie folgt zusammen:

»Es ist in der That keine Kleinigkeit, elf Stunden des Tages mit 120 Mann in einem von öligem, schmierigem Dunste, von Kohlen- und Eisenstaube geschwängerten beißen Raume auszuhalten. Nicht eigentlich die meist schweren Handgriffe und Arbeitsleistungen, sondern dieses Zusammenleben, Zusammenatmen, Zusammenschwitzen vieler Menschen, diese dadurch entstehende ermüdende Druckluft, das nie verstummende nervenabstumpfende gewaltige quietschende, dröh-

nende, ratschende Geräusch, und das unausgesetzte elfstündige Stehen in ewigem Einerlei, oft an ein und derselben Stelle – dies alles zusammen macht unsere Fabrikarbeit zu einer alle Kräfte anspannenden, aufreibenden Tätigkeit (...).« (Göhre, 1891, S. 74)

Dies ist ein völlig anderes Bild als das zeitgenössischer Fotografien, die in Fabriken aufgenommen wurden und fast nichts von den alltäglichen Erfahrungen zeigen, die Göhre schildert. Solche Fabrikfotos waren gestellt, bebilderten viel mehr die Vorstellung des Fotografen, wie eine Fabrik aussehen sollte – aufmerksame, konzentrierte und saubere Arbeiter in einer wohl organisierten Fabrikhalle, keinerlei Störungen, Unterbrechungen oder gar Erschöpfung. Doch selbst wenn man Göhres Bericht vertraut, muß man die distanzierten und gemischten Gefühle einbeziehen, die einen jungen Theologen beeinflußt haben dürften. Göhre war nicht nur ein Neuling in der Fabrik, sondern ebenso ein Eindringling aus der akademischen Welt, schlimmer noch: aus der Kirche. Nicht minder wichtig ist, daß Göhre die Anstrengungen und Plackerei der Fabrikarbeit freiwillig auf sich nahm, während die meisten seiner Kollegen keine andere Wahl hatten. Um sich und ihre Familien durchzubringen, war Lohnarbeit in der Fabrik für sie schlichte alltägliche Notwendigkeit. Mit Sicherheit haben solche divergierenden Klassenpositionen und -erfahrungen die Wahrnehmung des Vertrauten wie des Fremden in der Fabrik strukturiert. Was Göhre als gänzlich bedrückend oder ungeschliffen empfand, mag Teil der selbstverständlichsten Arbeitsroutinen gewesen sein, die die Arbeiter weder beklagt noch überhaupt erwähnt oder ›gesehen‹ hätten.

Göhres Erinnerungen sind dennoch sehr aufschlußreich, weil er nicht flüchtiger »Besucher« war, sondern eine ethnographische Reise in das unbekannte Land der Fabriken unternahm. Die genauen Beschreibungen der Löhne und Ernährungsweisen, des Verhaltens am Arbeitsplatz, der Erholung und besonders des Arbeitsprozesses selbst geben davon nachdrücklich Zeugnis.

Göhre wurde als Handlanger für die Bohrer und besonders für die Dreher eingesetzt. Die letzteren bedienten Drehbänke, die von Dampfmaschinen über Transmissionstriemen und Kupplungen angetrieben wurden. Damit unterschieden sie sich hinsichtlich der Kontrolle über ihre Arbeit von den übrigen Arbeitern auf der Galerie.<sup>6</sup> Die Gießer, Former und Schmiede stellten die Grundteile und Werkzeuge ebenso wie die fertigen Stücke nahezu vollständig mit der Hand her. Aufgrund

---

<sup>6</sup> Zum Arbeitsprozeß s. D. Lande (1910, S. 306-498, insbesondere S. 354ff.) sowie E. Barth (1973, S. 51f., 83ff., 91ff., 113ff.); ebenso Göhre (1891, S. 45ff., besonders S. 50f.). Allgemein zur Arbeit von Drehern s. H. Popitz et al. (1957, S. 130ff.).

Die Ausstattung einer Maschinenbaufabrik in der Mitte des 19. Jahrhunderts beschreiben A. Schröter/W. Becker (1962, S. 85ff.); zu den 1870er Jahren s. W. Renzsch (1980, S. 147ff.) sowie Barth (1973, S. 83ff., 91ff.). Zur Bewertung der »Kontrolle« über den Arbeitsprozeß s. D. Montgomery (1979).

ihrer Kenntnisse von Material und Arbeitsprozeß leiteten sie die Hilfsarbeiter an; beim Handhaben der Werkzeuge nutzten sie vor allem ihr Erfahrungswissen. Das-selbe gilt für die Schlosser und Monteure, die die hergestellten Stücke zusam-mensetzten und die Produkte vollendeten. Weniger Spielraum hatten die Bohrer: Sie arbeiteten in der Regel gleichförmig, monoton, ohne eine Gelegenheit, ihre Werk-zeuge selbst einzurichten oder ihr Werkstück selbstständig bis zum Schluß zu bear-beiten.

Die Dreher lagen gleichsam »in der Mitte«; sie übten eine Art Semi-Handarbeit aus. Ihre Aufgabe bestand darin, allen Rund- und Drehkörpern eine präzise Form zu geben, d.h. sie mußten Oberflächen abdrehen oder Gewinde schneiden. Zwar bedienten sie ihre Werkzeuge nicht unmittelbar mit der Hand, aber ähnlich der fast handwerklichen Arbeit der Former und Schlosser bereiteten sie die Maschine selbst vor und justierten sie. Während der Zeit, in der das Werkstück bearbeitet wurde, griffen sie – mitunter auch mit der Hand – ein, um dem Werkstück den letzten Schliff zu geben. Die Vorbereitung der Drehbank war verhältnismäßig zeit-aufwendig. Um daher die optimale Geschwindigkeit während des Drehprozesses zu erreichen, mußte das Getriebe jedes Mal aufs Neue eingestellt, (mit Bruchrech-nung) berechnet und zusammengebaut werden. Das Werkstück wurde dann ein-gespannt und zentriert; manchmal mußten vorab Späne mit der Hand abgefeilt werden. Nachdem der Dreher die Drehbank angeworfen (oder genauer, nachdem er sie mit der Transmissionswelle der Galerie verbunden) hatte, brauchte er das Ganze nur noch zu beobachten: Er mußte ein Auge haben auf den Transmissions-riemen und die Drehgeschwindigkeit ebenso wie auf den Meißel bzw. den Werk-zeugstahl, gegen den das Werkstück gedreht wurde.

Die Dreher eigneten sich eine spezifische Kompetenz an – die *Handfertigkeit*. Sie umfaßte Wissen um die Eigenarten des zu verarbeitenden Metalls ebenso wie Erfahrung mit den Geschwindigkeiten und dem Getriebe der Transmissionsriemen und »ihrer«, d.h. der Fabrik gehörenden, Drehbank bzw. sogar mit zwei oder drei Drehbänken, die bedient werden mußten. Vielfach waren Dreher durchaus in der Lage, eine Konstruktionszeichnung zu lesen und deren Zahlen und Symbole auf die Mechanik ihrer Drehbank zu übertragen.

Ganz offenkundig war die Dreher-Arbeit ausgesprochen vielfältig, erforderte sie doch nicht nur Erfahrung, sondern auch eine Art fortwährender Beschäfti-gung mit dem jeweiligen Arbeitsablauf. Selbstverständlich wurden diese Fertig-keiten und Qualifikationen vornehmlich durch die Arbeit selbst entwickelt – im Unterschied zu den meisten anderen Gruppen in der Fabrik, besonders zu den Schmieden, von denen die große Mehrzahl eine dreijährige Lehrzeit durchlaufen hat-te. Als Dreher wurden dagegen häufig ehemalige Holzdreher eingestellt. Solch ein Fall war zum Beispiel Moritz Theodor Wilhelm Bromme, dessen Autobiogra-phie Göhres Bericht über die Werkstatt ähnelt, die Arbeit eines Drehers aber aus der Sicht eines Beteiligten schildert (Bromme, 1971, S. 243). Bromme arbeitete seit

1898 für mehrere Jahre in einer Maschinenbaufabrik in Gera, rund hundert Kilometer westlich von Chemnitz.

Dreher verstanden sich selbst als die entscheidende Gruppe innerhalb der Arbeiterschaft; vor allem sie wären in der Lage, die Mahnung der Fabrikleitung, »produktiv zu sein«, zu erfüllen (Bromme, 1971, S. 243; s. auch Müller, 1974, S. 13f.). Diese überwältigende Akzeptanz des Produktivitätsziels, aber auch des Fabriksystems und derjenigen, die von ihm profitierten, wurde nicht einfach durch physischen Zwang oder Manipulation erreicht. Zusätzlich müssen zwei Faktoren in Betracht gezogen werden: Erstens das Maß an Kontrolle über den Arbeitsprozeß und, damit verbunden, die eigene Bewertung der Arbeit; zweitens ist zu untersuchen, ob diese Selbstwahrnehmung ein materielles Äquivalent hatte oder einen materiellen Ausdruck fand.

Von den Anfängen des Maschinenbaus in Deutschland in den 1830er Jahren (Schröter & Becker, 1962, S. 76ff. und 236ff.) und zumindest bis 1910-14 gehörten die Dreher zu den bestbezahlten Maschinenbauarbeitern (Desai, 1968, S. 108-110). Zusammen mit den Bergarbeitern standen sie an der Spitze der Lohntabelle in den späten 1870er Jahren und hielten nach 1908 dasselbe Lohnniveau wie die Eisen- und Stahlarbeiter. Die von Göhre 1890 geschilderten Wochenverdienste weisen einen Lohn von 20 bis 30 Reichsmark wöchentlich aus, falls sie überwiegend oder vollständig im Stücklohn bezahlt wurden (Göhre, 1891, S. 13f.). Hilfsarbeiter und Tagelöhner, wie Göhre einer war, befanden sich am Schluß der Lohnskala. Aber sie konnten mit bis zu 15 M durchaus recht nah an die Schmiede oder Monteure herankommen.

Vom Grad der Kontrolle über den Arbeitsprozeß, der Selbsteinschätzung und vom Status her, den ihnen die Arbeitskollegen einräumten, aber auch bei den Lohnraten repräsentierten die Dreher den Typus hochangesehener Maschinenbauarbeiter. Sie waren Teil einer Minderheit von Fabrikarbeitern, die relativ »gut dastanden«, materiell und symbolisch. Sie gehörten zu denen, die Eric Hobsbawm als »Arbeiteraristokraten« bezeichnet hat (Hobsbawm, 1974, S. 139).<sup>7</sup>

Der Status der Dreher beruhte auf einer Besonderheit ihres Arbeitsprozesses. In ihrer Branche waren sie die einzigen, die Maschinen bedienten und *dennoch* eine verhältnismäßig individuelle (oder zumindest selbst-kontrollierte) Arbeit verrichteten. Die Organisation ihrer Arbeit weckte und forcierte zugleich die Konkurrenz mit Kollegen an den benachbarten Drehbänken und machte damit die Bestätigung der eigenen Kalkulationsfähigkeit und Handfertigkeit möglich. Im Unterschied zu »traditionellen« handwerklichen Arbeitern, wie Schmieden oder Formern, konnten

---

<sup>7</sup> Die Diskussion um die (englische) Arbeiteraristokratie ist erneut aufgelebt, aufgeladen (und vielleicht überfrachtet) mit dem Problem der »Hegemonie«, angelehnt an Gramsci (s. dazu Moorhouse, 1979 und Response by Reid).

die Dreher sich selbst und anderen ihr Können und ihre Erfahrung im Umgang mit »modernen« Maschinen demonstrieren.

## Das Konzept des *Eigensinns*

Unwägbarkeiten und Unbeständigkeiten in den Arbeitsanforderungen und -prozessen wie bei den Löhnen formten die Erfahrungen von Arbeitern allgemein – und die der Maschinenbauarbeiter und Dreher im Besonderen. Obwohl ein solcher Akzent wichtig ist, um Annahmen über »unilineare« Erfahrungen und Verhaltensweisen der Arbeiter zu kritisieren, bleibt das Bild auch dann unvollständig. Wie bereits erwähnt, bedienten Arbeiter nicht allein ihre Maschinen und Werkzeuge, sie kooperierten nicht nur in unterschiedlicher Weise, sie lebten auch für viele Stunden zusammen. In den Formen des Miteinander-Umgehens und des körperlichen Kontakts untereinander lassen sich Reaktionen auf die Unwägbarkeiten erkennen.

Beginnen möchte ich mit einem Zitat des »teilnehmenden Beobachters« Göhre: Die Gemeinsamkeit des Arbeitsprozesses führte »die Leute schnell, häufig und nahe aneinander und zwang sie zu dauerndem gegenseitigen Verkehr. Dieser war nun selbstverständlich besonders rege zwischen Gleichaltrigen, Arbeitsnachbarn und den Leuten derselben Kolonne, derselben Montage, desselben Meisters. Hier wurde er von selbst häufig intimer; und jede Gelegenheit zu einem längern oder kürzern Zwiegespräch wurde dann fleißig benutzt.« (Göhre, 1891, S. 76) Göhre berichtete, daß zu den Gesprächsthemen die Neuigkeiten über Kollegen und Ereignisse in der Fabrik, in anderen Galerien oder Werkstätten ebenso gehörten wie Pläne für das kommende Wochenende; ganz wichtig war stets das Wohlergehen der Kinder. Von Zeit zu Zeit wurde auch, wie Göhre schreibt, über »ernste Dinge« geredet wie »religiöse, wirtschaftliche, politische und über Bildungsfragen«. Es scheint jedoch, daß die nicht-sprachlichen, körperlichen Kontakte besondere Bedeutung hatten. Göhre notierte:

»Vor allem aber scherzte, neckte und balgte man sich herzlich gern, wo immer es anging. Überall suchte man unter guten Bekannten, die solche Neckereien verstanden, einander etwas auszuwischen: so warf man den achtlos vorübergehenden aus einem Versteck mit Thon, zog ihm heimlich die Schleife seiner Schürze auf oder in der Pause das Brett unter dem Sitze weg, stellte sich plötzlich einander in den Weg oder meinte es miteinander gut. Dies Gutmeinen pflegte gern am Ende der Woche von ältern Leuten zu geschehen, die einen starken Bartwuchs hatten und sich, wie es im Volke heute kaum noch viel verbreitete Sitte ist, nur einmal in der Woche, des Sonnabends Abend oder des Sonntags Morgen rasierten. So einer mit genügend langen harten Stacheln im Gesicht nahm dann plötzlich ein um

Kinn, Backen und Lippen noch zarteres Kerlchen beim Kopf und rieb blitzschnell seine Wange an der jenes mehrmals hin und her, wodurch gerade kein angenehmes Gefühl hervorgerufen werden sollte. Wenn der so Liebkoste zur Besinnung kam, war der Übelthäter längst davon. Noch ungemütlicher war ein anderer Spaß, den man an mir glücklicherweise nur einmal ausprobierte, das sogenannte ›Bartwichsen‹. Da lehnt einer vielleicht achtlos an einem Pfosten, eben zufällig ohne bestimmten Arbeitsauftrag. Zwei andere sehen den Arglosen stehen; ein gegenseitiger Blick des Einverständnisses, und der eine tritt von hinten an ihn heran, umschlingt ihn mit den Armen, so daß jener sich nicht mehr rühren kann; unterdes umfaßt der andre mit seinen zwei schwarzen, schmutzigen Händen von vorn das Gesicht des Überfallenen und streicht nun mit aller Gemütsruhe mit den fest-angepreßten Daumen den Schnurrbart des Wehrlosen auseinander, was, wie ich versichern kann, sehr schmerhaft ist. (...) Unter intimen Bekannten bleibt keiner davon verschont, und jeder wurde ohne Unterschied des Alters heimgesucht.« (Göhre, 1891, S. 77f.)

Diese Schilderung vermittelt einen lebhaften Eindruck von der Intensität wie der Permanenz nicht-sprachlichen sozialen Umgangs zwischen denen, die zusammen arbeiteten, die für lange Stunden zusammen lebten.

Dabei gründeten sich die jeweils kurzen interaktiven Zwischenspiele auf körperlichen Kontakt, und dazu gehörte auch physische Gewalt. Die Auseinandersetzung um die Kontrolle über den eigenen Körper »spielte« gleichermaßen auf mehreren Ebenen. Es ging um Entwicklung, Festigung oder Abbruch sozialer Beziehungen; zu demonstrieren waren Handfertigkeit und Geschicklichkeit. Unerlässlich war körperliche Stärke, wenigstens unter den Männern in dieser Phase des Industriekapitalismus im späten 19. Jahrhundert. Natürlich drückten die Beteiligten in diesen Interaktionen ebenso soziale Hierarchien aus, so wie sie »typisch« männliches Verhalten zur Schau stellten.<sup>8</sup> Grundsätzlich galten jedoch gegenseitige Wertschätzung, Anerkennung und Unterstützung – konnte doch beim nächsten Mal das Opfer wieder einer der »Spieler« sein. Jeder in der Werkstatt wußte, daß die Peinigung alle und nicht einzelne betraf. Zugleich können diese »Neckereien« als Bekräftigung von Erfahrungen gelesen werden, die alle Beteiligten teilten: festgebunden zu sein, an einem Ort fixiert, kenntlich gemacht und beschmutzt, in anderen Worten: Zwängen unterworfen, deren Urheber zumindest zeitweise außerhalb der Kontrolle der Opfer standen. Körperliche Gewalt mag daher in diesem Kontext das Bemühen ausgedrückt haben, sowohl ›allein gelassen zu werden‹ als auch ›allein und mit den anderen zu sein‹. Diese Umgangsweisen und Ausdrucksformen waren nicht als direkter Widerstand gegen die Zumutungen »von oben«

---

<sup>8</sup> Zur allgemeinen Relevanz dieser Dimension s. P. Willis (1981, besonders S. 43ff.).

gemeint. Sie drückten vielmehr den Anspruch auf einen eigenen Raum aus – *Eigensinn*.<sup>9</sup>

Diese Formen des Umgangs miteinander gehörten nicht zu den offiziell zugestandenen Pausen. Vielmehr nahmen sich dazu die Arbeiter Teile jener Zeit, die formell als Arbeitszeit bestimmt war. Sie eigneten sich die Zeit an, indem sie die auferlegte Zeitordnung umgingen oder unterbrachen. Plaudern und »Quatschen«, Herumgehen und nicht zuletzt die »Neckereien« – all das waren illegale Unterbrechungen.

Dagegen wurden die legalen Arbeitspausen intensiv zur körperlichen Erholung genutzt (Göhre, 1891, S. 35). Während der Frühstücks- und der Mittagspausen beobachtete Göhre eine weitgehend wortlose Kameradschaft. Das Rascheln einer Zeitungsseite oder das Weitergeben eines Zeitungsteils ergänzten die Geräusche des Essens. Die Arbeiter, berichtet Göhre, saßen »abgespannt und stumm neben einander [!].« (siehe dazu Lüdtke, 2015)

Diese Pausen bestanden buchstäblich aus Reproduktionsaktivität, dienten der Auffrischung der Arbeitskraft für die kommenden Stunden an der Werkbank, den Bohr- oder Fräsmaschinen, den Drehbänken. Theoretisch gesehen waren diese Pausen Reproduktionsarbeit; sie entsprachen den Anforderungen des Fabriksystems. Frühstücks- und Mittagspausen waren geplant und wurden genutzt

9 Der Begriff, der hier eingeführt ist, stammt aus einem Text »dichter Beschreibung«, den der Popularphilosoph Christian Garve in den 1790er Jahren veröffentlichte. Er schilderte das Verhalten der abhängigen Bauern in Schlesien gegenüber ihrem Grundherrn. Dort heißt es u.a.: »zu dem tückischen Wesen kann man als einen Bestandtheil, oder als eine Folge, einen gewissen Eigensinn setzen, der den Bauer, wenn er in Leidenschaft ist, oder wenn ein Vorunheil sich einmahl bey ihm eingewurzelt hat, unterscheidet. So wie sein Körper und seine Glieder steif sind, so scheint es in diesem Falle auch seine Seele zu seyn. Er ist alsdann taub gegen alle Vorstellungen, die man ihm macht ... (...) Die richterlichen Personen, welche in Prozessen der Bauern arbeiten, werden zuweilen solche Individuen gekannt haben, bey denen es zweifelhaft ist, ob die Hartnäckigkeit, mit der sie auf einer augenscheinlich ungereimten Idee bestehn, von ihrer Blindheit, oder ob sie von einer entschlossenen Bosheit herkomme. (...) Nichts bringt mehr gegen den Bauer auf, als wenn man diesen Eigensinn an ihm gewahr wird. Denn was kann der Höhere weniger ertragen, als wenn der Geringere ihn nicht hört? Und was kann in der That den Verständigen und Gutdenkenden mehr aufbringen, als wenn die größte Deutlichkeit seiner Vorstellungen, und alle in ihnen liegende Kraft der Wahrheit nichts über das Gemüth derjenigen vermag, welche er dadurch zu ihrer Pflicht, oder zu ihrer Ruhe zurückbringen will?« (Garve, 1974, S. 859-860)

Zu beachten bleibt, daß dieser Begriff üblicherweise dazu benutzt wurde, um kindisches Verhalten zu beschreiben (und zu kritisieren). »Vernünftige« Erwachsene werden mit einer solchen Kennzeichnung als »irrational« abgewertet. Zum Gebrauch des Begriffs im späten 18. und während des 19. Jahrhunderts s. Ad. Freiherr v. Knigge (1865, S. 86ff.). Knigge benutzte den Begriff, um ein Verhalten zu charakterisieren, das heutzutage als »halsstarrig« gälte (diesen Hinweis verdanke ich Arnd Bohn). – Ich benutze den Begriff in einer anderen Weise – allerdings ohne dessen Herkommen zu verleugnen.

für die körperliche Wiederherstellung. So wie die offiziellen Pausen unmittelbar notwendig für das Überleben waren, bedeuteten sie selbstverständlich zugleich auch die Chance für kurze, begrenzte Momente des Zusammenseins.

Illegale Pausen ließen sich damit nicht vergleichen. Hier brachen die Arbeiter sowohl mit den Zumutungen und Zwängen des Fabriksystems als auch mit der Plackerei der Arbeit und der Reproduktion. Ihre Unterbrechungen von Zeitplänen und Ordnungsregeln beeinträchtigten in jedem Fall den Arbeitsablauf der Fabrik. Und mit Sicherheit spielte Widerstand eine Rolle, wenn sich Arbeiter schweigend einige Minuten der Arbeitszeit wieder aneigneten, indem sie morgens später begannen oder ihre Maschinen reinigten, während sie noch liefen, sich wuschen und den Arbeitsplatz ein wenig früher verließen, als es die Fabrikordnung erlaubte. Weit häufiger aber ereigneten sich stumme und vornehmlich individuelle Rückzüge und buchstäbliches Verschwinden: Arbeiter hielten ein Nickerchen, bevor sie einen neuen Auftrag oder ein fehlendes Werkstück bekamen, und sehr häufig verschwand der eine oder andere ohne Hast auf die Toilette. Solche Wiederaneignungen und Rückzüge störten selbstverständlich die Bemühungen der Unternehmer und Vorgesetzten, die gesamte verfügbare Zeit der Produktion von Waren zu widmen und keine Sekunde zu vergeuden. Die Folge immer detaillierterer Fabrikordnungen spiegelt wider, wie weit solche stummen Übertretungen der Arbeiter auch oder zunehmend als Widerstand wahrgenommen wurden.

*Eigensinn* dagegen war etwas anders. *Eigensinn* zeigte viele Ausdrucksformen: Herumgehen, Sprechen, momentanes Tagträumen, vornehmlich aber im wechselseitigen körperlichen Kontakt und Neckereien – kurz, *Eigensinn* war ein ›Bei-sich-selbst-sein‹ und ein ›Mit-anderen-sein‹. Dadurch mißachteten die Arbeiter die laufenden Arbeitsprozesse bzw. die Fabrikordnung, wie sie von der Leitung ersonnen waren, wenn sie sie auch nicht unmittelbar stören wollten.

Illegale Pausen waren vieldeutige und ambivalente Situationen. Durch sie wurde Widerständigkeit praktisch, konnte manchmal sogar zur Schau gestellt werden. Aber gleichzeitig, wenn nicht in erster Linie, bedeuteten solche Augenblicke Distanz nicht nur zur Herrschaft des Kapitals am Arbeitsplatz, sondern von jeder Auseinandersetzung, von jedem Kampf gegen die Einschränkungen eigener Bedürfnisse und Interessen – unmittelbare, lustvolle »Verausgabung« (Bataille, 1975) im und für den Augenblick, ohne eventuelle Folgen und Wirkungen zu kalkulieren. In solchen Augenblicken waren die Arbeiter bei sich, entzogen sich für einige Minuten, vielleicht nur für wenige Sekunden auch allen Konsequenzen ihres Umgangs miteinander.

Sie handelten, wenn auch nur zeitweise, nach ihren eigenen Regeln. Körperkontakt war offenbar die bevorzugte Sprache von und für *Eigensinn*. *Eigensinn* wurde jedoch auch, mitunter sogar ganz auffällig, durch Worte ausgedrückt. Die Kollegen, immer wieder bemüht, ›bei sich selbst zu sein‹, riefen einander mit Vornamen und sprachen sich mit dem vertrauten, fast familiären »Du« an. Dadurch

signalisierten sie gegenseitigen Respekt und, noch mehr, Brüderlichkeit. Ebenso artikulierten sie damit die Besonderheit der eigenen Gruppe und die Andersartigkeit aller Übrigen. Die »Anderen« wurden mit dem distanzierten, formalen »Sie« angesprochen (Göhre, 1891, S. 79, 81).<sup>10</sup> Während andere Arbeiter, mit denen man keinen so andauernden oder häufigen Kontakt hatte, sich kaum darum kümmerten oder deshalb daran gewöhnt waren, weil sie es ähnlich hielten, verlangten die Meister und Vorgesetzten (aber nicht die Vorarbeiter) einen formalen Umgangston. Während diese darin die angeblich angemessene Unterwürfigkeit und Distanz hörten, klang es für die Arbeiter nach einer anderen vertrauten Hierarchie: der Schule, Kirche und des Militärs.<sup>11</sup>

Eigensinn ist in solchen vereinzelten, gleichwohl beständig wiederholten Augenblicken der Aneignung aufzufinden – Augenblicken, in denen die Arbeiter ihre Bedürfnisse gleichermaßen schufen und benannten, ausdrückten und erfüllten. In der Fabrik selbst wurden diese Bedürfnisse durch die Arbeitsdisziplin, die Fabrikregeln und -Ordnungen, durch die dauernde Gefahr der Überwachung<sup>12</sup> durch Vorgesetzte, Meister, Vorleute blockiert und unterdrückt, überdies durch eine handgreiflich hohe Fabrikmauer eingeschlossen. Solche Momente von Eigensinn besaßen zumindest eine zweifache Bedeutung und Funktion: Arbeiter konnten mit sich allein ebenso wie mit anderen sein. Indem sie nach eigenen Regeln handelten, konnten sie 1.) Distanz sowohl zu den Zwängen der Fabrik als auch zu denen halten, die mit dem täglichen ›Durchkommen‹ und Überleben verbunden waren, und 2.) gleichzeitig die Fähigkeiten zum individuellen wie kollektiven Handeln entwickeln. Das war der Fall, wenn Meister oder Vorarbeiter das »Du« gebrauchten und damit die Arbeiter durch die implizierte Konnotation einer Vater-Kind-Beziehung beleidigten.<sup>13</sup> Arbeiter antworteten oder brüllten »Du« statt des erwarteten »Sie« oder hörten einfach gar nicht hin. In anderen Fällen fanden Arbeiter, die für gewöhnlich voneinander getrennt handelten und einzeln kämpften, plötzlich eine gemeinsame Basis wie in Brommes Fabrik, indem sie der Fabrikleitung die Erlaubnis abrangen, die Drehbänke während der Arbeitszeit zu reinigen. (Bromme, 1971, S. 29of.)

10 Siehe ebenfalls die Erinnerungen von Wenzel Holek, einem böhmischen Gräber und Ziegelmacher: Der Gebrauch des »Sie« wurde in dem (örtlichen) sozialistischen Arbeiterbund mit einer Geldbuße geahndet (Holek, 1909, S. 215).

11 Zum letzten Punkt siehe den Bericht des Landarbeiters Franz Rehbein, der seine Militärzeit in den 1880er Jahren abdiente (Rehbein, 1911, S. 153-193).

12 Siehe zu diesem Aspekt Lüdtke (1980) und besonders M. Perrot (1979); Perrot »buchstabiert« M. Foucaults These von der »Disziplin« als zentralem Mechanismus »moderner« Bemühungen zu »überwachen und strafen«; s. M. Foucault (Foucault, 1976). Zu den Phasen und Formen der Anstrengungen des Managements, die Kontrolle über den Arbeitsprozeß zu erhöhen, s. R. Edwards (1979).

13 Belege dazu aus den 1860er Jahren finden sich bei U. Engelhardt (1977, S. 93f.).

Die Grenzen zwischen Eigensinn und kalkuliertem Widerstand waren und blieben unklar und fließend. Eigensinn unterschied sich von der Verfolgung der eigenen Interessen; er war nicht identisch mit der strategischen Optimierung der Effizienz des eigenen Verhaltens. Um den Lohn zu halten oder ihn sogar zu erhöhen, mochte es klug sein, gemeinsam zu handeln – zum Beispiel demonstrativen Gehorsam und stille Sabotage am Arbeitsplatz zu kombinieren oder zu streiken. Dagegen hintertrieb, ja mißachtete die Praxis des Eigensinns jegliche Risikokalkulationen. Eigensinn konnte Teil solcher kollektiven Anstrengungen sein; zugleich und vor allen Dingen drückte er die Bedürfnisse aus. Er artikulierte Sehnsüchte und Wünsche von Gruppen wie Individuen ebenso wie deren Ängste. Daher bildete Eigensinn eine bestimmte Erfahrung von Autonomie und Kollektivität und möglicherweise sogar von Homogenität. In seiner doppelten Bedeutung bezeichnete Eigensinn die Besonderheiten von Arbeiterpolitik – »Bei-sich-selbst-sein« und »Mit-anderen-sein«.

Eine weitere Facette muß hinzugefügt werden. Sie paßt nicht so recht in das grundsätzlich harmonische und freundliche Bild, das Göhres Schilderungen nahelegen. Handschriftliche Berichte von zahlreichen Arbeiterveteranen der Gutehoffnungshütte (1939 von der Unternehmensleitung angeregt) schilderten nicht nur Anekdoten über Neckereien, sondern beklagten den häufigen Diebstahl von Werkzeugen in den Werkstätten.<sup>14</sup> Zu dieser Zeit in der Mitte der 1880er Jahre gehörten die Werkzeuge den Arbeitern.

Neckereien oder der Verweis auf Macht, auf soziale Distinktion durch die Nennung des »Du« brachten Bedürfnisse zum Ausdruck und eigneten zugleich Zeit und Raum, wenn auch nur für Augenblicke, wieder an. Diese Praktiken mischten sehr unterschiedliche Motive wie Ziele: sie beharrten gegen die Zumutungen der Vorgesetzten auf dem Gewohnheitsrecht und stritten um Menschlichkeit für den Einzelnen und seine Kameraden, wichtiger noch, sie verletzten niemals ernsthaft die Kameraden. Der Diebstahl der Werkzeuge eines anderen war jedoch das genaue Gegenteil. Diese Werkzeuge gehörten den Arbeitern nicht in dem Sinn bürgerlichen Eigentums. Vielmehr lag ihre Bedeutung viel mehr darin, daß sie unverzichtbare Mittel im täglichen Kampf ums Überleben waren. Zur gleichen Zeit symbolisierten sie Handfertigkeit und Geschick des Einzelnen. Sie waren Teil der Produkte ihres Eigentümers geworden und standen für dessen Arbeitsproduktivität und Produkte. Im Gebrauch der Werkzeuge behielt er die Produkte in Erinnerung, die nun von den Fabrikherren oder anonymen Käufern angeeignet wurden. Der Bestohlene war ohne seine Werkzeuge »aufgeschmissen«.

Abgesehen von der Möglichkeit, daß die Unterschiede zwischen den Werkhallen der Gutehoffnungshütte und den Fabriken in Chemnitz oder Gera in den re-

---

<sup>14</sup> Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv (RWWA) (GHH) 40016/19 (besonders Fischendick).

gional verschiedenen Lebensweisen der Arbeiter oder in den jeweiligen Arbeitsabläufen begründet liegen, läßt das Stehlen vermuten, daß alltägliche Praxis viele divergierende, sogar widersprüchliche Aspekte beinhaltete. *Eigensinn* war und blieb vieldeutig. Sich von den Zumutungen der Vorgesetzten und von den Zwängen des Arbeitsprozesses zu distanzieren, ohne sie direkt zu bekämpfen, konnte nicht nur eine individualistische Haltung, sondern auch die feindselige Mißachtung der eigenen Arbeitskollegen einschließen.

## ***Eigensinn und private Politik***

Die Einzelheiten des Arbeitsprozesses, des Lohnzahlungssystems und der Schwankungen der Löhne von Drehern, insbesondere ihre Neckereien und ihr Eigensinn, die ich im vorangegangenen untersucht habe, zeigen, wie die Produktionsweise für die Betroffenen wirklich wurde. Denn zunächst existierten Konjunkturzyklen und Fabrikordnungen nur auf dem Papier von Wissenschaftlern und Vorgesetzten, d.h. hinter dem Rücken der Arbeiter. Kein gesellschaftlicher Prozess wird Teil alltäglicher Interaktion und (Re-)Produktion, wenn er nicht in alltäglichen Bedeutungen erfahren wird (z.B. als Gelegenheit für eine Lohnsteigerung). Theoretisch gesprochen werden die Produktions- wie die Herrschaftsweise durch die Wahrnehmungen und Interpretationen, durch die Handlungen und Ausdrucksformen der Betroffenen hergestellt (vgl. Hacker et al., 1972, besonders S. 24ff.), in diesem Fall durch die Praxis der männlichen Maschinenbauarbeiter. Oder, um diese theoretische Überlegung noch weiter zu differenzieren, erst die Wechselseitigkeit objektiver und subjektiver Momente macht die gesellschaftliche Reproduktion und Transformation möglich.

Erforderlich ist also eine Perspektive, die Bedeutung nicht gegen sozio-ökonomische Position und Funktion aufrechnet, oder vice versa. Nur unter einem solchen Blickwinkel lassen sich die Widersprüche in der Gesellschaft erkennen, und mit ihnen die Chancen für Alternativen, Wirklichkeit zu werden. Um die Vieldeutigkeiten von Herrschaftsformen und Umgangsweisen in den Blick zu nehmen, dürfen sie nicht auf ihren augenscheinlich elementarsten Grad reduziert werden. Nur indem man die Komplexitäten und die Verflechtungen ihrer widersprüchlichen Momente untersucht, werden sich die Bedeutungen wie die Funktionen alltäglicher Praktiken erschließen. Versuche, historische und gesellschaftliche Prozesse in getrennte Dimensionen zu zerlegen, werden nicht den Verknüpfungen und Wechselbeziehungen in konkreten Situationen gerecht. Sie verbergen nur die unübersehbare Gleichzeitigkeit,<sup>15</sup> die Praxis prägt – Hinneh-

---

15 »Gleichzeitigkeit« bezieht sich auf Ernst Blochs Konzept von der »Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen«, das auf den unterschiedlichen, aber parallelen Gebrauch alter und neuer

men, aber auch Verweigerung von Zwängen, zugleich die Präsenz eines äußerst distanzierten wie distanzierenden *Eigensinns*.

Diese kurze Diskussion bezieht sich auf einige Probleme, die vielfach unter dem pauschalen Etikett des »Kulturalismus« behandelt werden. Damit verknüpft ist jedoch ein zweiter und ebenso wichtiger Punkt: die Frage nach dem Politischen in der Untersuchung des Alltagslebens. Ist die Suche nach Eigensinn nicht ein weiteres Beispiel für den Versuch, den harten politischen Fragen zu entfliehen, von der augenfällig allgegenwärtigen Beziehung zwischen Herrschaft und Widerstand abzulenken? Steht die Frage nach Eigensinn für Romantisierung?

›Politik‹ bezeichnet traditionell das Formulieren, Durchsetzen und dauerhafte Organisieren kollektiver Interessen. Insbesondere gilt als politisch, aus vorherrschenden Normen, gesellschaftlichen Verteilungsmustern oder Formen staatlicher Herrschaft Nutzen zu ziehen. Es ist ›politisches‹ Handeln, diese Muster und Praktiken zu bestätigen oder zu bestreiten. Jede andere Ausdrucksform, die diesen Kriterien nicht entspricht, wird als privat bezeichnet. Ich möchte dagegen eine Perspektive einnehmen, die die Artikulation und das Geltendmachen von individuellen Bedürfnissen, vor allem für die direkt Betroffenen, als politisches Verhalten begreift.

Es kommt also darauf an, den Blick auf das Politische zu erweitern. In der Perspektive strategischer Kalkulationen bleibt das Ensemble emotionaler Ausdrucksformen und symbolischer Bedeutungen abgespalten. Und es sind doch eben diese Emotionen und Symbolpraktiken, die aus Idealtypen ›wirkliche‹ Individuen und Gruppen machen – die nicht nur reagieren, sondern aktiv handeln, manchmal entschieden und konsistent, manchmal widersprüchlich, mitunter sogar widersinnig.

Konkret, Dreher und andere Maschinenbauarbeiter gehörten nicht selten nur widerstreitend dem »freien«, d.h. dem sozialdemokratischen Deutschen Metallarbeiterverband (DMV) an. Der DMV wurde 1891 gegründet, ein Jahr, nachdem das repressive Sozialistengesetz von 1878 ausgelaufen war. Mit Ausnahme der Arbeiter in Großstädten wie Berlin standen im Durchschnitt drei Viertel der Arbeiter abseits dieses Versuchs, sozio-ökonomische Interessen zu organisieren. Die Mitgliedsrate in der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD) war sogar noch beträchtlich niedriger.<sup>16</sup> Genauer: Seit den späten 1890er Jahren schlossen sich die meisten der Maschinenbauarbeiter durchaus dem DMV an; entscheidend ist aber,

---

Symbole und Bedeutungen zielt, die die (politische) Orientierung der »Vielen« in den zwanziger und dreißiger Jahren in Deutschland beeinflußten. Nach Bloch wurde diese Gleichzeitigkeit von der Naziideologie und -bewegung ausgenutzt, während die marxistischen Kritiker oder die »linken« politischen Führer von SPD und KPD sie nicht einmal wahrnahmen (Bloch, 1962).

<sup>16</sup> Vgl. die Daten in D. Fricke (1976, S. 718ff., 731). Die Frage der »gelben« und christlichen Gewerkschaften kann hier nur gestreift werden; vgl. dazu ausführlicher »Die Ordnung der Organisation« in diesem Band, S. 141–168.

daß die Mehrheit von ihnen diese Organisation nach ein oder zwei Jahren wieder verließ (d.h. sie zeigten sich nicht mehr in Versammlungen, zahlten nach den ersten Monaten keine Mitgliedsbeiträge mehr und akzeptierten damit, aus den Gewerkschaftslisten gestrichen zu werden). (Schönhoven, 1979, S. 143ff., 190ff.)

Mit anderen Worten, die aktive und dauerhafte Beteiligung von Maschinenbauarbeitern an jenen Organisationen, die für sich in Anspruch nahmen, das einzige Mittel zu sein, um die ökonomischen wie politischen Interessen der Arbeiter zu vertreten, war sehr begrenzt. (Im Vergleich mit anderen Gewerkschaften ist jedoch festzuhalten, daß die Mitgliedszahlen nach 1900 bis auf den höchsten Organisationsgrad aller Gewerkschaften stiegen; er wurde nur noch von den Hafenarbeitern, Bauarbeitern sowie den Arbeitern in den Handwerksberufen wie den Handschuhmachern erreicht.) Andererseits waren spektakuläre kollektive Aktionen ebenfalls nicht Sache der Maschinenbauarbeiter. Im Unterschied zu den Bergarbeitern, Bauarbeitern und sogar zu den weitaus geringer organisierten Textilarbeitern (und -arbeiterinnen!), ganz zu schweigen von den Druckern und Brauern, haben die Maschinenbauarbeiter fast nie gestreikt. Das bedeutet jedoch keinesfalls, daß sie inaktiv oder apathisch waren (vgl. Geary, 1982 besonders S. 233ff.; Lucas, 1976, S. 147). Sie vertraten ihre Interessen, manchmal sogar recht militant, auf der Werkstattebene; sie eigneten sich Zeit und materielle Ressourcen, von »Abfällen« bis zu Werkzeugen, wieder an. Und sie brachten ihre Hoffnungen und Wünsche, Ängste und Befürchtungen nachdrücklich zum Ausdruck – sie praktizierten Eigensinn. Sie beteiligten sich auf *ihre* Weise aktiv an der Verteilung und Neuverteilung von Ressourcen und »Lebenschancen« (Max Weber): Sie verhielten sich und handelten politisch.

Das führt zu zwei Thesen über das Politische im Alltagsleben der »unmittelbaren Produzenten« (Karl Marx):

- 1) Arbeiter kümmerten sich um ihre individuellen Löhne, um ihr tägliches Überleben weder in einem bloß instrumentellen Sinn, noch handelten sie politisch in der Weise, daß sie die gesamte Produktionsweise zu verändern suchten.<sup>17</sup> Beide Einschätzungen folgen einem ungeeigneten eindimensionalen Politikmodell und taugen nicht, die Vieldeutigkeiten, Verflechtungen und Widersprüche von Interessen und Eigensinn ebenso wie deren Gleichzeitigkeit zu erfassen. Was hier (und anderswo) übersehen wird, ist die Lebensweise der Betroffenen.
- 2) Zumindest in den entwickelteren kapitalistischen Industriegesellschaften können divergierende, vielleicht getrennte und sogar widersprüchliche Arenen der Politik oder des Politischen wahrgenommen werden. Dabei ist jedoch die Politisierung des Privaten, d.h. die Verflechtung von Interessen, Bedürfnissen

<sup>17</sup> Zur politischen Auseinandersetzung unter dem »halbabsolutistischen Pseudo-Konstitutionalismus« des Kaiserreichs s. H.-U. Wehler (1975, S. 63).

und *Eigensinn* in unmittelbaren Beziehungen, als »Privatisierung der Politik« mißdeutet worden. Die alltägliche Politik zum Beispiel im Kaiserreich zeigt jedoch keinerlei Tendenz zur Depolitisierung. Im Gegenteil, sie offenbart vielfältige Formen einer Neuverteilung von materiellen und emotionalen Ressourcen ebenso wie die der Lebenszeit und der Lebenschancen. Solche Umverteilungen relativieren implizit die Arena formaler Politik, vor allem derjenigen, die auf einer zentralen oder nationalen Ebene regulierend und verteilend wirkt. Mit anderen Worten, staatsfixierte Politik wird mit der selbstbestimmten Politik der sogenannten Beherrschten konfrontiert.

In dem Kontext alltäglicher Politik können materielle Interessen und individuelle Bedürfnisse, soziale Verpflichtungen und Eigensinn nicht voneinander getrennt oder abgespalten werden; sie passen nicht in die Schubladen, die Wissenschaftler allzu leicht für sie vorbereitet haben. »Materielles« und »symbolisches Kapital« (siehe Bourdieu, 1976, S. 335ff.) sind nicht unmittelbar auszutauschen; die silberne Uhr des verstorbenen Vaters wurde niemals verpfändet;<sup>18</sup> das demütigende »Du« der Vorgesetzten wurde auch dann nicht bereitwilliger hingenommen, wenn die Löhne stiegen (das letztere war zumindest zwischen den 1870er und 1890er Jahren, z.T. vielleicht auch in den ersten Jahren nach 1900, im Gesamtrend der Fall).

Das Ideal der »Respektabilität«, der Arbeiter-»Ehre« muß dementsprechend neu untersucht werden. Dieser Begriff, von Männern wie Frauen geteilt, war weder eine matte Spiegelung kleinbürgerlicher Träume und Idyllen noch eine verzerrte Form von Klassenbewußtsein. Vielmehr bildete »Ehre« einen Maßstab, der eigene Deutungen und Erfahrungen versammelte. Er orientierte die Anstrengungen der Arbeiter, ihren Lebensunterhalt zu verdienen,<sup>19</sup> denn die »Ehre« blieb aufs engste

<sup>18</sup> Selbstverständlich hätte dieser Punkt weitere Ausarbeitung und Belege nötig, vgl. aber H. Schomerus (1977, S. 244).

<sup>19</sup> Sogar die »Arbeiteraristokraten« brauchten zusätzliche Verdienste, um ihre Familien ernähren zu können. Eine Statistik aus Chemnitz zeigt, daß 1900 58 bzw. 8 % der »gelernten Metallarbeiter« nicht in der Lage waren, einen Haushalt mit zwei Erwachsenen und drei Kindern zu ernähren (bei den Maschinenarbeitern und Textilarbeitern waren es 81 bzw. 6 %). Nicht nur die unbezahlte Hausarbeit, sondern auch weibliche Lohnarbeit und Kinderarbeit blieben die ökonomische Basis für den Lebensunterhalt einer Familie (Rosenbaum, 1982, S. 399, dort auch weitere Belege); s. ebenfalls K. Tenfelde (1977, S. 106ff.). Auch Männer selbst versuchten vielfach, Extra-Verdienste zu bekommen. Göhre zumindest schildert, daß seine Arbeitskollegen am Sonntagmorgen Holzschnitzereien machten, die sie ihre Kinder auf den örtlichen Jahrmärkten verkaufen ließen, daß manche Geige auf Tanzveranstaltungen spielten; ein ehemaliger Schneider schneiderte noch bis spät in die Nacht, ein Bohrer arbeitete als Kutscher an den Sonnagnachmittagen, ein anderer als Schmied, als Kellner fast jede Nacht in einer Arbeitergaststätte – und alle versuchten, Überstunden zu machen. Aber nur wenige erhielten dazu Gelegenheit und waren auf die Stimmung und Vorlieben der Meister angewiesen (Göhre, 1891, S. 15).

mit den alltäglichen Unwägbarkeiten und Unsicherheiten, den Ängsten oder Hoffnungen und Träumen auf eine bessere Zukunft verknüpft. So galten Anstrengungen, um mit illegalen Mitteln zu überleben – der Diebstahl von Lebensmitteln, Kohle oder Holz – keineswegs stets als schimpflich oder unehrenhaft: Die übliche Praxis des »Mitgehen-Lassens«, wie sie Michael Grüttner in seiner Studie über den Hamburger Hafen erforscht hat, zeigt dies deutlich (Grüttner, 1984). Erfolgreiche Sicherung des Überlebens, materielle Verbesserung und sozialer Erfolg förderten solch demonstrativen Stolz, der im Zusammensein mit Nachbarn und Arbeitskollegen ebenso zum Vorschein kam wie gegenüber den »Ober- und Unteroffizieren des Kapitals« (K. Marx) und des Staates in der Fabrik, auf der Straße oder im Wirtshaus.

Diese Alltagspolitik war keineswegs nur auf Widerstand bezogen; sie richtete sich durchaus nicht nur gegen Forderungen, Zwänge oder offene Unterdrückung »von oben«. Denn vor allem zeigte sich in Zusammenkünften mit Kollegen, Freunden und Verwandten Eigensinn, ebenso beharrlich wie mühelos, zum Beispiel in Sportgruppen oder in Trinkrunden (bei den Männern) und beim Kaffeeklatsch der Frauen. Bei direkter Widersetzung wie beim Eigensinn war die Möglichkeit entscheidend, ›bei sich selbst‹ und ›für sich selbst‹ zu sein. Zugriff oder Drohung der Herrschenden oder ihrer Agenten, von Polizisten, Direktoren oder Vorarbeitern war buchstäblich weit entfernt und konnte – zumindest für Augenblicke – vergessen werden.

In diesen Bemühungen, das physische Überleben zu sichern und zugleich die eigene Person und den eigenen Wert zu stabilisieren, lagen Sieg und Niederlage beieinander – auf der Arbeit, innerhalb und außerhalb der Familie. Aus den vielfältigen ständigen Risiken, von den Lohnschwankungen über die Verletzungen der »Ehre«, von den Unfällen bis zu obrigkeitlichen Zugriffen, folgte allerdings eine Haltung *skeptischer Vorsicht*.

Bei der »Politisierung des Privaten« muß berücksichtigt werden, daß Eingriffe »von oben« unauflöslich zur Lebensweise der Arbeiter und ihrer Familien gehörten. Rigoroser Zwang zur Ordnung in der Fabrik, auf der Straße, in den Schulen und auf Ämtern war Teil der alltäglichen Erfahrung von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen.<sup>20</sup> Diese Erfahrungen mit physischer Gewalt (des Staates oder der privaten Herrscher) verknüpften sich mit einer Form der Gewalt »von oben«, die sich in der Weise, in der sie wirkte, zugleich maskierte: »violence douce« (vgl. Bourdieu, 1976, S. 364ff.). Staatliche Politik, die physische und geistige Sauberkeit wie Erziehung zu fördern suchte, verschaffte sich durch Polizei oder die Androhung

---

Allgemeiner hat H. Reif in einer materialreichen Studie über das Ruhrgebiet das komplexe Problem von Familieneinkommen und besonders von Altersarmut beschrieben und analysiert (Reif, 1982).

<sup>20</sup> Zu den öffentlichen Praktiken, insbesondere zur »Hatz auf Sozialisten« s. K. Saul (1974).

polizeilicher Intervention Geltung. Landstreicher wurden verfolgt und festgesetzt, »Verrückte« in Anstalten eingewiesen (Blasius, 1979), Zwangserziehung durch die Polizei wenigstens in den größeren Städten durchgesetzt. Von entscheidender Bedeutung war die Übereinstimmung dieser Sauberkeits- und Erziehungsnormen mit Interessen und Bedürfnissen der Betroffenen selbst. Sauber und erzogen zu sein, konnte in der Tat Aussichten auf ein besseres Leben eröffnen. Wenn es so war, können wir die Frage, ob ein spezifischer (vielleicht »bürgerlicher«) Typ von Sauberkeit und Erziehung dominierte, auf sich beruhen lassen. In jedem Fall sollten und konnten diese Einflußnahmen eine Politisierung des Privaten vorantreiben. Ohne daß es ausdrücklich betont worden wäre – die »Verwalteten«, die Erzogenen, die Adressaten von Hygiene-Kampagnen wurden unmerklich, aber nachdrücklich in die Arena der formalisierten, organisierten Interessensverfolgung hineingezogen. Diese Politisierung des Privaten funktionierte als Politisierung »von oben«. Im Gegensatz zu einer selbstbestimmten Politisierung der Betroffenen wurden hier unbefriedigte und antagonistische Interessen und Bedürfnisse nicht aufgenommen, sondern gedämpft oder stillgestellt. Die Betroffenen antworteten auf eigene Weise: In Verweigerungen wie in selbstbestimmt-eigensinnigem Handeln überwandten sie die Trennung von privat und politisch.

Aber die Bedeutsamkeit der Politik des Alltäglichen darf nicht über die ungelösten Probleme hinwegtäuschen. Parallel zur Politisierung des Privaten läßt sich eine Absonderung der breiten Massen von der zentralisierten Politik der herrschenden Klassen wie von der der ›offiziellen‹ Opposition, der SPD, beobachten. Als vorläufige Belege für eine solche Abtrennung können, spätestens ab 1906, das geringere und langsamere Ansteigen der Mitgliederzahlen in den reichsweiten sozialistischen Organisationen gelten.<sup>21</sup> Noch wichtiger waren unorganisierte Bewegungen ungewohnten Ausmaßes, zum Beispiel Straßenbesetzungen und »Unruhen« im Januar 1906 anlässlich einer SPD-Wahlrechtsdemonstration in Hamburg (Evans, 1979) oder im September 1910 in Berlin-Moabit (Bleiber, 1955). (Die Moabiter Proteste waren durch einen Lohnstreik ausgelöst worden.) In beiden Fällen gingen sogenannte »unordentliche Leute«, meist Gelegenheitsarbeiter und Arbeitslose, vom Demonstrieren zum Rauben und Plündern über – es wurde eben keine »revolutionäre Disziplin« gezeigt. SPD und Gewerkschaftsfunktionäre stimmten zwar nicht mit der Obrigkeit überein, aber verurteilten unisono solche »Pöbelexzesse« auf das schärfste.

Der Eindruck einer zunehmenden Trennung der politischen Arenen verstärkt sich, wenn man das geringe Maß an Selbstorganisation der Massen nach 1890 einbezieht; eine neue Kolonial- oder Flottenpolitik zu fordern oder zu stützen, war

---

<sup>21</sup> Siehe dazu nicht nur die reichsweiten Daten bei D. Fricke (1976) und K. Schönhoven (1979), sondern ebenfalls Fallstudien wie die von M. Nolan (1981, S. 182, 232ff., bezogen auf die Jahre 1907).

Sache der (klein)bürgerlichen öffentlichen Meinung und Organisationen. Ob Industriearbeiter oder proletarische Massen an derlei Bemühungen teilhatten, ist zweifelhaft, zumindest unsicher.

Diese Trennung zwischen den politischen Arenen wird an zwei spektakulären Beispielen deutlich. Das erste war der widerstandslose, weithin durchaus willige Marsch von Arbeitermassen<sup>22</sup> in den Weltkrieg im August 1914 – obwohl sie bis zum letzten Moment an Streiks beteiligt gewesen waren oder zumindest bereit schienen, sich in irgendeiner Form der herrschenden Politik zu widersetzen. Das zweite berührt die Hinnahme des Faschismus ab 1933 durch die große Mehrheit der proletarischen Massen.<sup>23</sup>

Für die Arbeiter spiegelte sich diese Trennung der politischen Arenen zuallererst in der Praxis und den stereotypen Erwartungen ihrer Parteiführer. Die hierarchische Struktur des inneren Parteilebens, aber noch mehr die Formen öffentlichen Auftretens entsprachen dem. Wenn die Partei ihre Mitglieder mobilisierte, gerieten ihre Demonstrationen in aller Regel zu militärischen Paraden.<sup>24</sup> Der Gebrauchswert, in einer Reihe zu marschieren und mit dem Vordermann mitzuhalten, wurde überwölbt von dem Mehrwert, auf diese – militärische – Weise große Massen zu strukturieren und organisieren. Diese militärische Praxis beeinflusste die Vorstellungen von alternativer Organisation der gesellschaftlichen Beziehungen, insbesondere bei Partefunktionären; aber noch mehr prägte sie die einfachen Parteimitglieder in ihrem Alltag. Mit solchen Erfahrungen korrespondierte die Partei-Terminologie: Die »revolutionäre Armee« oder die »Bataillone der Revolution« »marschierten« sowohl in der geschriebenen wie gesprochenen Rhetorik der Parteiführung.<sup>25</sup> Außerdem wurden öffentliche Reden als Monologe begriffen und gehalten. Die Redner adressierten die Menge; deren Rolle bestand im Zuhören, nicht im Mitreden.

- 
- 22 Der gegenwärtige Forschungsstand, obwohl nach wie vor vorläufig, wird dargestellt in F. Boll (1980, S. 110ff.).
- 23 Die Vielschichtigkeit dieses Problems steht außer Frage. Man kommt jedoch nicht vorbei an E. Fromm (1980); Deutschland-Berichte der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (Sopade), 1934-1940, Frankfurt a.M. 1979.
- 24 Siehe den stolzen Bericht der sozialdemokratischen Düsseldorfer »Volkszeitung« über die Maiparade 1903: »Manch Bürger machte ein erstauntes Gesicht, als er die munteren Roten wie eine Kompanie Soldaten marschieren sah« (zit.n. Nolan, 1981, S. 138). Der Berichterstatter der Maiparade in Solingen 1903 schrieb von der Entwicklung der Bewegung hin zu »einer großen proletarischen Armee«, die bei der Parade sichtbar geworden sei (Friedemann, 1982, hier: S. 167).
- 25 Siehe zum Beispiel J. Dietzgens Artikel »Dass der Sozialist kein Monarchist sein kann«, in: Der Volksstaat vom 13.8.1873 (zit.n. Stephan, 1977, S. 282-293). Eine systematische, inhaltliche Analyse der Reden von W. Liebknecht und A. Bebel sowie anderer Führer und Sprecher steht noch aus.

In dieser Perspektive wird der Begriff der »Zick-Zack-Loyalität« fragwürdig (Bausinger, 1973).<sup>26</sup> Er soll die *Gleichzeitigkeit* der Unterstützung beschreiben, die der Partei des Proletariats wie dem Nationalstaat, dem Kaiserreich galt. In der Tat ist der Begriff »Zick-Zack-Loyalität« geprägt worden, um jene Haltung zu begreifen, wie sie in den gleichrangig zur Schau gestellten Porträts August Bebels und Ferdinand Lassalles mit denen des »alten Wilhelm (I.)«, des Feldmarschalls Helmuth von Moltke oder Kanzlers Otto von Bismarck zum Ausdruck kommt, die Bromme in der elterlichen »Parterrestube« gesehen hatte (Bromme, 1971, S. 71f.). Möglicherweise gab es aber nur einen sehr begrenzten Loyalitätssinn, der mit einem massiven Desinteresse an *jeder* Form formaler und staatszentrierter Politik korrespondierte?

## Zusammenfassung

Will man schlichtes Moralisieren vermeiden, ist die analytische Differenzierung zwischen den politischen Arenen unvermeidbar. Für die Forschung ist die Scheidung von Privatem und *Eigensinn* auf der einen sowie staatszentrierter und formaler Politik auf der anderen Seite in keiner Weise überholt. Aber Analytiker sollten sich vergegenwärtigen, daß sich ihre Aufmerksamkeit mehr auf eine vermutete Funktion richtet als auf die Perspektive der Betroffenen. Mit Sicherheit besaß die Trennung der politischen Arenen die Funktion, die herrschenden Positionen und Strukturen zu stützen und zu schützen. Dies galt nicht nur für die Herrschenden und ihre sich verschiebenden Bündnisse;<sup>27</sup> es galt gleichfalls für die Führer der Opposition wie die der SPD vor 1914.

Um den Gebrauch zu verstehen, den die herrschenden Gruppen von der Trennung politischer Arenen machten, müssen wir deren Strategien, die Arbeiterführer eingeschlossen, untersuchen. Vor allem: Sie verknüpften sich mit den zeitgenössischen Formen gesellschaftlicher Hegemonie. Hegemonie betrifft die unausgesprochene Durchdringung der Gesellschaft als Ganzes mit kulturellen und ideologischen Mustern – diese lassen Abhängigkeit als etwas Notwendiges und Unwiderstehliches erscheinen. Die Bildungsanstrengungen der Arbeiterbewegung blieben auf die Muster bürgerlicher Erziehung bezogen und transportierten vielfältige An-

---

<sup>26</sup> Auf eine andere, aber durchaus vergleichbare Weise gilt meine Skepsis der »Loyalitäts«-These, wie sie in dem breit debattierten Erklärungsansatz der »negativen Integration« von G. Roth und D. Groh (1973) diskutiert wird; ich würde viel mehr eine aktive Nicht-Integration hervorheben, oder besser: Eigensinn.

<sup>27</sup> Siehe dazu D. Abraham (1981), enthält auch eine Analyse der Muster des Kaiserreichs.

passungstendenzen an die herrschende Kultur.<sup>28</sup> Das zeigte sich im breiten Spektrum von Ratschlägen und Hinweisen für eine verbesserte Haushaltsökonomie, besonders für die Konservierung von Lebensmitteln, für das Wohlergehen sauberer und disziplinierter Kinder und Hausfrauen. Dazu gehörten aber auch Bemühungen um Arbeitszeitverkürzung für jugendliche Arbeiter und Arbeiterinnen durch gesetzliche und staatliche Kontrolle. Diese vielfältigen Regulierungen wie Anreize verstärkten nicht allein bürgerliche, sondern zugleich patriarchale Strukturen: Humanitäre Motive erreichten nur sehr begrenzt die Praxis. Erzieher verhielten sich grob und, wenn sie in dieser Hinsicht nicht von vornherein blind waren, traktierten ihre Schüler autoritär. Zugleich war überaus einflußreich eine Vorstellung, die Lohnarbeitern in ihrer alltäglichen (Re-)Produktion viel näher war – die Forderung nach gerechtem Lohn. Die Struktur der Lohnarbeit stand indessen kaum mehr zur Debatte!

Aber das ist nur die eine Seite der Medaille. Demonstratives Schweigen der proletarischen Massen in staatlicher oder Verbandspolitik korrespondierte häufig mit politischer Sensibilität und Militanz, mit einem aktiven Eigenwillen in der Fabrik, im Büro, im Mietshaus und auf der Straße. Mehr noch, die Ausdrucksformen und Artikulationen der Abhängigen und Beherrschten legten den Modus fest, indem sie das Politische, das Private und den *Eigensinn* miteinander verknüpften. Wenn man genau hinsieht, zeigt sich nicht Trennung, sondern eine nahtlose Gleichzeitigkeit von privaten kleinen Freuden in der Alltagspraxis, verbunden mit einer alternativen Vorstellung davon, was Leben für einen selbst, aber auch für die Menschheit insgesamt bedeuten könnte. Denn Ignoranz gegenüber den Arenen staatlicher und Parteipolitik heißt nicht, daß die Abhängigen und Beherrschten kein Konzept für eine alternative Organisation der Gesellschaft gehabt hätten; solche Konzepte hielten sich allerdings nahe an ihrer privaten und eigensinnigen Politik. Einen erhellenen Einblick geben die Antworten von Bergarbeitern, Textil- und Metallarbeitern auf einen Fragebogen, den Adolf Levenstein, ein für eine Sozialreform engagierter Theologe, 1910 versandte. Viele der 5.040 Arbeiter, die antworteten, wünschten, »soviel essen zu können wie ich will«, ein Mikroskop zu besitzen, aber ebenso den »göttlichen Funken« zu sehen, und nicht zuletzt die »Verhinderung von Krieg« überall auf der Welt (Levenstein, 1912, S. 227, vgl. ebda. passim).

Die sozialistischen politischen Organisationen der Zeit erkannten dieses Problem nicht. Für sie wurde es bestenfalls Teil der technischen oder taktischen Frage »Wie kann ich Menschen erreichen, um sie zu Partei- oder Gewerkschaftsmitgliedern zu machen?«. Es ist typisch, daß ein Gewerkschaftshandbuch<sup>29</sup> für Hausbesu-

28 Siehe das Material (zu österreichischen Arbeitern), das D. Langewiesche (1979) ausbreitet. Zu deutschen Arbeitern s. Nolan (1981, S. 126–145), D. Langewiesche und K. Schönhoven (1976), H. Lüdtke (1979).

29 Das Handbuch wurde 1908 veröffentlicht.

che bei möglichen Kandidaten für einen Beitritt den Gebrauch des »Du« empfahl (Schönhoven, 1979, S. 212f.) – als ob dieses Wort automatisch die Reichhaltigkeit der Erfahrungen und Konnotationen bei denen hervorriefe, die man zu werben suchte, als ob der einfache Gebrauch dieses bedeutungsvollen Symbols die Kluft zwischen eigensinniger und der gewerkschaftlich-bürokratischen Politik überbrücken könnte. Die Arbeiterorganisationen maßen besondere und abweichende Bedürfnisse nur daran, ob sie in ihre Vorstellung von Klassenbewußtsein paßten und die Kraft der Organisation stärken würden. Niemals beschäftigten sie sich ernsthaft mit der Gleichzeitigkeit von Interessen und *Eigensinn* als der Eigentümlichkeit von Arbeiterpolitik.

## Literatur

- Abraham, D. (1981). Corporatist Compromise and the Re-Emergence of the Labor/Capital-Conflict in Weimar Germany. *Political Power and Social Theory*, 2, 55-109.
- Barth, E. (1973). *Entwicklungslinien der deutschen Maschinenbauindustrie von 1870 bis 1914* (Band 3). Berlin: Akademie-Verlag.
- Bataille, G. (1975). Der Begriff der Herausgabe. In G. Bataille (Hg.), *Das theoretische Werk* (Band 1, S. 9-31). München: Röggner & Bernhard.
- Bausinger, H. (1973). Verbürgerlichung – Folgen eines Interpretaments. In G. Wiegmann (Hg.), *Kultureller Wandel im 19. Jahrhundert* (S. 24-49). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Blasius, D. (1979). Bürgerliche Gesellschaft und bürgerliche Ängste: Die Irren in der Geschichte des 19. Jahrhunderts. *Sowi*, 8, 88-94.
- Bleiber, H. (1955). Die Moabiter Unruhen 1910. *Zeitschrift für Geschichtswissenschaft*, 3, 173-211.
- Bloch, E. (1962). *Erbschaft dieser Zeit*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Boll, F. (1980). *Frieden ohne Revolution? Friedensstrategien der deutschen Sozialdemokratie vom Erfurter Programm 1891 bis zur Revolution 1918*. Bonn: Neue Gesellschaft.
- Bourdieu, P. (1976). *Entwurf einer Theorie der Praxis (auf der ethnologischen Grundlage der kabylischen Gesellschaft)*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Bromme, M. W. T. (1971). *Lebensgeschichte eines modernen Fabrikarbeiters*. Frankfurt a.M.: Athenäum Verlag.
- Desai, A. V. (1968). *Real Wages in Germany, 1871-1913*. Oxford: Oxford University Press.
- Dwyer, K. (1977). On the dialogic of field work. *Dialectical Anthropology*, 2(2), 143-151. Springer.
- Edwards, R. (1979). *Contested terrain: the transformation of the workplace in the twentieth century*. New York, NY: Basic Books.
- Eley, G. (1991). Geschichte der Sozialgeschichte – Alltagsgeschichte: Erfahrung, Kultur und Politik Alltags. In G. Eley (Hg.), *Wilhelminismus, Nationalismus, Imperialismus*.

- Faschismus. Zur Historischen Kontinuität in Deutschland* (S. S. 251-296). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Engelhardt, U. (1977). *Nur vereinigt sind wir stark* (Band Bd. 1.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Evans, R. J. (1979). »Red Wednesday« in Hamburg: Social Democrats, Police and Lumpenproletariat in the Suffrage Disturbance of 17. January 1906. *Social History*, 4, 1-31.
- Foucault, M. (1976). *Überwachen und Strafen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Fox-Genovese, E. & Genovese, E. D. (1976). The Political Crisis of Social History: A Marxian Perspective. *Journal of Social History*, 10(2), 205-220. Oxford University Press.
- Freiherr von Knigge, A. (1865). *Über den Umgang mit Menschen* (14. Aufl.). Hannover: Hahn.
- Fricke, D. (1976). *Die deutsche Arbeiterbewegung 1869-1914*. Berlin/DDR: Dietz.
- Friedemann, P. (1982). Feste und Feiern im rheinisch-westfälischen Industriegebiet 1890-1914. In G. Huck (Hg.), *Sozialgeschichte der Freizeit* (S. 161-185). Wuppert: Peter Hammer.
- Fromm, E. (1980). *Arbeiter und Angestellte am Vorabend des Dritten Reiches*. (W. Bonß, Hg.). Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Garve, C. (1974). *Popularphilosophische Schriften*. (K. Wölfel, Hg.) (im Faksimiledruck herausgegeben., Band 2). Stuttgart: J.B. Metzler.
- Geary, D. (1982). Identifying Militarism: the Assessment of Working-class Attitudes towards State and Society. In R.J. Evans (Hg.), *The German Working Class 1888-1933* (S. 220-246). London/Torowa: Croom Helm/Barnes & Noble Books.
- Göhre, P. (1891). *Drei Monate Fabrikarbeiter und Handwerksbursche. Eine praktische Studie*. Leipzig: Grunow.
- Groh, D. (1973). *Negative Integration und revolutionärer Attentismus*. Frankfurt a.M.: Ullstein.
- Grütter, M. (1984). Unterklassenkriminalität in Hamburg. Güterberaubungen im Hamburger Hafen 1888-1923. In H. Reif (Hg.), *Räuber, Volk und Obrigkeit. Studien zur Geschichte der Kriminalität in Deutschland seit dem 18. Jahrhundert* (S. 153-184). Frankfurt: Suhrkamp.
- Hacker, L. et al. (1972). Klassenlage und Interessenorientierung. *Zeitschrift für Soziologie*, 1, 15-30.
- Hobsbawm, E. J. (1974). The Labour Aristocracy in Nineteenth Century Britain. In P.N. Stearns & D.J. Walkowitz (Hg.), *Workers in the industrial revolution: recent studies of labor in the United States and Europe*. New Brunswick, N.J.: Transaction Books.
- Holek, W. (1909). *Lebensgang eines deutsch-tschechischen Handarbeiters*. Jena: Diedrichs.
- Johnson, R. (1978). Edward Thompson, Eugene Genovese, and Socialist-Humanist History. *History Workshop Journal*, 6, 79-100. Oxford University Press.

- Landé, D. (1910). *Arbeits- und Lohnverhältnisse in der Berliner Maschinenindustrie zu Beginn des 20. Jahrhunderts*. Leipzig: Duncker & Humblot.
- Langwiesche, D. (1979). *Zur Freizeit des Arbeiters: Bildungsbestrebungen und Freizeitgestaltung österreichischer Arbeiter im Kaiserreich und in der ersten Republik*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Langwiesche, D. & Schönhoven, K. (1976). Arbeiterbibliotheken und Arbeiterlektüre im Wilhelminischen Deutschland. *Archiv für Sozialgeschichte*, 16, 135-204.
- Levenstein, A. (1912). *Die Arbeiterfrage: mit besonderer Berücksichtigung der sozialpsychologischen Seite des modernen Grossbetriebes und der psycho-physischen Einwirkungen auf die Arbeiter*. München: Reinhardt.
- Lucas, E. (1976). *Zwei Formen von Radikalismus in der deutschen Arbeiterbewegung*. Frankfurt a.M.: Roter Stern.
- Lüdtke, A. (1980). Arbeitsbeginn, Arbeitspausen, Arbeitsende: Skizzen zu Bedürfnisbefriedigung und Industriearbeit im 19. und frühen 20. Jahrhundert. In G. Huck (Hg.), *Sozialgeschichte der Freizeit. Untersuchungen zum Wandel der Alltagskultur in Deutschland* (S. 95-122). Wuppertal: Hammer.
- Lüdtke, A. (2015). *Eigen-Sinn. Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Lüdtke, H. (1979). Von der »literarischen Suppenküche« zur Bildungsanstalt der Nation. *Buch und Bibliothek*, 31, 409-426.
- Montgomery, D. (1979). Workers' Control of Machine Production in the 19th Century. In D. Montgomery (Hg.), *Workers' Control in America* (S. 9-31). London: Cambridge University Press.
- Moorhouse, H. F. (1979). History, Sociology and the Quiescence of the British Working Class: A Reply to Reid. *Social History*, 4, 481-490, 491-493.
- Müller, R. (1974). *Vom Kaiserreich zur Republik* ((Reprint der ersten Ausgabe von 1924).). Berlin: Verlag Olle & Wolter.
- Nolan, M. (1981). *Social Democracy and Society: Radicalism in Düsseldorf 1890-1920*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Perrot, M. (1979). The Three Ages of Industrial Discipline in 19th Century France. In J.M. Merriman (Hg.), *Consciousness and Class Experience in 19th Century Europe* (S. 149-168). New York/London: Holmes & Meier.
- Popitz, H., Bahrdt, H. P., Jüres, E. A. & Kesting, H. (1957). *Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie*. Tübingen: Mohr.
- Rehbein, F. (1911). *Das Leben eines Landarbeiters*. Jena: Diederichs.
- Reif, H. (1982). Soziale Lage und Erfahrungen des alternden Fabrikarbeiters in der Schwerindustrie des westlichen während der Hochindustrialisierung. *Archiv für Sozialgeschichte*, 23, 1-94.
- Renzsch, W. (1980). *Handwerker und Lohnarbeiter in der frühen Arbeiterbewegung*. Götingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Rosenbaum, H. (1982). *Formen der Familie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

- Samuel, R. (Hg.). (1981). *People's History and Socialist Theory*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Saul, K. (1974). *Staat, Industrie, Arbeiterbewegung im Kaiserreich*. Düsseldorf: Bertelsmann Universitäts-Verlag.
- Schomerus, H. (1977). *Die Arbeiter der Maschinenfabrik Esslingen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schönhoven, K. (1979). *Expansion und Konzentration. Studien zur Entwicklung der Freien Gewerkschaften im Wilhelminischen Deutschland 1890-1914*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schröter, A. & Becker, W. (1962). *Die deutsche Maschinenbauindustrie in der Industriellen Revolution*. Berlin/DDR: Akademie-Verlag.
- Stephan, C. (1977). »Genossen, wir dürfen uns nicht von der Geduld hinreißen lassen!« Frankfurt a.M.: Europäische Verlagsanstalt.
- Tenfelde, K. (1977). *Arbeiterhaushalt und Arbeiterbewegung 1850-1914* (Sozialwissenschaftliche Informationen für Unterricht und Studium (SOWI)). Stuttgart: Ernst Klett.
- Wehler, H.-U. (1975). *Das deutsche Kaiserreich 1871-1918*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Willis, P. (1981). *How Working Class Kids get Working Class Jobs* (2. Auflage.). New York: Columbia University Press.



# **Arbeiter:innen-Handeln, vom Widerstand zum Fehlverhalten: Eine Arbeitsprozessperspektive<sup>1</sup>**

---

*Paul Thompson und Stephen Ackroyd*

Widerstand spielt eine zentrale Rolle in der Labour Process Theory (LPT). Wie wir zeigen werden, waren Forscher:innen dieser Tradition oft die Hauptopponenten gegen Behauptungen, dass Widerstand am Arbeitsplatz durch die sich verändernde Natur der Gesellschaft und der Managementregime verschwinden würde. In diesem Kapitel wollen wir vier Dinge erläutern. Erstens soll die Stellung des Widerstands in einer Kerntheorie des Arbeitsprozesses dargelegt werden. Zweitens sollen einige der wichtigsten Beiträge zur Diskussion um das sogenannte Kontroll- und Widerstandsmodell skizziert werden. Drittens soll die in Großbritannien als »Widerstandsdebatte« bezeichnete Auseinandersetzung zwischen der LPT und einer Reihe von poststrukturalistischen und anderen Widerstandsskeptiker:innen wieder aufgegriffen werden. Viertens werden wir, um einige Schlussfolgerungen über die verschiedenen Formen der Handlungsfähigkeit<sup>2</sup> von Arbeiter:innen zu ziehen, die »repertoires of opposition« (Bélanger & Thuderoz, 2010, H. i. O.) im Kontext zeitgenössischer Managementregime darstellen.

## **Widerstand als Teil der LPT-Kerntheorie**

Der Begriff der Kerntheorie bezieht sich auf die Versuche von Thompson (1989; 1990), Edwards (1990) und anderen, einige Grundprinzipien bezüglich der Dynamik der Funktionsweise des kapitalistischen Arbeitsprozesses am Ende eines fruchtbaren, aber zunehmend zersplitterten Jahrzehnts der Forschung zusammenzufassen. Dies wird manchmal als zweite Welle der LPT oder Post-Braverman-Perspektive bezeichnet (Thompson & Newsome, 2004). Die Festlegung solcher Kernprinzipien

---

<sup>1</sup> Die letzten Teile dieses Kapitels basieren auf Thompson (2016) und einer zweiten Auflage des Buches »Organisational Misbehaviour« der beiden Autoren, die Ende 2021 veröffentlicht werden soll. Übersetzt wurde der Text von Heiner Heiland und Simon Schaupp.

<sup>2</sup> Das englische *labour agency* lässt sich nur schwer ohne Bedeutungsverlust ins Deutsche übertragen. Die Emphase liegt hier auf der strategischen Handlungsfähigkeit von Beschäftigten.

zielt darauf ab, eine grundlegende Basis zu schaffen, welche die Theoriebildung untermauert und gleichzeitig die aktuelle Forschung in die Lage versetzt, die Variationen und die Komplexität der Beziehungen am Arbeitsplatz in verschiedenen Sektoren, Unternehmen und Nationalstaaten zu berücksichtigen.

Widerstand sollte nicht als eine völlig unabhängige Kategorie behandelt werden, sondern als Teil eines Verständnisses der Handlungsfähigkeit von Arbeiter:innen in der kapitalistischen Produktion. Dieser Kern geht von dem einzigartigen Charakter der Arbeit als Ware aus – ihrer Unbestimmtheit und damit »der Transformation von Arbeitskraft (dem Potenzial der Arbeit) in Arbeit (tatsächlicher Arbeitsaufwand) unter Bedingungen, die die Kapitalakkumulation ermöglichen« (Littler, 1990, S. 48). Thompson (1990) hat vier Prinzipien identifiziert, die sich daraus ergeben:

1. Da der Arbeitsprozess eine zentrale Rolle bei der Wertschöpfung spielt, die für die Kapitalakkumulation notwendig ist, und ein zentraler Teil der menschlichen Erfahrung ist, wenn es darum geht, auf die Welt einzuwirken und die Wirtschaft zu reproduzieren, wird die Rolle der Arbeit und das Verhältnis zwischen Kapital und Arbeit für die Analyse privilegiert.
2. Es gibt eine Logik der Akkumulation, die das Kapital dazu zwingt, die Produktion von Waren und Dienstleistungen ständig zu revolutionieren. Dies ergibt sich aus der Konkurrenz innerhalb des Kapitals einerseits und zwischen Kapital und Arbeit andererseits. Diese Logik erfordert die Verbilligung der Arbeitskraft, hat aber keine bestimmten Auswirkungen auf ein spezifisches Merkmal des Arbeitsprozesses und gibt keinen bestimmten Weg vor, wie z.B. die Dequalifizierung.
3. Da Marktmechanismen allein den Arbeitsprozess nicht regulieren können, gibt es einen Kontrollimperativ. Managementsysteme werden eingesetzt, um die Unbestimmtheit des Arbeitsprozesses zu verringern. Auch dieser Imperativ sagt nichts über die Art oder das Niveau der Kontrolle oder die Wirksamkeit bestimmter Managementstrategien und -praktiken aus. Er schließt auch nicht den Einfluss von Kontrollmechanismen aus, die von außerhalb des Arbeitsplatzes stammen.
4. Angesichts der Dynamik von Ausbeutung und Kontrolle sind die sozialen Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit am Arbeitsplatz von einem »strukturierten Antagonismus« geprägt (Edwards, 1990).

Diese Dynamik schafft und reproduziert die Bedingungen für manifeste und latente Interessenkonflikte. Um seine Expansion zu sichern, muss das Kapital die Kosten der Arbeitskraft verbilligen und verschiedene Kombinationen von allgemeiner und individueller Kontrolle einsetzen. Dies schafft die Voraussetzungen für den Widerstand der Arbeiter:innen gegen die Arbeitsintensivierung und die

Einschränkung der Autonomie. Widerstand kann jedoch nicht ausschließlich als Ergebnis von Interessenkonflikten verstanden werden. Die Extraktion von Wert aus der Arbeit muss durch eine Auseinandersetzung mit den Eigenschaften der Arbeitskraft selbst erfolgen: Sie ist unbestimmt, verkörpert, kreativ und mobil. Deshalb muss das Kapital auch ein gewisses Maß an Kreativität und Kooperation von Arbeiter:innen verlangen. Das Ergebnis ist ein Kontinuum möglicher, situativ bedingter und sich überschneidender Handlungsweisen der Arbeiter:innen – von Widerstand über Anpassung und Gehorsam bis zur Zustimmung.

Das Handeln von Arbeiter:innen steht im Mittelpunkt der Transformation der Produktivkräfte und Produktionsverhältnisse. Widerstand treibt das Kapital zu Innovationen bei der Organisation der Produktion und der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, aber das ist nicht alles. Zum Beispiel führte der Widerstand der »Massenarbeiter:innen« gegen den Taylorismus und die fordistische Rationalisierung in den späten 60er und frühen 70er Jahren dazu, dass das Kapital Zwangsmaßnahmen ergriff, um den Konflikt einzudämmen. Dieser Widerstand stimmulierte jedoch auch Bewegungen in Richtung neuer Produktionssysteme, die sich am deutlichsten in der »schlanken Produktion« ausdrückten und versuchten, Aspekte der emotionalen Kompetenz und des Erfahrungswissens der Arbeiter:innen zu nutzen, die unter den vorherigen Regimen ausgeschlossen waren (Thompson & Smith, 2009).

Der Analyserahmen der LPT zur Handlungsfähigkeit von Arbeiter:innen und zum Widerstand bietet einen anderen Fokus als alternative Ansätze zu arbeitsbezogenen Konflikten. Er verortet die Auseinandersetzungen über die Löhne und die Grenzen der Kontrolle, die in der Tradition der Industriesoziologie hervorgehoben werden, in einem breiteren Kontext der kapitalistischen politischen Ökonomie. Der Fokus auf Konflikte am Arbeitsplatz bietet eine Alternative zum institutionellen Fokus der industriellen Beziehungen und einiger Ansätze der Industriellen Beziehungen auf Muster von Tarifverhandlungen und Arbeitsmarktregulierung. Es gibt auch einen Unterschied zur orthodoxen marxistischen Betonung des Klassenkampfes. Natürlich betrachtet die LPT die Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit bei der Arbeit als Klassenbeziehungen. Sie lehnt jedoch die teleologische Annahme ab, dass Arbeitskonflikte in Richtung eines systemweiten Klassenkampfes und des Umsturzes des Kapitalismus eskalieren müssen. Diese Unterscheidung wird notwendigerweise durch die Überzeugung untermauert, dass die Arbeitsbeziehungen eine relative Autonomie von weiteren sozialen Strukturen und Prozessen haben.

Der Streik stellte einen wichtigen Gegenstand der LPT dar, auch wenn der Fokus darauf weniger stark war als in anderen marxistischen Ansätzen. Tatsächlich war das bekannteste Werk der marxistischen Forschung in Großbritannien für viele Jahre Richard Hymans »Strike« (1989). Dies war ein herausragendes Buch und wurde in späteren Ausgaben angepasst, um Debatten zum Arbeitsprozess zu be-

rücksichtigen. Aber das allgemeine Problem des Fokus auf den Streik ist offensichtlich: Wenn die Streikaktivität nachlässt, wie es in den meisten Industrieländern in den 1980er Jahren und danach der Fall war, was wird dann aus dem Analysegegenstand? Massenstreiks sind ein wichtiges Phänomen, aber sie sind in den meisten Ländern seltene Ereignisse. Die Analyse des Arbeiter:innen-Handelns muss sich mit den alltäglichen Konflikten am Arbeitsplatz und den Mustern der Selbstorganisation im Kontext der sich verändernden Akkumulations- und Managementregime befassen und diese verstehen. Dies hat sich als Stärke der LPT erwiesen, unterstützt durch die Präferenz für qualitative Fallstudienforschung, die in den besten Fällen vergleichend und längsschnittlich angelegt ist. Wie wir später sehen werden, erwies sich diese Orientierung als entscheidend für die Widerlegung der Argumente zum »Ende des Widerstands«. Bevor wir zu diesen Debatten kommen, werden im nächsten Abschnitt zentrale Studien der LPT rekapituliert und reflektiert.

## Die Entwicklung des Kontroll- und Widerstandsmodells

Die Ausarbeitung der Dialektik von Kontrolle und Widerstand wurde zu einem zentralen Merkmal der LPT. Der Kern des Forschungsprogramms besteht aus einer Reihe historisch informierter empirischer Studien, die sich auf Kontrollstrategien und -praktiken von Manager:innen in Organisationen konzentrieren. Diese Studien (z.B. Friedman, 1977; Edwards, 1979; Littler, 1982) sind allgemein bekannt und ihre Details müssen hier nicht wiederholt werden (für eine vollständige Evaluation der »zweiten Welle« der LPT siehe Thompson & Newsome, 2004). In gewisser Weise teilten sie einen ähnlichen Sinn für den Gegenstand der Analyse, indem sie versuchten, Verbindungen zwischen dem Arbeitsplatz, den industriellen Beziehungen, dem Staat und weiteren sozialen Strukturen herzustellen, wobei der Fokus auf Arbeitskonflikten auf der Mikroebene liegt. Über die Bedingungen des Verkaufs von Arbeitskraft hinaus wird den unzähligen Variationen von Arbeitskontrolle, Lohnaushandlungen, individuellen und informellen, kollektiven und organisierten Konflikten detaillierte Aufmerksamkeit geschenkt.

Die bekanntesten empirischen Darstellungen des sogenannten Kontroll- und Widerstands-Paradigmas stammen von Edwards und Friedman. In einer ambitionierten Analyse skizziert Edwards (1979) sequentielle, aber sich überlappende Regime einfacher, technischer und bürokratischer Kontrolle. Jedes Regime zielt darauf ab, Kontrolllücken unter bestimmten sozioökonomischen Bedingungen zu schließen. Diese Regime bieten wiederum neue Grenzen und Möglichkeiten für Kapital und Arbeit, obwohl ihre Wirksamkeit letztlich abnimmt, wenn die Widersprüche die Vorteile überwiegen: Wenn Arbeiter:innen sich in ihrem Widerstand

dem Regime anpassen und sich organisieren, ist das Kapital gezwungen, nach neuen Wegen für eine profitable Produktion zu suchen.

Das Modell Friedmans (1977) ist nicht sequenziellen, aber gleichwohl historischen Charakters. Das wesentliche Ziel ist es, die Bedingungen zu skizzieren, unter denen Managementstrategien der direkten Kontrolle und der verantwortlichen Autonomie funktionieren. Dem Arbeiter:innen-Handeln kommt dabei nicht nur eine reaktive Rolle zu, da die Entscheidungen des Managements durch die Notwendigkeit bedingt sind, dass auf der Ebene des Arbeitsmarktes Einigungen mit Interessenorganisationen der Arbeiter:innen erzielt werden. Lokale Arbeiter:innen-Kontrolle und informelle Organisation, die sich etwa in mächtigen Vertrauensleutestrukturen ausdrücken, waren von zentraler Bedeutung, um die »Gegenseitigkeit« der Ausgestaltung des Arbeitsprozesses auszuhandeln.

Das Anliegen, ein komplexeres Verständnis der Produktionspolitik zu entwickeln, kennzeichnet auch die Arbeit von Burawoy (1979; 1985). In seinen Studien verlagerte er jedoch den Schwerpunkt auf die Herstellung von Konsens und damit auf den Versuch, eine Antwort auf die Frage zu finden, warum es keinen oder wenig Arbeiter:innen-Widerstand gibt. Insbesondere liegt der Schwerpunkt auf dem, was die traditionelle Industriesoziologie als »making out« bezeichnet hatte. Burawoy argumentiert, dass die Teilnahme an »Spielen« im Arbeitsprozess den unbeabsichtigten Effekt hat, die ausbeuterischen sozialen Beziehungen der kapitalistischen Produktion zu verschleiern und den Konflikt von vertikalen auf laterale Auseinandersetzungen zwischen Arbeiter:innen zu verschieben. Das Argument ist weniger eng auf die Handlungsfähigkeit der Arbeiter:innen bezogen, als es zunächst den Anschein hat. Burawoys Überarbeitung der Gramscianischen Vorstellungen von Hegemonie umfasst Konzeptionen von Produktionspolitik, die Fabrikregime auch als »interne Staaten« behandeln, die durch ihre eigenen Arbeitsmärkte und Formen der Staatsbürgerschaft gekennzeichnet sind. Burawoy nimmt damit spätere Perspektiven vorweg, die das Entstehen neuer und schließlich dominanter normativer Grundlagen der Kontrolle diagnostizieren, obwohl diese bei ihm eher in materiellen Praktiken als in Diskursen verortet sind.

Es gibt viele berechtigte Kritikpunkte an Burawoys Ideen. Diese betreffen etwa die Art und Weise, wie Konsens erzeugt wird, das Argument, dass »Spiele« auch höchst störend sein können, oder die Reichweite des Konzepts der Fabrikregime selbst (siehe Thompson, 1989, S. 165-172). Burawoy schuf aber auch ein bleibendes Vermächtnis in mindestens zweierlei Hinsicht. Erstens wurde das Konzept des Konsenses zusammen mit dem des Widerstands dauerhaft auf die Forschungsagenda gesetzt. Zweitens ermöglichte das Konzept der Produktionspolitik eine Diskussion über Dynamiken am Arbeitsplatz, die Politik nicht auf den Staat reduziert.

Im Laufe der 1980er Jahre zeigten die von der LPT inspirierten Fallstudien eine wachsende Raffinesse in der Anwendung und Entwicklung von Kontroll-,

Widerstands- und Konsenskonzepten. Zum Beispiel nutzte eine neue Generation feministischer Industriesoziolog:innen (Pollert, 1981; Westwood, 1984) ethnografische Methoden, um nicht nur die Bedingungen und informellen Praktiken weiblicher Lohnarbeit genau zu beobachten, sondern auch die Marginalisierung der Anliegen von Arbeiterinnen durch den lokalen und nationalen Gewerkschaftsapparat. Dies regte einen Fokus auf die doppelten Quellen von Widerstand und Konsens in geschlechtsspezifischen Kontrollmodi und Betriebskulturen an.

Die vielleicht umfassendste Darstellung einer Kontroll-, Widerstands- und Konsensperspektive wurde von Edwards in zwei Büchern entwickelt, einer empirisch basierten Studie, die er zusammen mit Scullion (1982) verfasste, und einem breiteren theoretischen und historisch fundierten Beitrag (Edwards, 1986). In ersterem zeigen Edwards und Scullion sowohl, wie Arbeiter:innen ihre Handlungsstrategien wie Absentismus, Personalfloktuation, den Einsatz von Sanktionen und Sabotage an bestimmte Formen der Kontrolle oder Bezahlung anpassen, als auch, wie das Management Politiken und Praktiken, etwa zur Bereitstellung von Überstunden, als Mittel zum Umgang mit Produktionsmacht in den Betrieben entwickelt. Diese Fallstudien veranschaulichen, wie Produktionspolitiken nicht nur auf Kämpfe um die Grenze der Kontrolle verweisen, sondern auch das Ergebnis von Konsens sind, auch hinsichtlich der Frage, »wie Arbeiter dazu gebracht werden, ihre Arbeitskraft zu verausgaben« (Edwards & Scullion, 1982, S. 151).

Die Modelle und Fallstudien der zweiten Welle der LPT zeigten beträchtliche Stärken und eine große Kompetenz bei der Analyse von Mustern der Kontrolle, des Widerstands, des Konflikts und der Anpassung auf der Ebene des Arbeitsplatzes. Es gibt aber auch gut begründete Kritiken an einigen dieser Perspektiven, die etwa Tendenzen zu monokausalen arbeitsplatzzentrierten Erklärungen oder einen Mangel an länderübergreifenden vergleichenden Analysen ansprechen (Hyman, 1989; Thompson & Newsome, 2004; Thompson & Smith, 2009). Diese weiteren Diskussionen sprengen jedoch unseren Rahmen, denn wir wollen uns hier auf Widerstand und die Handlungsfähigkeit von Arbeiter:innen konzentrieren.

Einige Studien neigen immer noch dazu, die verschiedenen Formen von Konflikten ausschließlich als Reaktionen auf die Ausübung von Kontrolle durch das Management zu sehen, anstatt komplexere interne und externe Faktoren zu berücksichtigen. Ein bedeutenderes Manko ist jedoch die Tendenz, Widerstand als eine generische Kategorie zu behandeln, die für alle Handlungsstrategien von Arbeiter:innen gilt. Wie wir später sehen werden, ist dies kein Problem, das auf die LPT der zweiten Welle beschränkt ist. Es ist unwahrscheinlich, dass ein einziger Begriff die Faktoren und Merkmale hinter allen Formen von der alltäglichen informellen Arbeitsbeschränkung bis hin zum Massenstreik erfassen kann.

Wir sollten die Handlungsfähigkeit von Arbeiter:innen nicht so sehr als ein Kontinuum betrachten, sondern als ein Spektrum dessen, was Bélanger und Thu-

deroz (2010) als oppositionelle Praktiken bezeichnet haben. Das Problem mit einem Kontinuum ist die oft implizite Annahme, dass der Massenstreik oder ein Äquivalent an der Spitze steht und alle anderen Handlungsweisen unvollkommen oder eine schwächere Form sind. Aus diesem Grund haben Ackroyd und Thompson (1999) das Konzept des organisationalen Fehlverhaltens (*organizational misbehaviour*) eingeführt. Indem sie diesen Begriff als lose Umschreibung nutzten für »alles, was man bei der Arbeit tut oder denkt, was man nicht tun sollte«, wollten sie Formen des Arbeiter:innen-Handelns erfassen, die auf alltäglicher Widerspenstigkeit und informeller Selbstorganisation beruhen. Es sollte angemerkt werden, dass der Begriff »Fehlverhalten« zum Teil ironisch ist und verwendet wird, um die Annahmen des Management-Mainstreams über die Konformität der Beschäftigten zu unterlaufen. Dabei wurden vier Terrains der umkämpften Aneignung materieller und symbolischer Ressourcen vorgeschlagen – Anstrengung, Zeit, Produkt und Identität –, um eine Vielzahl alter und neuer Praktiken zu kartieren, die Sabotage, Diebstahl und Humor sowie traditionellere Aktionen wie Arbeitsbeschränkung und Tricksereien umfassten. Diese Perspektive führte einige der historischen Forschungen aus der radikalen Industriesoziologie mit der LPT zusammen. Die dargelegten Grundlagen des Ansatzes bezüglich der Unbestimmtheit der Arbeit, der Transformation der Arbeitskraft und des Kontrollimperativs waren ein gemeinsamer Ausgangspunkt. Ackroyd und Thompson verwenden den Begriff »Dialektik der Innovation«. Damit werden die kontinuierlichen Muster von Einfluss und Gegen-einfluss beschrieben, die den Wandel am Arbeitsplatz antreiben und damit Parallelen zu den bestehenden Analyserahmen von Kontrolle und Widerstand aufweisen. Das Ziel war es jedoch, eine Stufe tiefer einzusteigen.

Mit anderen Worten: Während eine zweite Generation von Arbeitsprozess-Autor:innen ein Konzept des Arbeiter:innen-Widerstands entwickelte, das als eigenständiges Phänomen und nicht als konzeptionelle und praktische Ableitung des Klassenkampfes zu behandeln war, bitten wir die Leser:innen zu akzeptieren, dass es einen anderen Bereich des Verhaltens am Arbeitsplatz gibt, der nicht nur als eine Form oder Stufe dessen verstanden werden sollte, was mit dem Begriff Widerstand identifiziert wurde. Daher haben wir nicht versucht, bestehende Darstellungen zu ersetzen, sondern eine Lücke zu füllen, eine Dimension und ein Vokabular hinzuzufügen, um Menschen dazu zu bringen, anders über Konflikte am Arbeitsplatz zu denken (Ackroyd & Thompson, 1999, S. 164).

In neueren Arbeiten (Ackroyd & Thompson, im Erscheinen) wurden die Unterscheidungen zwischen den Kategorien des Arbeiter:innen-Handelns weiter geklärt, wie in der folgenden Übersicht dargestellt.

*Unterscheidungen zwischen verschiedenen Arten von oppositionellen Praktiken*

Die Unterscheidungen beziehen sich in erster Linie auf die Art und den Umfang der Motive und Bedeutungen, die mit den Handlungen verbunden sind, und nicht auf die Handlungen selbst. So können viele Handlungen wie Sabotage, Leistungsbeschränkung und Absentismus je nach Kontext und Zielsetzung unterschiedliche Bedeutungen aufweisen und tun dies auch. Organisationsformen sind im Großen und Ganzen mit den Kategorien verwandt, können aber auch innerhalb der Kategorien variieren.

*Widerstand* am Arbeitsplatz bezieht sich auf absichtliche, nach oben gerichtete Handlungen gegen den Arbeitgeber oder seine Vertreter:innen, um Interessen zu verfolgen oder Identitäten zu festigen.

*Klassenbezogener Widerstand* zeichnet sich durch einen bewusst kollektiven/sozialen Bezugsrahmen, Organisationsbildung, transformative und/oder strategische Ziele aus, die auf das Kapital und/oder den Staat gerichtet sind.

*Fehlverhalten* von Beschäftigten bezieht sich auf alltägliche Widerspenstigkeit, auf alles, was man bei der Arbeit tut oder denkt, was man nicht tun sollte.

Wir erkennen an, dass die Grenzen zwischen den Kategorien fließend sind und sich überschneiden. Wir hoffen auch, dass diese überarbeiteten Unterscheidungen auf eine Kritik reagieren, die an dem ursprünglichen Rahmenwerk geäußert wurde, nämlich, dass Fehlverhalten zu sehr zu einer neuen generischen Kategorie ausgeweitet wird, die andere Konzepte subsumiert. Die Idee des organisationalen Fehlverhaltens ist dazu gedacht, das konzeptionelle Repertoire zu erweitern, nicht um andere Konzepte zu beschneiden oder zu subsumieren.

Empiriebasierte Studien zu Kontrolle und Widerstand aus einer Arbeitsprozessperspektive wurden über die zweite Welle hinaus fortgesetzt, manchmal unter Einbeziehung des Konzepts organisationalen Fehlverhaltens (für einen Überblick siehe Thompson & van den Broek, 2010). Am bedeutendsten war vielleicht die umfangreiche Reihe von Fallstudien über Callcenter (z.B. Bain & Taylor, 1999; Callaghan & Thompson, 2002; Taylor & Bain, 2003; Mulholland, 2004; Barnes, 2004). Es ist bemerkenswert, dass diese Studien das gesamte Spektrum widerspenstiger Verhaltensweisen identifizierten, angefangen von traditionellen Formen des kollektiven Widerstands bis hin zu einer Vielzahl individuellen und/oder informellen Gruppenfehlverhaltens, die von Humor über die Infragestellung von Vorgaben zur emotionalen Arbeit bis hin zur Umgehung oder Manipulation von Zielen und Zeitvorgaben reichen. Diese Studien waren auch in einem zweiten Sinne bedeutsam. Mitte der 1990er Jahre war die Behauptung weit verbreitet, dass eine Kombination aus kulturellen und elektronischen Überwachungsmechanismen den Widerstand

ausgeschaltet habe. Es wurde sogar behauptet, dass das Callcenter das perfekte Beispiel für panoptische Macht darstellt (Fernie & Metcalf, 1998).

Die LPT-Fallstudien zum Callcenter waren ein wichtiges Korrektiv (und ein möglicher Sargnagel) für solche Argumente. Wir greifen jedoch der Geschichte vor, da dies nur ein Scharmützel in einem größeren Krieg war. Im folgenden Abschnitt beschäftigen wir uns etwas ausführlicher mit dem, was als »Widerstandsdebatte« bekannt wurde. Diskurse über das Ende oder den Niedergang des Widerstands blühten in einer Reihe von Ländern auf, darunter Frankreich und Deutschland. Wir werden einige von ihnen am Rande erwähnen, aber angesichts der zentralen Rolle, welche die LPT in den Debatten mit den Poststrukturalist:innen und Foucauldianer:innen in Großbritannien spielte, wird auf diesen der Schwerpunkt liegen. Das Rekonstruieren und Reflektieren dieser Debatte geschieht nicht nur aus historischen Gründen, sondern weil die Differenzierung und Entwicklung der Widerstandskonzeptionen auf beiden »Seiten« ein charakteristisches Merkmal war.

## Die Widerstandsdebatte

Wie bereits thematisiert, war Mitte der 1990er Jahre die Ansicht weit verbreitet, dass der Widerstand am Arbeitsplatz abgenommen hätte oder gar tot sei. Das in erster Linie an die LPT gerichtete Argument lautete, dass Arbeit kein umkämpftes Terrain mehr und dass die Gegenkontrolle der Arbeiter:innen »eliminiert« worden sei. Subjektivität wäre keine bedeutende Quelle des Widerstands mehr. Diese Behauptungen berufen sich auf foucauldianische und poststrukturalistische Theorien. Eine Reihe einflussreicher Arbeiten von hauptsächlich britischen Kommentator:innen behauptete, dass verschiedene Kombinationen der disziplinierenden Macht »weicher« kultureller Kontrolle, Unternehmensdiskursen, selbstdisziplinierender Teamarbeit und panoptischer oder elektronischer Überwachung die Beschäftigten zu willigen, gefügigen und individualisierten oder selbstdisziplinierenden Subjekten machten (Willmott, 1993; Casey, 1995; Sewell & Wilkinson, 1992; Barker, 1993). Darüber hinaus wurde im Foucault'schen Universum Widerstand als zwecklos angesehen, da er untrennbar mit der Macht verbunden ist und »die Disziplin stärker werden kann, wenn sie weiß, wohin ihre nächsten Anstrengungen gerichtet werden müssen« (Burrell, 1988). Ähnliche Einflüsse lassen sich in den deutschen Debatten über die »Subjektivierung der Arbeit« erkennen. Die ideale Figur unter den neuen Managementregimen ist ein »Arbeitskraftunternehmer«, der immer verfügbar und bereit ist, sich selbst zu kontrollieren, sich selbst zu vermarkten und sich selbst zu rationalisieren (Pongratz & Voß, 2003).

Obwohl die Fehlverhaltensthese für breitere Zwecke entwickelt wurde, wurde sie benutzt, um diesen Argumenten entgegenzuwirken, indem sowohl die (oft fadenscheinigen) empirischen Behauptungen über das Verschwinden des Dissens

als auch die zugrundeliegenden, Handlungsmacht verleugnenden Konzepte infrage gestellt wurden. Einige Schlüsselaspekte der Kritik verdienen es, hervorgehoben zu werden.

Nicht nur das Ausmaß der neuen Managementprogramme wurde übertrieben, sondern auch ihre Auswirkungen in Bezug auf die Akzeptanz durch die Beschäftigten. Arbeiter:innen werden mit dieser Perspektive aus dem akademischen Blick verdrängt und die Unterscheidung zwischen der Absicht und dem Ergebnis von Managementstrategien und -praktiken geht oft verloren. Es gibt eine Fülle von Gegenbeweisen aus der LPT und anderen Forschungen, die auf die Kluft zwischen starken Behauptungen und schwachen Beweisen aufmerksam machen (für eine Übersicht siehe Thompson & Findlay, 1999; Thompson & Newsome, 2004). Sie zeigen, dass einige der stärksten Behauptungen für die »Kontrolle über die Seelen« einfach von den erklärten Zielen des Senior Managements und den Unternehmensdiskursen abgelesen werden.

Eines der deutlichsten Ergebnisse guter Fallstudienforschung ist, wie sehr sich die Beschäftigten des Charakters von Programmen zur »Transformation der Organisationskultur« bewusst sind, unabhängig davon, ob sie die Ziele unterstützen oder nicht. Wissenschaftler:innen mögen Absicht und Ergebnis verwechseln und ausblenden, aber die Beschäftigten sind normalerweise erprobte Expert:innen im Erkennen der »Realitätslücke«. Die Zusammenfassung von Wilkinson, Godfrey und Marchington ist unverblümt und typisch: »Die Beschäftigten, die wir befragt haben, machen sich keine Illusionen über die Ziele des Senior Managements hinter der Einführung von TQM<sup>3</sup> [...] Kein Beschäftigter hatte das Gefühl, dass die Initiativen irgendetwas mit der Verbesserung seines Arbeitslebens zu tun hatten« (1997, S. 17). Dieses Bewusstsein oder sogar die Feindseligkeit gegenüber Managementprogrammen mag unter bestimmten Marktbedingungen oder Machtverhältnissen nicht zu Widerstand führen, aber es ist wahrscheinlich, dass es die Arbeiter:innen dazu ermutigt, informelle Normen und Selbstorganisation aufrechtzuerhalten.

Was die Wirksamkeit soziotechnischer Mechanismen angeht, ist ähnliche Skepsis angebracht. Wir müssen uns davor in Acht nehmen, das technologische Potenzial solcher Geräte nicht zu verwechseln mit dem Ausmaß ihres Einsatzes oder ihrer tatsächlichen Fähigkeit, die Widerspenstigkeit der Arbeiter zu beseitigen (wie in der zuvor erwähnten Forschung über Callcenter gezeigt wurde). Es ist jedoch erwähnenswert, dass ähnliche Argumente für das »Ende des Widerstands« parallel in anderen Ländern aufkamen und sich auf unterschiedliche theoretische Quellen stützten. Bélanger und Thuderoz (2010) skizzieren und kritisieren französische neomarxistische Argumente zu verschiedenen Faktoren – schlanke Produktion, Finanzialisierung, delegierte Verantwortung (auch

---

<sup>3</sup> Total Quality Management, im Deutschen auch bekannt als »360-Grad-Feedback«.

»Responsibilisierung« genannt) –, von denen behauptet wird, dass sie neue Disziplinierungsinstrumente, eine Form der »freiwilligen Knechtschaft« und eine »unsichtbare Kette« hervorbringen, die Arbeiter:innen an den Kapitalismus und die Produktionsnormen bindet. Natürlich entwickelt das Kapital immer neue Disziplinierungsinstrumente und Kontrollpraktiken. Die Frage ist, wie weit verbreitet und effektiv sie sind. Beides wird tendenziell überschätzt, wenn man die Rhetorik des Managements für bare Münze nimmt und sowohl die betrieblichen Umsetzungshindernisse als auch die Schwachstellen unterschätzt, die es Arbeiter:innen ermöglichen, Möglichkeiten zur Durchsetzung ihrer Interessen und ihrer Identität zu nutzen.

Aus der Perspektive der LPT, der Arbeitsbeziehungen und der Arbeitssoziologie besteht ein zentrales Problem darin, dass die These eines »Endes des Widerstands« keine spezifische Darstellung des Arbeitsplatzes beinhaltete. Indem der Arbeitsplatz als eine Erweiterung disziplinärer Praktiken und die Fabrik, das Krankenhaus und andere Organisationen als blassere Versionen von Institutionen der Einsperrung (Burrell, 1988) behandelt werden, geht der spezifische Charakter von Arbeitsbeziehungen in einer kapitalistischen Gesellschaft verloren. Kontrolle wird lediglich als eine andere Version von Disziplin behandelt und funktional auf die Schaffung gehorsamer Körper ausgerichtet, anstatt auf die Aufrechterhaltung der Ausbeutung.

Die Kritik, dass einige dieser Argumente »ihrer Zeit« entsprachen und durch neue Veränderungen und Bedingungen schnell überflüssig wurden, war bereits in den ersten Jahren des neuen Jahrhunderts offensichtlich. Es wurde deutlich, dass die Marktrationalität, die hauptsächlich von der Suche nach einem höheren Shareholder Value angetrieben wurde, das Verhalten der Unternehmen beeinflusste und den Spielraum für kulturgeleitete Interventionen und weiche HRM-Praktiken einschränkte (Thompson, 2003; Kunda & Ailon-Souday, 2006). Mit der Darlegung dieser Argumente wollten wir nicht sagen, dass Widerstand und Fehlverhalten immer in der gleichen Stärke oder Form vorhanden sind. Aber sie sind da, wenn Arbeitsforscher:innen die Zeit oder die Neigung aufbringen, danach zu suchen. Als Arbeits- und Organisationssoziolog:innen müssen wir die Arbeit wieder ins Spiel bringen, indem wir Theorie und Empirie so gestalten, dass es möglich ist, Widerstand und Fehlverhalten zu »sehen« und anzuerkennen, dass innovative Praktiken von Beschäftigten und informelle Organisation weiterhin die Managementregime untergraben werden. Diese Art von Kritik trägt sicherlich dazu bei, die Debatte zu verändern und einen Großteil des Nebels rund um den Widerstand zu lichten. Obwohl die oben aufgezeigten Unterschiede mitunter krass erscheinen, umfasste die These des Fehlverhaltens einige Aspekte, die diesen Ansatz für Teile des poststrukturalistischen Lagers akzeptabler machten. Der erste Aspekt spiegelt die Tatsache wider, dass wir in unserer Darstellung des Fehlverhaltens Kämpfe um die Aneignung von Identität einbezogen haben. Obwohl wir nicht alle, ja nicht einmal die

meisten der poststrukturalistischen Perspektiven auf Identität teilten (siehe Marks & Thompson, 2010), eröffnete dies eine gemeinsame Basis zu Themen wie Humor am Arbeitsplatz, Zynismus und Sexualität am Arbeitsplatz. Zweitens zeigte unsere Betonung der alltäglichen Dialektik der Innovation zwischen den Akteur:innen aus dem Management und den Belegschaften in den Praktiken des Fehlverhaltens einige Überschneidungen in Bezug auf den diskursiven Widerstand auf der Mikroebene (zu den Unterschieden siehe jedoch später).

Es ist wichtig zu verstehen, dass die Auswirkungen dieser Kritik nicht auf poststrukturalistische Ansätze beschränkt waren. Durch die Erweiterung der konzeptuellen Begriffe für oppositionelle Praktiken und die Wiederentdeckung des Fokus auf die Handlungsfähigkeit von Arbeiter:innen in Zeiten des Wandels konnten die Kritik des Fehlverhaltens und die damit verbundenen Arbeiten der LPT sowie anderer Forscher:innen einen Teil des allgemeinen Pessimismus über die Handlungsfähigkeit von Arbeiter:innen ausgleichen. Der Niedergang der Gewerkschaften und des traditionellen Kollektivismus wurde zu oft als gleichbedeutend mit dem Verschwinden von Widerstand am Arbeitsplatz und Kollektivismus als solchem angesehen.

Es ist möglich, weitere Beweise und Beispiele für das Fortbestehen solcher Praktiken anzuführen, aber der bemerkenswerte Punkt für dieses Kapitel ist, dass die »Widerstandsdebatte«, zumindest in ihrer Hauptform, eine große Wende in die entgegengesetzte Richtung erfahren hat.

### **Ein Richtungswechsel: Widerstand ist überall und alles**

In den ersten Jahren des neuen Jahrhunderts gab es unter den poststrukturalistischen Forscher:innen eine bemerkenswerte Wende, bei der man begann, Widerstand zu sehen und zu zelebrieren, wobei man sich von einem Großteil des früheren Foucault'schen Gepäcks befreite. Was in dieser Phase der Debatte geschah, war im Großen und Ganzen eine Überarbeitung des Foucault'schen Analyserahmens, weg von Panoptizmus und Überwachung, hin zu einer Betonung kommunikativer Konflikte und einer Mikropolitik des Widerstands. Dies wird etwa in der oft zitierten Definition von Thomas und Davies zum Widerstand zusammengefasst als

»ein ständiger Prozess der Anpassung, Subversion und Neueinschreibung dominanter Diskurse, der stattfindet, wenn Individuen ihre eigene Identitätsdarstellung reflektieren und mit anderen konfrontieren, Widersprüche und Spannungen erkennen und dabei Bedeutungen und Verständnisse pervertieren und subtil verschieben« (Thomas & Davies, 2005, S. 687).

Wie Mumby (2005) in einem wohlwollenden Kommentar zu diesem Forschungsstrang bemerkt, wird Widerstand durch die Ablehnung von interessensbasierten, an Arbeitsbeziehungen orientierten generativen Mechanismen als eine Form von

Identitätsarbeit konzeptualisiert, durch die Akteure »Subjektpositionen« bilden, die sich mit organisationalen Diskursen auseinandersetzen – »Subjektivierung wird zum primären Antrieb für Widerstand«. Die Forschung zu dem, was Mumby »diskursive Tropen« nennt, ist nicht ohne Wert. Sie ermöglichte die Untersuchung des Aufkommens von Ironie, Ambivalenz, Lästern, Klatsch und Zynismus als verdeckte oder versteckte Formen von Widerstand und Dissens. Diese werden zum Teil als Antworten auf identitätsbasierte Kontrollen betrachtet, die »geteilte Vokabulare der Kritik nähren können« (Ashcraft, 2007, S. 4). Es bleibt jedoch oft unklar, wovon genau die diskursive Positionierung abweicht.

Diskursbasierte Mikropraktiken wurden zunehmend genutzt, um traditionellen »Widerstand gegen Veränderung« als Widerstand für Veränderung umzudeuten, oder wie Thomas, Sargent und Hardy es ausdrücken, »wie bestimmte kommunikative Praktiken zu einem generativen Dialog führen können, in dem Widerstand eine förderliche Rolle spielt« (2011, S. 23). Ein ähnliches Argument über die Vorzüge des »produktiven Widerstands« wird von Courpasson, Dany und Clegg (2012) vorgebracht. Die Autoren sind ebenfalls darauf bedacht, alles zu vermeiden, was nach einer »antagonistischen Perspektive« und oppositionellen Handlungsstrukturen riecht, und stützen sich auf »Fälle«, die zeigen, wie mittlere Führungskräfte ihre Vorgesetzten durch geschickte, kreative »Widerstandsarbeit« beeinflussen können, bei der sie »die normalen Machtverhältnisse vorübergehend verschieben« (2012, S. 816). Aus beiden Beiträgen wird deutlich, dass diese Version im Grunde normale innerbetriebliche Manöver als »Widerstand« (um)deutet.

Das paradoxe Ergebnis der Wiederherstellung eines Fokus auf Widerstand als omnipräsent, jeden und alles umfassend ist, dass er von jeglichem substanziellem Gehalt entleert wird. Dies hat zu einer weiteren Wendung in der Widerstandsfor schung geführt, da die radikaleren Elemente des Lagers der Critical Management Studies eine starke Kritik an ihren poststrukturalistischen Kolleg:innen formulierten.

## Zurück auf Null

Mumby legt die Grenzen diskursbasierter Ansätze der Analyse von Widerständen gut dar: Solche Perspektiven

»riskieren zu vernachlässigen, dass die disziplinierenden Praktiken organisationalen Lebens sehr reale und materielle Konsequenzen für die Mitglieder von Organisationen haben. Es ist ein fader Erfolg, die Möglichkeiten zu feiern in denen soziale Akteur:innen Parodien, Mimikry usw. betreiben, und zugleich das Ausmaß zu vernachlässigen, in dem die Organisationsmitglieder immer mehr unterdrückt, überwacht ... und unsicher werden« (2005, S. 3-4).

Auch muss das Problem nicht auf den diskursiven Bereich beschränkt werden. Zy-nismus, Ironie und andere alltägliche Interaktionen können auf die Mikroebene beschränkt sein (Fleming & Spicer, 2003) und sich in relativ trivialen und selbst-referentiellen Praktiken verfangen, die auf Kosten von umfassenderen, kollektiven Drohungen und Kämpfen innerhalb und außerhalb des Arbeitsplatzes in den Vor-dergrund treten. Ein solcher Widerstand ist nach Contu (2008) »entkoffeiniert«, da seine mangelnde Stärke »niemanden bedroht und verletzt«. So weit, so plausibel. Aber einige der gleichen Kritiker:innen haben das Argument weiter ausgeführt, indem sie versuchen, Widerstand zu identifizieren, der immun gegen Inkorporierung ist: »Was jetzt als Widerstand bezeichnet wird, wird in der neuesten Managementrhetorik und -praxis befürwortet ... die eigentliche Frage ist, welche Arten von Widerstand nicht inkorporiert werden könnten ...« (Fleming & Spicer, 2003, S. 3-4).

Selbst wenn das die eigentliche Frage wäre, impliziert die Inkorporierungsthese komplexe Antworten. Im Prinzip kann jeder Kampf oder Akt des Widerstands, der nicht auf eine soziale Revolution hinausläuft, inkorporiert werden (Paulsen, 2014, S. 274). Die Art von Kriterien, die in der Inkorporierungsthese angewendet werden, würden fast alle größeren, kollektiven Arbeitskämpfe der letzten 100 Jahre ausschließen. Contu, der sich nie vor einer Herausforderung drückt, führt dieses Thema weiter aus. »Echte Akte des Widerstands stellen sich als unerhörte Brüche mit allem dar, was in unserer liberalen, postmodernen Welt vernünftig und akzeptabel erscheint« (2008, S. 14) und »ein echter Akt, setzt die Konstellation der Macht-verhältnisse außer Kraft« (S. 4); oder »ein Akt, der das soziosymbolische Netzwerk verändert, in dem wir und unsere Lebensweise Sinn erzeugen« (S. 11). Ein konkretes Beispiel sucht man in dem Artikel vergeblich und so ist es wenig überraschend, dass Widerstand letztlich als »ein unmögliches Akt« (S. 5) definiert wird.

Abgesehen von den rhetorischen Exzessen besteht ein Teil des Problems für die Inkorporierungsthese darin, dass ihre Kategorien weitgehend in einem Vaku-um existieren. Wie bereits angedeutet, können wir den Inhalt und die Effektivität oppositioneller Praktiken nur unter Bezugnahme auf das empirische Objekt – die Managementpolitik wie auch die vorhandenen Machtresourcen – und auf die subjektiven Motive und Rationalitäten der oppositionellen Akteur:innen bewerten. Es ist leicht, einige der oben beschriebenen diskursiven Interaktionen abzulehnen, aber Contu ist ebenso skeptisch gegenüber den von Ackroyd und Thompson hervorgehobenen Arten von »regelüberschreitendem Handeln« und Fehlverhalten. Letzteres umfasst aber eine Vielzahl von Ebenen des Kampfes, einschließlich kollektiver Mobilisierung. Dennoch können informelle kollektive Aktionen in kleinem Maßstab zu realen Gewinnen an Lohn, Anstrengung, Autonomie, Zeit oder Würde führen und auch Brückenköpfe zu breiteren Mobilisierungen darstellen – ein Argument, das wir in einem späteren Abschnitt weiter entwickeln werden.

## Einige Überlegungen über die Debatte

In dieser Variante der »Widerstands«-Debatte hat uns der Kreislauf wieder dorthin zurückgebracht, wo wir angefangen haben. »Widerstand ist überall« ist letztlich die Kehrseite einer »Widerstand ist nirgends«-Münze. Man kann argumentieren, dass viele der Verhaltensweisen, die im Abschnitt »Widerstand ist überall« behandelt werden, überhaupt nicht oppositionell sind. Aber selbst wenn man großzügiger wäre, besteht das Hauptproblem darin, dass Widerstand als eine generische Kategorie behandelt wird, ohne einen empirischen Gegenstand oder Kontext jenseits der endlosen, meist diskursiven, gegenseitigen Durchdringung von Macht und Widerstand. Radikale wie Fleming und Spicer (2003) kritisieren zu Recht einige der Grenzen dieser Art von Forschung, haben aber ihre eigene Version, in der »Kampf« jeder Art eine multidimensionale Dynamik ist, die die Schnittstelle zwischen Macht und Widerstand zwischen beliebigen Akteuren belebt. Wir bekommen kaum eine Vorstellung davon, warum eine Form des Kampfes zu bestimmten Zeiten oder an bestimmten Orten auftritt. Wie Mumby bemerkt, »scheint ›Kampf‹ dabei ohne Motiv oder Richtung zu sein, und ich bin mir nicht sicher, wo die ›Differenz‹ entsteht, die den Kampf hervorbringt« (2003, S. 685).

Beide »Flügel« teilen auch eine gemeinsame Ablehnung der Schlussfolgerungen, die aus dem jeweiligen Kontext gezogen werden, auf den marxistische und LPT-Forschende ihre Analysen stützen. Fleming und Spicer (2003) lehnen die »Kapital-Arbeits-Dichotomie« ab, während Thomas und Davies (2005) das »negative Paradigma« der LPT ablehnen, das »Widerstand als Ergebnis struktureller Beziehungen des Antagonismus zwischen Kapital und Arbeit konzeptualisiert«. Abgesehen von spezifischen konzeptionellen oder empirischen Behauptungen besteht das Problem mit »multimodalen Theorien des Widerstands« darin, dass sie die spezifischen Dynamiken verschleieren, die oppositionelle Praktiken formen. Wir können sicherlich lernen, wie die »versteckten Transkripte« der Insubordination die Dynamik der Beziehungen zwischen den Mächtigen und den scheinbar Machtlosen formen (Scott, 1985), aber Schlussfolgerungen vom historischen Leben von Bäuer:innen auf aktuelle Phänomene sind begrenzt. Es ist auch völlig legitim, Widerstandsstrategien zu untersuchen, die von sozialen Bewegungen in der Zivilgesellschaft verfolgt werden, aber die Akteur:innen, Kontexte und Mechanismen sind sehr unterschiedlich. Nimmt man eine Vorliebe für generische Kategorien und einen tiefgreifenden Pessimismus gegenüber oder mangelndes Interesse an Arbeitskämpfen hinzu, so führt dies dazu, dass jeglicher Fokus auf Arbeit und das Beschäftigungsverhältnis entfernt oder marginalisiert wird.

Um ein Korrektiv anzubieten, können wir eine bessere Konzeptualisierung der Grenzen innerhalb des Repertoires der oppositionellen Praktiken am Arbeitsplatz

erstellen, aber die wichtigste Voraussetzung ist, den Kontext wieder ins Bild zu setzen. Der nächste Abschnitt bietet einen Versuch, dies zu erreichen.

## **Veränderungen in Managementregimen und Räume für innovatives Arbeiter:innenhandeln**

Der Kontext, in dem sowohl Widerstand als auch Fehlverhalten stattfinden, verändert sich ständig, aber es ist sehr deutlich geworden, dass in den letzten Jahrzehnten eine entscheidende Verschiebung stattgefunden hat, die viele der traditionellen Formen des Fehlverhaltens, die Manager:innen in der Nachkriegszeit beschäftigten, modifiziert oder verdrängt hat. Einige dieser Veränderungen sind das Ergebnis langfristiger Entwicklungen, wie z.B. die Abkehr von der traditionellen Fertigung oder von Industriesektoren, in denen die Selbstorganisation der Arbeiter:innen stark ausgeprägt war. Diese gingen einher mit strategischen Entscheidungen von Unternehmen und staatlichen Akteuren, die den Beschäftigungsschutz geschwächt und den gewerkschaftlichen Organisationsgrad verringert haben. Zu diesen Faktoren sollten wir das Aufkommen neuer dezentralisierter Organisationsformen sowie die Verfügbarkeit neuer und leistungsfähigerer Formen der Informationstechnologie hinzufügen, die dem Management zumindest potenziell mächtige Instrumente der Vermessung von Arbeit und neue Hebel zur Überwachung und Kontrolle von Verhalten in die Hand gegeben haben. In Verbindung mit der Ausbreitung sanktionierender Leistungskulturen in einigen Sektoren (Taylor, 2016) hat dies an vielen, wenn auch nicht an allen Arbeitsplätzen zu einer höheren Arbeitsintensität und weniger Gelegenheit für frühere Formen der »Zeitverschwendungen« und der »Tricksereien« geführt. Wie Edwards und Bélanger beobachten:

»... die Möglichkeit, ›besondere Anstrengungen‹ geltend zu machen, ist in vielen Jobs gesunken. Die elektronische Überwachung der Arbeit in gering- und mittelqualifizierten Fertigungsberufen und in Call-Centern wird jetzt als selbstverständlich angesehen. Hinzu kommt, dass die Produktionsprozesse viel vorhersehbarer sind als früher, so dass der Spielraum für Aushandlungen geringer geworden ist. Viele der in den klassischen Studien beschriebenen Tricksereien drehten sich um Variationen im Produkt oder im Prozess, was den Arbeiter:innen Raum gab, darüber zu verhandeln, wie viel sie für nicht standardisierte Arbeit bezahlt wurden oder was passieren würde, wenn sie nicht arbeiten konnten, weil die Maschinen kaputt waren.« (2010, S. 16)

In einigen Sektoren ist die Arbeitsintensivierung mit der Verbreitung von »schlankem Arbeiten« und Leistungskennzahlen verbunden. Dies wiederum verringert einen Teil des Spielraums für Absentismus – eine der traditionellen Formen des Fehlverhaltens von Beschäftigten. Das harte Durchgreifen gegen Krankheit und Abwe-

senheit schafft jedoch an sich schon einen »großen Bereich des Dissens« (Gewerkschaftsfunktionär des britischen öffentlichen Dienstes, zit.n. Carter et al., 2013, S. 17) und beansprucht einen beträchtlichen Teil der Zeit und Aufmerksamkeit der ehrenamtlichen Funktionär:innen der Gewerkschaft.

Es wäre jedoch falsch zu glauben, dass Veränderungen hin zu einer strengeren Kontrolle der Arbeitsabläufe und des Leistungsmanagements universell, geschweige denn umstritten sind. Es ist notwendig, den Charakter des Kontextes zu berücksichtigen – die Art der Organisation und das Managementregime –, bevor man irgendwelche Schlussfolgerungen zieht. In Büroumgebungen und vielen kommerziellen Organisationen ist eine effektive Kontrolle des Arbeitsflusses und der Leistung der Beschäftigten nur schwer zu erreichen. Wie Paulsen (2014) in seiner viel zitierten Studie aufgezeigt hat, gibt es immer noch Arbeitsplätze, an denen verschiedene Formen von »leerer Arbeit« – Blaumachen, Arbeitsvermeidung und »private Aktivitäten am Arbeitsplatz« – möglich sind. Paulsen nennt auch Beispiele, in denen neue Formen der IKT – von Computern am Arbeitsplatz bis hin zu sozialen Medien auf Smartphones – von Beschäftigten für »Cyberloafing«, also für private Aktivitäten während der Arbeitszeit genutzt werden können. Dies wird durch andere aktuelle, auf Umfragen basierende Untersuchungen bestätigt, bei denen fast alle Beschäftigten Online-Aktivitäten während der Arbeitszeit zugaben, obwohl die meisten angaben, dass dies nur für kurze Zeiträume geschah (Thompson, McDonald & O'Connor, 2019).

Einige der interessantesten Entwicklungen in diesem veränderten Terrain finden im Dienstleistungsbereich statt. Edwards und Bélanger (2010) fassen eine Reihe von neueren Studien zum Dienstleistungssektor zusammen, die zeigen, dass die Zunahme von niedrig qualifizierter Dienstleistungsarbeit die Möglichkeit für einige Formen von Fehlverhalten wie Diebstahl und Sabotage erhöht, da die Beschäftigten nach Würde und Mitteln zur Verteidigung gegen den wachsenden Arbeitsdruck suchen. Eine Facette solcher Trends ist, dass Arbeiter:innen, die emotionaler Arbeit ausgesetzt sind, facettenreiche Praktiken nutzen, die notwendig sind, um Emotionen zu zeigen, um von den Anforderungen der Unternehmen abzulenken oder abzuweichen, einschließlich der Nutzung von Emotionen als »Geschenk« an Klient:innen und Kund:innen (Callaghan & Thompson, 2001; Baines, 2011).

Die innovativste und am weitesten verbreitete Entwicklung im Dienstleistungsbereich ist sicherlich die Verbreitung der Plattformarbeit. Dies hat zu einer neuen Generation von Forschung über Kontrolle und Widerstand geführt, die von der LPT beeinflusst ist. Der Punkt, den es hier zu betonen gilt, ist, dass die algorithmische Kontrolle, die vordergründig als ein mächtiges Werkzeug für das Management angesehen wird, zum Teil deshalb, weil ihre Funktionsweise nicht sichtbar ist, die Grundlage für gemeinsame Aushandlungen durch die Beschäftigten und ihre Organisationen bildet. Das liegt daran, dass die Software und ihre Anwendungen den Arbeiter:innen eine Grundlage bieten, sowohl gegen die

geringen Löhne als auch gegen den Status unabhängiger Auftragnehmer:innen vorzugehen. Während einige Studien (Veen, Barratt & Goods, 2020) nur begrenzte, hauptsächlich individualistische Ausdrucksformen des Arbeiter:innen-Handelns identifizieren, zeigt eine zunehmende Anzahl von Studien durchsetzungsfähigere informelle und formelle kollektive Aktionen gegen das dominante Kontroll- und Geschäftsmodell (siehe Moore & Joyce, 2019 für einen Überblick). In einer ethnografischen Fallstudie von Essenskurier:innen legt Heiland (2021) dar, dass, obwohl die Software der Plattformen bestimmt, wie und wo die Arbeit verrichtet wird, Arbeiter:innen Instrumente wie Fake-GPS-Apps nutzen, um die räumliche Kontrolle zu unterlaufen und die Intensität des Arbeitsprozesses zu beeinflussen.

Ein weiteres Feld potentieller Konflikte ergibt sich aus der erweiterten normativen Intervention des Managements. In der Tat ging es bei unserer Auseinandersetzung mit Poststrukturalist:innen und anderen über normative Kontrolle nie darum, ob sie existiert, sondern um ihre Effektivität. Die Ausweitung der normativen Intervention birgt nicht nur die Gefahr der Übertreibung, sondern rückt die Unternehmenskultur in einer Weise ins Rampenlicht, die Widersprüche und Spannungen mit den eigenen Identitäten und Erfahrungen der Mitarbeiter:innen weitaus wahrscheinlicher macht. Dies lässt sich an Fallbeispielen wie Avatar erkennen (Cushen & Thompson, 2012). Allgemeiner ausgedrückt stimmen wir mit neueren Argumenten von Forschenden überein, dass es einen wachsenden Konflikt zwischen den subjektiven Interessen von Beschäftigten und den Einschränkungen gibt, die diesen Interessen durch Finanzialisierung, Vermarktlichung und andere Trends auferlegt werden (Nies, 2012; Mentz, 2021). Nies zeigt anhand von deutschen Fallstudien von Ingenieur:innen und Kundenbetreuer:innen, wie positive Orientierungen an den Gebrauchswerten ihrer Arbeit zu Dissens und Distanzierung von ihren Organisationen führen. Solche Argumente weisen Parallelen zu den bahnbrechenden Arbeiten von Hodson über Würde und Widerstand auf (Hodson, 2001; Roscigno & Hodson, 2004). Würde wird als übergreifendes Ziel des Verhaltens von Arbeiter:innen gesehen, wobei der Schwerpunkt auf der Umwandlung von Arbeitsplätzen mit unzureichender Bedeutung in solche liegt, die ihrer persönlichen Wertigkeit eher entsprechen. Die Verbindung zu den Themen dieses Kapitels besteht in der begleitenden Perspektive, dass sich Arbeitende zur Verteidigung der Würde in Widerstand und Fehlverhalten üben, einschließlich Sabotage, Absentismus und Arbeitsvermeidung.

Wir wollen nun spezifischere Aspekte der sich wandelnden Beziehungen zwischen Managementregimen und der Handlungsfähigkeit von Arbeiter:innen untersuchen, wobei der Schwerpunkt auf den Voice-Praktiken liegt.

## Anerkennung von Disengagement<sup>4</sup> und Widerspruch

Wie wir gesehen haben, wurden in den letzten Jahrzehnten Behauptungen über selbstdisziplinierende Subjekte und die Eingliederung von Beschäftigten in das Wertesystem des Managements aufgestellt. Ein zentraler Teil der Widerlegung solcher Behauptungen war der Versuch von Wissenschaftler:innen, die sich mit Arbeitsprozessen und Arbeitsbeziehungen befassen, die verschiedenen Artikulationsmodalitäten von Beschäftigten genauer zu betrachten, vor allem das Disengagement, den Zynismus und den Dissens. Es wird sicherlich anerkannt, dass es Belege dafür gibt, dass das *Disengagement* von Unternehmenswerten und -praktiken ein weit verbreitetes Phänomen in neuen Managementregimen ist. Die Wahl des Begriffs »*Disengagement*« ist bewusst gewählt, da das Engagement der Mitarbeiter:innen der modische Begriff ist, der in HR- und Unternehmenskreisen für die Reaktion verwendet wird, die das Management von den Beschäftigten erwartet und die es manchmal mit Hilfe von Richtlinien zu sichern versucht.

Dem Konzept des Beschäftigtenengagements fehlt es sowohl an intellektueller Kohärenz als auch an einer soliden Forschungsgrundlage. Viele Praktiker:innen glauben, dass das Erreichen von Engagement, was immer das sein mag, der wichtigste Prädiktor für die Leistungsfähigkeit der Organisation ist (Gifford & Young, 2021). In der Alltagssprache wird Engagement als der Schlüssel zur Freisetzung zusätzlicher Anstrengungen angesehen. Es ist daher nicht überraschend, dass es eine Art Panik über Berichte über *Disengagement* in Form von faulen, apathischen oder dissidenten Beschäftigten gibt, die sich durch »schlechte Einstellungen«, geringe Energie und übermäßige Nutzung sozialer Medien für private Zwecke bei der Arbeit auszeichnen (Forbes, 2018). In großen Unternehmen und in der Fachwelt wächst seit einiger Zeit die Besorgnis über sinkende Niveaus des Beschäftigtenengagements in Großbritannien, die oft in eigenen Umfragen festgestellt werden (siehe Rayton, Dodge & D'Aneleze, 2012). Ähnliche Trends sind auch in anderen Ländern zu beobachten. Laut der Harvard Business Review (Lee Yohn, 2018) sind nur 13 % der US-Beschäftigten bei der Arbeit engagiert, und unengagierte Beschäftigte kosten US-Unternehmen jährlich 450 bis 550 Milliarden US-Dollar an verlorenen Produktivität.

Die Besorgnis existiert nicht in allen Feldern. Es gibt Branchen und Arbeitsplätze, wie z.B. die Lagerhaltung, in denen technische Überwachung, Zwang und Unsicherheit sehr ausgeprägt sind und aus der Sicht des Managements ausreichen, um die Einhaltung der Vorschriften zu gewährleisten, ohne sich um das Engagement der Beschäftigten zu kümmern. Wir vermuten jedoch, dass es ein umfassenderes Problem gibt, das wir als »Widerspruch« bezeichnen und das Beachtung verdient.

4 Da sich der Begriff des »*Disengagements*« nicht treffend und ohne Bedeutungsverluste übersetzen lässt, findet er im Folgenden in seiner englischen Version Anwendung.

Ohne eine Art Taxonomie vorzuschlagen, möchten wir einige Unterschiede zwischen Zynismus, Schweigen und Dissens untersuchen.

In der Mainstream-Literatur werden Äußerungen der Beschäftigten nur als ein Maß für gesteigertes Engagement, Identifikation mit der Organisation oder Einsatzbereitschaft und als Ergebnis von durch das Management initiierten Veränderungen verstanden (Nechanska, Hughes & Dundon, 2020). Unternehmensdiskurse, die sich in Stellenanzeigen und Anforderungsprofilen manifestieren, sind voll von Anforderungen an die Beschäftigten, sich für den Job, die Marke oder die Organisation zu begeistern. In diesem Kontext reicht es nicht aus, dass Beschäftigte über Fachwissen verfügen oder kompetente Leistungen zeigen, sondern es wird zusätzlich erwartet, dass sie ihre Arbeitstätigkeit und die beschäftigende Organisation positiv bewerten. Indem sie sich nicht auf diese Weise engagieren, wandeln sie negative Äußerungen faktisch in wahrgenommenes Fehlverhalten um.

Vor dem Hintergrund dieses Prozesses ist das Interesse am Zynismus der Beschäftigten und auch an ihrer mangelnden Identifikation bzw. ihrem mangelnden Engagement mit der beschäftigenden Organisation gewachsen, einschließlich satirischen Humors, der sich gegen das Management richtet (Collinson & Ackroyd, 2005; Taylor & Bain, 2003). Fleming und Spicer (2003; 2007) gehörten zu den ersten, die Belege für Zynismus als Hindernis für Kulturveränderungsprogramme zusammengetragen haben. Allerdings ziehen diese Autoren noch die typisch pessimistische Schlussfolgerung der Poststrukturalist:innen, dass die Macht der Unternehmen ohnehin reproduziert wird, weil die Beschäftigten die Rituale und Symbole der Managementkultur nachspielen und fälschlicherweise glauben, sie seien autonome Subjekte. Es ist wahr, dass die Machtverhältnisse innerhalb von Organisationen die Beschäftigten manchmal dazu zwingen, sich auf diskursive Rituale einzulassen, insbesondere wenn es um Beförderungen oder Beurteilungen geht. Doch wie Fleming und Spicer anerkennen, hindert dies Arbeiter:innen nicht an alltäglichen Akten der Distanzierung und des *Disengagements*.

Es gibt auch empirische Belege von Naus et al. (2007), die ein Modell des organisationalen Zynismus skizzieren, das negative Einstellungen mit »Tendenzen zu abschätzigm und kritischem Verhalten gegenüber der Organisation« verbindet. Obwohl diese Beobachtungen durchaus interessant sind, schließen Naus et al. in unseren Begriffen manchmal ein Verhalten als Zynismus ein, das zu aktivem Dissens übergegangen ist. Letzterer ist ein bewussterer und nach oben gerichteter Einspruch, der mit der zu Beginn des Kapitels vorgeschlagenen Charakterisierung von Widerstand übereinstimmt. Dissens hat eine willentliche Qualität – er kann individuell durch informelle und formelle Mittel ausgedrückt werden. Er beinhaltet oft eine aktiver Auseinandersetzung mit Politiken und Praktiken und das Vorschlagen alternativer Handlungsmöglichkeiten. So gibt es zum Beispiel immer mehr Hinweise auf oppositionelle Äußerungen über soziale Medien. Wie Umfragen zeigen, reichen diese von kritischen Kommentaren, die von Mitarbeiter:innen

online gepostet werden (Thompson, McDonald & O'Connor, 2019), über arbeitsbezogene Blogs, die für kritische Kommentare genutzt werden (Richards & Kosmala, 2013), bis hin zu webvermittelten Online-Communities, die als Foren für Solidarität und Mobilisierung fungieren können (mehr dazu im nächsten Abschnitt).

Das Erkennen der Schwierigkeiten, die entstehen, wenn die einzigen erwarteten Antworten Zustimmung sind, hat einige von der LPT beeinflusste Forschende dazu veranlasst, Schweigen als effektiven Einsatz des Widerspruchs am Arbeitsplatz neu zu bewerten (Donaghey et al., 2011; van den Broek & Dundon, 2012). Schweigen ist auf den ersten Blick eine seltsame Sache, über die man streiten kann. Dennoch ist es häufig eines der »Zeichen«, nach denen man Ausschau halten sollte. Sie sind ein Hinweis auf Disengagement (Morrison, 2014). Nechanska et al. (2020) kombinieren explizit die Perspektiven der LPT und der Industriellen Beziehungen, um ein integriertes Modell von Schweigen und Widerspruch zu erarbeiten. Sie weisen darauf hin, dass Schweigen als fehlende Reaktion bemerkenswert sein kann; insbesondere in Situationen, in denen ein erhebliches Machtungleichgewicht besteht – wie etwa zwischen Kapital und Arbeit – und in denen die Diskussionsthemen von den Mächtigen festgelegt werden. Indem sie sich auf das LPT-Konzept des strukturierten Antagonismus stützen, betonen sie jedoch auch, dass sich das Schweigen von Beschäftigten in verschiedenen Formen von Fehlverhalten manifestieren kann, um sich Managementpraktiken zu widersetzen, die ihre Interessen bedrohen. Anhand von Daten aus nicht gewerkschaftlich organisierten Callcentern in Großbritannien und Australien zeigen van den Broek und Dundon (2012), dass Arbeiter:innen die Kommunikation mit Kund:innen und Management regulierten, um sich mit eindeutigen Akten des Schweigens für die intensive Überwachung »zu revanchieren«. Das Zurückhalten von Informationen und Engagement ist nicht neu, aber dennoch bedeutsam in einem Kontext, in dem viele Unternehmen von den Beschäftigten erwarten, dass sie »allzeit bereit« sind, eine Quelle stillschweigenden Könnens und Wissens zu sein.

## **Von der Widerspenstigkeit zu den Solidaritäten: Wege oppositioneller Praktiken**

In diesem Kapitel haben wir einen pluralistischen, mehrdimensionalen Rahmen zur Analyse der Handlungsfähigkeit von Arbeiter:innen rekapituliert, der unserer Meinung nach für LPT-Ansätze charakteristisch geworden ist. Einige Kommentator:innen erwecken immer noch den Eindruck, dass es eine wirkliche oder wünschenswerte Form des Kampfes gibt, gegen die alle anderen Formen der Handlungsfähigkeit von Arbeiter:innen beurteilt und für mangelhaft befunden werden. Wenn A (Fehlverhalten, Widerspenstigkeit) nicht zu B (breit angelegte Streiks und Klassenkampf) führt, dann ist es nicht relevant oder bedeutsam. Aber wenn der

Streik der Idealtypus der Handlungsfähigkeit von Arbeiter:innen ist, dann wird seine Abwesenheit zu einem Grund für Introspektion und Pessimismus. Dies zeigt sich in Diskussionen über »Methodenverschiebungen«, mit anderen Worten: Führen Einschränkungen einer Form kollektiven Handelns zum Aufstieg anderer? Gall und Kirk schließen aus ihrer Analyse, dass in Großbritannien wenig oder gar keine Verdrängung von Streikaktivitäten stattgefunden hat: »In diesem Sinne geht es nicht so sehr darum, dass der Ballon gequetscht wird, um anderswo eine Ausbeulung herbeizuführen, sondern dass der Ballon durchgestochen und abgelassen wird« (2018, S. 8).

Es stellt sich jedoch immer noch die Frage nach den Beziehungen oder Wegen zwischen oppositionellen Praktiken. In dieser Hinsicht macht Kirk (2018, S. 646) ein relevantes Argument, wenn sie beobachtet, dass Ackroyd und Thompson wenig tun, um Wege zwischen den »untergründigen« Formen der Aushandlung am Arbeitsplatz und den Bedingungen für eine breitere kollektive Mobilisierung zu identifizieren, die Kelly (1998) vorschwebt. Ackroyd und Thompson, so stellt sie richtig fest, behaupten eine contingente Verbindung zwischen Fehlverhalten und zielgerichtetem Widerstand gegen das Management, lassen aber eine Theoretisierung der genauen Mechanismen der Transformation unausgesprochen. Es ist schwierig, diese Fragen zu beantworten und Verbindungen herzustellen, da sie verschiedene Handlungs- und Untersuchungsfelder miteinander verbinden. Wir werden sie an dieser Stelle nicht auf wundersame Weise lösen, aber einige kurze Beobachtungen über mögliche Wege skizzieren.

Die Aneignung von Leistung, Zeit, Produkt und Identität durch Arbeiter:innen hängt in erster Linie von informeller Selbstorganisation, Gruppenkohäsion und einem gewissen Maß an Kontrolle ab, die im Arbeitsprozess ausgeübt wird. Aneignung bietet auch ein Reservoir von Mikro-Mobilisierungen (McAdam, 1988), die als Grundlage und Sprungbrett für die Bildung von breiteren Artikulationen gegen schlechte Arbeitsbedingungen und für kollektive Aktionen dienen. Das ist es, was in traditionellen, institutionellen Darstellungen von Arbeitsbeziehungen, Tarifverhandlungen und Arbeitskonflikten oft übersehen wird. Arbeiter:innen-Militanz in der Massenproduktion lief häufig über solche Wege, wobei die Vertrauensleuteorganisation die Schlüsselrolle bei der Artikulation der praktischen und ideellen Verbindungen zwischen den beiden Mobilisierungsebenen spielte. Solche Wege sind angesichts unterschiedlicher Motive und Machtressourcen nie einfach oder glatt. Insbesondere gibt es eine unvermeidliche Spannung zwischen der betrieblichen und der gewerkschaftlichen Bearbeitung des Beschwerdeprozesses, da die Rolle des Letzteren letztlich darin besteht, Konflikte zu lösen und zu stabilisieren. Dies gilt auch für die Tatsache, dass es in Betrieben mit schwächerer Selbstorganisation und Autonomie der Arbeit entsprechend schwieriger ist, Mikro- in Makromobilisierung umzuwandeln. Infolgedessen verbleibt ein Großteil der Auseinanderset-

zungen zwischen Arbeiter:innen und Management tendenziell auf der Ebene des Fehlverhaltens und seiner Regulierung.

»Das, was oft als Fehlverhalten dargestellt wird, kann in der Tat die durchsetzungsfähigeren Formen des Widerstands für diejenigen Arbeitenden ersetzen, denen die Möglichkeit verweigert wird, ihre Handlungen durch kollektive Systeme zu kanalisieren (siehe auch Wilkinson et al., 2004). Sowohl bei WaterCo als auch bei DeliveryCo fanden Arbeiter:innen beispielsweise Wege, um Richtlinien durch kollektive Solidarität zu umgehen: Bei WaterCo kamen die Arbeiter:innen bewusst zu spät zur Arbeit, um auf einseitige Entscheidungen des Managements zu reagieren; bei DeliveryCo fanden die Fahrer:innen Wege, um Zeit zu gewinnen; bei Servo legten die Beschäftigten dem Management Petitionen vor, die sich gegen die Arbeitsintensivierung richteten, und revanchierten sich beim Management, indem sie Kund:innen ignorierten« (Van den Broek & Dundon, 2012, S. 104).

Wie allgemein bekannt hat der wirtschaftliche und politische Wandel seit der Krise des Fordismus die oben beschriebenen Bedingungen unterminiert und die Mobilisierungswege unterbrochen. Einige große Industriesektoren wurden demontiert, die gewerkschaftliche Organisation geschwächt und die Macht des Managements hat die Grenzen der Kontrolle verschoben. Kollektive Handlungsfähigkeit von Arbeiter:innen bleibt bestehen und wurde in einigen Fällen durch neue, unabhängige Gewerkschaften wieder aufgebaut, aber sie funktioniert oft durch informelle Muster von Widerspenstigkeit und Aneignung. Taylor und Moore (2019) liefern einen beispielhaften Fall dafür, wie zeitgenössische Mobilisierungswege bestehen und gedeihen können. Anhand des Konflikts zwischen British Airways und dem Kabinenpersonal (vertreten durch die Gewerkschaft BASSA) in den Jahren 2009-11 zeigen sie, dass die beeindruckenden Mobilisierungen, die sich in diesem Konflikt manifestierten, in Arbeiter:innensolidarität und einem spezifischen Arbeitsprozess verwurzelt waren. Die primäre Erklärung dafür war die verantwortliche Autonomie und gemeinsame Regelung der Arbeitsbedingungen, die das Kabinenpersonal unter der Leitung des Cabin Services Director (oft ein Gewerkschaftsaktivist) genoss, wobei viele der Mitarbeitenden nur wenig ständigen Kontakt mit dem Management am Boden hatten. Der Gruppenzusammenhalt wurde auch durch Bindungen gestärkt, die durch soziale Interaktionen zwischen und auf Flügen entstanden und zur Entwicklung einer ausgeprägten Gemeinschaftlichkeit beitrugen. Angesichts der Bedrohung von Arbeiter:innen-Interessen durch die Umstrukturierung der Arbeit und der Schwächung der Identitäten der Arbeiter:innen durch die Manipulation der emotionalen Arbeit im Unternehmen konnte BASSA auf einen informellen Kollektivismus zurückgreifen, um unter oft schwierigen Umständen und einem äußerst aggressiven Arbeitgeber nachhaltige Streikaktivitäten zu entwickeln.

So überzeugend diese Darstellung auch ist, die Autoren räumen ein, dass es sich um einen atypischen Fall handeln könnte, selbst in einer Luftfahrtbranche, die zunehmend von Billigfluggesellschaften bevölkert wird. Folglich müssen Forschende die Bedingungen für erfolgreiche Mobilisierungspfade in verschiedenen Sektoren genau untersuchen. Wir wissen, was in der Vergangenheit funktioniert hat, wir wissen, was in der Gegenwart funktionieren kann, aber wir brauchen ein klareres Gespür für unterschiedliche Modelle in traditionellen und neueren Branchen. Es stellt sich auch die Frage, auf wen sich das »wir« bezieht. Es ist wichtig zu erkennen, dass ein Großteil der Debatte über Widerstand die Erfahrungen in Europa und Nordamerika widerspiegelt. In Teilen des globalen Südens können die Erfahrungen und die Organisation im Arbeitsprozess einen fruchtbareren Boden für kollektive klassenbasierte Aktionen wie Massenstreiks und Besetzungen enthalten, wie Atzeni (2009; 2010) in seinen Diskussionen über Argentinien zeigt.

Um zu einem vertrauteren Kontext zurückzukehren, passt unser Interesse an Pfaden zu einer Sonderausgabe der Zeitschrift *Work Employment and Society* (Beck & Brook, 2020) zu verschiedenen Formen von Solidarität in und durch Arbeit. Eine tieferliegende Problematik ist jedoch die der Übergänge von Arbeit zu breiteren sozialen Solidaritäten in einem Zeitalter der politischen Reaktion und Polarisierung. Während die Motive verständlich sind, besteht die Gefahr, dass Arbeiter:innensolidaritäten und informeller Kollektivismus zu sehr mit der Frage belastet werden, was sie werden könnten oder sogar müssten. Tatsächlich veranschaulicht die Sonderausgabe auf scharfsichtige Weise die Bandbreite der heterogenen Zwecke und Formen von Arbeiter:innensolidaritäten. Einige konzentrieren sich auf die Widerständigkeit von Arbeiter:innen in »Coping-Gemeinschaften«, die durch eine moralische Ökonomie der Teilnehmenden gestützt werden (Bolton & Laaser, 2020). Am anderen Ende des Spektrums gibt es Artikel, die sich mit gemeinschaftsorientiertem und breiterem Arbeiter:innenaktivismus befassen, wie z.B. der Schaffung eines internationalen, basisorientierten Netzwerks von Hafenarbeiter:innen, das in der Lage ist, globale Solidaritätskampagnen zu unterstützen (Fox-Hodess, 2020).

Trotz dieser Vielfalt, ungleicher Erfahrungen und Effektivität haben die Herausgeber:innen (Beck & Brook, 2020) Recht, wenn sie auf die sich verändernden Grenzen zwischen einigen Arbeitsumgebungen wie Plattformarbeit und breiteren Gemeinschaften sowie potziellem Aktivismus, der durch Verbindungen über digitale Netzwerke erleichtert wird, aufmerksam machen. In der neuen Arbeitslandschaft sind die Formen und Funktionen der Einsprüche der Arbeitenden häufig hybridisiert. Zum Beispiel können von Arbeiter:innen initiierte Facebook-Gruppen informelle Orte für den Austausch von Erfahrungen und Beschwerden sein, während andere mit expliziteren Organisierungsbemühungen verbunden sind, und einige tun beides (Wood, 2015; Cohen & Richards, 2015; Caraway, 2016). Die oben genannte Sonderausgabe beinhaltet auch die Studie von Tassinari und Maccarrone (2020) über Kurier:innen der Gig Economy in Italien und Großbritannien.

Sie betrachtet die embryonale Solidarität, die den alltäglichen informellen Konflikten trotz eines individualisierten Arbeitsprozesses zugrunde liegt, aber auch, wie dies eine Grundlage für »unwahrscheinliche Mobilisierungen« bietet, einschließlich Streiks und neuartiger Formen des Arbeiter:innen-Handelns, einschließlich neuer unabhängiger Gewerkschaften und Organisationsformen (für eine Analyse des Phänomens in Deutschland siehe Heiland & Schaupp, 2020).

Was die Trends in der Gig-Ökonomie zeigen, ist, dass trotz technologischer und sozialer Herausforderungen sowie Machtungleichgewichte Wege zwischen alltäglicher Widerspenstigkeit, informellem Kollektivismus und Widerstand, einschließlich breiterer klassenbasierter Aktionen, offenbleiben und neu gestaltet werden. Die Dialektik von Kontrolle und Widerstand wird sich fortsetzen, in manchen Fällen über frühere Arbeitsplatzgrenzen hinausgehen und neue Formen des Aktivismus hervorbringen. Was an der Grenzzone der Kontrolle erlebt wird, lässt sich nicht immer leicht in effektive Formen der Aushandlung umsetzen. Widerspenstigkeit und Fehlverhalten sind keine Garantie für Widerstand, aber ohne sie sind die Aussichten für seine Entwicklung entsprechend geringer.

## Literatur

- Ackroyd, S. & Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehaviour*. London: Sage.
- Ashcraft, K. L. (2005). Resistance through Consent? Occupational Identity, Organizational Form and the Maintenance of Masculinity Among Commercial Airline Pilots. *Management Communication Quarterly*, 19 (1), 67-90.
- Atzeni, M. (2009). Searching for injustice and finding solidarity? A contribution to the mobilisation theory debate. *Industrial Relations Journal*, 40 (1), 5-16.
- Atzeni, M. (2010). *Workplace Conflict: Mobilization and Solidarity in Argentina*. London: Palgrave Macmillan.
- Baines, D. (2011). Resistance as emotional work: the Australian and Canadian non-profit social services. *Industrial Relations Journal*, 42 (2), 139-156.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408-437
- Barnes, A. (2004). Diaries, dummies and discipline: resistance and accommodation to monitoring in call centres. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 14 (3), 127-137.
- Beck, V. & Brook, P. (2020). Solidarities In and Through Work in an Age of Extremes. *Work, Employment and Society*, 34 (1), 3-17.
- Bélanger, J. & Thuderoz, C. (2010). The Repertoire of Employee Opposition. *Revue Française de Sociologie*, 51 (3), 470-560.
- Bolton, S. C. & Laaser, K. (2020). The moral economy of solidarity: a longitudinal study of special needs teachers. *Work, Employment and Society*, 34 (1), 55-72.

- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago: Chicago University Press.
- Burawoy, M. (1985). *The Politics of Production*. London: Verso.
- Burrell, G. (1988). Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault. *Organization Studies*, 9 (2), 221-235.
- Callaghan, G. & Thompson, P. (2001). Edwards Revisited: Technical Control in Call Centres. *Economic and Industrial Democracy*, 22 (1), 13-37.
- Callaghan, G. G. & Thompson, P. (2002). We Recruit Attitude: The Selection and Shaping of Call Centre Labour. *Journal of Management Studies*, 39 (2), 233-254.
- Caraway, B. (2016). OUR Walmart: A case study of connective action. *Information, Communication & Society*, 19 (7), 907-920.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A. Feild, H. S. & Mossholder, K. W. (2013). Transformational Leadership, Relationship Quality, and Employee Performance During Continuous Incremental Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (7).
- Casey, C. (1995). *Work, Self and Society: After Industrialism*. London: Routledge.
- Cohen, N. & Richards, J. (2015). 'I didn't feel like I was alone anymore': evaluating self-organised employee coping practices conducted via Facebook. *New Technology, Work and Employment*, 30 (3), 222-236.
- Collinson, S. L. & Ackroyd, S. (2005). Resistance: Misbehavior and Dissent. In S. Ackroyd, P. Thompson, P. Tolbert & P. Batt (Hg.), *The Oxford Handbook of Work and Organizations* (S. 305-326). Oxford: Oxford University Press.
- Contu, A. (2008). Decaf resistance. *Management Communication Quarterly*, 21 (3), 364-379.
- Courpasson, D., Dany, F. & Clegg, S. (2012). Resistors at Work: Generating Productive Resistance in the Workplace. *Organization Science*, 23 (3), 801-819.
- Cushen, J. & Thompson, P. (2012). Doing the right thing? HRM and the angry knowledge worker. *New Technology, Work and Employment*, 27 (2), 79-92.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis. *Work Employment and Society*, 25 (1), 51-67.
- Dörflinger, N., Pulignano, V. & Vallas, S. P. (2020). Production Regimes and Class Compromise among European Warehouse Workers. *Work and Occupations*, 48 (2), 111-145.
- Edwards R. (1979). *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. London: Heinemann.
- Edwards, P. K. (1986). *Conflict at Work: A Materialist Analysis of Workplace Relations*. Oxford: Blackwell Pub.
- Edwards, P. K. (1990). Understanding Conflict in the Labour Process: The Logic and Autonomy of Struggle. In D. Knights & H. Willmott (Hg.), *Labour Process Theory* (S. 125-152). London: Macmillan.

- Edwards, P. K. & Bélanger, J. (2010). Illicit Practices and ›Fiddles‹ in the Contemporary World of Work: Marxism Revisited. *Work, Employment and Society Conference*, March.
- Edwards, P. K. & Scullion, H. (1982). *The Social Organization of Industrial Conflict: Control and Resistance in the Workplace*. Oxford: Blackwell.
- Fernie, S. & Metcalf, D. (1998). Hanging on the telephone. *Centrepiece*, 3 (1), 6-11.
- Fleming, P. & Spicer, A. (2003). Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance. *Organization*, 10 (1), 157-179.
- Fleming, P. & Spicer, A. (2007). *Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Forbes Human Resource Council. (2018). 12 Signs Your Employee Is Disengaged (And How To Respond). Abgerufen von <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcecouncil/2018/11/30/12-signs-your-employee-is-disengaging-and-how-to-respond/?sh=2c108f562928>
- Fox-Hodess, K. (2020). Building Labour Internationalism ›from Below‹: Lessons from the International Dockworkers Council's European Working Group. *Work, Employment and Society*, 34 (1), 91-108.
- Friedman, A. L. (1977). *Industry and Labour*. London: Macmillan.
- Gall, G. & Kirk, E. (2018). Striking out in a new direction? Strikes and the displacement thesis. *Capital & Class*, 42 (2), 195-203.
- Gifford, J. & Young, J. (2021). Employee engagement: definitions, measures and outcomes. Abgerufen von Chartered Institute of Personnel and Development: [https://www.cipd.co.uk/Images/employee-engagement-discussion-report\\_tcm18-89598.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/employee-engagement-discussion-report_tcm18-89598.pdf)
- Heiland, H. (2021). Controlling space, controlling labour? Contested space in food delivery gig work. *New Technology, Work and Employment*, 36 (1), 1-16.
- Heiland, H. and Schaupp, S. 2020. Digitale Atomisierung oder neue Arbeitskämpfe? Eine Ethnographie widerständiger Solidaritätskulturen in der plattformvermittelten Kurierarbeit. *Momentum Quarterly*, 9 (2), 50-67.
- Hodson, R. (2001). *Dignity at Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hyman, R. (1989). *Strikes*. London: Palgrave Macmillan.
- Kelly, J. (1998). *Rethinking Industrial Relations*. London: Routledge.
- Kirk, E. (2018). The (re)organisation of conflict at work: Mobilisation, counter-mobilisation and the displacement of grievance expressions. *Economic and Industrial Democracy*, 39 (4), 639-660.
- Kunda, G., & Ailon-Souday, G. (2006). Managers, Markets and Ideologies: Design and Devotion Revisited. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Tolbert & P. Thompson (Hg.), *The Oxford Handbook of Work and Organization* (S. 200-219). Oxford: Oxford University Press.

- Lee Yohn, D. (7. February 2021). Engaging Employees Starts with Remembering What Your Company Stands For. Abgerufen von <https://hbr.org/2018/03/engaging-employees-starts-with-remembering-what-your-company-stands-for>
- Littler, C. R. (1982). *The Development of the Labor Process in Capitalist Societies*. London: Heinemann.
- Marks, A. & Thompson, P. (2010). Beyond the blank slate: identities and interests at work. In P. Thompson, & C. Smith (Hg.), *Working life: renewing labour process analysis* (S. 316-338). London: Palgrave Macmillan.
- McAdam, D. (1988). Micro-mobilization contexts and recruitment to activism. In B. Klandermans, H. Kriesi, & S. G. Tarrow (Hg.), *From Structure to Action: Social Movement Participation across Cultures* (S. 125-154). Greenwich, CT: JAI Press.
- McKinlay, A. & Taylor, P. (1996). Power, Surveillance and Resistance inside the Factory of the Future. In P. Acker, C. Smith & P. Smith (Hg.), *The New Workplace and Trade Unionism* (S. 279-300). London: Routledge.
- Mentz, W. (2021). Normative Claims toward Work: Crises of Legitimation and Mobilisation. In A. Kupfer (Hg.), *Work Appropriation and Social Inequality*. Wilmington: Vernon Press.
- Mizne, D. (7. Februar 2021). 5 Surprising Signs of a Disengaged Employee. Abgerufen von <https://www.15five.com/blog/5-surprising-signs-of-disengaged-employee/>
- Moore, P.V. & Joyce, S. (2019). Black box or hidden abode? The expansion and exposure of platform work managerialism. *Review of International Political Economy*, 1-23.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1 (1), 173-197.
- Mulholland, K. (2004). Workplace resistance in an Irish call centre: slammin', scammin', smokin' an' leavin'. *Work, employment and society*, 18 (4), 709-724.
- Mumby, D. K. (2005). Theorizing Resistance in Organization Studies: A Dialectical Approach. *Management Communication Quarterly*, 19 (1), 19-44.
- Naus, F., van Iterson, A. & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60 (5), 683-718.
- Nechanska, E., Hughes, E. & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30 (1).
- Nies, S. (2021). Subjective work interests and the formation of dissent: Inequalities in contesting the pressures of valorisation. In A. Kupfer (Hg.), *Work Appropriation and Social Inequality* (S. 27-48). Wilmington: Vernon Press.
- Paulsen, R. (2014). *Empty labour: Idleness and workplace resistance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pollert, A. (1981). *Girls, Wives, Factory Lives*. London: Macmillan.

- Pongratz, H. J. & Voß, G.-G. (2003). From employee to »entreployee«: Towards a »self-entrepreneurial work force?«. *Concepts and Transformation*, 8 (3), 239-254.
- Rayton, B., Dodge, T. & D'Aneleze, G. (2012). *The Evidence: Employee Engagement Task Force*. London: Engage for Success.
- Richards, J. & Kosmala, K. (2013). In the end, you can only slag people off for so long: Employee cynicism through work blogging. *New Technology, Work and Employment*, 28 (1), 66-77.
- Roscigno, V. J. & Hodson, R. (2004). The organizational and social foundations of worker resistance. *American Sociological Review*, 69 (1), 14-39.
- Scott, J. C. (1985). *Weapons of the weak: Everyday forms of peasant resistance*. Yale University Press.
- Sewell, G., & Wilkinson, B. (1992). Someone to Watch Over Me: Surveillance, Discipline and the Just-in-Time Labour Process. *Sociology*, 26 (2), 271-289.
- Silver, B. J. (2003). *Forces of labor: workers' movements and globalization since 1870*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sotirin, P. & Gottfried, H. (1999). The Ambivalent Dynamics of Secretarial »Bitching«: Control, Resistance, and the Construction of Identity. *Organization*, 6 (1), 57-80.
- Tassinari, A. & Maccarrone, V. (2020). Riders on the storm: Workplace solidarity among gig economy couriers in Italy and the UK. *Work, Employment and Society*, 34 (1), 35-54.
- Taylor, P. (2013) Performance Management and the New Workplace Tyranny: A Report for the Scottish Trade Union Congress. Glasgow: University of Strathclyde.
- Taylor, P. & Bain, P. (1999). »An assembly line in the head«: work and employee relations in the call centre. *Industrial relations journal*, 30 (2), 101-117.
- Taylor, P. & Bain, P. (2003). Subterranean Worksick Blues: Humour as Subversion in Two Call Centres. *Organization Studies*, 24 (9), 1487-1509.
- Taylor, P., Moore, S. & Byford, R. (2019). *Cabin Crew Conflict: The British Airways Dispute 2009-2011*. London: Pluto Press.
- Thomas, R. & Davies, A. (2005). Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services. *Organization Studies*, 26 (5), 683-706.
- Thomas, R., Sargent, L. D. & Hardy, C. (2011). Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations. *Organization Science*, 22 (1), 22-41.
- Thompson, P. (1989). *The Nature of Work*. London: Macmillan.
- Thompson, P. (1990). Crawling from the Wreckage: The Labour Process and Politics of Production. In D. Knights & H. Willmott (Hg.), *Labour Process Theory* (S. 95-124). London: Macmillan.
- Thompson, P. (2003). Disconnected Capitalism: Or Why Employers Can't Keep their Side of the Bargain. *Work, Employment and Society*, 17 (2), 359-378.

- Thompson, P. (2016). Dissent at work and the resistance debate: departures, directions, and dead ends. *Studies in Political Economy*, 97 (2), 106-123.
- Thompson, P. & Findlay, P. (1999). Changing the people: social engineering in the contemporary workplace. In A. Sayer & L. Ray (Hg.), *Culture and economy after the cultural turn* (S. 162-188). London: Sage.
- Thompson, P. & Newsome, K. (2004). LPT, Work and the Employment Relation. In B. E. Kaufman (Hg.), *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship* (S. 133-162). Cornell, NY: Cornell University Press.
- Thompson, P. & Smith, C. (2009). Labour power and labour process: Contesting the marginality of the sociology of work. *Sociology*, 43 (5), 913-930.
- Thompson, P. & Van den Broeck, D. (2010). Managerial Control and Workplace Regimes: An Introduction. *Work, Employment & Society*, 24 (3), 1-12.
- Thompson, P., McDonald, P. & O'Connor, P. (2019). Employee dissent on social media and organizational discipline. *Human Relations*, 73 (5), 631-652.
- Van den Broek, D. & Dundon, T. (2012). (Still) Up to no Good: Reconfiguring the boundaries of worker resistance and misbehaviour in an increasingly unorganised world. *Industrial Relations*, 67 (1), 97-121.
- Veen, A., Barratt, T. & Goods, C. (2020). Platform-capital's >appetite< for control: A labour process analysis of food-delivery work in Australia. *Work, Employment and Society*, 34 (3), 388-406.
- Westwood, S. (1984). *All Day Every Day: Factory and Family in the Making of Women's Lives*. London: Pluto Press.
- Wilkinson, A., Godfrey, G. & Marchington, M. (1997). Bouquets, brickbats and blinkers: Total quality management and employee involvement in practice. *Organization Studies*, 18(5), 799-819.
- Willmott, H. (1993). Strength Is Ignorance, Slavery Is Freedom: Managing Culture in Modern Organisations. *Journal of Management Studies*, 30 (4), 515-552.
- Wood, A. J. (2015). Networks of injustice and worker mobilisation at Walmart. *Industrial Relations Journal*, 46 (4), 259-274.

# **Mikropolitische Perspektiven und Widerstand im Arbeitsprozess: Der Elefant im Raum**

---

*Rainhart Lang, Kerstin Rego und Irma Rybnikova*

## **Zur Einstimmung: Auf der Suche nach dem Widerstand**

Als wir zugesagt hatten, zum Thema Mikropolitik und Widerstand im Arbeitsprozess diesen Beitrag zu verfassen, sind wir davon ausgegangen, über zwei eng miteinander verzahnte Konzepte zu schreiben. Dann kam es doch ganz anders. Bei einer näheren Betrachtung der zentralen Autoren und Konzepte der Mikropolitik wurde schnell deutlich, dass Widerstand zwar oft assoziiert, jedoch kaum explizit genannt, noch konzeptionell eingeordnet wurde. Widerstand ist scheinbar der Elefant im Raum der Mikropolitik, ein Thema, über das nicht gesprochen wird<sup>1</sup>. Natürlich gibt es dennoch Spuren des Elefanten im Raum, die wir aufspüren werden. Dazu wollen wir zunächst den Ansatz der Mikropolitik mit seinen Facetten umreißen, um dann vier zentrale Konzepte näher zu beschreiben. Dabei arbeiten wir heraus, wie Widerstand jeweils doch thematisiert, sichtbar gemacht und verstanden werden kann.

## **1. Mikropolitik – Kontext und Begriffsverständnisse**

Die Mikropolitik stellt inzwischen ein wichtiges Erklärungsmodell für das Handeln in Organisationen und darüber hinaus dar (vgl. z.B. Mucha et al., 2015; Doldor, 2017; Becker-Ritterspach et al., 2016). Als theoretisches Konzept und Ansatz der empirischen Forschung ist Mikropolitik dabei im Kontext einer politischen Perspektive auf Organisationen einzuordnen, die eine alternative Erklärung zur klassischen Betrachtung von Organisationen liefert. Bevor wir auf den Begriff der Mikropolitik und seine Facetten näher eingehen, wollen wir daher zunächst die verschiedenen

---

<sup>1</sup> Wir finden die Metapher durchaus passend, auch wenn das Nichtsprechen hier, im Gegensatz zur ursprünglichen Bedeutung und anderen Anwendungen, nicht auf Tabus abstellt, sondern andere Ursachen hat, auf die wir später noch eingehen werden.

Ansätze einer politischen Erklärung und Analyse von Organisationen näher charakterisieren.

## 1.1 Politik in Organisationen: Von der Makro-, Meso- und Mikropolitik

Das klassische Modell der zweckrationalen Organisation, das unbeschadet seiner Ergänzung durch die auch eher sozialtechnologische Human-Relations-Bewegung die Organisationstheorie und -forschung lange dominiert hat, wurde in den 60er und 70er Jahren zunehmend in Frage gestellt. Unter anderem wurde der apolitische Charakter klassischer Organisationsansätze zunehmend kritisiert, wie Klaus Türk (1989) in seiner Darstellung neuerer Trends in der Organisationsforschung feststellt. Die von ihm als »Politisierung« bezeichnete neue Richtung in der Organisationstheorie und -forschung greift dabei auf verschiedene Ansätze zurück, die Macht und Interessen einzelner Akteur:innen und Gruppen in das Zentrum der Organisationsanalyse und -erklärung rücken. Dabei werden sowohl eher strukturelle Aspekte von Politik im Sinne einer verfassten Ordnung (*polity*) als auch politisches Handeln, verstanden als geplante und durchgesetzte Aktionen, Strategien (*policies*) oder als Interessen- und Tagespolitik (*politics* bzw. *organizational politics*), adressiert, wobei insbesondere die letztgenannten Ansätze stärker im Fokus stehen.

Klaus Türk hat für Politikansätze, die vor allem diese Aspekte betonen, die Begriffe Makropolitik und Mesopolitik eingeführt (ebd.). Während *makropolitische Ansätze* die gesamtgesellschaftliche Einbettung der Organisation, den Einfluss und die Interdependenzen zwischen staatlicher Politik und Organisationen verschiedener gesellschaftlicher Bereiche und die Wirkungen gesellschaftlicher Handlungslogiken in Organisationen betrachten, fokussieren *mesopolitische Ansätze* auf die Prozesse der Ordnungsbildung, also der Entstehung, Reproduktion und Funktion von Macht- und Herrschaftsstrukturen in Organisationen als Ausdruck gesellschaftlicher Verhältnisse. *Mikropolitische Ansätze* untersuchen schließlich das Denken und Handeln von Organisationsmitgliedern in den durch Makro- und Mesopolitik vorgegebenen Strukturen, im Sinne der alltäglichen »kleinen« Mikrotechniken, mit denen Macht aufgebaut, entwickelt, erhalten und eingesetzt wird (vgl. Neuberger, 1995, S. 14). Mikropolitisch handelt danach, »wer durch die Nutzung Anderer in organisationalen Ungewissheitszonen eigene Interessen verfolgt« (Neuberger, 2006, S. 18).

Neben Tim Burns (1961), der den Begriff der Mikropolitik geprägt hat, sind vor allem auch James March (1962; March & Olsen, 1976) und Andrew Pettigrew (1973) zu erwähnen, die den politischen Charakter und politische Einflüsse auf organisationale Entscheidungen ins Zentrum der Betrachtung rückten. Im angelsächsischen Kontext sind für eine mikropolitische Perspektive im weiteren Sinne vor allem die Arbeiten von Jeffrey Pfeffer (1980), auch mit Gerald Salancik (Pfeffer & Salancik, 1978), Henry Mintzberg (1983) sowie Edward Lawler und Samuel Bacharach (1983)

zu Macht und Politik in und von Organisationen hervorzuheben. (Mikro-)Politisch Handeln auf der Arbeitsplatzebene in Organisationen haben vor allem Jeffrey Ganz und Viktor Murray (1980) adressiert. Einflussprozesse in Organisationen im Sinne von Mikropolitik wurden u.a. von David Kipnis, Stuart Schmidt und Ian Wilkinson (1980) sowie Lyman Porter und Kollegen (1981) in die Diskussion eingebbracht, wobei insbesondere auch die Führungsbeziehung in den Blick genommen wurde. Der zentrale frühe Beitrag zu einer mikropolitischen Betrachtung von Organisationen stammt von Michel Crozier und Erhard Friedberg (1979). Im deutschen Sprachraum sind u.a. der arbeitspolitische Ansatz der Industriesoziologie, z.B. Frieder Naschold (1985; Naschold & Jürgens, 1984), Friedrich Weltz und Veronika Lulies (1983) oder die Arbeiten von Horst Bosetzky (1972, 1977; Bosetzky & Heinrich, 1985) zum politischen Handeln in Organisationen hervorzuheben.

Zentrale Arbeiten zu einer explizit mikropolitischen Sicht auf die Organisation stammen von Willi Küpper und Günther Ortmann (1986; 1988) sowie, zunächst mit Fokus auf Führung und Personalwesen, von Oswald Neuberger (u.a. 1983; 1984 sowie 1995).

In Abgrenzung dazu wird eine Einbettung des mikropolitischen Handelns von Individuen und Gruppen in Organisationen in die gesellschaftlichen Macht- und Herrschaftsstrukturen auf der Meso- und Makroebene vor allem von Stewart Clegg (1989; Clegg & Dunkerly, 1980) sowie den Autor:innen der Arbeitsprozesstheorie (*Labour Process Theory*) thematisiert, wobei vor allem die auf Machtstrategien und -taktiken der Herrschenden und Widerstandsformen der Beherrschten gerichteten Annahmen und Aussagen von Andrew Friedman (1977, 1990), Richard Edwards (1979), Paul Thompson (1983) oder Michael Burawoy (1979) auch für eine mikropolitische Perspektive von Interesse sind (siehe auch Thompson & Ackroyd in diesem Band).

Unbeschadet der zum Teil sehr verschiedenen Zugänge lassen sich folgende *grundlegende Annahmen und Merkmale* einer mikropolitischen Perspektive auf das Handeln in und von Organisationen hervorheben (vgl. Alt, 2005, S. 302f.)<sup>2</sup>:

- ein Fokus auf die Akteur:innen, bei der primär das Handeln der individuellen und/oder kollektiven Akteur:innen, ihre Strategien und Taktiken im Zentrum des Interesses stehen;
- das Vorhandensein von Handlungsspielräumen, die den Akteur:innen Freiräume bei der Interpretation und bei der Durchsetzung eigener Interessen ermöglichen;

---

2 Eine ausführliche Diskussion dieser sowie weiterer Merkmale des Politischen wie Zeitlichkeit und Ambiguität findet sich bei Neuberger (1995, S. 22ff.; 2006, S. 4-84).

- die Interessenorientierung, die die objektive oder/und subjektive Ausrichtung des Handelns von Akteur:innen vor allem an individuellen oder gegebenenfalls Gruppeninteressen in der jeweiligen Situation in der Organisation festmacht;
- eine Machtorientierung, die den Aufbau und den Erhalt sowie den Ausbau von Einflussmöglichkeiten innerhalb der Organisation ins Zentrum der Betrachtung des Handelns stellt und sich in einem Fokus auf die verfügbaren oder attribuierten Machtquellen oder Machtressourcen der Akteur:innen äußert;
- die Einbindung des individuellen Handelns in einen kollektiven Handlungskontext, eine legitime Ordnung, die durch gegenseitige Abhängigkeiten geprägt ist und die eine Durchsetzung der eigenen Interessen stets im Kontext der Interessen anderer handelnder Individuen und Gruppen nahelegt.

Gerade die letzten beiden Aspekte verdeutlichen die strukturelle Komponente des Politischen, die Macht- und Herrschaftsordnung in Organisation und Gesellschaft, die das politische Handeln in Organisationenrahmen und vorstrukturieren, aber eben nicht determinieren.

## 1.2 Mikropolitik – ein Begriff und seine Facetten

Die allgemeinen Merkmale und die verschiedenen Ebenen von Politik, aber auch die unterschiedlichen disziplinären und theoretischen Zugänge zum Phänomen Politik zeigen sich jeweils auch in den verschiedenen Sichtweisen auf Mikropolitik. Für ein besseres Verständnis der unterschiedlichen Ansätze ist es wichtig, die zugrunde liegenden zentralen Annahmen näher zu beschreiben. Diese können als miteinander verwobene Leitdifferenzen im Verständnis von Mikropolitik aufgefasst werden und betrachten diese als ...

- egoistisch-illegitimes, auch täuschendes Handeln vs. Alltagshandeln von Akteur:innen auf Basis unterschiedlicher Ziele und Motive (-> Legitimation und Motivation);
- temporäres, ausnahmefall- und situationsbezogenes Handeln vs. dauerhaftes situationsübergreifendes Handeln (-> Zeit/Dauer);
- spezifisches, machtorientiertes Handeln vs. potenziell jede Form von interaktionellem Handeln (-> Art des Handelns);
- personenbezogenes, individuelles Handeln vs. dessen kollektive Einordnung, z.B. als Teil einer spezifischen sozialen Gruppe (-> Akteur:innen-Bezug);
- Handeln im Rahmen geltender (Mikro-)Strukturen und Spielregeln vs. darüber hinaus auch zur Anpassung, Änderung und Gestaltung der Machtstrukturen und Spielregeln (-> Struktur- und Regelbezug);
- Politik (von) oben vs. Politik (von) unten (-> Einflussrichtung/Einflussbereich).

Im Folgenden sollen die unterschiedlichen Sichtweisen kurz skizziert werden.

Frühe Vorstellungen und auch Definitionen von Mikropolitik haben insbesondere den *illegitimen Charakter des mikropolitischen Handelns auf Basis egoistischer Motive* hervorgehoben. Mikropolitisches Handeln ist danach gegen die Organisationsziele und etablierte Grundsätze und Regeln der Organisation gerichtet. Mintzberg (1983, S. 172) definiert Mikropolitik in diesem Sinne als »Personen- oder Gruppenverhalten, das informal, scheinbar auf den eigenen Bereich beschränkt, typischerweise entzweidend und vor allem im technischen Sinn illegitim ist – gedeckt weder durch formale Autorität oder akzeptierte Ideologie, noch durch nachgewiesenes Expertentum«. Dazu gehört auch der von einer egoistisch-illegitimen Sicht betonte manipulative Charakter der Mikropolitik, mit dem die persönlichen Ziele ggf. auch unter Nutzung von Täuschung über die wahren Absichten erreicht werden sollen. Dagegen steht eine heute zunehmend dominierende Sichtweise, die *Mikropolitik als neutrales Alltagshandeln der Akteur:innen auf Basis unterschiedlichster, egoistischer, aber auch altruistischer Ziele und Motive* betrachtet. Das Handeln zielt auf individuelle Selbstbehauptung und Entwicklung im Kontext der Organisation ab, nutzt formale und informale Regeln, aber auch Lücken im System. Bosetzky hat dies bereits 1972 beschrieben als »die Bemühungen, die systemeigenen materiellen und menschlichen Ressourcen zur Erreichung persönlicher Ziele, insbesondere des Aufstiegs im System selbst und in anderen Systemen, zu verwenden, sowie zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Existenzbedingungen« (1972, S. 382). In ähnlicher Richtung, aber mit Blick auf die Organisation insgesamt sieht Bone-Winkel (1997, S. 90) Mikropolitik als intentionale Aushandlungsprozesse im Spannungsfeld von Individuum und Organisation zur Umsetzung und zum Ausgleich der unterschiedlichen Ziele und Interessen der Organisationsmitglieder.

Weiterhin können die mikropolitischen Ansätze auch dahingehend differenziert werden, dass es sich bei der Mikropolitik entweder um ein *generelles, dauerhaftes und situationsübergreifendes Phänomen* handelt oder nur in *spezifischen Ausnahmefällen oder Umbruchsituationen* auftritt. Bereits Frost (1987, S. 518) hat organisationale (Mikro-)Politik als die Verkörperung der Machtausübung gekennzeichnet, die sich »in den Strategien und Taktiken, die Akteure im tagtäglichen, laufenden, gegenwärtigen Organisationsgeschehen nutzen, um sich durchzusetzen«, zeigt. Auch Neuberger (1995, S. 14) verweist auf den alltäglichen Charakter der Mikrotechniken zum Machtaufbau, -erhalt und -einsatz. *Mikropolitik als temporäres Phänomen* findet sich dagegen u.a. in Mintzbergs (1983; 1985) Vorstellungen zur politischen Arena, die (mikro-)politisches Handeln vor allem in spezifischen Organisationskonstellationen bzw. Phasen der Entwicklung von Organisationen, wie Umbrüchen verorten.

Neben einer Unterscheidung von mikropolitischem Handeln nach Zeit und/oder Dauer gibt es auch eine damit oft verknüpfte inhaltliche Unterscheidung *nach der Art des Handelns*. Einige klassische Ansätze sehen Mikropolitik als

*spezifisches machtorientiertes Handeln* an, bei dem ganz bestimmten Strategien und Taktiken zur Verfolgung persönlicher Ziele und zur Sicherung und zum Ausbau der eigenen Machtposition eingesetzt werden. Das impliziert aber, dass es daneben unpolitisches, rein sachliches Handeln gibt, das z.B. durch etablierte und legitimierte Regeln vorgegeben ist und rationaler Argumentation folgt. Diese Position findet sich u.a. in Auffassungen, die Mikropolitik lediglich im Rahmen der »kleinen« Spielräume und Grauzonen sehen, die nicht reguliert sind und so ein (mikro-)politisches Handeln ermöglichen (vgl. Elsik, 1998, S. 28). Andere mikropolitische Ansätze betrachten aber gerade solche rationalen und scheinbar apolitischen Strukturen, Regeln und Handlungen als Ausdruck von Macht und Mikropolitik. Am konsequentesten findet sich dies in Auffassungen, die *Mikropolitik als potenziellen Teilaspekt jeder Interaktion* sehen, wie z.B. Küpper, Ortmann und Kollegen. So definieren z.B. Küpper und Felsch (2000, S. 152) Mikropolitik als »ein organisationstheoretisches Konzept [...], das konsequent von der Perspektive Interessen verfolgender Akteure ausgeht, um das Organisationsgeschehen als Gesamtheit von Struktur und Handlung verknüpfender Prozesse zu erklären. In diesen Prozessen erzeugen, nutzen und sichern Akteure organisationale Ungewissheitsbereiche als Machtquellen, um ihre Autonomiezonen aufrecht zu erhalten bzw. zu erweitern; zugleich wird hierdurch kollektives Handeln ermöglicht und reguliert.«

Die bisherigen Definitionen haben verdeutlicht, dass es hinsichtlich der Akteure neben einem Fokus auf *personenbezogenes, individuelles Handeln* auch Auffassungen gibt, die mikropolitisches Handeln zusätzlich auch als *gruppenspezifisches Verhalten oder in einem Gruppenkontext* betrachten. Während etwa Bosetzky (1972), aber auch Neuberger (1995) oder Blickle und Solga (2006) eher individuelle Akteur:innen ins Zentrum rücken, betont bereits Mintzberg (1983) auch das »Gruppenverhalten«. Maier (2013) stellt auf die Gruppen der Führungskräfte und Mitarbeiter in Organisationen ab. Insbesondere im Konzept der mikropolitischen Spiele wird die Verknüpfung von verschiedenen individuellen Akteur:innen sichtbar (vgl. Neuberger, 1995, S. 192ff.).

Eine weitere wichtige Unterscheidung in den mikropolitischen Ansätzen besteht hinsichtlich des Bezugs auf Regeln und Strukturen. Dabei finden sich einerseits Ansätze, die Mikropolitik auf das *Handeln im Rahmen geltender Strukturen und Spielregeln* beschränken, und solche, die darüber hinausgehend die *Anpassung, Änderung und Gestaltung der Machtstrukturen und Spielregeln* mit einbeziehen. Insbesondere die an Crozier und Friedberg (1979) anschließenden Autoren, wie Küpper, Ortmann und Kollegen, betonen die Verknüpfung des (mikropolitischen) Handelns mit der Reproduktion, Weiterentwicklung und Wirkung von Organisations- und Machtstrukturen (vgl. Küpper & Ortmann, 1986; Ortmann et al., 1990; Küpper & Felsch, 2000; Bone-Winkel, 1997).

Und schließlich können mikropolitische Konzepte auch nach dem Wirkungsbereich und/bzw. der Wirkungsrichtung unterschieden werden, hinsichtlich eines *Fokus auf mikropolitisches Handeln von oben oder im Kontext des Managements* bzw. einer *Betonung der Ebene des Arbeitsplatzes, einer Einflussnahme von Mitarbeiter:innen*, ggf. nach oben. Zur ersten Gruppe gehören alle Ansätze, die mikropolitische Taktiken der Entscheidungsfindung und unternehmenspolitische Strategien und ihre Umsetzung durch das Management betrachten (vgl. z.B. die mikropolitischen Techniken zur Beeinflussung von Entscheidungsprozessen unter Mehrdeutigkeit von March und Olsen, 1976). Andererseits gehen viele mikropolitische Ansätze explizit oder implizit von einer Einflussnahme durch Mitarbeiter:innen aus. Das findet sich schon bei Bosetzky (1972). Auch Neubergers (1995, S. 141-143) Taktiken, etwa das Anrufen höherer Autoritäten, beziehen sich explizit auf die Einflussausübung durch die Unterstellten. Und schließlich gehört auch die Führung von unten (vgl. Yukl & Tracey, 1992; Wunderer, 1992) zu diesen Ansätzen. Zunehmend adressieren viele Autoren aber bewusst das mikropolitische Handeln beider Gruppen, wie etwa Maier (2013), oder sprechen generalisierend von Organisationsmitgliedern bzw. Akteuren (Crozier & Friedberg, 1979; Ortmann et al., 1990).

Im Weiteren werden wir auf folgende Gruppen von Ansätzen mit jeweils spezifischen Ausprägungen der oben genannten Merkmale von Mikropolitik näher eingehen:

- Mikropolitik als Ausnahmefall,
- Mikropolitik als tägliche Machtausübung in der Nahsicht, die darauf aufbauende
- mikropolitische Führungssicht, und
- Mikropolitik als tägliche Machtausübung im Kontext von Organisations- und Machtstrukturen.

Zunächst soll jedoch der Zusammenhang von Mikropolitik und Widerstand näher betrachtet werden.

### 1.3 Mikropolitik und Widerstand oder »der Elefant im Raum«

Der Zusammenhang von Mikropolitik und Widerstand wurde bisher kaum beleuchtet, obwohl eine solche Betrachtung im Kontext von Macht und Machtnutzung, von politischem Handeln sowie von Einflussprozessen im Kontext von Organisationen naheliegt. Entsprechend wird auch mikropolitisches Handeln nur selten als Widerstand, sondern nur generell als Einflussprozess konzeptualisiert. Gerade Widerstand im Sinne eines politischen Handelns von Individuen und Gruppen gegen Fremdsteuerung und Einflussversuche durch mächtige Dritte wäre aber als

zentrales Thema der Mikropolitik zu erwarten. Aber über diesen »Elefant[en] im Raum« wird kaum oder gar nicht gesprochen (vgl. auch Burawoy, 1985).

Als Beispiel kann hier das Standardwerk zur Mikropolitik von Neuberger (1995) gelten, in dem sich ganze sechs eher marginale Verweise auf Widerstand finden. So gibt es einige wenige Einflusstaktiken von Mitarbeiter:innen, die als Widerstand gekennzeichnet werden.<sup>3</sup> Interessanterweise wird die Verbindung von Mikropolitik und Widerstand vor allem im Kapitel zur Arbeitsprozesstheorie erwähnt, wobei Mikropolitik explizit als eine spezifische Widerstandsform dargestellt wird, die ausschließlich kollektives, verdecktes und legitimes Handeln umschreibt (Neuberger 1995, S. 231; Maier, 1991). Dieser Auffassung dürfte die Mehrheit der Autor:innen aus dem Bereich der Mikropolitik wohl vehement widersprechen, wird doch bei nahezu allen etablierten Definitionen der (zunächst) individuelle Charakter der Mikropolitik sowie das nicht nur verdeckte, sondern auch offene Verhalten und neben legitimem auch das illegitime Handeln betont.

Ein Blick in die Literatur zum Widerstand liefert umgekehrt kaum Bezüge zur Mikropolitik. So finden sich z.B. im SAGE Handbook of Resistance (Courpasson & Vallas, 2016) zwar einige Verweise zu Widerstand in Organisationen, aber keine zum theoretischen Konzept der Mikropolitik. Wenn denn Widerstand und Mikropolitik in zentralen Textbüchern und aktuellen Artikeln zusammen thematisiert werden, wird Mikropolitik ausschließlich im Sinne von Widerstandshandlungen auf der Mikroebene betrachtet, ggf. als Reaktion auf vorherrschende Diskurse (vgl. z.B. Thomas & Davies, 2005; Dick, 2015; Crocker, 2019). Zugleich finden sich in Organisationsanalysen zum Widerstand von Manager:innen, etwa gegen Auswirkungen von Organisationstransformationen oder gegen die Durchsetzung neoliberaler Konzepte in Organisationen (vgl. z.B. Courpasson et al., 2012; Courpasson, et al., 2021), ebenfalls keine Verweise auf Autor:innen der Mikropolitik.

Als Fazit kann ein Übersehen oder/und eine wechselseitige Ignoranz der jeweiligen Theorietraditionen festgestellt werden, die vor allem in den Konzepten zur Mikropolitik, die in unserem Beitrag im Zentrum stehen, irritiert.

Im Weiteren werden wir daher die spezifische, auch implizite Sicht der oben skizzierten Kernkonzepte von Mikropolitik auf Widerstand und widerständiges Handeln im Arbeitsprozess von Organisationen entwickeln. Zuvor erläutern wir die jeweiligen Kernannahmen der mikropolitischen Konzepte.

## 2. Zentrale Perspektiven: Mikropolitik als Ausnahmefall

Eine erste wichtige Perspektive der Mikropolitik stellt die Sichtweise dar, die Mikropolitik als Ausnahmefall, als Handeln in spezifischen Situationen oder/und in

---

<sup>3</sup> Im Kapitel 3.2 gehen wir darauf näher ein.

festgelegten Grenzen beschreibt. Wir gehen zunächst auf die Grundannahmen dieser Perspektive ein und beschreiben anschließend unsere Funde zum Thema Widerstand.

## 2.1 Grundannahmen

Typisch für die Perspektive auf Mikropolitik als Ausnahmefall ist die Charakterisierung als ein eher egoistisches, meist informales, bis illegitimes Handeln der Akteur:innen in spezifischen Situationen, in denen entsprechend Handlungsspielräume und Möglichkeiten zur Erreichung persönlicher Ziele, auch zu Lasten anderer, vorhanden sind. Der Fokus liegt dabei auf spezifischen Arten eines mikropolitischen statt sachlichen Handelns. Mikropolitik ist in dieser Sicht ein temporäres Phänomen, das vor allem auftritt, wenn »andere Medien der Handlungssteuerung (z.B. Normen, Regeln, Weisungsautorität, Ethik) nicht greifen« (Alt, 2005, S. 305). Das trifft vor allem auf Situationen zu, in denen Ressourcen neu- und umverteilt werden, sich durch strategische Neuorientierung, Innovationen oder Reorganisationsprozesse Chancen für individuelle Karrieren ergeben. Als Beispiel kann hier der Ansatz von Mintzberg genannt werden, der das »System Politik« vor allem in den Lücken verortet, die jenseits von formaler Autorität, akzeptierter Ideologie und Expertise liegen (vgl. Mintzberg, 1983, S. 171ff.). Letztere werden damit als quasi unpolitische Steuerungsmechanismen angesehen. Mintzberg beschreibt in seiner Organisationstypologie zugleich den Typ der politischen Arena als einen konfliktären, politisierten Übergangszustand zwischen stabileren Organisationskonfigurationen, der Einfluss auf die (weitere) Entwicklung der Organisations- und Machtstruktur nimmt (vgl. Mintzberg, 1983, S. 420ff.; 1985). Im Fall von Mintzberg sind dabei individuelle und kollektive Akteur:innen verschiedener Organisationsebenen im Blick; im Allgemeinen liegt jedoch der Fokus dieser Perspektive auf individuellen Akteur:innen unterer Ebenen, die versuchen, ihre jeweilige Position in der Organisation zu verbessern.

Der Ansatz einer Mikropolitik als Ausnahmefall adressiert das Phänomen, dass es in Zeiten von Umbrüchen, Wandel und Unsicherheit zu verstärkten mikropolitischen Aktivitäten kommt. Viele empirische Studien zur Mikropolitik fokussieren gerade auf solche Situationen, in denen per se größere Handlungsspielräume vorhanden sind. Die zentrale Schwäche des Ansatzes ist jedoch darin zu sehen, dass der machtpolitische Charakter von vorhandenen Regelungen und Strukturen ignoriert oder unterschätzt wird, bis hin zur Annahme der Existenz eines sachlichen, quasi apolitischen Handelns.

## 2.2 Mikropolitische (Re-)Aktionen in spezifischen Situationen der Offenheit und Unsicherheit in Organisationen als Widerstand

Mikropolitik als Ausnahmehandeln wird vor allem mit Situationen und Konstellationen verknüpft, in denen Organisationen im Umbruch sind und sich besondere Bedrohungen für individuelle und kollektive Akteur:innen ergeben, aber auch Chancen für die eigene Entwicklung gesehen werden. Widerstand ist damit als eine temporäre, situative Re-Aktion von Akteur:innen, als ein spezifisches Handlungsmuster zu sehen, um die eigenen Ziele in dieser Situation zu erreichen. Widerstand kann dabei offen und/oder verdeckt sein, legitime und illegitime Aktivitäten einschließen. Bei Mintzberg (1983) treten diese in Form verstärkter politischer Aktivitäten und Spiele in Konstellationen der organisationalen Offenheit auf, z.B. in dem von ihm beschriebenen Zustand einer politischen Arena. Neben anderen politischen Spielen, etwa allgemeineren zum Machtaufbau in Organisationen, beschreibt er spezifische Spiele (*insurgency games*), in denen Widerstand gegen Autorität im Zentrum steht (vgl. Mintzberg, 1983, S. 188-192). Im Weiteren differenziert Mintzberg diese in subtile Widerstandsspiele von Individuen oder kleinen Gruppen, z.B. Entscheidungen fehlinterpretieren, manipulieren, Beschlüsse unterlaufen oder übertrieben ausführen, die überwiegend im Rahmen der Legitimität ablaufen, oder aggressive Spiele, z.B. offener Ungehorsam, Streik bis hin zur Rebellion, in die größere Gruppen involviert sein können (vgl. auch Neuberger, 1995, S. 195f.).

Hinsichtlich der beteiligten Akteure des einer mikropolitischen Sichtweise nahestehenden subtilen Widerstands betont Mintzberg, dass dieser sowohl von Mitarbeiter:innen gegenüber Führungskräften, aber auch innerhalb der Hierarchie der Führungskräfte von unten nach oben oder von ungelernten gegenüber qualifizierten Mitarbeiter:innen stattfinden kann (vgl. Mintzberg, 1983, S. 189). Neben den Widerstandsspielen lassen sich im Werk von Mintzberg auch weitere politische Aktivitäten und Spiele identifizieren, die widerständigem Handeln nahekommen. So betont Mintzberg vor allem die Bedeutung von Koalitionen zur Durchsetzung eigener und gruppenbezogener Ziele in politisierten Organisationskontexten.

## 3. Zentrale Perspektiven: Mikropolitik als tägliche Machtausübung in der Nahsicht

Die Mikropolitik als tägliche Machtausübung in der Nahsicht stellt eine zentrale Perspektive der mikropolitischen Analyse des Verhaltens vor allem individueller Akteur:innen in Organisationen dar. Die Kernaussagen dieser Sicht werden wir vor allem am Beispiel der Arbeit von Neuberger (1995) verdeutlichen.

### 3.1 Grundannahmen

Die *individualistisch-verhaltenswissenschaftlich orientierte Perspektive der Mikropolitik*, die Nahsicht, richtet den Fokus auf mikropolitisch handelnde Akteur:innen, Haltungen, Strategien und Taktiken. Sie konzentriert sich auf das tägliche individuelle politische Handeln in (Mikro-)Spielräumen und Grauzonen, die Handeln begrenzen, aber auch ermöglichen.

Mikropolitik wird dabei zum einen negativ gesehen und schließt illegitimes, täuschendes und manipulierendes Handeln ein. In inhaltlicher Sicht wird nur das politische, auf Durchsetzung der eigenen Interessen gerichtete Verhalten in den Blick genommen.

Alternativ findet sich eine neutrale Sichtweise, bei der die Verfolgung individueller Interessen mit egoistischen, aber auch altruistischen Motiven verknüpft wird und nicht per se negativ oder positiv bewertet wird. Vielmehr wird (mikro-)politisches Verhalten als normales Alltagsphänomen angesehen, bei dem Akteur:innen ihre legitimen Interessen wahren, ihre Handlungsspielräume verteidigen und ihre Identität sichern (vgl. auch Alt, 2005, S. 305ff.).

Die Vertreter:innen dieses Ansatzes nehmen jeweils unterschiedliche Aspekte, Eigenschaften oder Haltungen der handelnden Akteur:innen, deren Strategien oder mikropolitische Taktiken in den Blick. Während etwa Bosetzky (1972) den (Persönlichkeits-)Typ von Mikropolitiker:innen im Kontext bürokratischer Großorganisationen betrachtet und Bezug zu Eigenschaften und Verhaltensmustern des Machiavellismus herstellt, konzentrieren sich andere Autor:innen stärker auf Strategien und Taktiken des Verhaltens in Organisationen allgemein sowie von Führungskräften und Mitarbeiter:innen (vgl. Kipnis et al., 1980, 1984, 1988; Yukl et al., 1990, 1992, 1993, 1996; Wunderer & Weibler, 1992) oder auf politische Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensweisen (vgl. Ferris et al., 2002, 2005; Blckle et al., 2004, 2006, 2009, 2018)<sup>4</sup>.

Im Folgenden gehen wir auf den zentralen Vertreter der mikropolitischen Nahsicht näher ein. Oswald Neuberger (1995) betrachtet in seinem Buch »Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen« die Mikropolitik als Aktivität und Spiel der einzelnen Akteur:innen, um durch den Einsatz verschiedener Machttaktiken und -techniken organisationale Entscheidungen zu beeinflussen. Es geht darum, »die unterschwellige Feinstruktur in den politischen (Inter-)Aktionen der Akteure aufzudecken« (Neuberger, 1995, S. 15). Akteur:innen verfolgen dabei individuelle Pläne und rationale Strategien unter Nutzung ihrer jeweiligen Ressourcen, wobei sie die wahrgenommenen Ressourcen von Interaktionspartner:innen mehr oder weniger mit in Betracht ziehen.

---

4 Zum Überblick vgl. Alt (2005, S. 308f.).

Neuberger (1995, S. 107) verortet Mikropolitik aus der Akteur:innenperspektive auf drei Ebenen. Unter *mikropolitischen Haltungen* versteht er dauerhafte sachlich und sozial generalisierte Dispositionen von Personen, die das Handeln vorbestimmen. *Mikropolitische Strategien* sind typische Kombinationen oder Bündelungen von Taktiken. Den Kern der Mikropolitik in dieser Sicht bilden die *mikropolitischen Taktiken* als spezifische Verhaltenstechniken, die auf die Beeinflussung der Interaktionspartner:innen gerichtet sind.

Im Ergebnis einer umfassenden Analyse verschiedener Zusammenstellungen klassifiziert Neuberger sieben typische Gruppen von mikropolitischen Einflusstaktiken, die offen und direkt, aber auch verborgen und verdeckt praktiziert werden und jeweils unterschiedliche Legitimität aufweisen (vgl. Neuberger, 1995, S. 107ff.). Die folgende Tabelle zeigt eine Zusammenstellung der mikropolitischen Taktiken in ihrem offenen und verdeckten Gebrauch.

*Tabelle 1: Offene und verdeckte mikropolitische Taktiken nach Neuberger*

Einsatz der Taktik erfolgt offen, authentisch	Einsatz der Taktik erfolgt verdeckt in Täuschungsabsicht
Zwang und Druck ausüben, bestrafen, bestimmt auftreten	Bluffen, einschüchtern
Belohnen, Vorteile verschaffen	Hohle Versprechungen machen, ködern, Schund andrehen
An höhere Autoritäten, Institutionen oder Prinzipien appellieren	Korruption, erlogene Beziehungen, Verfälschung von Normen, Missbrauch von Vorrechten
Rationales Argumentieren	Fassade von Rationalität präsentieren, blenden, hochstapeln
Koalitionen bilden, Kooperation, Fusion, Partizipation, solidarisieren, Allianzen bilden	Pseudo-Partizipation, geheuchelte Verschmelzung, Intrigen, Verschwörungen
Personlich attraktiv sein, Vorbild oder Modell sein	Schmeicheln, lobhudeln, Imponiergehabe zeigen, Personenkult inszenieren, vergötzen
Idealisieren, Visionen bieten, inspirieren	Ideologisieren

Nach Neuberger (1995, S. 154)

Die Differenzierung verweist auf die genuine Ambivalenz mikropolitischen Handelns in Betrieben, das zwischen der Kriminalisierung einerseits und der Verherrlichung andererseits oszilliert, um Lücken der unvollkommenen Ordnung in Organisationen zu schließen (vgl. Neuberger, 2006, S. 552f.).

Zugleich betont Neuberger (1995, S. 157) immer auch die grundsätzlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für den Einsatz von Taktiken: Vorhandensein von Handlungsspielräumen, Ressourcen, Beziehungen der Abhängigkeit

zwischen konkreten Akteur:innen mit Motiven und Emotionen, zwischen denen es Interessenskonflikte, aber auch Machtunterschiede gibt, die Existenz von das Handeln vorstrukturierenden Situationen und Regeln, die nicht völlig transparent sind und sich überdies, wie auch die Beziehungen, fortwährend ändern. Hier wie in den weiterhin von Neuberger diskutierten theoretischen Grundlagen der Mikropolitik wird deutlich, dass er über die reine Betrachtung eher statischer Taktiken hinaus dem Kontext und dem Prozess mikropolitischen Handelns eine große Bedeutung beimisst. Zum einen verweist er mit Blick auf die verhaltenswissenschaftliche Organisations- und Entscheidungstheorie nach March und Olsen (1976) darauf, dass die Ambiguität als Bedingung des Handelns in modernen Organisationen nicht nur spezifische Räume für Mikropolitik schafft, sondern diese geradezu erfordert, »um Steuerungslücken in schlecht strukturierten komplexen Entscheidungssituationen überbrücken zu können« (Neuberger, 1995, S. 190). Eine weitere geeignete theoretische Rahmung der Mikropolitik sieht Neuberger im Konzept der Spiele, das vor allem den Prozesscharakter des mikropolitischen Handelns, aber auch die Bedeutung (struktureller) Regeln ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt (vgl. Neuberger, 1995, S. 192ff.). Die Einflussnahme auf diese Regeln kann dabei selbst als mikropolitische Strategie gesehen werden, die diese reproduziert, weiterentwickelt oder ändert. Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Struktur und Handeln betont Neuberger (1995, S. 327ff.) den möglichen theoretischen und methodischen Beitrag der Strukturationstheorie von Giddens (1988) für die Fundierung der Mikropolitik (vgl. Ortmann et al., 1990).

Neben diesen theoretischen Ansätzen diskutiert Neuberger (1995, S. 219ff.) auch eine mögliche theoretische Fundierung der Mikropolitik durch die Arbeitsprozesstheorie. Vor allem die verschiedenen Strategien der Managementkontrolle und Formen des Widerstandes (vgl. Friedman 1977, 1990; Edwards 1979; Thompson 1983; siehe auch Thompson & Ackroyd in diesem Band), aber u.a. auch der Kontrolle durch Konsens und Spiele (Burawoy, 1979) können als Muster oder Strategien mikropolitischen Handelns näher beleuchtet werden (vgl. Lang & Alt, 2003, S. 307ff.). Dabei wird deutlich, dass Arbeiten zu Kontrollformen im Kontext der Arbeitsprozesstheorie, z.B. zur Verbindung von organisationalen und außerorganisationalen Kontrollformen bei Clegg und Kollegen, von einer Verankerung von Kontrollstrategien und Widerstandshandeln der Akteure in übergreifenden gesellschaftlichen Logiken ausgehen (vgl. Clegg & Dunkerley, 1980).

Unbeschadet dieser Verweise auf mögliche und tatsächliche Verknüpfungen mit Strukturen in Organisationen und darüber hinaus verbleibt die individualpsychologische mikropolitische Perspektive auch bei Neuberger im Kern in der Nahsicht befangen, wird als lokales situatives politisches Denken und Handeln in einem im Wesentlichen vorgegebenen strukturellen Rahmen konzeptualisiert. Im Gegensatz zur nachfolgenden Perspektive wird auch nicht jedes Handeln in Organisationen als (auch) politisch gesehen. Der Fokus liegt auf alltäglichen, spe-

zifisch politischen Haltungen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Strategien und Taktiken zum Machterwerb, Machtausbau und Machterhalt.

### **3.2 Mikropolitische Strategien, Taktiken und Spiele von (Mit-)Arbeitenden im Arbeitsalltag als Widerstand**

Aus der Perspektive der mikropolitischen Nahsicht kann Widerstand als spezifisches, verdecktes und/oder offenes Handlungsmuster in Form von Strategien und Taktiken von Individuen und Gruppen gesehen werden, das sich gegen andere individuelle oder kollektive Akteur:innen oder Institutionen richtet, die den eigenen Handlungsspielraum bedrohen, beeinträchtigen, einengen. Damit fokussiert der Ansatz die mikropolitischen Strategien und Taktiken, die explizit gegen andere, vor allem, aber eben nicht nur (!) »höhere« Autoritäten gerichtet sind. Wie angedeutet, gibt es bei Neuberger nur wenige explizite Verweise zum Widerstand in Verbindung mit mikropolitischen Taktiken. Als eine Variante der Taktik Belohnung und Bestrafung diskutiert er unter anderem »Blockade, Widerstand und Sabotage«, »die manchmal als selbständige Einflusstaktiken konzipiert werden« (Neuberger, 1995, S. 140). Diese können »*passiv* (inhaltender Widerstand, Dienst nach Vorschrift, nicht Middendenken und Eingreifen bei Störungen des Arbeitsprozesses etc.) oder *aktiv* (z.B. durch Produktions- und Organisationssabotage)« (Neuberger, 1995, S. 141) sein. Blockade wird dabei auch im Sinne der Einflusstaktik des Tausches als ein Tauschangebot gesehen. Die Ausführungen ähneln Mintzberg (1983), wobei sich Neuberger hier auf Befunde von Hoffmann (1981) sowie Analoui und Kakabadse (1991) bezieht, während Mintzberg empirische Studien aus dem US-Kontext als Belege anführt.

Grundsätzlich können natürlich (fast) alle Strategien und Taktiken für widerständiges Handeln eingesetzt werden. Besonders das Einschalten höherer Autoritäten und das Solidarisieren bzw. die Bildung von Koalitionen von Betroffenen mit ähnlichen Interessen sind hervorzuheben (vgl. Neuberger, 1995, S. 141–146). Ein Anrufen oder Einschalten höherer Autoritäten kann als widerständiges Handeln gesehen werden, weil in der Taktik bereits ein Widerstand gegen den unmittelbaren Vorgesetzten angelegt ist. Und eine Solidarisierung mit anderen betroffenen Kolleg:innen verfolgt das Ziel, sich gemeinsam gegen eine Einschränkung der eigenen Handlungsspielräume zu wehren und die eigenen Interessen zu wahren und durchzusetzen. In diesem Zusammenhang verweist Neuberger auch auf Netzwerke als »verbreitete Form der Koalitionsbildung« (Neuberger, 1995, S. 145). Als Beispiel für solche Widerstandskoalitionen gegen mächtige Männerbünde (»old boys networks«) werden Frauennetze genannt.

Auch wenn Widerstand im zentralen Werk zur Mikropolitik von Neuberger (1995, 2006) nur wenig Beachtung findet, so gibt es doch frühe, explizite Verweise zum Widerstand (*resistance*) als typisches Reaktionsmuster auf Taktiken der Ein-

flussnahme in den Arbeiten von Kipnis und Kollegen (z.B. Kipnis et al., 1980) sowie bei Yukl (zusammenfassend in Yukl, 2013, S. 188). Als Widerstand wird dabei angesehen, wenn sich eine Zielperson einem Beeinflussungsversuch widersetzt, statt sich nur gleichgültig zu verhalten. Als typische Formen werden u.a. die verbale Zurückweisung von Forderungen, die Anrufung höherer Autoritäten, die Nichtausführung von Anweisungen oder das Nichterfüllen von Forderungen bis hin zur Sabotage genannt, wobei Letzteres oft durch scheinbare Zustimmung verschleiert wird (Yukl, 2013, S. 188).

Auch einzelne aktuelle empirische Studien, die mikropolitische Strategien und Taktiken von individuellen und kollektiven Akteur:innen untersuchen, bestätigen, dass die Koalitionsbildung eine zentrale Strategie eines widerständigen Handelns vor allem auch gegen höhere Autoritäten darstellt. So fanden Muser et al. (2015), dass eine Aktivierung der fachlichen Zusammenarbeit und ein bewusster Aufbau privater Kontakte wichtige, spezifische Strategien für Frauen zur Durchsetzung im Topmanagement darstellen. Lang und Keuscher konnten als typische Taktik von deutschen Personalmanager:innen bei einer Einflussnahme innerhalb der Organisation ebenfalls die Koalitionsbildung und Networking feststellen (Lang & Keuscher, 2020, S. 499). Zugleich findet sich durchaus auch ein Nebeneinander von mikropolitischen Konkurrenztaktiken gegenüber Kolleg:innen und einer gemeinsamen Koalition, wenn es um den Widerstand gegen höhere Autoritäten und die von ihnen etablierten Managementsysteme geht, wie Holz et al. (2015) in ihrer Studie zum Verhalten von Mitarbeiter:innen unter leistungsorientierten Vertriebssystemen zeigen. Auch die gegen die Kolleg:innen eingesetzten Taktiken wären, da sie auf den Erhalt der bedrohten eigenen Position abzielen, als Widerstand im Arbeitsprozess einzurordnen.

Die empirischen Studien verdeutlichen zusammenfassend, dass mikropolitische Taktiken als spezifisches Alltagshandeln nicht per se Widerstand darstellen. Vielmehr ist vor allem der Kontext des Handelns wichtig. In den oben genannten Fällen richtet sich das Handeln vor allem gegen »höhere« Autoritäten in der Organisation, aber auch gegen Kolleg:innen, dient der Sicherung der eigenen Position und der Durchsetzung eigener Interessen und kann insofern als widerständig angesehen werden, wobei die subjektive Sicht der Akteur:innen wichtig ist.

#### **4. Zentrale Perspektiven: Mikropolitische Führungssicht**

Das Konzept der Mikropolitik erfuhr auch in der Forschung zu Mitarbeiterführung eine relativ starke Beachtung. Das ist wenig verwunderlich, wird Mitarbeiterführung doch als eine Einflussnahme von Vorgesetzten auf Beschäftigte aufgefasst. Die mikropolitische Führungsperspektive stellt auf den Prozess dieser Einflussnahme ab und legt den Schwerpunkt der Analyse auf die Taktiken der Beeinflus-

sung. Im Weiteren soll vor allem Führung von unten als Beispiel für Widerstand im Arbeitsprozess betrachtet werden.

## 4.1 Grundannahmen

Im Rahmen der mikropolitischen Führungssicht wird davon ausgegangen, dass die Einflusstaktiken auf bestimmten Machtquellen oder Ressourcen basieren und sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitenden eingesetzt werden, um die jeweils andere Seite zu bestimmten Handlungen zu bewegen und dadurch die eigene Machtposition in der Führungsbeziehung zu stärken (Lang, 2014, S. 182ff.).

Im deutschen Sprachraum hat sich vor allem Neuberger (1983, 1984, 2002) um die mikropolitische Führungsperspektive verdient gemacht. Als einer der Ersten in der Führungsforschungszunft stellt Neuberger Macht als eine bedeutende Säule der Führungsprozesse heraus. Aus seiner Sicht inkludiert Macht stets auch die Gegenmacht der Untergeordneten, somit ist sie nie absolut, sondern immer als relativ zu sehen (Neuberger, 1995, S. 74). Das hat zur Folge, dass die naive Vorstellung einer Autarkie der Führungskräfte zu verabschieden ist, befinden sich nötige Ressourcen doch in Verfügung verschiedener partiell unabhängiger und eigensinriger Beteiligter an Führung. Anstatt einer einseitigen Anweisungsgewalt durch die Führungskräfte prägen aus Sicht der mikropolitischen Perspektive Kompromisse, Zugeständnisse und Kooperationsversuche den Führungsalltag (vgl. Blessin & Wick, 2014, S. 449).

In konzeptioneller Hinsicht wird in der mikropolitischen Führungssicht zwar versucht, den Führungsprozess nicht nur auf die unmittelbare interpersonale Einflussnahme zu reduzieren, sondern auch strukturell oder kulturell bedingte Macht-positionen und Ressourcen eines betrieblichen Kontextes zu berücksichtigen, z.B. Räume, IT-Ausstattung, Budgets, Kontrolle über organisationale Regeln und Informationen (Lang, 2014). Diesen konzeptionellen Vorrüberlegungen zum Trotz weist empirische Forschung zu mikropolitischer Führungssicht einen erheblich engeren Fokus auf. Hier überwiegen zum einen die Betrachtungen verschiedener individueller Einflusstrategien und -taktiken von Führungskräften und zum anderen die Analyse von politischen Fertigkeiten oder Fähigkeiten der Organisationsmitglieder.

In Bezug auf die ersten überbietet sich die Literatur geradezu mit unterschiedlichen Listen und Typologien von Strategien und Taktiken (vgl. Neuberger, 2002, S. 696ff. und 2006, S. 85ff.), die meist rein deskriptiven Charakter besitzen. Daraus wird zudem ersichtlich, dass fast jedes Handeln der Akteur:innen im Führungsprozess als politisches Handeln aufgefasst wird und die Grenze zum nicht-politischen Agieren weitestgehend aufgehoben ist. Zu den am häufigsten genannten Taktiken im Führungsprozess gehören rationales Argumentieren, Demonstrieren des Fachwissens und Überlegenheit, Appelle an gemeinsame Werte, Erzeugen von Druck oder Bilden von Koalitionen. Je nach der konkret vertretenen Auffassung von Mi-

kropolitik werden diese in unterschiedlichen, leicht variierenden Typologien von Taktiken und Strategien zusammengefasst (vgl. Neubergers Unterscheidung von Taktiken mit Blick auf ihre Offenheit und Legitimität in Kapitel 3).

Die bisherigen empirischen Untersuchungen im Bereich der mikropolitischen Führungstaktiken stützen sich hauptsächlich auf quantitative, mit Hilfe von Fragebögen durchgeführte Studien. Fu und Yukl (2000) zufolge stellen sich als universell wirksame Einflusstaktiken der Führungskräfte das Überzeugen mit Hilfe von rationalen Argumenten, Beraten und Konsultieren, Kollaborieren oder Unterbreiten von Unterstützungsangeboten heraus. Zusätzlich erweist sich rationales Argumentieren als eine kompatible Taktik, deren Wirksamkeit zusammen mit z.B. Konsultationen oder inspirierenden Appellen erhöht werden kann. Dagegen unterminiert das Ausüben von Druck die Wirkung der anderen Taktiken. Auch die Intensität der Nutzung kann je nach Taktik ganz verschiedene Folgen nach sich ziehen: Während etwa Rationalität oder Tauschhandel je wirksamer, umso intensiver sind, bewirken andere, wie Blockieren oder Vorgesetzte einschalten, ab einem bestimmten Zeitpunkt nichts oder verkehren sich gar ins Gegenteil, wie Einschmeicheln oder Druck ausüben (Neuberger, 2006, S. 115).

Der zweite Forschungsschwerpunkt im Rahmen der mikropolitischen Führungssicht basiert auf den Untersuchungen der individuellen politischen Fertigkeiten. Dabei gehen die Autor:innen von einer individuellen und vor allem messbaren »politischen Fähigkeit« aus. Bereits Ferris, Treadway und Kolleg:innen (2005) legten ein Instrument zur Ermittlung politischer Fähigkeiten und Fertigkeiten vor. Blickle und Kolleg:innen (z.B. Blickle & Gläser, 2009) haben diese Forschungslinie in Deutschland aufgegriffen und führen sie fort. So definieren Solga und Blickle (2018) vier Dimensionen der »Mikropolitik-Kompetenz« wie folgt: soziale Scharfsinnigkeit, Netzwerkfähigkeit, wahrgenommene Aufrichtigkeit und interpersonelle Einflussnahme (vgl. auch Blessin & Wick, 2014, S. 457). Diese (mikro-)politische Kompetenz wird mehrheitlich als ein wichtiger Faktor für den beruflichen Erfolg, gar als ein zuverlässiger Prädiktor des Führungserfolgs angesehen (Kranenfeld et al., 2019). Dabei werden Führungskräfte keinesfalls qua ihrer Position mit der mikropolitischen Kompetenz ausgestattet. Vielmehr legen einige Untersuchungen (Doldor, 2017) einen politischen Reifungsprozess nahe, die Individuen in Organisationen durchlaufen (oder nicht): Aus politisch naiven Akteur:innen werden im Laufe der dieser Sozialisierung unter Umständen wahre Mikropolitiker:innen.

Zusammenfassend muss festgehalten werden, dass die mikropolitische Führungsperspektive ihren konzeptionellen Ansprüchen nicht gerecht wird. Die durch organisatorische Rahmenbedingungen beeinflussten Beziehungen zwischen Ressourcen und Taktiken werden nicht ausreichend konzeptualisiert und oft nicht systematisch einbezogen, obwohl von entscheidender Bedeutung. Stattdessen dominiert in den meisten Fällen eine instrumentelle, auf Einflusstaktiken der Führungs-

kräfte beschränkte Sicht. Sowohl die wechselseitige Beeinflussung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen, erst recht die Einflussprozesse in den Triaden und in Gruppen werden dabei stark vernachlässigt. Auch werden Einflusstaktiken vorwiegend als objektive Kategorien betrachtet und nicht als Ergebnisse von Attributionsprozessen gesehen.

## 4.2 Führung von unten als Beispiel für Widerstand im Führungsprozess?

Widerstand gehört nicht zu den analytischen Kategorien der mikropolitischen Führungssicht. Und doch wird Widerstand hier als ein genuiner Bestandteil des Führungsprozesses impliziert, was auch darauf zurückzuführen ist, dass Mitarbeiterführung als eine Arena von strukturell unterschiedlichen Machtpositionen zu verstehen ist. Während Führungskräfte qua ihres Amtes von einer machtverdichteten Ausgangsposition starten, befinden sich Geführte vorerst in einer machtbenachteiligten Position. Als Widerstand sind in diesem Kontext jene Verhaltensweisen aller Beteiligten anzusehen, die darauf abstellen, strukturelle Machtdifferenz zwischen den Führungsakteur:innen zu hinterfragen, zu unterminieren oder umzukehren.

Mikropolitisches widerständiges Verhalten seitens der Mitarbeitenden gegenüber den Vorgesetzten wird durch Führung von unten, einen Ansatz im Rahmen der mikropolitischen Führungsperspektive, näher betrachtet. Im Gegensatz zu der traditionellen und bislang dominierenden Auffassung einer einseitigen Beeinflussung der Geführten durch Führungskräfte konzentriert man sich hierbei nicht auf den reaktiven (Yukl, 2013, S. 188, 216), sondern auf den aktiven Mitarbeiter:innen-einfluss den Führungskräften gegenüber (vgl. Lang, 2014).

In konzeptioneller Hinsicht stellt Führung von unten eine Ausformulierung der sogenannten »polyzentrischen« Führungsauffassung dar (Blessin & Wick, 2014, S. 439ff.). Da hierbei angenommen wird, dass jede organisationale Position, so auch eine Führungsposition, »sowohl als Quelle wie als Ziel einer großen Zahl von Einflusslinien« (Blessin & Wick, 2014, S. 439) anzusehen ist, kann der Einfluss grundsätzlich von jeder Stelle stammen und gegen jede Stelle gerichtet sein. Es wird davon ausgegangen, dass alle Akteur:innen über Handlungsspielräume verfügen, die ihnen Freiräume bei der Durchsetzung von individuellen und Gruppeninteressen ermöglichen.

Insbesondere Wunderer (1992, 2009) und Weibler (1998) haben in ihren empirischen Untersuchungen die Nutzung von mikropolitischen Einflussstrategien durch Mitarbeiter:innen thematisiert. Dabei stellt es sich in den Untersuchungen heraus, dass die häufigsten Taktiken der Führung von unten die rationale Begründung und Freundlichkeit sind. Wunderer hat darüber hinaus auch erfolgreiche und nicht erfolgreiche Taktiken der Führung von unten unterschieden sowie Gründe und Ursachen für den Misserfolg bei Einflussversuchen von Mitarbeiter:innen

herausgearbeitet. Unter anderem zeigt sich hier, dass aus Sicht der Vorgesetzten der Bezug auf organisatorische Regelungen, das Werben um die Gunst oder das Erzeugen von Mitleid wenig geeignete Einflusstaktiken durch Mitarbeiter:innen sind. Ob sie mit ihren Einflussversuchen Erfolg oder Misserfolg ernten, entscheidet auch der Inhalt des Einflussversuchs, die (vorteilhafte) Art der Präsentation, die Kompetenz der Mitarbeiter:innen sowie eine gute persönliche Beziehung zu der oder dem Vorgesetzten.

Daran schließt auch Blickle (2003, 2004) an, dessen Studienergebnisse zeigen, dass zur Durchsetzung ihrer Interessen Mitarbeiter:innen auf andere Strategien und Taktiken zurückgreifen als Führungskräfte (vgl. zusammenfassend Lang, 2014, S. 198ff.). So zählen zu den häufigsten Taktiken der Mitarbeiter:innen die rationale Überzeugung, Konsultation, die Koalitionsbildung, aber auch das Anrufen höherer Autoritäten oder Institutionen, etwa der Bezug auf Gesetze oder Regelungen, oder die aktive Einschaltung Dritter, wie z.B. des Betriebs- oder Personalrats, der Personalabteilung oder der Unternehmensleitung (Blickle, 2004). Als weitere mögliche Taktik der Führung von unten nennt Blickle (2004) auch das Blockieren von Aktionen, etwa durch mangelnde oder fehlende Umsetzung von Anweisungen. In Verbindung mit Führung von unten werden außerdem die Informationskontrolle (von der Oelsnitz, 1999) sowie das Eskalieren (z.B. verbales Zuspitzen) und das Nachhaken (z.B. Hinterfragen) (Domsch & Ostermann, 2014) erwähnt. Zudem finden die Taktiken der Führung von unten oft informell und ohne Legitimation durch formale Strukturen statt (vgl. Domsch & Ostermann, 2014).

Insgesamt rücken in den späteren Arbeiten zu Führung von unten verschiedene Kontextbedingungen der Führung, wie Organisationsstrukturen, -kulturen, Branchenspezifika, stärker in den Blick. Beispielahaft betrachten Genze et al. (2017) Führung von unten in kommunalen Verwaltungsorganisationen. Die Autor:innen zeigen auf, dass Mitarbeiter:innen verschiedene Einflusstaktiken nutzen, angefangen vom Gespräch suchen und rationales Argumentieren bis hin zum Einschalten höherer Instanzen. Nicht zuletzt greifen die Verwaltungsmitarbeiter:innen dabei auch auf jene Taktiken zurück, die üblicherweise den Führungskräften zugestanden werden, wie z.B. Beharren, Nachhaken und Eskalieren. Zudem zeigen Genze und Kolleg:innen (2017), dass eine klare Zuordnung von Arbeitsaufgaben und Verantwortungsbereichen Führung von unten auch fördern kann. Indem die Mitarbeiter:innen sich spezialisieren und zu Expert:innen ihres Fachbereichs werden, erhöht sich die Abhängigkeit der Vorgesetzten von ebendiesem Expertenwissen, was zur erheblichen Ausweitung der Ermessensspielräume für Mitarbeitende führt.

## 5. Zentrale Perspektiven: Mikropolitik als tägliche Machtausübung im Kontext von Organisations- und Machtstrukturen

Die in der Organisationstheorie und -forschung inzwischen dominierende Sichtweise der Mikropolitik betrachtet diese als tägliche Machtausübung eingebunden in den Kontext von Organisations- und Machtstrukturen im Anschluss an Crozier und Friedberg (1979). Zunächst werden die Grundannahmen von deren ›strategischer Organisationsanalyse‹ vorgestellt und um Weiterentwicklungen von Ortmann et al. (1990) sowie Fligstein und McAdam (2012; 2011) ergänzt. Anschließend beschreiben wir die jeweilige Sicht auf Widerstand.

### 5.1 Grundannahmen

Im Unterschied zu den in den vorhergehenden Abschnitten dargestellten Ansätzen legen Michel Crozier und Erhard Friedberg mit ihrer ›strategischen Organisationsanalyse‹ Ende der 1970er Jahre einen mikropolitischen Ansatz vor, der das Verfolgen individueller (oder auch kollektiver) Interessen von Akteuren in Organisationen in Zusammenhang mit einer Analyse der Organisation setzt. Damit verlassen sie die reine Mikro-Ebene der politischen Ansätze und beziehen auch die Meso-Ebene der Organisation mit ein.

Dennoch teilen Crozier und Friedberg zum Beispiel mit Neuberger ein Verständnis von Mikropolitik als (potenziell) alltäglichem Handeln in Organisationen. Sie fassen Macht als grundlegenden Bestandteil von sozialen Beziehungen auf. Diese Machtbeziehungen sind asymmetrische Beziehungen, in denen Akteure über unterschiedliche Grade an Macht verfügen. Macht in einer Beziehung ausüben zu können. Dies ist eng verknüpft mit der Kontrolle von Unsicherheit, worunter die Fähigkeit, eigenes Verhalten unvorhersehbar und das anderer möglichst vorhersehbar zu machen, verstanden werden kann (Friedberg, 1992). ›Unsicherheiten‹ werden somit zu einem relevanten Begriff bei Crozier und Friedberg. Sie resultieren auch daraus, dass in Organisationen das Verhalten der Akteure nie vollends determiniert sein kann, sondern den Akteuren immer Handlungskorridore zur Verfügung stehen, innerhalb derer sie sich bewegen können. Aus Sicht der Organisation und der anderen Akteure ist dieser Spielraum eine Zone der Unsicherheit, um die sich Machtspielen entfalten. Macht hat nun, wer solche Unsicherheitszonen in Organisationen kontrollieren kann. Die Fähigkeit dazu speist sich aus vier spezifischen Machtquellen (vgl. Crozier & Friedberg, 1979, S. 49ff.), die sich ergeben aus

- der Beherrschung von Expertise und funktionaler Spezialisierung,
- wichtigen Schnittstellen zwischen Organisation und Umwelt,
- der Kontrolle von Informations- und Kommunikationskanälen und
- der Existenz allgemeiner organisatorischer Regeln selbst.

Im Unterschied zu den oben skizzierten Konzeptionen wollen Crozier und Friedberg aber nicht nur eine Machtkonzeption vorlegen, sondern diese in eine Organisationsanalyse einbetten. Hierbei verstehen sie Organisationen nicht als rationale, vollständig kontrollierbare oder berechenbare Gebilde. Dies verdeutlicht bereits der Einbezug des Begriffs der Unsicherheitszonen. Stattdessen sehen sie Organisationen als ein »Gebilde von Konflikten« (Brentel, 2015, S. 206). Akteure sind nicht durch das System Organisation determiniert, was sich im Konzept der Handlungskorridore spiegelt. Vielmehr sind sie aktiv und verfolgen Strategien im Sinne flexibler Handlungsmuster. Das Menschenbild in diesem Ansatz verweist auf nutzenorientierte Akteure, die an der Durchsetzung ihrer Interessen und an Machtzuwachs interessiert sind. Ihr Verhalten hat immer zwei Aspekte: Es ist offensiv im Sinne der Ausdehnung eigener Freiräume und defensiv im Sinne der Bemühung, die eigenen Freiräume gegen andere zu schützen. Folglich wird der Akteur »bei jeder Gelegenheit versuchen, aus seinem Freiraum Profit zu schlagen, um seine ‚Teilnahme auszuhandeln‘, d.h. seine Gegenspieler und die Organisation derart zu ‚manipulieren‘, dass sich diese ‚Teilnahme‘ für ihn ‚auszahlt‘« (Crozier & Friedberg, 1979, S. 56).

Nun muss man sich vor dem Hintergrund dieses Akteursbildes fragen, warum Organisationen fortbestehen können und nicht im Chaos versinken. Um dies zu erklären, greifen Crozier und Friedberg auf die Logik des Spiels als Logik der Organisation zurück. Das Spiel ist das Konzept, welches zwischen individueller Freiheit der Akteure und organisationalem Zwang, also der Bindung an Regeln und Rollen, vermittelt. Sie heben hervor, dass alle Akteur:innen eigene Interessen verfolgen – gleichzeitig aber auch ein Interesse daran haben, spielen zu können. Damit die anderen weiterhin »mitspielen«, muss er (oder sie) aber zumindest partiell die Erwartungen der anderen Spielteilnehmer:innen erfüllen. Somit sind Akteur:innen bis zu einem gewissen Grad an die Befolgung der Regeln gebunden. Anders formuliert: Für die beteiligten Akteur:innen ist das oberste Ziel, dass das Spiel aufrechterhalten wird, wobei das wichtigste Nebenziel ist, dieses Spiel mit den für sie selbst günstigsten Bedingungen aufrechtzuerhalten. Die Metapher des Spiels verweist auf die Vermittlung zwischen individueller Freiheit und organisationalem Zwang und zeigt auf, wie und wodurch die Akteur:innen in die Organisation integriert sind. Durch die Teilnahme am Spiel werden die organisationalen Regeln, Normen und Werte reproduziert, und die Organisation wird aufrechterhalten.

Obwohl Croziers und Friedbergs strategische Organisationsanalyse einen wichtigen Beitrag zur Organisationstheorie leistet, u.a. indem sie die Brücke zwischen reinen mikropolitischen Strategien oder Taktiken und einer Analyse der Organisation zu schlagen vermag, hat sie im englischsprachigen Raum kaum Resonanz gefunden (vgl. hierzu und zur Entwicklungsgeschichte des Ansatzes

Friedberg, 2019). Livian (2014) begründet dies unter anderem damit, dass Croziers und Friedbergs Werk im englischsprachigen Raum primär als eine Analyse der französischen Bürokratie denn als ein eigenständiger theoretischer Beitrag wahrgenommen wurde und wird. Auch im deutschsprachigen Raum hat das Konzept nur in wenige Lehrbücher der Organisationstheorie Eingang gefunden (als Ausnahme siehe z.B. Alt, 2005).

Zentral weiterentwickelt wurde es durch die *Verknüpfung von Mikropolitik und Strukturierung von Günther Ortmann, Arnold Windeler, Albrecht Becker und Hans-Joachim Schulz*, die 1990 mit »Computer und Macht in Organisationen« die bis heute populärste deutschsprachige mikropolitische Studie vorlegen. Inhaltlich beschäftigt sie sich mit der Einführung von I&K-Technologien in Unternehmen in den 1980er Jahren. Die Autoren fragen einerseits danach, mit welchen mikropolitischen Mitteln und welchen Ergebnissen auf die Informatisierung im Betrieb Einfluss genommen wird, sowie zweitens danach, wie sich Letztere auf betriebliche Macht- und Herrschaftsstrukturen auswirkt (vgl. Ortmann et al., 1990, S. 7). An dieser Stelle sind aber vor allem die theoretisch-konzeptionellen Weiterentwicklungen der strategischen Organisationsanalyse interessant, welche die Autoren vornehmen.

Ortmann et al. (1990) übernehmen von Crozier und Friedberg die Kernbegriffe der Macht, der Strategien und strategisch handelnder Akteure sowie die Metapher des Spiels als integrierenden Mechanismus für strategisch handelnde sowie ihre Macht sichernde und ausbauende Akteur:innen. Über das geteilte Interesse an der Aufrechterhaltung des Spiels wird der Fortbestand der Organisation gesichert. Konzeptionell erweitern sie die strategische Organisationsanalyse, indem sie den Machtbegriff Croziers und Friedbergs unter Rückgriff auf die Strukturationstheorie Giddens' modifizieren, zwischen Routine- und Innovationsspielen unterscheiden sowie die Bedeutung von Entscheidungskorridoren und Deutungsschemata hervorheben.

Mit Blick auf das Machtverständnis als Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen ergänzen Ortmann und Kollegen das handlungsbezogene Machtverständnis von Crozier und Friedberg durch einen strukturellen Herrschaftsbegriff. Giddens folgend betonen sie die wechselseitige Konstitution von Handlung und Struktur: »Konstitutiv für Machtausübung ist der Gebrauch von Mitteln, die aus einer Herrschaftsordnung (Struktur) stammen, die durch eben diese Machtausübung zugleich reproduziert – und vielleicht verändert – wird« (Ortmann et al., 1990, S. 14). Mit Blick auf die vier von Crozier und Friedberg herausgearbeiteten Machtquellen verweisen Ortmann et al. (1990, S. 17ff.) zum einen darauf, dass Macht auch aus dem Transformationsproblem von Arbeit, also aus der schlichten Tatsache resultiert, dass Mitarbeiter:innen ihre Arbeit verrichten müssen, um den Fortbestand der Organisation zu sichern, während Manager:innen Macht aus der Tatsache beziehen, dass sie in der Lage sind, Mitarbeiter:innen zu entlassen. Zum anderen ergänzen sie die Machtressourcen von Crozier und Friedberg um eine materielle

Dimension im Sinne der allokativen Ressourcen Giddens' (1988, S. 316): Materielle Aspekte der Umwelt (z.B. Rohstoffe), materielle Mittel der (Re-)Produktion (z.B. Technologie) und produzierte Güter stellen ebenfalls Macht- bzw. Unsicherheitsquellen dar. Gleichzeitig kritisieren sie Giddens' Einengung von Macht und Herrschaft auf die Nutzung allokativer und autoritativer Ressourcen und zeigen auf, dass »Macht auch über kognitive und Rechtsordnungen ausgeübt wird« (Ortmann et al., 1990, S. 26). Sie arbeiten folgende sechs Dimensionen von Machtausübung heraus: die sinnlich-ästhetische, kognitive, normative, autoritativ-administrative, ökonomische und technische Dimension. Jeder Dimension ordnen sie spezifische Modalitäten und Handlungsebenen zu (vgl. Ortmann et al., 1990, S. 30).

Hinsichtlich des Spielbegriffs unterscheiden Ortmann et al. (1990, S. 58f.) zwischen Routine- und Innovationsspielen. Während Routinespiele darum kreisen, Gewinne aus der Erledigung von regulären Aufgaben zu erzielen, geht es bei Innovationsspielen darum, bestehende Routinespiele zu verändern und umzuorganisieren. In diesem Sinne sind Innovationsspiele Metaspiele in Relation zu den Routinespielen und, da es um die (Re-)Organisation der Routinespiele und der daraus zu erwartenden Gewinne geht, auch besonders umkämpft.

Durch die Hervorhebung der Bedeutung von Entscheidungskorridoren und Deutungsschemata (resp. Leitbildern) betonen Ortmann et al. (1990) erneut die Rolle von Strukturen für Machtausübung und die mikropolitische Analyse. Mit dem Begriff des Entscheidungskorridors wird hervorgehoben, dass Akteur:innen sich in ihrem Handeln rekursiv auf bestehende Strukturen beziehen und diese genau dadurch auch reproduzieren (Ortmann et al., 2000). So ist beispielsweise auch und gerade bei der Einführung neuer Technologien nicht alles möglich, sondern durch das Rückbeziehen auf Strukturen bereits ein Entscheidungskorridor festgelegt, der verschiedene mögliche Entwicklungen eröffnet und andere verschließt. Strukturen ermöglichen und begrenzen Handeln. Leitbilder wiederum werden in Unternehmen entwickelt, wirken aber auch aus der Unternehmensumwelt in Unternehmen hinein. Sie zeigen Richtungen erstrebenswerter Entwicklungen auf und gehen so in Entscheidungsprozesse ein (vgl. Ortmann et al., 1990, S. 60ff.). Mit der so entwickelten theoretischen Konzeptualisierung greifen Ortmann et al. (1990) die Rekursivität von Struktur und Handeln auf, indem sie einerseits die mikropolitischen Mittel, mit denen auf organisationale Prozesse Einfluss genommen wird, und andererseits die Auswirkung dieser auf Macht- und Herrschaftsstrukturen im Betrieb berücksichtigen.

In jüngerer Zeit sind es vor allem Fligstein und McAdam (2012; 2011), die mit ihren *strategic action fields* im Grunde genommen an Crozier und Friedberg anschließen, ohne jedoch explizit auf diese oder auf andere mikropolitische Autor:innen zu verweisen. Fligstein und McAdam begreifen *strategic action fields* als soziale Arenen, in den Etablierte und Herausforderer mit unterschiedlichen sozialen Fähigkeiten

um Positionen kämpfen. Auch hier geht es um Macht, Verteilungskämpfe und Strategien in und zwischen Feldern.

## 5.2 Mikropolitische Spiele und andere Formen des Widerstands aus Sicht der Organisationsanalyse

Grundsätzlich ist ›Widerstand‹ keine explizite Kategorie, die Crozier und Friedberg in ihre strategische Organisationsanalyse integriert hätten. Nichtsdestotrotz denken sie Widerstand implizit mit. Zur Erinnerung: Alle Akteur:innen verfolgen ihre Interessen, und diese Interessenverfolgung wird lediglich durch die Zwänge der Organisation im Sinne des Interesses der einzelnen Akteur:innen an der Aufrechterhaltung des Spiels, also der Organisation, begrenzt. Das wichtigste Spielziel ist also die Aufrechterhaltung des Spiels, das wichtigste Nebenziele ist das Erreichen der eigenen bestmöglichen Spielergebnisse. Daraus folgt zwangsläufig, dass sich die Interessen der Akteur:innen und ihre Spielstrategien auch widersprechen können und sie sich wechselseitig Widerstand entgegensetzen. Solche Widerstände können sich ebenso aus Mikro-Konstellationen in der Organisation ergeben wie aus Makro-Widerstandslinien, etwa dem Widerspruch zwischen Kapital und Arbeit. Doch auch wenn Crozier und Friedberg (1979) Widerstand nicht explizit konzeptualisieren, finden sich in ihrem Werk an verschiedenen Stellen Bezüge darauf. Insbesondere heben sie die Widerstände gegen Wandel hervor, welche sich aus der bestehenden Strukturierung etablierter Handlungssysteme (Crozier & Friedberg, 1979, S. 242ff.; zu Relais: S. 102ff.) und den damit verbundenen Rationalitäten ergeben (S. 227ff.).

In ähnlicher Weise folgen Ortmann et al. (1990) dieser Linie. Sie begreifen Macht nicht nur im Zusammenhang mit Konflikt oder Widerstand, sondern heben im Rückgriff auf Webers Formulierung, Macht »auch gegen Widerstreben durchzusetzen« (Weber, 1972, S. 28), hervor, dass dieses ›auch‹ ein ›nicht nur gegen Widerstreben‹ impliziert (vgl. Ortmann et al., 1990, S. 13). Folglich berücksichtigen sie ausdrücklich auch Machtverhältnisse, die auf dem Konsens der beteiligten Akteure beruhen, und beziehen sie ebenso in ihre Analyse mit ein. Neben dieser theoretischen Konzeption von Widerstand findet sich in den durchgeführten Fallstudien Widerstand einzelner Akteure oder Akteursgruppen empirisch nur in geringem Umfang. Mit Blick auf das Verhältnis zwischen Treibern und Bremsern der Projekte notieren sie beispielsweise, dass der wenige Widerstand eher verdeckt stattfindet und »die nach außen kaum sichtbaren Formen der Ablehnung; innere Rückzüge, sich raushalten, die Vorenthalten von Expertenwissen (...); Dienst nach Vorschrift oder ein erhöhter Krankenstand« überwiegen (Ortmann et al., 1990, S. 414). Insgesamt heben Ortmann et al. (1990, S. 395) hervor, dass die Hauptlinien der Auseinandersetzungen bei der Einführung von I&K-Technologie in den von ihnen untersuchten Fällen nicht zwischen Management und betrieblicher In-

teressenvertretung verliefen, sondern innerhalb des Managements. Weniger mit Machtressourcen ausgestatteten Akteur:innen, wie Betriebsräten oder dezentralen Einheiten, gelingt die Teilnahme an den relevanten Spielen in der Regel nicht.

Auch in jüngerer Zeit sind es vor allem Studien zu Technologie und Organisation, in denen Mikropolitik als theoretische Rahmung Anwendung findet (vgl. Ametowobla & Prechelt, 2020; Heiland & Brinkmann, 2020). So zeigen Heiland und Brinkmann (2020) am Beispiel von Essenslieferplattformen, wie sich Arbeitsbeziehungen in plattformbasierten, neu entstehenden Arbeitskontexten entwickeln und dabei eine Unsicherheitszone darstellen. Sie greifen auf Croziers und Friedbergs Machtressourcen zurück und betonen insbesondere die Rolle von Raum, Umwelt, Information und Kommunikation als Machtquellen. Dabei treffen die Versuche der Liefernden (Rider), sich zu organisieren und Mitbestimmungsstrukturen zu etablieren, auf starken Widerstand seitens der Plattformbetreibenden. Ametowobla und Prechelt (2020) hingegen untersuchen, wie die Einführung eines ERP(Enterprise Resource Planning)-Systems zur Operations(raum)planung in einem Universitätsklinikum von den beteiligten Mediziner:innen durch mikropolitische Taktiken unterlaufen wird. Der Grund für den Widerstand gegen die ›richtige‹ Nutzung des ERP-System liegt in einem Grundkonflikt zwischen ökonomisch-administrativer und medizinischer Logik begründet. Während die Vertreter:innen der ersten Logik eine höhere Transparenz und Effektivität der OP-Raumplanung erreichen wollen, sind die Mediziner:innen daran interessiert, die damit verbundenen Informationen und Wissen für sich zu behalten. Letztlich handelt es sich um erfolgreiche Versuche, die kontrollierte Unsicherheitszone der Profession Medizin für sich aufrechtzuerhalten und gegen andere, hier das Management, zu verteidigen. In ähnlicher Form verläuft die Widerstandslinie in einer Studie von Van den Brink et al. (2010) zur Personalauswahl an Hochschulen ebenfalls zwischen Profession (Hochschullehrer:innen) und Verwaltung. Auch in dieser Studie werden die Bestrebungen der Öffentlichkeit und der Verwaltung, die Besetzung von Professuren aus Gründen der Geschlechtergerechtigkeit transparenter und zurechenbarer zu gestalten, systematisch mittels mikropolitischer Taktiken unterlaufen.

Mit Blick auf internationale Prozesse sind zudem betriebswirtschaftliche Forschungen spannend, die Mikropolitik in multinationalen Unternehmen (MNU) konzeptualisieren und erforschen (vgl. Becker-Ritterspach et al., 2016; Dörrenbächer & Geppert, 2006; Geppert et al., 2015).

Insgesamt wird in Studien, die die strategische Organisationsanalyse aufgreifen, deutlich, dass mikropolitische Spiele oder Taktiken nicht nur dem individuellen Interesse dienen, sondern auch als kollektiver Widerstand gegen Versuche anderer (kollektiver) Akteur:innen gedeutet werden können, Machtressourcen der eigenen sozialen Gruppe zu beschneiden.

## **6. Zusammenfassung und Perspektiven: Der Elefant wird sichtbar**

Am Anfang der Betrachtung zum Zusammenhang von Mikropolitik und Widerstand stand der überraschende Befund, dass dieser kaum thematisiert und nicht konzeptionell ausgearbeitet ist. Mikropolitik wird, wenn überhaupt, entweder als eine bestimmte Form oder ein Teilaspekt von Widerstand dargestellt. Zugleich wird Widerstand nur auf wenige, bestimmte mikropolitische Verhaltensweisen und ganz bestimmte Spiele bezogen. Obwohl Widerstand selten explizit erwähnt wird, steht er doch immer im Raum und ist als Hintergrundfolie vorhanden.

Die folgende Tabelle zeigt eine Zusammenfassung der zentralen Annahmen der wichtigsten Ansätze zur Mikropolitik und ihre expliziten und impliziten Vorstellungen von Widerstand:

*Tabelle 2: Zusammenschau der zentralen Annahmen der betrachteten mikropolitischen Ansätze*

	Verständnis von MP	Akteurs-Fokus	Inhaltlicher Fokus	Verständnis von Widerstand
Mikropolitik als Ausnahme	(Mikro-)Politisch es Handeln als situativer Sonderfall, neben sachlichem handeln in vorhandenen Strukturen	Keine Festlegung auf bestimmte Akteurs- gruppen, allerdings tendenziell eher untere Hierarchie- ebenen	Überwiegend individuelles Handeln als Durchsetzung eigener Interessen, in Entscheidungssi tuationen, bei Aufstiegsopcio nen, bei organisationalem Wandel	Als situatives politisches Spiel gegen Autoritäten und politische Re-Aktion auf Veränderungen in der Macht strukturen, setzt Offenheit in Strukturen voraus
Mikropolitik als alltägliches Handeln in der Nahsicht	Mikropolitische Haltungen, Fertigkeiten, Strategien und Taktiken	Keine Festlegung auf bestimmte Akteurs- gruppen	Aufeinander bezogenes individuelles Handeln, z.T. sowie kollektives Handeln in Spielstrukturen	Als spezifische mikropolitische Strategien oder Taktiken des Handelns gegen Autoritäten (und andere Akteure)
Mikropolitik im Organisationskontext	Alltägliches, strategisches Handeln, Spiel als Vermittlung von Handeln und Struktur	Keine Festlegung auf bestimmte Akteurs- gruppen	Sowohl kollektives Handeln grundsätzlich als auch im Organisationskontext mit verschiedenen thematischen Foki wie z.B. Technologie oder MNU	Keine explizite Kategorie, aber implizit immer mitgedacht als Bestreben der Akteure eigenen Hand lungsspielraum im Rahmen der Spielregeln auszubauen
Mikropolitische Führungssicht	Wechselseitige Beeinflussungs- versuche	Führungs kräfte und (ihre jeweiligen) Mitarbeiter:innen	Aufeinander bezogenes individuelles Handeln im jeweiligen Führungskontext	Mikropolitische Taktiken, angewendet durch Mitarbeiter:innen als strukturell benachteiligte Führungsakteure

Als Ursache für die fehlende explizite Thematisierung und konzeptionelle Einbindung von Widerstand in die verschiedenen Ansätze vermuten wir vor allem die unterschiedlichen Entstehungskontexte der Konzepte sowie Abgrenzungsmechanismen der entsprechenden Wissenschaftsdisziplinen. Widerstand ist danach ein Konzept, das im Kontext der Meso- oder Makropolitik entstanden und einzuordnen ist und mit Blick auf Organisationen vor allem über die Arbeitsprozesstheorie und den dort thematisierten zentralen Konflikt von Arbeit und Kapital erfasst wird. Das Konzept der Mikropolitik hat seine Wurzeln vor allem in Theorien des Organisationsverhaltens (*Organizational Behavior*) und der Sozial- und Organisationspsychologie, adressiert also zunächst und vor allem die individuelle Mikroebene des Verhaltens.

Im Gegensatz zu den eher strukturellen Ansätzen von Politik, Macht und Widerstand, wie sie etwa in der Labor Process Theory (LPT) vertreten werden, liegt der Schwerpunkt der mikropolitischen Analyse von Macht und Widerstand zunächst auf dem individuellen Verhalten der Akteur:innen. Bei den zugrunde liegenden Interessen werden jedoch Pluralität, Dynamik und Subjektivität stärker betont. Zugeleich wird sehr früh von aktiven statt reaktiven Verhaltensmustern ausgegangen, mit denen die Akteur:innen versuchen, ihre legitimen Interessen durchzusetzen.

Unter Beachtung der verschiedenen Ansätze lassen sich folgende Besonderheiten für ein mikropolitisches Verständnis von Widerstand herausstellen:

1. Widerstand ist ein spezifisches verdecktes oder offenes Handlungsmuster in Interaktionsprozessen von Individuen und Gruppen, das sich *gegen andere individuelle oder kollektive Akteur:innen* richtet, die den eigenen Handlungsspielraum bedrohen oder beeinträchtigen, *nicht nur* gegen »Organisationsherren«, Eigentümer:innen oder das (obere) Management.
2. In Abhängigkeit von der Verfasstheit und Regulierung der Machtverhältnisse und -strukturen in den jeweiligen Organisationskontexten *kann auch jedes Interaktionshandeln, das die Sicherung der eigenen Position einschließt*, als Widerstand gesehen werden.
3. Widerstand ist das *Ergebnis eines Interessenpluralismus und einer Dynamik der Interessen* in der Organisation anstatt feststehender Interessengegensätze. Widerstand ist damit auch kein stabiles, fixiertes Muster, sondern *flexibel, situativ und kontextabhängig*.
4. Widerstand ist, wie mikropolitisches Handeln, *abhängig von der subjektiven Wahrnehmung und Interpretation* der Situation, der Interessen, Ressourcen, Handlungsoptionen und -ergebnisse.
5. *Mikropolitik kann umgekehrt als ein Arsenal von Möglichkeiten für Widerstand angesehen werden.* Widerstand kann auf Taktiken und Spiele zurückgreifen, sie zur situativen und alltäglichen (Re-)Aktion gegen Autoritäten und andere Akteur:innen nutzen, die den eigenen Spielraum einschränken oder bedrohen. Ob

es sich bei mikropolitischen Aktivitäten um Widerstand handelt, hängt wiederum von den konkreten Kontexten ab.

## Literatur

- Alt, R. (2005). Mikropolitik. In Weik, E. & Lang, R. (Hg.), *Moderne Organisationstheorien, Handlungsorientierte Ansätze* (S. 295-328). Wiesbaden: Gabler.
- Ametowobla, D. & Prechelt, L. (2020). *How layered reuse can support harmful micropolitics: SAP ERP in surgery planning*. In ICSE-SEIS'20. doi: 10.1145/3377815.3381374.
- Analoui, F. & Kakabadse, A. (1991). *Sabotage: How to recognize and manage employee deviance*. London: Mercury.
- Becker-Ritterspach, F., Blazejewski, S., Dörrenbächer, C. & Geppert, M. (2016). *Micropolitics in the multinational corporation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Blessin, B. & Wick, A. (2014). *Führen und führen lassen*. Konstanz und München: UVK.
- Blickle, G. (2003). Einflusstaktiken von Mitarbeitern und Vorgesetztenbeurteilung: Eine prädiktive Feldstudie. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2 (1), 4-12.
- Blickle, G. (2004). Einflusskompetenz in Organisationen. *Psychologische Rundschau*, 55, 61-71.
- Blickle, G. & Gläser, D. (2009). Politische Fertigkeiten und Arbeitsstile: Eine Feldstudie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (A&O)*, 53 (3), 94-103.
- Blickle, G. & Solga, M. (2006). Einfluss, Konflikte, Mikropolitik. In Schuler, H. (Hg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl.) (S. 611-650). Göttingen: Hogrefe.
- Blickle, G., Frieder, R., & Ferris, G. R. (2018). Political skill. In Ones, D. S., Anderson, N. R., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (Hg.), *The SAGE Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Personnel psychology and employee performance* (2nd edition, Vol. 1, Chap. 11) (S. 299-319). Los Angeles: SAGE.
- Bone-Winkel, M. (1997). *Politische Prozesse in der strategischen Unternehmensplanung*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Bosetzky, H. (1972). Die instrumentelle Funktion der Beförderung. *Verwaltungarchiv*, 63 (4), 372-384.
- Bosetzky, H. (1977). Machtakkumulation und Mikropolitik. *Zeitschrift für Organisation*, 46, 121-125.
- Bosetzky, H. & Heinrich, P. (1985). *Mensch und Organisation: Aspekte bürokratischer Organisation: Eine praxisorientierte Einführung in die Soziologie und Sozialpsychologie der Verwaltung*. Köln: Kohlhammer.
- Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital: The degradation of work in the Twentieth Century*. New York/London: Monthly Review Press.

- Brentel, H. (2015): Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1977). L'acteur et le système. Les contraints de l'action collective. In Kühl, S. (Hg.), *Schlüsselwerke der Organisationsforschung* (S. 206-209). Wiesbaden: Springer VS.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of institutional change. *Administrative Science Quarterly*, 61 (6), 257-281.
- Clegg, S. R. (1989). *Frameworks of power*. London: Sage.
- Clegg, S. R. & Dunkerley, D. (1980). *Organization, Class and Control*. London: Routledge & Keegan Paul.
- Courpasson, D., Dany, F. & Clegg, S. (2012). Resistors at work: Generating productive resistance in the workplace. *Organization Science*, 23, 801-819.
- Courpasson, D. & Vallas, S. (2016). *The SAGE Handbook of Resistance*. Los Angeles: SAGE.
- Courpassan, D., Younes, D. & Reed, M. (2021). Durkheim in the neoliberal organization: Taking resistance and solidarity seriously. *Organization Theory*, 2, 1-24.
- Crocker, J. (2019). »We will handle it ourselves«: The Micropolitics of resistance in low-wage care work. *Sociological perspectives*, 62 (1), 42-58.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1979). *Die Zwänge des kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation*. Königstein/Taunus: Athenhäuser.
- Dick, P. (2015). To see ourselves as others see us? Incorporating the constraining role of socio-cultural practices in the theorization of micropolitical resistance. *Gender, Work & Organization*, 22 (1), 16-35.
- Doldor, E. (2017). From politically naïve to politically mature: Conceptualizing leaders' political maturation journey. *British Journal of Management*, 28, 666-686.
- Domsch, M. E. & Ostermann, A. (2014). Führung von unten: Der Einfluss des Mitarbeiters auf den Vorgesetzten. In Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. E. (Hg.), *Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (6. Aufl.) (S. 260-269). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Dörrenbächer, C. & Geppert, M. (2006). Micro-politics and conflicts in multinational corporations: Current debates, re-framing, and contributions of this special issue. *Journal of International Management*, 12 (3), 251-265.
- Edwards, R. (1979). *Contested Terrain: The transformation of the workplace in the 20th century*. London: Heinemann.
- Elsik, W. (1998). *Personalmanagement als Spiel*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., Blass, F. R., Kolodinsky, R. W. & Treadway, S. C. (2002). Social influence processes in organizations and human resource systems. In Ferris, G. & Marmocchio, J. J. (Hg.), *Research in Personal and Human Resource Management* (Volume 1) (S. 65-127). Bingley: Emerald.

- Ferris, G. R., Treadway, S. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C. & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31 (1), 126-152.
- Fligstein, N. & McAdam, D. (2012). *A theory of fields*. Oxford: Oxford University Press.
- Fligstein, N. & McAdam, D. (2011). Toward a general theory of strategic action fields. *Sociological Theory*, 29 (1), 1-26.
- Friedberg, E. (2019). Der strategische Ansatz zur Analyse organisierten Handelns. In Apelt, M. (Hg.), *Handbuch Organisationssoziologie* (S. 2-25). Wiesbaden: Springer.
- Friedman, A. L. (1977). *Industry and Labour: Class struggle and Monopoly Capitalism*. London: Macmillan.
- Friedman, A. L. (1990). Managerial strategies, activities, techniques, and technologies: Towards a complex theory of the Labour Process Theory. In Knights, D. & Willmott, H. (Hg.), *Labour Process Theory* (S. 177-208). Hounds mills: Macmillan.
- Frost, P. (1987). Power, politics, and influence. In Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H. & Porter, L. W. (Hg.). *Handbook of Organizational Communication* (S. 503-548). Newbury Park: SAGE.
- Fu, P. P. & Yukl, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *The Leadership Quarterly*, 11 (2), 251-266.
- Gandz, J. & Murray, V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23, 237-251.
- Genze, W., Wavrousek, K., Lang, R. & Rybnikova, I. (2017). Führung von unten in der kommunalen Verwaltung: undenkbar und allgegenwärtig. *Personal Quarterly*, 1, 20-25.
- Geppert, M., Williams K. & Wortmann, M. (2015). Micro-political game playing in Lidl: A comparison of store-level employment relations. *European Journal of Industrial Relations*, 21 (3), 241-257.
- Giddens, A. (1988). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt/New York: Campus.
- Heiland, H., & Brinkmann, U. (2020). Liefern am Limit. Wie die Plattformökonomie die Arbeitsbeziehungen verändert. *Industrielle Beziehungen*, 27 (2), 120-140.
- Hoffmann, R.-W. (1981). *Arbeitskampf im Arbeitsalltag. Formen, Perspektiven und gewerkschaftliche Probleme*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Holz, T., Carstensen, M., Röbisch, J. & Braune, J. (2015). Leistungsorientierte Vergütung aus mikropolitischer Sicht: Eine Studie über den Einsatz von Taktiken unter Vertriebsmitarbeitern. In Mucha, A., Endemann, A. & Rastetter, D. (Hg.), *Mikropolitik am Arbeitsplatz: Qualitative Studien zur Anwendung von Taktiken in Unternehmen* (S. 94-112). München/Mering: Hampp.
- Jürgens, U. & Naschold, F. (1984). *Arbeitspolitik*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kranefeld, I., Bickle, G., & Meurs, J. (2020). Political skill at work and in careers. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford University Press.

- Kipnis, D. & Schmidt, S. M. (1988). Upward-Influence-Styles: Relationship with performance evaluations, salary and stress. *Administrative Science Quarterly*, 33 (4), 528-542.
- Kipnis, D., Schmidt, S., Swaffin-Smith, C. & Wilkinson, I. (1984). Patterns of managerial influence: Shotgun managers, tacticians, and bystanders. *Organizational Dynamics*, 12 (3), 58-67.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65 (4), 440-452.
- 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.
- Küpper, W. & Felsch, A. (2000). *Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Lawler, E. J. & Bacharach, S. B. (1983). Political action and alignment in organizations. In Bacharach, S. B. (Hg.), *Research in the Sociology of Organizations*. Vol. 2 (S. 83-107). Greenwich: JAI-Press.
- Lang, R. & Alt, R. (2003). Organisationale Kontrolle. In Weik, E. & Lang, R. (Hg.), *Moderne Organisationstheorien, 2. Strukturorientierte Ansätze* (S. 307-341). Wiesbaden: Gabler.
- Lang, R. (2014). Mikropolitischer Führungsansatz: Wer führt wen? In Lang, R. & Rybnikova, I. (Hg.), *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* (S. 181-212). Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Lang, R. & Keuscher, T. (2020). Towards a sustainable HRM: Bridging professional capital and sustainable micro-political influence tactics of German Human Resources Managers. In Schulz, K. P. & Mnisi (Hg.), *Pathways to Connect Creativity and Sustainable Development* (S. 473-512). Nancy: Presses Universitaires de Nancy – Editions Universitaires de Lorraine.
- Maier, G. W. (2013). Mikropolitik. Springer Gabler Verlag. Verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/78633/mikropolitik-v4.html>.
- Maier, W. (1991). *Kontrolle und Subjektivität in Unternehmen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- March, J. G. (1962). The business firm as a political coalition. *Journal of Politics*, 24, 662-678.
- March, J. G. & Olson J. P. (1976). Organizational choice under ambiguity. In March, J. G. & Olson, J. P. (Hg.), *Ambiguity and Choice in Organizations* (S. 10-23). Bergen: Universitetsforlaget.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Mintzberg, H. (1985). The Organization as a political arena. *Journal of Management Studies* 22 (2), 133-154.
- Mucha, A., Endemann, A. & Rastetter, D. (Hg.) (2015). *Mikropolitik am Arbeitsplatz: Qualitative Studien zur Anwendung von Taktiken in Unternehmen*. München/Mering: Hampp.
- Muser, J., Albrecht, J., Nückel, S., Kamschilow, A. & Arndt, A. (2015). Networking-strategien weiblicher Führungskräfte im Topmanagement. In Mucha, A., Endemann, A. & Rastetter, D. (Hg.), *Mikropolitik am Arbeitsplatz: Qualitative Studien zur Anwendung von Taktiken in Unternehmen* (S. 198-220). München/Mering: Hampp.
- Naschold, F. (1985). *Arbeit und Politik. Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung*. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Neuberger, O. (1983). Führen als widersprüchliches Handeln. Psychologie und Praxis. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27, 22-32.
- Neuberger, O. (1984). *Führung: Ideologie – Struktur – Verhalten*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisation*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: Lucius & Lucius/UTB.
- Neuberger, O. (2006). *Mikropolitik und Moral in Organisationen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Ortmann, G., Windeler, A., Becker, A. & Schulz, H. J. (1990). *Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, G., Sydow, J. & Windeler, A. (2000). Organisation als reflexive Strukturation. In Ortmann, G., Sydow, J. & Türk, K. (Hg.), *Theorien der Organisation* (S. 315-354). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Pettigrew, A. M. (1973). *The Politics of Organizational Decision-Making*. London: Tavistock.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *External control of organizations – A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Cambridge: Pitman.
- Porter, L., Allen, R. W. & Angle, H. L. (1981). The Politics of upward influence in organizations. In Cummings, L. & Staw, B. (Hg.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3 (S. 109-149). Greenwich: JAI Press.
- Solga, J. & Bickle, G. (2018). Macht und Einfluss in Projekten. In Wastian, M., Braumannl, I., Rosenstiel, L. & West, M. A. (Hg.), *Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung* (S. 125-147). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Thomas, R. & Davies, A. (2005). Theorizing the micro-politics of resistance: New Public Management and managerial identities in the UK Public Services. *Organisation Studies*, 26 (5), 683-706.

- Thompson, P. (1983). *The Nature of Work. An introduction to debates on labour process.* London und Basingstoke: Palgrave/Macmillan
- Türk, K. (1989). *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung: Ein Trend Report.* Stuttgart: Enke.
- Türk, K. (1995). *Die Organisation der Welt.* Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Van den Brink, M., Benschop, Y. & Jansen, W. (2010). Transparency in academic recruitment: A problematic tool for gender equality. *Organisation Studies*, 31 (11), 1459-1483.
- Von der Oelsnitz, D. (1999). Stand und Entwicklungsperspektiven der betriebswirtschaftlichen Entscheidungsforschung. *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung (ZP)*, 10 (2), 157-176.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie* (Studienausgabe, 5. Aufl.). Tübingen: Mohr-Siebeck.
- Weibler, J. (1998). Management – Führung von unten. *Marktforschung und Management*, 42, 31-32.
- Weltz, F. & Lullies, V. (1983). *Innovationen im Büro.* Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Wunderer, R. (1992). Managing the boss: »Führung von unten«. *Zeitschrift für Personalforschung*, (3), 287-311.
- Wunderer, R. (1996). Führung und Zusammenarbeit: Grundlagen innerorganisatorischer Beziehungsgestaltung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 10 (4), 385-409.
- Wunderer, R. (2009). *Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre.* Köln: Luchterhand.
- Wunderer, R. & Weibler, J. (1992). Vertikale und laterale Einflußstrategien: Zur Replikation und Kritik des »Profiles of Organizational Influence Strategies (POIS)« und seiner konzeptionellen Weiterführung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 6 (4), 515-536.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations.* Prentice Hall: Pearson.
- Yukl, G. & Falbe, C. M. (1990): Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75 (2), 132-140.
- Yukl, G., Falbe, C. M. & Youn, J. Y. (1993). Patterns of influence behavior for managers. *Group & Organization Management*, 18 (1), 5-28.
- Yukl, G., Kim, H. & Falbe, C. M. (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 309-317.
- Yukl, G. & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77 (4), 525-535.

# **Informale Kleingruppen und Cliques und die Stabilisierung brauchbar-widerständiger Praktiken**

---

*Felix Maximilian Bathon*

The general fact is that the most effective way of utilizing human energy is through an organized rivalry, which by specialization and social control is, at the same time, organized co-operation.

*Charles Horton Cooley 2010 [1902], S. 157*

Das Cliquenwesen in formalen Organisationen verdient aus zwei Gründen besonderes Interesse: Einmal ist es zum Verständnis der Leistungsbedingungen und der Grenzen formaler Organisation wichtig, sich die komplementäre Wirksamkeit dieser informalen Gruppen vor Augen zu führen. Zum anderen halten die Cliques der formalen Organisation gleichsam ein Gegenbild vor Augen. Sie zeigen in typischer Weise ein soziales System, das daran gehindert wird, sich zu formalisieren, eine elementare, natürliche Sozialordnung, an der sich in Umkehrschlüssen studieren lässt, was es bedeutet, wenn ein soziales System formalisiert wird.

*Niklas Luhmann 1964a, S. 331*

## **1. Die Alltäglichkeit und Zurechnung der Abweichung**

Organisationen scheinen ohne ihre Mitglieder besser zu funktionieren: Diese seien korrupt, unkontrollierbar und neigen zu Unterschlagungen. Sie kommen zu spät zur Arbeit, gehen zu früh, nehmen zu lange Pausen, unterlaufen den Zweck der Organisation, neigen zur Arbeitsverweigerung, Nicht-Arbeit und Bummelei, umgehen die offiziellen Kommunikationswege und hierarchischen Entscheidungsstufen, stellen sich dumm und distanzieren sich, sie sind zynisch, ironisch und ›zu‹ humorvoll, vor allem gegenüber formalen Entscheidungen, sie belügen Kunden, klauen Gegenstände vom Arbeitsplatz und tyrannisieren sich gegenseitig in Form von Klatsch und Mobbing.

Unter Begriffen wie Counterproductive Work Behavior, Dark Side of the Organization, Organizational Misconduct oder Misbehavior, auch Organizational Wrongdoing und Workplace Incivility, Widerstand und brauchbare Regelab-

weichung findet sich ein reges wissenschaftliches Interesse an solchen aktiven oder passiven, offenen oder verdeckten, episodenhaften oder organisierten, kollektiven oder individuellen, konfliktreichen oder konfliktarmen Alltäglichkeiten organisationaler Wirklichkeit (stellvertretend Ackroyd & Thompson, 1999; Wardi & Weitz, 2004; Barnes & Taksa, 2012; Palmer et al., 2016; Kühl, 2020). Den zentralen theoretischen Perspektiven folgend, seien es etwa marxistische, post-strukturalistische und feministische oder betriebswirtschaftliche Ansätze, lassen sie sich ursächlich auf die Natur kapitalistischer Produktionsverhältnisse, die Reproduktion von Machtverhältnissen und die Konstruktion und Subversion von Identitäten und (Management-)Diskursen oder auf die fehlende Zustimmung über Entscheidungen im Arbeitsprozess und auf individuelle Intentionen verschiedener Nutzenmaximierer zurückführen. Je nachdem erscheinen sie als Formen des Widerstandes, als Kampf um Autonomie, Identität, Subjektivität, Kontrolle und Macht oder als Sabotage und schadhaftes Verhalten der Mitglieder gegenüber der Organisation sowie als Verhaltensweisen, die primär den individuellen Karriereinteressen zugutekommen (Mumby et al., 2017; Linstead et al., 2014).

Der folgende Beitrag möchte diese Einsichten um eine systemtheoretisch informierte Organisationssoziologie und Theorie der Systemdifferenzierung ergänzen. Eine solche Perspektive versteht Organisationen als differenzierte soziale Systeme, die sich von ihrer Umwelt abgrenzen. Arbeit erscheint hier als Vollzug formal-entschiedener Erwartungen, die auf die Ziele und Zwecke der Organisation gerichtet sind, und demnach als zu motivierendes Organisationsproblem (Kapitel 2.1). Eine flexible Anpassung an die Erwartungen der Umwelt gelingt Organisationen durch interne Differenzierung, insbesondere durch eine formale und informale Struktur, die sich auf der Ebene von Interaktionen in unterschiedlichen Interaktionsstilen zeigt. Sie erlaubt es Organisationen, diejenigen Handlungszusammenhänge, die formal nicht festgelegt werden können und somit nicht als Arbeit ausweisbar sind, trotzdem als Problemlösung heranzuziehen. Widerständige Praktiken und Regelabweichungen sind dann weniger Ausdruck des Antagonismus von Arbeit und Kapital, von Klassenstrukturen und Macht oder Ausdruck der Intentionen von Einzelakteuren. Als Teil der informalen Struktur und damit unumgängliches Merkmal widersprüchlicher Verhaltensordnungen lassen sie sich vielmehr als funktionale Regelabweichungen oder brauchbar illegale Praktiken untersuchen, da sie Folgeprobleme der Formalisierung behandeln, auch wenn sie aus Sicht (einiger Teile) der Organisation und des Organisationszweckes problematisch erscheinen und aus Sicht der Akteure als Widerstand erlebt werden können (Kapitel 2.2).

Durch die Aufnahme eines alten Themas der Soziologie und der Organisationsforschung, namentlich Kleingruppen und Cliques innerhalb von Organisationen, wird der Diskussion um die Funktionalität von Widerstand und deren Bezugsprobleme ein weiterer Punkt hinzugefügt: Widerständige Praktiken, werden sie als Teil der informalen Ordnung der Organisation begriffen, reproduzieren sich nicht ein-

fach als Einzelhandlung, sondern als Erwartungszusammenhang (Kapitel 3). Kleine informale Gruppen und Cliques, die idealtypisch einerseits als Nörgelgruppen und andererseits als karriereorientierte Netzwerke auftreten, werden typologisch anhand ihrer Verhältnisse zur formalen Struktur der Organisation und anhand ihres Strukturreichtums von formalen Gruppen unterschieden (Kapitel 3.1). Solche abweichenden Subkulturen stabilisieren als Form ihrer Grenzziehung und als Mitgliedschaftsbedingung je eigene widerständige Praktiken und Regelabweichungen. In dessen Folge strukturieren sie sowohl für ihre eigenen Mitglieder als auch für die Organisation gewisse Probleme, die durch die formale Struktur der Organisation entstehen (Kapitel 3.2 und 3.3). Mit dieser Perspektive wird hervorgehoben, dass sich manche Praktiken und Regelabweichungen als individuelle Verhaltensformen rationalisieren lassen, etwa solche Aktivitäten, die die individuelle Arbeitszeit beeinträchtigen, wie etwa persönliche Telefonate, das Schreiben persönlicher E-Mails (D'Abate, 2005; Mumby et al., 2017). Ausgehend davon, dass diese Praktiken auch sozialisiert und durch Geheimhaltung geschützt werden müssen, wird jedoch argumentiert, dass sie als kollektive, eben Kleingruppen- und Cliquenphänomene des Widerstandes und der Regelabweichung untersucht werden können (auch Ashforth & Anand, 2003; Götz et al., 2018).

Der Beitrag verfolgt damit kein reines Klassifikations-, sondern auch ein Erklärungsvorhaben, indem weniger kausanalytische Zusammenhänge zwischen Phänomenen als vielmehr Bezugsprobleme von Strukturentscheidungen betont werden, für die sich kontingente, eben äquivalent-funktionale Leistungszusammenhänge anbieten, die einen Beitrag zum Bestand der Organisation liefern (Luhmann, 1962, 1964a, 1964b). Eine abschließende Zusammenfassung bekräftigt die Untersuchung unterschiedlicher Organisationstypen und -strukturen als Forschungsdesiderate (Kapitel 4).

## 2. Formale Organisation, Arbeit und die Notwendigkeit von Regelabweichungen

Werden Organisationen als soziale Systeme begriffen, die ihre Grenze durch Mitgliedschaft strukturieren und die Verhaltenserwartungen an entschiedene Erwartungen koppeln, in deren Folge sich individuelle Motivlagen neutralisieren lassen, erscheint Arbeit als an offiziellen Zwecken der Organisation orientierte Handlung (Kapitel 2.1). Aus Sicht der Organisation kommt es deshalb zu abweichendem Verhalten und widerständigen Praktiken, weil nicht alle Erwartungen, die den Zweck der Organisation tragen, als Arbeit markiert, das heißt formalisiert und an die Mitgliedschaft gekoppelt werden können. Eine Theorie der Systemdifferenzierung und des daraus folgenden Organisationsbegriffs kann sie jedoch als brauchbar-illegale

Praktiken rekonstruieren, die der Organisation Anpassungschancen zur Verfügung stellen (Kapitel 2.2).

## 2.1 Die formale Organisation und der Vollzug von Arbeit

Die Organisation kann als spezieller Typ sozialer Ordnung, als formal organisiertes soziales System bezeichnet werden, das sich durch Mitgliedschaft und einen entschiedenen Aufbau generalisierter Erwartungszusammenhänge von seiner Umwelt abgrenzt (Luhmann, 1964a, 2000). Organisationen machen die Teilnahme von spezifischen, entschiedenen, meist schriftlich explizierten Erwartungen abhängig (vgl. Luhmann, 1964a, S. 44ff.; Luhmann, 2000, S. 80ff.): Das Mitglied unterwirft sich im Moment der Übernahme der Mitgliedschaft einem Bereich der Indifferenz, innerhalb dessen es diese formalen Erwartungen, insbesondere die hierarchischen Führungsstrukturen und den Organisationszweck nicht ablehnen kann, ohne seine Mitgliedschaft zu riskieren (vgl. Barnard, 1938, S. 167ff.; Luhmann, 1964a, S. 36ff.). Das mögliche Verhalten wird demnach durch den Verweis auf verschiedene Vor- und Nachteile, etwa Bezahlung, Zweckidentifikation, Attraktivität der Handlung, Kollegialität, aber auch Zwang konditioniert; Motivationsmittel, die letztlich verzahnt vorliegen (vgl. Kühl, 2011, S. 37).

Dieses Rationalisierungspotenzial trägt den Aufbau dauerhafter und komplexer, eben generalisierter Erwartungszusammenhänge, da es möglich wird, von laufenden Rücksichten auf individuelle Motivationsfragen abzusehen. Die formale Struktur dient zugleich als legitime Handlungsgrundlage und ermöglichen in diesem Sinne kollektiv bindende Handlungsfähigkeit, weil sie systemweit, für jedes Mitglied in gleichem Maße, bindend ist. Das heißt auch, dass die Handlungserwartungen eine konsistente, widerspruchsfreie Ordnung bilden müssen, die als Schauseite publizitätsfähig ist, um auch vor Nachfragen von Nichtmitgliedern standzuhalten (vgl. Kieserling, 2012, S. 32).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Für die vorliegende Argumentation genügt dieser Ausschnitt der ‚frühen‘ Luhmann’schen Organisationssoziologie (Tacke & Drepper, 2018): Im handlungstheoretischen Frühwerk wird die Formalisierung der Organisation auf Verhaltensschwierigkeiten der Mitglieder bezogen und danach gefragt, welche Folgen es hat, wenn eine »durchkonstruierte Teilordnung«, eben die formalen Erwartungen »in die Lebenswelt faktischen Verhaltens eingefügt« wird (Luhmann, 1964a, S. 59), wie Organisationen das Handeln von Personen funktionalisieren und ihnen die Folgeprobleme der Funktionalisierung aufladen. In Luhmanns Spätwerk (u.a. 2000) werden Organisationen weniger durch die Elemente Hierarchie, Mitgliedschaft und Zweck definiert, sondern als ein Ordnungsgefüge, das auf der operativen Ebene auf einer Verkettung von Entscheidungen beruht. Dort unterscheidet Luhmann drei gleichrangige Typen an Organisationsstrukturen als Prämissen für Entscheidungen, deren strukturelle Kombinatorik Unsicherheit absorbiert: Entscheidungsprogramme (Zweck- und Konditionalprogramme), Kommunikationswege (Stellen, Dienstwege, hierarchische, dezentrale Weisungsketten, Mitzeichnungsrechte, Projektgruppen) und das Personal.

Das schwierige Unterfangen einer Definition von Arbeit (stellvertretend Provis, 2009; Leonhard & Steinmetz, 2016) kann an dieser Stelle abgekürzt werden, indem danach gefragt wird, was aus Sicht des vorangestellten Organisationsbegriffs als Arbeit erscheint: Aus Sicht der Organisation erscheinen nur diejenigen Handlungen als Arbeit, die formal entschieden werden und demnach, als legitimes Mittel, anhand des (Organisations-)Zwecks und der Hierarchie rationalisierbar sind. Arbeit ist demnach der Vollzug formaler Erwartungen, der sich in formalen Interaktionen zeigt. Es sind Handlungen, die als Menge von festgelegten Kontakten, als Folge von Handlungsabläufen unter abstrahierten, zweckgerichteten Gesichtspunkten subsumierbar sind (Kieserling, 1994, S. 171; Karlsson, 2004). Kurz: Arbeit ist das, wofür man angestellt wurde. Formale Interaktionen zeigen sich, im Gegensatz zu geselligen Interaktionen, an der Sachlichkeit der Interaktion und der Informationsverarbeitungskapazität, an der thematischen Spezifikation auf das sachlich Notwendige und damit auch an dem voraussetzunglosen Beginn und Ende und der vorherigen Festlegung der Partnerwahl durch diesen Informationsbedarf (Luhmann, 1968; vgl. Kieserling, 1994, S. 173ff.). Es sind Interaktionen, die aus Gründen der Lösung eines formalen Problems und der Erreichung eines formal entschiedenen Ziels eingegangen werden, die durch die permanente Möglichkeit der Zitation formaler Regeln und der Herstellung von Öffentlichkeit sanktioniert sind (vgl. Luhmann, 1965, S. 177; Kieserling, 1994, S. 179). Arbeit, als Vollzug formaler Erwartungen, ist somit an die Mitgliedschaftsfrage gekoppelt. Ihre Nichtbefolgung ist ein Grund der Kündigung, ein illegitimes Verhalten, da die Organisation nur das formale Handeln als Teil ihrer selbst auszeichnen kann.

Davon ausgehend wird auch ersichtlich, warum eine finanzielle Entlohnung, der Tausch von Arbeitskraft und Zeit gegen Geld, dem Arbeitsbegriff zugrunde gelegt wird (etwa Kühl, 2018; Delbridge & Sallaz, 2015), auch wenn Lohnarbeit eine relativ späte soziokulturelle Errungenschaft ist (Applebaum, 1992): Arbeit indiziert, dass eine Leistung motiviert werden muss, da es kaum vorstellbar ist, dass die formale Rationalisierung des Verhaltens der unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung dient, auch wenn dies bei einer hohen Zweckidentifikation oder dem individuellen Genuss formalen-distanzierten Verhaltens möglich ist. Das Motivationsmittel der Bezahlung erlaubt es der Organisation sodann, von den (unmittelbaren) Interessen der Mitarbeiter weitestgehend zu abstrahieren, dennoch aber deren Teilnahme und eine begrenzte Leistungsbereitschaft zu erwarten (vgl. Luhmann, 1964a, S. 45, 89ff.).

## 2.2 Zur Notwendigkeit widerständiger Praktiken und die Brauchbarkeit von Regelabweichungen

Der bis an diese Stelle dargestellte Organisationsbegriff versteht die Organisation als hochrationalen Zweck-Mittel-Verbund, der sich auf alle Umweltanfragen ein-

stellt und vor dessen Hintergrund alle anderen Handlungen, die nicht den formalen Erwartungen, nicht dem Organisationszweck entsprechen und in diesem Sinne nicht als Arbeit zugerechnet werden können, als Abweichung erscheinen müssen. Keine Organisation kann aber alle Handlungsbeiträge, die sie zur Reproduktion benötigt, und jede Erwartung, auf die sich die Mitglieder im Handeln verlassen, die den Alltag sinnhaft ordnen, auf einen oder mehrere Zwecke beziehen, formalisieren und demnach als Mitgliedschaftsbedingung ausflaggen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 76f., 268ff.): Es ist unmöglich, für jede Einzelsituation alle Handlungen und für alle Eventualitäten ein Verhalten als richtiges Verhalten festzulegen. Abgesehen davon, dass eine solche Festlegung zeitlich verzögert stattfindet und dadurch schon immer erst ex post Sicherheiten verspricht, führt jede Handlung immer einen Horizont an Bedeutungsmöglichkeiten und (unbeabsichtigten) Nebenfolgen mit sich (vgl. Luhmann, 1964a, S. 76, 85). Letztlich ist die Organisation mit einer nicht-konstanten und nur bedingt berechenbaren Umwelt konfrontiert, mit unterschiedlichen und häufig widersprüchlichen Erwartungen, etwa Effektivität und Effizienz, Preis- und Qualitätsansprüche, Lohn, Steuern und Umweltauflagen (vgl. Luhmann 1964a, S. 134ff.). Da die Formalstruktur nicht widerspruchsvoll oder chaotisch kommuniziert werden darf, sonst würde sie ihre Orientierungs- und Legitimitätsfunktion für die Einzelhandlungen verlieren, ist eine formale Anpassung an diese Umwelten häufig also problematisch.

Organisationen sind daher auf inkonsistente Handlungen angewiesen, auf Handlungen, die im Widerspruch zur formalen Ordnung der Organisation stehen und demnach als illegal beobachtbar sind (vgl. Luhmann, 1964a, S. 301ff.; auch Ortman, 2003; Kühl, 2020). Sie bearbeiten dieses Problem der Unverzichtbarkeit inkommensurabler und widersprüchlicher Erwartungen nach außen durch ein wertebasiertes Schauseitenmanagement (Brunsson, 1989) und nach innen durch Differenzierung, durch eine informale Struktur, die die formale Ordnung komplementiert.<sup>2</sup> Informale Erwartungen sind solche Erwartungen, die sich mit der Zeit entwickeln, nicht formal entschieden sind und die daher in keinem Zusammenhang mit der Mitgliedschaftsfrage stehen.<sup>3</sup> Es handelt sich um Erwartungen,

- 
- 2 Die Unterscheidung von Formalität und Informalität, die umfanglich diskutiert ist (von Grodeck & Wilz, 2015 im Angloamerikanischen etwa Rooke et al., 2009, Ledeneva, 2018), kann demnach als Anwendungsfall der allgemeineren Unterscheidung zwischen manifesten und latenten Strukturen des Strukturfunktionalismus der 1950er und 1960er Jahre gelesen werden (vgl. Kieserling, 1994, S. 168).
  - 3 In Luhmanns Spätwerk (siehe Fußnote 1) werden die Verhaltensweisen, die keine Entscheidungsqualität aufweisen und demnach nicht der formalen Struktur zugerechnet werden können, komplementär zu den »entschiedenen Entscheidungsprämissen« als »unentscheidbare[] Entscheidungsprämissen« (vgl. Luhmann, 2000, S. 238ff.) behandelt (vgl. Tacke & Drepper, 2018, S. 72f.). Auch sie sind Anlass von Entscheidungen, schränken Entscheidungen ein und stiftet demnach Erwartungssicherheit und sie sind deshalb organisationsspezifisch,

die auf Reziprozität und Personenkenntnissen als funktionale Äquivalente der Stabilisierung von Erwartung durch Formalisierung basieren (vgl. Luhmann, 1964a, S. 372ff., et passim). Sie werden in informalen Interaktionen sichtbar, durch den Verzicht auf das Offizielle und das Sachliche, durch Themen, die nicht öffentlichkeitsfähig sind, sondern nur innerhalb eines Teilsystems der Organisation, etwa unter Kollegen und naheliegenden Interessengruppen, Relevanz besitzen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 268ff., 283ff., 295ff.; Kieserling, 1999, S. 335ff.; 1994, S. 178f.). Ihre Nichteinhaltung wird nicht durch Entlassung oder Abmahnung, sondern durch Isolation im Kollegenkreis oder Mobbing sanktioniert.

Gemessen an den formalen Erwartungen erscheinen die nichtformalisierten, informalen Erwartungen und Verhaltensweisen als Abweichung ohne eigenes Recht. Sie sind aber ein wichtiger Teil der Organisation: Die Differenzierung in eine formale und informale Struktur (und Schauseite) erlaubt es, auf (Umwelt-)Probleme formal und/oder informal zu reagieren, ohne dass die formale Ordnung ihre Orientierungsleistung einbüßt (vgl. Luhmann, 1964a, S. 73ff., et passim). Darin liegt letztlich eine erhöhte Kapazität der Umweltanpassung, und dies auch deshalb, weil die Organisation von der laufenden Berücksichtigung von internen Widersprüchen entlastet wird.

---

weil sie als Nebenprodukt der formalisierten Entscheidungsstruktur entstehen. Luhmann (2000, S. 23f., 242, 246) belegt die nicht-entschiedenen Entscheidungsprämissen dort jedoch nicht mit dem Begriff der Informativität, sondern mit dem Begriff der »Organisationskultur«. Kulturelle Beobachtungen zielen auf einen Vergleich (von Systemeinheiten) (vgl. Luhmann, 2000, S. 246; Luhmann, 1995), während das Beobachtungsschema Formalität/Informativität auf das Schema Konformität/Abweichung gerichtet ist. Nicht-entscheidbare Entscheidungsprämissen sind deshalb mit der Organisationskultur und nicht mit Informativität gleichzusetzen, weil in der späten Organisationstheorie *alles*, was im System passiert, als Entscheidungskommunikation und als Selbstbeobachtung dem System zugerechnet wird. Die Beobachtung der Organisationskultur bezieht sich auf das Beiprodukt laufender Entscheidungen, auf die eigene Geschichte, die eben nicht als Ganzes entschieden wird, dennoch eine Orientierungshilfe für Entscheidungen darstellt, da Entscheidungen auch anhand von Gewohntem getroffen werden (vgl. Luhmann, 2000, S. 245, nach Tacke & Drepper, 2018, S. 73). Die Unterscheidung zwischen Formalität und Informativität wird nun nicht dem System, sondern den Mitgliedern zugeschrieben, die innerhalb des formalen Rahmens handeln und dies auch wissen, das heißt den formalen Erwartungen nachkommen, wenn sie ihre Mitgliedschaft nicht verlieren wollen (vgl. Tacke & Drepper, 2018, S. 72). Damit liegt der Ausgangspunkt in den Problemen, die durch Formalisierung entstehen und die auf der Ebene des Systems und/oder durch personalisierte Erwartungen, durch Personen als Träger der Verantwortung und Träger der Folgeprobleme der Formalisierung gelöst werden können. In der späten Organisationssoziologie wird also das, was in der frühen Fassung als Personalität und Formalisierungsfolge eingeschlossen war, ausgeschlossen, da der Personalität jenseits des Personals als Arbeitsrolle keine Relevanz für die Reproduktion des Systems zugeschrieben wird (vgl. Tacke & Drepper, 2018, S. 72).

Auch widerständige Praktiken und Regelabweichungen können dem folgend interpretiert werden. Sie reproduzieren sich durch informale Erwartungen und Erwartungszusammenhänge, sie sind Teil der informalen Ordnung und damit ebenfalls ein unumgängliches Moment von Organisationen.<sup>4</sup> Die Unterwanderung von Kommunikationswegen und Entscheidungen, von Hierarchien, Berichtswegen und Projektstrukturen durch formal nicht vorgesehene Kontakte oder die Nichtausführung von Anweisungen stellen dem folgend keine Betrügereien oder Sabotageakte dar. Sie können vielmehr als effizientere Problemlösungen interpretiert werden, die formal nicht legitimiert werden können, weil sie die Sicherheit in das Gesamtsystem in Frage stellen würden. Dienst nach Vorschrift erscheint hier als Streikform, weil sie Flexibilität und damit Umweltanpassung beeinträchtigt (Luhmann, 1971). Sichtbarer Widerstand, der häufig während Change-Management-Prozessen auftritt, kann aus dieser Perspektive als Schutz der Routinen interpretiert werden, als Schutz effektiver Problemlösungen, eine Einsicht, die gerade durch eine Change-Management-Perspektive blockiert wird (McCabe et al., 2020; Prasad & Prasad, 2000). Andere Regelabweichungen, wie etwa Korruption oder verschiedene Formen der Passivität, der Arbeitsverweigerung, Nicht-Arbeit (empty labour) und Bummelei oder das Cyberloafing (Paulsen, 2014, 2015; früh Taylor, 1911; Lim, 2002), erscheinen als funktionale Leistungszusammenhänge, wenn sie auf das Problem bezogen werden, dass die Organisation zwar die Teilnahme, nicht aber die Leistungsmotivation sichern kann (vgl. Luhmann, 1964a, S. 89ff., 94ff.). Sie fungieren dann möglicherweise als Teil eines informalen Belohnungs- und Anreizsystems (Kühl, 2019a).

Solche Praktiken und Regelabweichungen müssen aus Sicht der Organisation als Widerstand, als Be- und Verhinderung von Arbeit, als Illegalität erscheinen, weil sie nicht anhand des Zwecks der Organisation und der formalen Strukturen rationalisiert sind und potenziell kostspielige Folgen haben (vgl. Luhmann, 1964a, S. 301ff.; Warren, 2003). Aus einer Komplexitätstheoretischen Perspektive auf Organisationen können sie aber als Formen des Umgangs mit widersprüchlichen und nicht-formalisierbaren Erwartungen, als Anpassungschancen und daher als funktionale Praxen des Problemlösens untersucht werden (Kühl, 2020). Eine solche Perspektive, die sich auch unter Begriffen wie Positive Deviance, Unethical

<sup>4</sup> Problematisch ist die Gleichsetzung von formalen Erwartungen und Arbeit und die von informalen Strukturen und Praktiken des Widerstandes und Regelbrüchen sicherlich deshalb, weil damit letztlich alle Handlungen in einen funktionalen Bezugsrahmen zur Organisation gesetzt werden und der Sinnhorizont sozialer Handlungen damit darauf begrenzt wird. Zudem wird der Begriff der Praktik, die körperlich-materielle Situiertheit routinierter, impliziter, häufig nicht-reflektierter und auf kollektiv geteiltem Wissen basierender Handlungen, Handlungsformen und -verkettungen innerhalb einer raumzeitlichen und materiellen Umwelt theoretisch nicht hinreichend integriert. Beides kann an dieser Stelle nicht aufgelöst werden.

Pro-Organizational Behavior, Functional Disobedience, Productive, Generative, Facilitative oder Pragmatic resistance findet (stellvertretend Spreitzer & Sonenshein, 2004; Umphress & Bingham, 2011; Courpasson et al., 2012; McCabe et al., 2020) honoriert den ambivalenten Charakter widerständiger Praktiken und erlaubt es, Regelbrüche und deren Funktionen und Folgen auf kontextuelle Faktoren, und genauer auf Organisationsstrukturen und Folgen der Formalisierung, zu beziehen (auch Pinto et al., 2008; Punch & Maurice, 2008; O'Boyle et al., 2011). Darüber hinaus wird auch ersichtlich, dass sich Widerstand und Regelbrüche auf allen Hierarchiestufen finden lassen, denn die formale Ordnung der Organisation produziert an allen Stellen widersprüchliche Handlungssituationen (Wardi & Weitz, 2004). Letztlich kann die Zurechnung auf Personen und Persönlichkeitseigenschaften, auf Narzissmus, Gier oder Geltungsdrang als Verantwortungszuschreibung (Accounts) gedeutet werden, die eine Problemlösung darstellt und daher nur bedingt eine Erklärung für das Auftreten von Regelabweichungen.

Der vorgestellte Organisationsbegriff und die zugrunde gelegte Theorie der Systemdifferenzierung interpretieren die Systemgrenze als Mitgliedschaftentscheidung und beschreiben Organisationen durch die einheitsbildende Unterscheidung von formalen und informalen Strukturen. Die Erklärungsfunktion eines solchen Organisationsbegriffs übernimmt die funktionale Analyse, die darauf aufmerksam macht, dass die Teile in komplexen, eben differenzierten Systemen nicht in einem widerspruchsfreien Verhältnis zueinander stehen müssen, dass es sich bei der Doppelstruktur von formalen und informalen Verhaltensweisen (Interaktionen) und Verhaltenserwartungen (Strukturen) um eine organisationsspezifische Leistungssteigerung handelt: Organisationen wird es dadurch möglich, offiziell als einheitliches, widerspruchsfreies System zu erscheinen und Handlungen danach zu koordinieren, während sie sich zugleich auf plurale Probleme und Umwelten einstellen können, da sie diese sowohl auf formalem als auch auf informalem Weg bearbeiten können. Abweichungen von den formalen Erwartungen, Regelbrüche und widerständige Praktiken sind aus dieser Perspektive weniger Ausdruck des Antagonismus von Arbeit und Kapital, der Intentionen von Akteuren, von Klassenstrukturen oder Diskursen und ebenso wenig der Unterscheidung Macht/Ohnmacht und Kontrolle/Kontrolllosigkeit zuzurechnen, sondern Folgen der Formalisierung und Systemdifferenzierung, sie sind Ausdruck eines Systems, das widersprüchliche Strukturen und Anforderungen reproduziert, unter denen die Mitglieder der Organisation handeln müssen (früh Cohen et al., 1972; Brunsson, 2006; Alvesson & Spicer, 2012).

Eine solche Perspektive der Funktionalität von Regelbrüchen und Widerstand kann einerseits durch die Analyse von spezifischen Organisationstypen und -strukturen, von Grenzstellenproblemen, Zielidyllen oder von Zielunbestimmtheiten in oder zwischen Subsystemen der Organisation und Dysfunktionen in hierarchischen Einflussbeziehungen vertieft werden, die als weitere strukturelle

Konstellationen und damit als zentrale Entstehungsbedingungen herangezogen werden können (dazu Bergmann, 2016 und Kapitel 4). Im Folgenden wird jedoch auf einen weiteren Weg verwiesen, der auf das Problem gerichtet ist, dass jene Praktiken und Regelabweichungen, sollen sie funktionale Leistungsbezüge darstellen, nicht als Einzelhandlungen, sondern als Erwartungszusammenhänge stabilisiert werden. Sie lassen sich im Zuge dessen auf informale Gebilde, auf unterschiedliche Grade des abweichenden Erwartens und des persönlichen Vertrauens beziehen, durch die Akteure sozialisiert werden (auch Ashforth & Anand, 2003).

### **3. Abweichende informale Kleingruppen und Cliques**

Die Untersuchung informaler Gebilde in der Organisationssoziologie und -forschung schaut bis heute auf ein diffuses Nebeneinander von Konzepten und Begriffen, das im Folgenden anhand der vorangestellten Theorie der Systemdifferenzierung über die Unterscheidung zwischen formalen und informalen Kleingruppen geordnet wird (Kapitel 3.1). Durch den Verweis auf informale Kleingruppen, die idealtypisch als Gruppe von Unzufriedenen (Kapitel 3.2) und Cliques, die idealtypisch als Karrierecliques (Kapitel 3.3) beschrieben werden, lassen sich Leistungsbeziehungen zwischen abweichendem Verhalten, zwischen Regelabweichung, Widerstand und Formalstruktur genauer in den Blick nehmen. Beide Gebilde stabilisieren eigene Praktiken des Widerstandes und Regelabweichungen als Formen ihrer Selbstreproduktion und Mitgliedschaftsbedingung und strukturieren in Folge dessen Sekundärprobleme der formalen Organisation.

#### **3.1 Zur Unterscheidung formaler und informaler Kleingruppen und Cliques**

Unterschiedliche theoretische und methodische Prämissen prägen die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit kleingruppenartigen Gebilden in Organisationen seit ihren Anfängen in der Industrie- und Betriebssoziologie (zum Beispiel Arensberg, 1951; Landsberger, 1958; Kern, 1999; jüngst Luks, 2020). Im Zuge einer aufkommenden Soziologie der Organisation und der sozialpsychologisch informierten Kleingruppenforschung vermischen sich zum einen analytische und sozialreformistische Bedeutungshorizonte (vgl. Wimmer, 2007, S. 274ff.): Kleingruppenartige Gebilde werden teils als Synonym für die komplementäre, eben die informale Seite der (formalen) Organisation behandelt, als Quelle und Kristallisierungspunkt von Leistungssteigerungen überbetont, als Hort für den ‚ganzen Menschen‘ in Organisationen romantisiert oder als Reflexion der allgemeinen wirtschaftlich-strukturellen Lage des Lohnarbeiters innerhalb der Gesamtgesellschaft interpretiert. Insbesondere die Human-Relations-Bewegung

versteht unter der Gruppe einen Vergemeinschaftungsmodus der Mobilisierung von Leistungsmotivationen und betont damit deren Trivialmaschinencharakter, wonach nur diese und jene Variable verändert werden müsse, um die gewünschte Zufriedenheit und Produktivität zu erzielen. Neben Kletterparks und Gruppendynamik sind es neuerdings architektonische Steuerungsfantasien, mit denen sich diverse Organisationsberatungen anbiedern, ohne zu sehen, dass nicht-intendierte Folgen unmittelbare Bestandteile dieser Steuerungsversuche sind (eindrücklich Losmann, 2011).

Zum anderen führt die Gleichsetzung der Begriffe Gruppe, Kleingruppe, Primärgruppe, Clique, formale und informale Gruppe, Formalität und Informatilität bis heute zu großen Verwirrungen, unter deren Folgen auch eine allgemeine Kleingruppensoziologie leidet (König, 1963; Wilson, 1978). Neuerdings scheinen große Teile der angloamerikanischen Kleingruppensoziologie, allen voran die Bona-Fide-Gruppenforschung (zusammenfassend Beck et al., 2016), hinter ein differenzierendes Erkenntnisinteresse und die Betonung der Organisation als strukturgebendes Moment zurückzufallen. Auch sie behandeln organisational gerahmte Kleingruppengebilde als allgemeinen Fall und wiederholen damit vermutlich das Problem der Gleichsetzung informaler Erwartungszusammenhänge mit Kleingruppenformen. Lohnenswerter scheint ein Vergleich von informalen Kleingruppen und Kleingruppen außerhalb von Organisationen im Hinblick auf die Funktionen und Folgen einer personalen Erwartungsbildung (Kühl, 2021; Bathon, 2021).

Das diffuse Nebeneinander von Bedeutungshorizonten und Begriffen kann anhand des oben darstellten Organisationsbegriffs aufgelöst werden: Das Verhältnis informaler Kleingruppen und Cliques (nicht Informatilität!) in Organisationen wird dann als Grad abweichender Subsysteme und deren Integration in das Gesamtsystem untersucht. Die Rolle jener Gebilde wird aufgrund der einheitsbildenden Struktur der Organisation aus Formalität und Informatilität nicht überschätzt, da nicht alle Phänomene durch den Verweis auf Kleingruppen- und Cliquesprozesse, also durch erneute Subsystembildung erklär- und beschreibbar sind. Ihre Bedeutung darf jedoch ebenso wenig unterschätzt werden, da sich Kleingruppen- und Cliquesstrukturen im Hinblick auf manche Probleme, auf Folgen der Formalisierung, allen voran die Differenz von Person und Rolle und das Problem nicht-formalisierbarer Erwartungen, als Problembehandlungsmöglichkeit anbieten, auch wenn sie Folgeprobleme einführen, die aus Sicht des Gesamtsystems, der Organisation, problematisch sein können (vgl. Luhmann, 1964a, S. 324; Burns, 1955, S. 473f.; Roethlisberger et al., 1939, S. 500ff.; siehe Kapitel 3.2 und 3.3).

Es scheint im Zuge dessen aussichtsreich zu sein, den Begriff der »informalen Kleingruppe« und »informalen Clique« für gruppenartige Gebilde innerhalb der Organisation zu reservieren und sie im Zuge dessen einerseits von formalen Kleingruppen zu unterscheiden, da es nur dann Sinn macht, von »informal« zu sprechen, wenn es eine andere Seite der Unterscheidung gibt. Zu formalen Kleingruppen

zählen in diesem Sinne alle kleinen Formationen (wechselseitige Wahrnehmung aller Mitglieder), die durch Entscheidungen entstehen und auf ein formal festgelegtes Ziel gerichtet sind, die in Akten, Protokollen, in Aufbau-, Ablauf-, Prozess- sowie Projekt- oder Organigrammen vermerkt sind, wie dies etwa für Teams oder Arbeitsgruppen, Steuerungskreise, teilautonome Fertigungs- und Montagegruppen, Vorstände oder andere projektbezogene Gruppen wie Komitees gilt (auch Kühl, 2019b). Anzumerken ist, dass die Grenzen jener formalen Kleingruppen auf der Handlungsebene kognitiv nicht eindeutig vorzuliegen scheinen (dazu Wimmer et al., 2019; Trainer et al., 2020) und dass der Vergleich der Eigenheiten verschiedener formaler Gruppen bisher wenig wissenschaftliche Aufmerksamkeit erregt hat (dazu Hackman, 1990), auch wenn das allgemeine Forschungsinteresse zu formalen Gruppen kaum mehr zu überschauen ist (soziologisch interessant etwa McGrath et al., 2000; Poole & Hollingshead, 2005; Ramos-Villagrasa et al., 2017; Shuffler et al., 2015). Klassische Fragen behandeln etwa den Zusammenhang von Führungskraft und Zufriedenheit sowie Gruppenkohäsion, insbesondere aber die Frage nach der Effektivität formaler Gruppen, die unter Begriffen wie ‚Social Loafing‘, ‚Free Riding‘, ‚Groupthink‘ oder ‚Sucker Effect‘ kritisch betrachtet werden (Moorhead, 1982; Stark et al., 2007).

Der Rekurs auf die Mitgliedschaft legt formale Kleingruppen auf ein tauschförmiges Verhältnis zum Gesamtsystem fest, mit ihm werden Kooperationserwartungen und arbeitstechnische Prozesse, legitime Einzelhandlungen und der primäre Kommunikationsstil (sachlich orientiert) festgelegt und gesteuert. In diesem Sinne gewinnen sie ein Eigenrecht als Adresse für die Zurechnung von Entscheidungen und deren Konsequenzen, da sie sich auf die formale Struktur, spezifische Verhaltensweisen und einen eigenen Sinn berufen können, wenn ihre Existenz, sei es von außen oder von innen, infrage gestellt wird (Kühl, 2019b). Zugleich können sie nur bedingt über Mitgliedschaftskriterien, über eigene Erwartungen oder Rollenverteilungen verfügen, da sie diese, ebenso wie ihre Zeithorizonte, mit dem Großsystem (im Einklang) abstimmen müssen: Sie enden meist mit der Zielerreichung oder Aufgabenerfüllung oder bestehen, je nach Relevanz für den Organisationszweck, solange die Organisation selbst besteht. Dieses Verhältnis zur Formalstruktur erklärt letztlich auch, warum sie dazu fähig sind, die Unterscheidung von Formalität und Informalität zu kopieren, warum sie mit informalen Zusammenschlüssen zusammenfallen können (Babchuk et al., 1959), da eine solche Differenzierung erneut Komplexitäts- und Anpassungsgewinne zur Verfügung stellt (siehe Kapitel 2.2).

Andererseits macht es Sinn, informale Gebilde von kleingruppenartigen Gebilden außerhalb von Organisationen, wie etwa Wohngemeinschaften, Freundes- und Therapiegruppen, Spiel- oder Freizeitgruppen zu unterscheiden (Kühl, 2019b; Bathon, 2021). Als definierendes Merkmal teilen sie sich mit diesen zwar die quantitative Grenze, die Bezugnahme auf die Mitglieder als Personen und Erwartungsbündel (Luhmann, 1991) und die emotionale Stabilisierung (vgl. Luhmann, 1964a,

S. 372ff.). Ihre Primärumwelt ist aber die der Organisation, nicht die der Mitglieder: Erst die stabile und homogene Umwelt ›Organisation‹ erzeugt die ökologische Nische, in der sich jene Gebilde einrichten und ihre Passivität pflegen können (früh bereits White, 1951; Litwak, 1968; Geser, 1980; jüngst Kouchaki et al., 2012). Als Primärumwelt der Zusammenkünfte hat die formale Ordnung einen entscheidenden Einfluss auf das Thema, die Bezugsprobleme und Selbststeuerungsmöglichkeiten des Kleingruppen- und Cliquengeschehens, auf Kooperationsformen und Arbeitsteilung, auf Status- und Rangordnungen (Prestigesysteme) sowie auf Sanktionsmechanismen. Dies hat sie bereits deshalb, weil die Mitgliedschaft in der Organisation, die Anerkennung der formalen Erwartungen, eine notwendige Bedingung der Mitgliedschaft in jenen informalen Gebilden darstellt.

Informale Kleingruppen und Cliques können sich bei internen und externen Existenzfragen im Gegensatz zu formalen Gebilden nicht auf einen entschiedenen, manifesten Zweck und die formale Ordnung berufen, da sie sich im Schatten der formalen Struktur der Organisation ausbilden (Kühl, 2019b). Sie stehen mit der Formalstruktur trotz relevanter Leistungsbeziehungen (Kapitel 3.2, 3.3) in einem mehr oder weniger illegitimen Tauschverhältnis, weil sie nicht entlang von Entscheidungskommunikation und rollengebundenen Kontakten, sondern generalisierter Reziprozität und persönlichen Kontakten prozessieren, eine Logik, die im Widerspruch zu den institutionellen Inklusionspotenzialen der Organisation, der formalen Festlegung der Kooperationsaussichten steht (vgl. Luhmann, 1964a, S. 338, für Netzwerke Tacke, 2000, 2011, unbedingt auch Schneider, 2015).

Entgegen kollegialen Erwartungszusammenhängen beruhen informale Kleingruppen- und Cliquerwartungen nicht auf einem Vertrauen in das Funktionieren der formalen Ordnung. Sie gelten nicht für jedes Mitglied der Organisation in gleichem Maße und sind nicht von den Einzelpersonen unabhängig, da sie weitreichender selektieren, risikoreichere Abweichungen stabilisieren und andere Bezugsprobleme behandeln (vgl. Luhmann, 1964a, S. 314ff., 323f.; Luhmann, 1965, S. 171ff.). Sie müssen ihren Außenverkehr daher regeln, sich über spezifische Mitgliedschaftsbedingungen, wie etwa Zuverlässigkeit, Ausdrucksvoricht und ein Verständnis für die formalen Systemzusammenhänge, isolieren und auf Basis von Vertrauen selektiv abschirmen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 329; Geser 1980, S. 233). Ihre Zeitlichkeit und Dauer ist folglich auch von den persönlichen Beziehungen und dem Wechsel der Mitglieder abhängig (vgl. Luhmann, 1964a, S. 331).

Das Thema ›Kleingruppe‹ und ›Clique‹ erfasst damit nicht alles, was als informales Verhalten oder Kollegialität in Organisationen vonstattengeht. Vielmehr handelt es sich um einen sehr verdichteten Ausschnitt unter besonderen Bedingungen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 106), um Grade der persönlichen Zurechnung der Kommunikation, die engere Zugehörigkeiten, partikulare Loyalitäten polykontext-

tualer Mitgliedschaftsprofile von Teilsystemen der Organisation aktualisiert (vgl. für Cliquenformen Bommes & Tacke, 2011; Schneider & Kusche, 2011).

Bisher wurde argumentiert, dass Praktiken des Widerstandes und der Regelabweichung in funktionale Zusammenhänge eingebettet sind, dass sie Folgeprobleme der Formalisierung behandeln und dass eine solche Perspektive davon profitiert, sie als Teil der informalen Struktur zu begreifen (Kapitel 2). Zudem wurde das zugrunde liegende Verständnis formaler und informaler Gebilde in Organisationen rekonstruiert. Dabei wurde kein Unterschied zwischen informalen Kleingruppen und Cliquen gemacht. Abgesehen davon, dass sie sich bezüglich ihrer Selbststeuerungsfähigkeiten, ihres Verhältnisses zur formalen Struktur und ihrer Themen unterscheiden, scheint es aussichtsreich, Letztere durch die Vernetzung unterschiedlicher Arbeits- und Rangsphären zu charakterisieren: Sie stabilisieren sich häufig über Abteilungsgrenzen oder Organisationsgrenzen hinweg, sind selbst aber derart verdichtet, dass sich bereits eigene Strukturen gebildet haben, während informale Kleingruppen primär auf die ‚Nahwelt‘ der Mitglieder gerichtet sind (vgl. früh schon Roethlisberger et al., 1939, S. 51ff.; Burns, 1955; Luhmann, 1965, 1964a, 2000; S. 25, 385f., 408f.; Tacke, 2000; Bommes & Tacke, 2011).

Im Folgenden wird gezeigt, dass informale Kleingruppen und Cliquen spezifische widerständige Praktiken und Regelbrüche als Formen ihrer Selbstreproduktion und Mitgliedschaftsbedingung stabilisieren. Sie strukturieren im Zuge dessen spezifische Leistungsbeziehungen im Hinblick auf Folgeprobleme der Formalisierung, allen voran das der Trennung von Person und Rolle und die Nichtformalisierbarkeit von Erwartungen. Eine solche Kleingruppenperspektive auf Widerstand und Regelbrüche ist zwar nicht unentdeckt geblieben, man denke etwa an Frederick Taylor (1911) und Roethlisberger, Dickson und Wright (1939), die kleinen Gruppen als Zentren der Verlangsamung der Arbeit und informellen Korrekturmaßnahmen (z.B. Ächtung, Schikane) in den Blick nehmen (früh auch Roy, 1954). Auch wenn sich das Interesse an informalen Kleingruppen und Cliquen in den letzten Jahren etwas verdichtet (etwa Priesemuth et al., 2013; O’Boyle et al., 2011; Mumby et al., 2017, S. 1167ff., auch Akkerman et al., 2020), verwundert dennoch die geringe wissenschaftliche Aufmerksamkeit, sie als Subsysteme auf ihre Leistungsbeziehungen hin zu befragen. Darüber hinaus muss betont werden, dass es sich bei Widerstand und Regelbrüchen um hybride Phänomene handelt, die auf eine Vielzahl von Agencies unterschiedlicher ontologischer Beschaffenheiten bezogen werden können, die letztlich auch relational vorliegen (Wilhoit & Kisselburgh, 2017). Sie allein auf eine Kleingruppen- und Cliquenperspektive zu reduzieren, würde ihnen nicht gerecht werden.

### 3.2 Informale Kleingruppen und die Isolierung der Entfremdung – Distanzierungsstrategien, Klatsch, Mobbing

Die Mitglieder informaler Kleingruppen, der ›Kleingruppe von Unzufriedenen‹, ›Klatsch-und-Tratsch-‹ oder ›Nörgel-Gruppe‹ kommen nicht aufgrund ihrer sachlichen Kenntnis und formalen Rollen aufeinander zu, sondern aufgrund ihrer individuellen, aber geteilten Schicksale (vgl. im Folgenden Luhmann 1964a, S. 325ff.; 1965, S. 175ff.): Sie versagen vor offiziellen Berufs- oder Leistungsnormen und/oder erreichen ihre individuellen Karriereziele nicht. Es ist eine Gruppe an »mißmutigen, resignierenden oder gegenüber den offiziellen Normen indifferenten Personen« (Luhmann 1964a, S. 325). Im Gegensatz zu der strategischen Clique (Kapitel 3.3), bei der die Vor- und Nachteile der Mitgliedschaft deutlicher zutage treten, wird die Mitgliedschaft in jenen kleinen Gruppen nur mehr oder weniger reflektiert, was nichts anderes heißt, als dass sie die Teilnahme- und Leistungsmotivation an ihnen nur bedingt steuern können (vgl. Geser, 1980, S. 213). Die Mitgliedschaft klafft daher in Peripherie-Zentrum-Unterscheidungen auseinander (vgl. Luhmann, 1965, S. 176). Die Ausbildung differenzierter Rollen und Statusunterschiede oder Führungsstrukturen ist begrenzt, da sich die Mitglieder jener Gebilde sehr stark mit der Gruppe selbst identifizieren und eine solche identifikative Selbstintegration die Gruppe dazu zwingt, die geltenden Erwartungen mit den Selbstdarstellungsinteressen der Personen gleichzuschalten. Sie können sich daher nur bedingt von den Einzelinteressen entfernen und die unmittelbaren Bedürfnisse der Mitglieder verschieben (Bathon, 2021). Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass es Personen gibt, die mehr oder weniger gut darin sind, provozierende Interpretationen des offiziellen Geschehens anzufertigen (vgl. Luhmann, 1965, S. 178).

Informale Kleingruppen passen sich der Umwelt der formalen Organisation durch Ironie, Aggression und Konflikt an (vgl. Luhmann, 1964a, S. 326, 374). Verschiedene Praktiken des Widerstandes und der Regelabweichung lassen sich demnach als Mitgliedschafts- und Selbsterhaltungsbedingungen informaler Kleingruppen rekonstruieren: Humor (etwa Taylor & Bain, 2003; Korczynski, 2011), Ironie, Zynismus (Fleming & Spicer, 2003) und andere Distanzierungsstrategien, aber auch Klatsch und Gossip (Bergmann, 1987; Noon & Delbridge, 1993; Michelson et al., 2010; Kniffin & Wilson, 2010; Fan et al., 2020), Mobbing und Bullying (Miller & Rayner, 2012) erscheinen als generalisierte Motivationsstruktur informaler Kleingruppen. Wer nicht nörgelt und die formalen Regeln und Abläufe nicht geringschätzig behandelt, wer den Erfolg anderer nicht infrage stellt, kann kein Mitglied werden und bleiben. Zugleich werden jene widerständigen Praktiken durch wechselseitige Unterstützung und Geheimhaltungsbemühungen vor der Öffentlichkeit geschützt (vgl. grundlegend Simmel, 1992, S. 383-455).

Grundsätzlich kann eine zynische und ironische Behandlung der formalen Erwartungen dazu beitragen, widersprüchliche Situationen und aufkommende

Kontroversen und Konflikte zu distanzieren und damit zu entschärfen; einer solchen Interpretation folgend, können sie der Aufrechterhaltung kooperationsbereiter Beziehungen dienen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 341ff., 346; Burns, 1953). Die Leistungszusammenhänge, die in Kleingruppen und deren Reproduktionsbedingungen des Humors, der Ironie, des Klatsches und Bullyings stabilisiert werden, können darüber hinaus auf die Trennung von Person und Rolle als Folge der Formalisierung bezogen werden: Im Moment der Übernahme der Organisationsmitgliedschaft und der Präsenz der Vor- und Nachteile derselben kommt es zu einer Neutralisierung individueller Motivationslagen; trotz Rollenverhaltensspielräumen werden Entscheidungen, dem Prinzip der nach Zwecken orientierten Rationalität folgend, ohne Ansehen der Person getroffen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 39ff., 93ff.; siehe Kapitel 2). Eine solche Indifferenz der Organisation gegenüber den persönlichen Eigenheiten des Rollenträgers, das Anwesend-Sein unter der Bedingung der Unpersönlichkeit und der Wechsel von formal-öffentlichen in informale Interaktionen im Kollegenkreis lässt das Zusammenkommen als fiktiv erscheinen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 112f., 116ff.).

Diese Entfremdungsthematik wird zu einem Selbstachtungsproblem, wenn das laufende Handeln nicht unmittelbar befriedigt und in diesem Sinne als Ausdruck der eigenen Persönlichkeit beobachtet werden kann, wenn Situationskontrollen und Selbstdarstellungschancen entzogen werden (vgl. Luhmann, 1971, S. 138; 1964a, S. 299f., 382ff.; Argyris, 1957, 1962). Es verwundert daher nicht, dass diejenigen Praktiken des Widerstandes, die als Widerstand gegen hierarchische Entscheidungen interpretiert werden können, derart umfangreich untersucht wurden, sind es doch jene Handlungen, die die Kontrolle über die eigene Situation und demnach Autonomie erlebbar machen (auch Karlsson, 2012; Ackroyd & Thompson, 1999, S. 74). Eine solche Interpretation der Funktionen von Widerstand und Regelabweichungen wird grundlegend auch in dem Begriff der ‚infrapolitics‘ (Scott, 1990) und in jenen poststrukturalistischen Konzepten reklamiert, die Widerstand als Kampf über Bedeutung und Subjektivität oder Identitätsbeschreibungen und Emanzipation konzeptualisieren (Alvesson & Willmott, 2002; Westwood & Johnston, 2012, kritisch dazu Kondo, 1990; Contu, 2008; Thompson, 2016). In jenen Organisationen, die über eine hohe Zweckidentifikation motivieren und damit Konsistenzmöglichkeiten zwischen innerer Haltung und äußerer Handlung steigern, wie dies etwa für freiwillige Organisationen der Fall ist (Horch, 1983, 2018), ist die Entfremdungsthematik vermutlich unter höhere Kommunikationsschranken gestellt. Sie können im Zuge dessen auch mit einer höheren Leistungsbereitschaft rechnen (jüngst Lucas et al., 2017; siehe auch Cannizzo & James, 2020).

Wird der Argumentation gefolgt, dass jene widerständigen Praktiken und Regelabweichungen gelernt und geschützt werden müssen, sind es nicht die Einzelhandlungen selbst, sondern die informalen Kleingruppenstrukturen, die deren

Leistungsbeziehungen tragen. Als Subsysteme distanzieren sich informale Kleingruppen von der Formalstruktur und konstruieren auf Basis des Tausches wechselseitiger Achtungserweise und Selbstermächtigungschancen in Form jener widerständigen Praktiken einen besonderen Erlebnisraum, der die Trennung von Person und Rolle und damit die Entfremdungsthematik verringert. Die Mitglieder der Kleingruppe von Unzufriedenen können sich als Person darstellen, gerade weil dort Gleichsinnigkeit in Form von Gleichheitsfiktionen erlebbar ist, Selbstdarstellung den Personen und nicht abstrakten Rollen zugerechnet wird, und dies unter der generalisierten Erwartung, dass ein solches Handeln Unterstützung findet (vgl. Luhmann, 1964a, S. 324, 380ff.; 1965, S. 173; Emmerich et al., 2019).<sup>5</sup>

Unter Bedingungen hoher Mobilität der (potenziellen) Mitglieder erscheint die Entfremdungsthematik für die Organisation letztlich als Motivations- und Personalproblem, als Problem der Unzufriedenheit und Arbeitsleistungsminderung, als Behinderung der Beteiligung an formalen Situationen (vgl. Luhmann, 1965, S. 175f.). Informale Kleingruppen fungieren insofern als Ventil und Isolationskammer: Die Mitglieder können die Systemnormen innerhalb ihrer Vertrauensbünde ablehnen, ohne offensichtliche Konsequenzen zu befürchten und Selbstachtung einzubüßen, denn eine offene Ablehnung der Organisation und damit ein konsistentes Verhalten würde den Austritt aus der Organisation nahelegen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 39ff.). Zugleich kann die Gruppe von Unzufriedenen die Folgeprobleme hoher Einarbeitungs- und Rekrutierungskosten isolieren, die aufgrund von häufigen Ein- und Austritten entstehen würden, und die Unzufriedenheit und Resignation, die zu Arbeitsleistungsminderungen führen kann, »relativ unschädlich« machen (vgl. Luhmann, 1965, S. 176; 1964a, S. 325; Geser, 1980, S. 233).

---

5 Luhmann (1964a, S. 106, 324ff.) spricht hier teilweise von der Befriedigung persönlicher Kontaktbedürfnisse und von psychologischer Entlastung. Einer kausanalytischen Engführung kann grundsätzlich durch die Untersuchung funktionaler Alternativen entgangen werden (Luhmann, 1962, 1964b): Für den Rückzug in kleingruppenartige Erwartungszusammenhänge, die die Einheit der Person aus Sicht der Mitglieder herstellen und damit der Erleichterung der persönlichen Anpassung dienen, finden sich funktional-äquivalente Strategien, etwa in der Selbstisolierung, der Unpersönlichkeit oder in der persönlichen Note bei allen Arbeitstätigkeiten, der dezenten Selbstdarstellung in formalen Interaktionen, in Dankestaten oder in der, wie unten gezeigt wird, Strategie des persönlichen Aufstiegs (vgl. Luhmann, 1964a, S. 390ff.). Jede dieser Strategien hat Vor- und Nachteile, das heißt Folgeprobleme, und in jedem Fall müssen komplementäre Rollen vorausgesetzt werden, die das persönliche Handeln schützen, die in informalen Kleingruppen und Cliques gerade erwartbar werden (vgl. Luhmann, 1965, S. 182). Ein Problem der Darstellung als Person innerhalb informaler Kleingruppen liegt etwa darin, dass sie für Nichteingeweihte unsichtbar bleiben müssen und gerade das verhindert das »überzeugende Persönlichwerden der Darstellung: denn was ein Mensch wirklich ist, muß überallhin mit ihm wandern [können]« (Luhmann, 1964a, S. 392). Die Entfremdungsthematik kann sich in diesem Sinne innerhalb der informalen Kleingruppen wiederholen, was nicht selten erneute Ausgrenzungsformen, wie etwa Bullying nach sich zieht.

### 3.3 Strategische Cliques und der Ausbau von Karrieren – Unterwanderung, Verhinderung, Einfluss

»Strategische Cliques« (vgl. im Folgenden Luhmann 1964a, S. 325ff.; 1965, S. 175ff.) stellen einen anderen Typ informaler Gebilde dar. Solche Gebilde und deren funktionale Einbettung in Organisationsstrukturen wurden auch als Promotionsbündnisse, Patronagen, Seilschaften (vgl. Bosetzky, 2019, S. 77ff., 91ff.), Cabals (Burns, 1955) oder Institutional Power Cliques (Bensman, Vidich, 1962) untersucht. Da es sich um netzwerkartige Strukturen handelt, kann auch von Interorganizational Relationships gesprochen werden (Olk & Vira, 2001). Sie beruhen auf der Unterstützung persönlicher und positionsbezogener Interessen der Mitglieder (vgl. Luhmann, 1964a, S. 106, 166, 326f.): Die Zusammenkunft in strategischen Cliques wird nicht durch Versagen vor den offiziellen Leistungsansprüchen motiviert, sondern durch sachliche Kenntnis und formale Rollen geregelt und durch eindeutige Kooperationsmotive, den Ausbau von Einflusschancen, Arbeitserleichterungen, Nebeneinkünften und Prestigesymbolen.

Strategische Cliques verfügen, anders als Nörgelgruppen, über differenziertere Strukturen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 327ff.; 1965, S. 176): Die Eindeutigkeit der Vorteile lässt die Cliques als Ganzes klarer hervortreten, als dies für die Kleingruppe von Unzufriedenen gilt. Zudem führt die Knaptheit der Tauschgüter, der Aufstiegs- und Einflusschancen, zu einer fundierteren Tauschlogik (vgl. Luhmann, 1964a, S. 328). Die Leistungen bestehen aus hochgradig zweckgerichteten Informationen und/oder ihrer Zurückhaltung, infolgedessen Dankbarkeit und Dankeschuld die Motivationsstruktur generalisieren (vgl. Luhmann, 1964a, S. 89ff.). In manchen Fällen kann sogar von einem Don-Corleone-Prinzip gesprochen werden (vgl. Bosetzky, 2019, S. 29ff.). Darüber hinaus können sich Führungsstrukturen und Statuszuschreibungen ausdifferenzieren, da die formale Rangzuschreibung bei der Verteilung relevanter Informationen und Einflusschancen eine Rolle spielt. Mitglieder jener Cliques werden daher häufig auch direkt rekrutiert, wenn sie sich als besonders wertvoll darstellen. Daraus folgt zum einen, dass jedes Mitglied auf seinen Ruf achten muss, insbesondere auf den Ruf der Zuverlässigkeit, und zum anderen, dass jene Gebilde auf den Wechsel der Mitglieder, etwa in eine andere Abteilung oder Organisation, sensibel reagieren, da dieser möglicherweise Ressourcen verschließt oder neue freisetzt (vgl. Luhmann, 1965, S. 176; 1964a, S. 327).

Grundsätzlich schließen die Überlegungen zu den funktionalen Leistungsbezügen informaler Kleingruppen strategische Cliques nicht aus. Die Entfremdungs- und Selbstachtungsproblematik ist vor allem in Situationen gesteigert, in denen Personen vor Leistungs- und Karrierezielen versagen, und dies auch deshalb, weil Karriere derjenige Modus der Individualisierung ist, der durch die Bezugnahme auf Biografie über die Organisation hinausgeht (Lehmann, 2011). Strategische Cliques erzeugen ebenfalls Indifferenzen gegenüber der Organisation, da Status- und

Karrierepflege ein Substitut und Index für persönliche Achtung sind, die nicht askriptiv, sondern leistungsabhängig verliehen werden und gerade in diesem Sinne von Individualität zeugen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 393f.).

Die Leistungsbeziehungen strategischer Cliques für die Organisation lassen sich im Zuge der Spezifikation der widerständigen Praktiken und Regelabweichungen darüber hinaus auf ein zentrales Sekundärproblem formalisierter Systeme spezifizieren: auf die Nichtformalisierbarkeit gewisser systemnotwendiger Erwartungen und die Erleichterung brauchbarer Illegalität (vgl. Luhmann, 1964a, S. 304ff., Kapitel 2.2, Kühl, 2020). Während die Gruppe der Unzufriedenen Informationen zur Bestätigung ihres Weltbildes sammelt und sie an dieses anpasst, verwenden strategische Cliques den Austausch von Sachinformationen als Handlungsgrundlagen, um auf formale Entscheidungen und die eigenen Karrierechancen Einfluss zu nehmen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 329; Burns, 1955, S. 48off.). Die Mitglieder strategischer Cliques unterwandern formal vorgeschriebene Kommunikationswege, blockieren Entscheidungen oder führen sie auf eigene Weisen aus und nehmen damit Einfluss auf Entscheidungsprogramme (vgl. Luhmann, 1965, S. 174; Ortmann, 2003, S. 33f.). Strategische Cliques sind in diesem Sinne zentrale Medien der Entstehung und Stabilisierung brauchbarer Illegalität.

Die Anfertigung von Entscheidungen setzt intensive Kommunikation, Konsensfindung und Vertrauensbildung voraus, die auf Basis persönlicher Bekanntschaft und individueller Rollenakkumulation anders gelagert ist, als formal festgelegt werden kann. Strategische Cliques koordinieren in diesem Sinne Alternativen und orientieren die Entscheidungen der Organisation, eine Entscheidungstechnik, die formale Entscheidungswege komplementieren kann, ohne formal authentifiziert zu werden. Solche Entscheidungsmodi basieren auf Personen- und nicht Systemvertrauen und können daher rationaler sein, weil sie auf Problemlagen flexibler angepasst werden können (vgl. Luhmann, 1965, S. 180; Schneider & Kusche, 2011, S. 174f.; Schneider, 2015, S. 95; Geser, 1980, S. 215; Litwak & Figueira, 1968). Auch hierbei spielen Gerüchte und Gossip eine zentrale Rolle, und dies insbesondere in Zeiten eines entschiedenen Organisationswandels, da sie dort als Sensemaking dienen, die für zukünftige Karrieren relevant sind (Bordia et al., 2006; Mills, 2010; Ellwardt et al., 2012; auch Karlsson, 2012, jüngst Fan et al., 2020).

Strategische Cliques und die ihnen zurechenbaren widerständigen Praktiken und Regelabweichungen, der Unterwanderung des offiziellen Organisationszwecks und der Unterwanderung der Kommunikationswege sowie der Einflussnahme auf hierarchische Entscheidungsstufen bis hin zur Verhinderung von Entscheidungen, absorbieren in diesem Sinne Unsicherheit, sichern zukünftige Entscheidungen ab und können so die Leistungsfähigkeit der Organisation steigern (vgl. Luhmann, 1965, S. 175f., 180f.; 1964a, S. 331). Es sind eigene Formen der Kooperation und des Organisierens, die in einem weniger konfliktreichen Verhältnis zur Umwelt ›Organisation‹ stehen: Auch wenn jene Praktiken in einem

ersten Moment und aus Sicht der Organisationen höchst widerständig erscheinen, ordnen Cliques ihre eigenen Zielsetzungen denen der Organisation unter und verwenden deren Mittel zur Ratifikation von Entscheidungen oder zur Festigung von Machtchancen (vgl. Luhmann, 1964a, S. 327; dazu auch Harrisson et al., 2001). Als abweichende Subsysteme können sie nur in einem begrenzten Maße von den Organisationszwecken abweichen. Das kann so weit führen, dass sie nach außen hin verhandlungsfähig werden und die Resultate des Taktierens, des Tausches karriererelevanter Informationen und Stellen, als formale Projekte ausgebaut werden.

Auf der anderen Seite sind strategische Cliques keine formalen Einheiten (Kapitel 3.1), sondern systemfremde Netzwerkzugehörigkeiten, die anhand partikularistischer Gefälligkeiten Leistungsverpflichtungen konditionieren (vgl. Tacke, 2011, S. 16ff.). Sie können sich verselbstständigen und damit gravierende und kostspielige Nachteile für die Organisation mit sich führen, wie dies etwa für den Siemens-Korruptionsfall nachgewiesen wurde (Bergmann, 2013). Sie sind illegitime Adressen, die den Einfluss auf Entscheidungen usurpieren und damit die Sicherheit, die aus systemeigenen Programmstrukturen, aus universalen, für alle Mitglieder gleichen Verfahren erwächst, destabilisieren (vgl. Luhmann, 2000, S. 25, 408; Schneider, 2015, S. 106f.).

#### **4. Organisationstypen und -strukturen und die Ausprägung informaler Zusammenschlüsse**

Der vorliegende Beitrag diskutierte das Verhältnis von Widerstand und Arbeit vor dem Hintergrund einer systemtheoretisch informierten Organisationssoziologie. Er argumentierte dafür, dass sich verschiedene Regelbrüche und Formen des Widerstandes weniger auf einen Kampf um Autonomie, Identität, Subjektivität, Kontrolle und Macht oder auf Sabotage zurückführen lassen, sondern vielmehr auf strukturelle Widersprüche formaler Organisationen, die durch jene Praktiken bearbeitet werden und deren Leistungszusammenhänge durch den Bezug auf informale Kleingruppen und Cliques tiefenschräfer herausgearbeitet werden können. In einem ersten Schritt wurden Organisationen durch die einheitsbildende Unterscheidung von formalen und informalen Strukturen (Erwartungen) und Verhaltensweisen (Interaktionen) charakterisiert. Arbeit wurde als Vollzug formaler Erwartungen ausgewiesen. In diesem Sinne und aus Sicht der Organisation erscheinen alle Handlungen, die nicht an den formalen Erwartungen orientiert sind, als Abweichungen und Widerstand (vgl. auch Ackroyd & Thompson 1999, S. 2). Es wurde sodann dafür optiert, Regelbrüche und Praktiken des Widerstandes als brauchbar illegale Verhaltensweisen zu untersuchen, da es der Organisation durch sie

möglich wird, Widersprüche aufzulösen und Handlungen, die faktisch nicht formalisiert werden können, nutzbar zu machen.

Ein zweiter Schritt plädierte für den Einbezug informaler Kleingruppen und Cliques in die Analyse dieser Leistungsbeziehungen. Anhand ihres Verhältnisses zur formalen Struktur der Organisation und einigen ihrer Strukturmerkmale wurden formale und informale kleinen Gruppen und Cliques (nicht Informalität!) unterschieden. Anschließend wurden informale Kleingruppen und Cliques als Träger und Stabilisierungsform widerständiger Praktiken und Regelabweichungen identifiziert und auf verschiedene Folgeprobleme der formalen Organisation bezogen. Abgesehen davon, dass jene Praktiken erlernt werden müssen, birgt jede persönliche Exposition und die Abweichung von formalen Normen ein Risiko des Verlustes der Organisationsmitgliedschaft. Informale Gebilde isolieren dieses Risiko. Ihre ergänzenden Funktionen führen Folgen ein, die pathologisch erscheinen können, gerade weil sie sich isolieren und Verhaltensweisen stabilisieren, die vom Zweck der Organisation abweichen können. Sie bieten Mittel an, die sich weder publik machen lassen noch für alle in gleichen Maßen gelten können und daher illegitim sind. Darüber hinaus behindern sie die innere Mobilität der Organisation, da sie die Verschiebung von Personen und Aufgaben (Beförderung, Entlassung) erschweren (vgl. Luhmann, 1964a, S. 375).

Abgesehen von der Notwendigkeit detaillierter empirischer, allen voran ethnografischer Untersuchungen insbesondere zum Kleingruppen- und Cliquengeschehen selbst, an welchen es in der Resistance-, Corporate-Crime- und Misbehaviour-Forschung nicht zu mangeln scheint, legt eine solche Forschungsperspektive eines nahe: Trotz hoch verdichteter Interaktionsverhältnisse handelt es sich bei informalen Kleingruppen und Cliques um seltene und prekäre Gebilde, da die Organisation als Umwelt derselben die Bezugsprobleme und Widersprüche nicht notwendigerweise derart eng zieht, dass sie auf deren Leistungen angewiesen ist (vgl. Kieserling, 1994, S. 178f.; auch Luhmann, 1965, S. 171, 175f.; 1964a, S. 326ff.). Die Analyse widerständiger Praktiken, Regelabweichungen und der sie stabilisierenden informalen Kleingruppen- und Cliquenstrukturen gewinnt daher erst durch den Einbezug der Analyse verschiedener Organisationstypen und deren struktureller Ausprägungen als ökologische Nische dieser Gebilde und Praktiken an Tiefenschärfe. Freiwillige Organisationen und (Freizeit-)Vereine, Militärorganisationen, Verwaltungen und Universitäten, verkaufs- und risikoorientierte Organisationen wie Banken oder Restaurants und Unternehmen (Apelt & Tacke, 2012) integrieren durch eigene Grade der Zweckidentifikation und produzieren verschiedene Widersprüche als sekundär begründete und ergänzende Folgen der Formalisierung, eigene Verknüpfungen von Sozialprestige und Leistungsanforderung, eigene Aufstiegs- und Grenzstellenprobleme, Dysfunktionen in hierarchischen Einflussbeziehungen und Kommunikationswegen, Zielidemmmata und Zielunbestimmtheiten in oder zwi-

schen Subsystemen der Organisation (Bergmann, 2016; auch McCabe et al., 2020).<sup>6</sup> Erst der Fokus auf diese strukturellen Spezifika erlaubt es, die Entstehung der informalen Gebilde und die Ausgestaltung und Inhalte widerständiger Praktiken und deren Brauchbarkeit hinreichend zu untersuchen.

## Literatur

- Ackroyd, S. & Thompson P. (1999). *Organizational Misbehaviour*. London: Sage.
- Akkerman, A., Sluiter, R. & Jansen, G. (2020). Temporary Work and Deviant Behavior or the Role of Workplace Cohesion. *The Sociological Quarterly*, 61(4), 678-702.
- Alvesson, M. & Spicer A. (2012). A Stupidity-based Theory of Organizations. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1194-1220.
- Alvesson, M. & Willmott H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual*. New York: Harper.
- Argyris, C. (1962). The Integration of the Individual and the Organization. In Chris Argyris, Robert Dubin, Mason Haire, R. Duncan Luce, W. Lloyd Warner, William Foote Whyte & George B. Strother (Hg.) *Social Science Approaches to Business Behavior* (S. 57-98). Homewood: Dorsey Press.
- Apelt, M. & Tacke, V. (2012). *Handbuch Organisationstypen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Applebaum, H. (1992). *The Concept of Work. Ancient, Medieval and Modern*. Albany: State University of New York Press.
- Arensberg, C. M. (1951). Behavior and Organization Industrial Studies. In John H. Rohrer und Muzafer Sherif (Hg.) *Social Psychology At the Crossroads* (S. 324-352). New York: Harper & Brothers.
- Ashforth, B. E. & Anand V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behaviour* 25(1), 1-52.
- Babchuk, N., Gordon, C. W., & Breese, J. (1959). Membership Characteristics of Small Groups. *The Journal of Educational Sociology*, 32(7), 333-343.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barnes, A. & Taksa, L. (Hg.) (2012). *Rethinking Misbehavior and Resistance in Organizations*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.

---

6 Siehe beispielhaft für eine funktionale Analyse der informalen Stellenvergabe an (deutschen) Universitäten als brauchbare Illegalität Bathon (2018).

- Bathon, F.M. (2018). Die Praxis der informalen Stellenvergabe in der Wissenschaft als brauchbare Illegalität. *Die Hochschule. Journal für Wissenschaft und Bildung*, Doppelheft 1+2, 67-87.
- Bathon, F.M. (2021). Kleingruppen als gering differenzierte Systeme | Funktionen und Folgen personaler Erwartungsbildung. Working Paper Universität Bielefeld.
- Beck, S.J., Bourdeaux, R., DiTunnariello, N. & Paskewitz, E. A. (2016). A Review and Technological Consideration of the Bona Fide Group Perspective. *Small Group Research*, 47(6), 665-691.
- Bensman, J. & Vidich, A. (1962). Power Cliques in Bureaucratic Society. *Social Research*, 29(4), 467—474.
- Bergmann, J. (2013). Gescheiterte Informalität am Beispiel des Korruptionsfalls Siemens. In Jens Bergmann, Matthias Hahn, Antonia Langhof & Gabriele Wagner (Hg.) Scheitern – Organisations- und wirtschaftssoziologische Analysen (S. 231-250). Wiesbaden: Springer VS.
- Bergmann, J. (2016). Corporate Crime, Kriminalitätstheorie und Organisationssoziologie. *Journal of Criminology an Penal Reform*, 99(1), 3-22.
- Bergmann, J. R. (1987). Klatsch. Zur Sozialform der diskreten Indiskretion. Berlin, New York: Walter De Gruyter.
- Bommes, M. & Tacke, V. (2011). Netzwerke in der funktional differenzierten Gesellschaft. Wiesbaden, Springer VS.
- Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J. & Difonzo, N. (2006). Management Are Aliens! Rumors and Stress During Organizational Change. *Group & Organization Management*, 31(5), 601-621.
- Bosetzky, H. (2019). Mikropolitik Netzwerke und Karrieren. Wiesbaden: Springer.
- Brunsson, N. (1989). The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions, and Actions in Organizations. Chichester: John Wiley & Sons Inc.
- Brunsson, N. (2006). Mechanisms of Hope: Maintaining the Dream of the Rational Organization. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Burns, T. (1953). Friends, Enemies, and the Polite Fiction. *American Sociological Review*, 18(6), 654—662.
- Burns, T. (1955). The Reference of Conduct in Small Groups. Cliques and Cabals in Occupational Milieux. *Human Relations*, 8(4), 467-486.
- Cannizzo, F. & James, S. (2020). Meaningful Work in late Modernity: An Introduction. *Journal of Sociology*, 56(3), 273-281.
- Cohen, M., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A Garbage can Model of Organizational Choice. *Organization Science*, 23(3), 801-819.
- Contu, A. (2008): Decaf resistance: On Misbehavior, Cynicism, and Desire in the Liberal Workplace. *Management Communication Quarterly*, 21(3), 364-379.
- Cooley, C.H. (2010 [1902]). Human Nature and The Social Order. Charleston: Nabu Press.

- Courpasson, D., Dany, F. & Clegg, S. (2012). Resistors at work: Generating productive resistance in the workplace. *Organization Science*, 23(3), 801-819.
- D'Abate, C. P. (2005). Working Hard or Hardly Working: A Study of Individuals Engaging in Personal Business on the Job. *Human Relations*, 58(8), 1009-1032.
- Delbridge, R. & Sallaz, J. J. (2015). Work: Four Worlds and Ways of Seeing. *Organization Studies*, 36(11), 1449-1462.
- Ellwardt, L., Wittek, R. & Wielers, R. (2012). Talking About the Boss: Effects of Generalized and Interpersonal Trust on Workplace Gossip. *Group & Organization Management*, 37(4), 1-29.
- Emmerich, A. I., Knoll, M. & Rigotti, T. (2019). The Authenticity of the Others: How Teammates' Authenticity Relates to Our Well-Being. *Small Group Research*, 51(2), 175-207.
- Fleming, P., Spicer, A. (2003). Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance. *Organization*, 10(1), 157-179.
- Fan, Z., Grey, C. & Kärreman, D. (2020). Confidential Gossip and Organization Studies. X and Organization Studies, 42(10), 1-14.
- Geser, H. (1980). Kleine Sozialsysteme Strukturmerkmale und Leistungskapazitäten. Versuch einer Theoretischen Integration. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 32(2), 205-239.
- Götz, M., Bollmann, G. & O'Boyle, E H. (2018). Contextual Undertow of Workplace Deviance by and Within Units: A Systematic Review. *Small Group Research*, 50(1), 39-80.
- Hackman, R. J. (Hg.) (1990). Groups that Work (and those that Don't) Creating Conditions for Effective Teamwork. San Fransisco: Fossey-Bass Publishers.
- Harrisson, D., Laplante, N. & St-Cyr, L. (2001). Cooperation and Resistance in Work Innovation Networks. *Human Relations*, 54(2), 215-255.
- Horch, H.-D. (1983). Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen Analyse und Untersuchung einer alternativen Form menschlichen Zusammenarbeitens. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Horch, H.-D. (2018). The Intermediary Organisational Structure of Voluntary Associations. *Voluntary Sector Review*, 9(1), 55-72.
- Karlsson, J. Ch. (2004). The Ontology of Work. Social Relations and Doing in the Sphere of Necessity. In Steve Fleetwood & Stephen Ackroyd (Hg.) *Critical Realist Applications in Organisation and Management Studies* (S. 90-112). London: Routledge.
- Karlsson, J. Ch. (2012). *Organizational Misbehaviour in the Workplace Narratives of Dignity and Resistance*. New York: Palgrave Macmillan.
- Kern, B. (1999). Arbeitsgruppen im Industriebetrieb. In Bernhard Schäfers (Hg.) *Einführung in die Gruppensoziologie Geschichte – Theorien – Analysen* (S. 194-227). Wiesbaden: Quelle & Meyer Verlag.

- Kieserling, A. (1994). Interaktion in Organisationen. In Klaus Dammann, Dieter Grunow & Klaus P. Japp (Hg.) *Die Verwaltung des politischen Systems* (S. 168-182). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kieserling, A. (1999). Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Kieserling, A. (2012). Einführung in die Organisationssoziologie. Vorlesungsmanuskript Universität Bielefeld Fakultät für Soziologie WS 2012/2013.
- Kniffin, K. M. & Wilson, D.S. (2010): Evolutionary Perspectives on Workplace Gossip: Why and How Gossip Can Serve Groups. *Group & Organization Management*, 35(2), 150-176
- Kondo, D. K. (1990). *Crafting selves: Power, gender, and discourses of identity in a Japanese workplace*. Chicago: University of Chicago Press.
- König, R. (1963). Die informelle Gruppe im Industriebetrieb. In Erich Schnauer & Klaus Agthe (Hg.) *Organisation*. TFB-Handbuchreihe erster Band (S. 55-118). Berlin, Baden-Baden: Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH.
- Korczynski, M. (2011). The dialectical sense of humour: Routine joking in a Taylorized factory. *Organization Studies*, 32(10), 1421-1439.
- Kouchaki, M., Okhuysen, G.A., Waller, M.J. & Tajeddin, G. (2012). The Treatment of the Relationship Between Groups and Their Environments: A Review and Critical Examination of Common Assumptions in Research. *Group & Organization Management*, 37(2), 171-203.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen: eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühl, S. (2018). Arbeit — Marxistische und systemtheoretische Zugänge. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, S. (2019a). Regelabweichungen zum Schaden und Nutzen der Organisationen. Zur Funktionalität informaler Belohnungssysteme in Organisationen. *Arbeit*, 29(1), 53-76.
- Kühl, S. (2019b). Von der notwendigen Unterscheidung von Gruppe und Organisation. Working Paper Universität Bielefeld.
- Kühl, S. (2020). Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Kühl, S. (2021). Gruppe — Eine systemtheoretische Bestimmung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 73(1): 25-58.
- Landsberger, H. A. (1958). *Hawthorne Revisited: Management and the Worker, its Critics, and Developments in Human Relations in Industry*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Ledeneva, A. V. (Hg.) (2018). *The Global Encyclopaedia of Informality*. Volume 1. London: UCL Press.
- Lehmann, M. (2011). Mit Individualität rechnen. Karriere als Organisationsproblem. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

- Leonhard, J. & Steinmetz, W. (Hg.) (2016). Semantiken von Arbeit. Diachrone und vergleichende Perspektiven. Köln, Weimar, Wien: Böhlau Verlag.
- Litwak, E. & Figueira, J. (1968). Technological Innovation and Theoretical Functions of Primary Groups and Bureaucratic Structures. *American Journal of Sociology*, 73(4), 468-481.
- Losmann, C. (2011). Work Hard – Play Hard. DE.
- Lucas, K., Manikas, A. S., Mattingly, S. E. & Crider, C. J. (2017). Engaging and Misbehaving: How Dignity Affects Employee Work Behaviors. *Organization Studies*, 38(11), 1505-1527.
- Luks, T. (2020). Gruppe und Betrieb. Sozialwissenschaftliche Zugriffe auf industrielle Produktionsweisen 1920-2000. *Mittelweg 36 Zeitschrift des Hamburger Instituts für Sozialforschung Die Gruppe Zur Geschichte und Theorie eines folgenreichen Konzeptes*. S. 44-67.
- Luhmann, N. (1962). Funktion und Kausalität. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 14(4), 617-644.
- Luhmann, N. (1964a). Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1964b). Funktionale Methode und Systemtheorie. *Soziale Welt*, 15(1), 1-25.
- Luhmann, N. (1965). Spontane Ordnungsbildung. In Fritz Morstein Marx (Hg.) Verwaltung. Eine einführende Darstellung (S. 153-183). Duncker & Humblot: Berlin.
- Luhmann, N. (1968). Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten. *Die Verwaltung*, 1: 3-30.
- Luhmann, N. (1971). Lob der Routine. In ders. Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung (S. 113-142). VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Luhmann, N. (1991). Die Form »Person«. *Soziale Welt*, 42(1), 166-175.
- Luhmann, N. (1995). Kultur als historischer Begriff. In ders. Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft (S. 31-54). Band 4. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000). Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lim, V.K.G. (2002). The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675-694.
- Linstead, S., Maréchal, G. & Griffin, R.W. (2014). Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. *Organization Studies*, 35(2), 165-188.
- McCabe, D., Cuik, S. & Gilbert, M. (2020). ›There is a crack in everything‹: An ethnographic study of pragmatic resistance in a manufacturing organization. *Human Relations*, 73(7), 953-980.

- McGrath, J.E., Arrow, H. & Berdahl, J.L. (2000). The Study of Groups: Past, Present, and Future. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 95-105.
- Michelson, G., Iterson, A.V. & Waddington, K. (2010). Gossip in Organizations: Contexts, Consequences, and Controversies. *Group & Organization Management*, 35(4), 371-390.
- Miller, H. & Rayner, C. (2012). The Form and Function of »Bullying« Behaviors in a Strong Occupational Culture: Bullying in a U.K. Police Service. *Group & Organization Management*, 37(3), 347-375.
- Mills, C. (2010). Experiencing Gossip: The Foundations for a Theory of Embedded Organizational Gossip. *Group & Organization Management*, 35(2), 213-240.
- Moorhead, G. (1982). Groupthink Hypothesis in Need of Testing. *Group & Organization Studies*, 7(4), 429-444.
- Mumby, D.K., Thomas, R., Marti, I. & Seidl, D. (2017). Resistance Redux. *Organization Studies*, 38(9), 1157-1183.
- Noon, M. & Delbridge, R. (1993). News From Behind My Hand: Gossip in Organizations. *Organization Studies*, 14(1), 23-36.
- Olk, P. & Elvira, M. (2001). Friends and Strategic Agents. The Role of Friendship and Discretion in Negotiating Strategic Alliances. *Group & Organization Management*, 26(2), 124-164.
- Ortmann, G. (2003). Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Palmer, D., Greenwood, R. & Smith-Crowe, K. (Hg.) (2016). Organizational Wrongdoing. Key Perspectives and New Directions. Cambridge: Cambridge University Press.
- Paulsen, R. (2014). Empty labor: Idleness and workplace resistance. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Paulsen, R. (2015). Non-work at work: Resistance or what? *Organization*, 22(3), 351-367.
- Pinto, J., Leana, C. R. & Pil, K.K. (2008). Corrupt Organizations or Organizations of corrupt individuals? Two types of Organization-Level Corruption. *Academy of Management Review*, 33(3), 685-709.
- Poole, M.S. & Hollingshead, A.B. (2005). Theories of Small Groups. Interdisciplinary Perspectives. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Prasad, P. & Prasad, A. (2000). Stretching the Iron Cage: The Constitution and Implications of Routine Workplace Resistance. *Organization Science*, 11(4), 387-403.
- Priesemuth, M., Arnaud, A. & Schminke, M. (2013). Bad Behavior in Groups: The Impact of Overall Justice Climate and Functional Dependence on Counterproductive Work Behavior in Work Units. *Group & Organization Management*, 38(2), 230-257.
- Provis, C. (2009). On the Definition of Work. *Labour & Industry*, 20(2), 123-137.

- Punch, M. (2008). The Organization Did It. Individuals, Corporations and Crime. In John Minkes & Leonard Minkes (Hg.) Corporate and White Collar Crime (S. 102-121). London, Thousand Oaks: Sage.
- Ramos-Villagrassa, M.-Q., Petro J., N. & José, R.R. (2017). Teams as Complex Adaptive Systems: Reviewing 17 Years of Research. *Small Group Research*, 49(2), 135-176.
- Roethlisberger, F. J., Dickson, W. J. & Wright, H. A. (1939). Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company. Hawthorne Works. Cambridge: Harvard University Press.
- Rooke, J.A., Koskela, L. & Kagioglou, M. (2009). Informality in organization and research: a review and a proposal. *Construction Management and Economics*, 27(10), 913-922.
- Roy, D. (1954). Efficiency and »the fix«: Informal intergroup relations in a piecework machine shop. *American Journal of Sociology*, 59(7), 255-266.
- Schneider, W.L. & Kusche, I. (2011). Parasitäre Netzwerke in Wissenschaft und Politik. In Michael Bommes & Veronika Tacke (Hg.) Netzwerke in der funktional differenzierten Gesellschaft (S. 173-213). Wiesbaden: Springer VS.Wiesbaden: Springer VS.
- Schneider, W.L. (2015). Parasiten sozialer Systeme. In Hartman Tyrell & Betina Heintz (Hg.) Interaktion – Organisation – Gesellschaft revisited Anwendungen, Erweiterungen, Alternativen (S. 86-109). Bielefeld: Lucius & Lucius.
- Scott, J. C. (1990). Domination and the Arts of R: Hidden transcripts. New Haven: Yale University Press.
- Shuffler, M. L., Jiménez-Rodriguez, M. & Kramer, W. S. (2015). The Science of Multiteam Systems: A Review and Future Research Agenda. *Small Group Research*, 46(6), 659-699.
- Simmel, G. (1992): Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Spreitzer, G. M. & Sonenschein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847.
- Stark, E. M., Shaw, J. D. & Duffy, M. K. (2007). Preference for Group Work, Winning Orientation, and Social Loafing Behavior in Groups. *Group & Organization Management*, 32(6), 699-723.
- Tacke, V. (2000). Netzwerk und Adresse. *Soziale Systeme*, 6(2), 291-320.
- Tacke, V. (2011). Systeme und Netzwerke – oder: Was man an sozialen Netzwerken zu sehen bekommt, wenn man sie systemtheoretisch beschreibt. *Systemische Soziale Arbeit – Journal der dgssa Netzwerke, Systemtheorie und Soziale Arbeit*, 2+3, 6-25.
- Tacke, V., Drepper, T. (2018). Soziologie der Organisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Taylor, F. W. (1911/1934). The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers.

- Taylor, P. & Bain, P. (2003). »Subterranean Worksick Blues«: Humour as Subversion in Two Call Centres. *Organization Studies*, 24(9), 1487-1509.
- Thompson, P. (2016). Dissent at Work and the Resistance Debate: Departures, Directions, and Dead Ends. *Studies in Political Economy*, 97(2), 106-123.
- Trainer, H. M., Jones, J. M., Pendergraft, J. G., Maupin, C. K. & Carter, D. R. (2020). Team Membership Change »Events«: A Review and Reconceptualization. *Group & Organization Management*, 45(2), 219-251.
- Umphress, E. E. & Bingham, J. (2011). When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621-640.
- Von Groddeck, V. & Wilz, S. M. (Hg.) (2015). Formalität und Informalität in Organisationen. Wiesbaden: Springer VS.
- Wardi, Y., Weitz, E. (2004). Misbehavior in Organizations. Theory, Research, and Management. Mahwah/New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Warren, D. (2003). Constructive and Destructive Deviance in Organizations. *Academy of management Review*, 28(4), 622-632.
- Westwood, R. & Johnston, A. (2012). Reclaiming Authentic Selves: Control, Resistive Humour and Identity Work in the Office. *Organization*, 19(6), 787-808.
- White, W.F. (1951). Small Groups and Large Organizations. In John R. Bohrer & Muzafer Sherif (Hg.) *Social Psychology at the Crossroads* (S. 297-312). Harper: New York.
- Wimmer, J., Backmann, J. & Hoegl, M. (2019). In or Out? Exploring the Inconsistency and Permeability of Team Boundaries. *Small Group Research*, 50(6), 699-727.
- Wimmer, R. (2007). Die Gruppe – ein eigenständiger Grundtypus sozialer Systembildung? Ein Plädoyer für die Wiederaufnahme einer alten Kontroverse. In Aderold, Jens (Hg.) *Intention und Funktion: Probleme der Vermittlung psychischer und sozialer Systeme* (S. 270-293). VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
- Wilhoit, E. D., Kisselburgh, L. G. (2019). The Relational Ontology of Resistance: Hybridity, Ventriloquism, and Materiality in the Production of Bike Commuting as Resistance. *Organization*, 26(6), 873-893.
- Wilson, S. (1978). Informal Groups. An Introduction. Prentice-Hall: New Jersey.



# 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 Buch<sup>1</sup> 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 Identitätsverlust<sup>2</sup>, 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

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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-performativen 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 stellen 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).<sup>3</sup> 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«, subversiver<sup>4</sup>, umfunktioniegender 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;<sup>5</sup>

---

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 anzuschließen. 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 Materialläger, 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);<sup>6</sup>
- *pilfering* (Klauen, Sachen mitgehen lassen);
- Sabotage;
- stillschweigende Regelverletzungen, subversiv oder auch im Dienste der Organisation<sup>7</sup>, 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);<sup>8</sup>

---

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.<sup>9</sup> 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:

---

<sup>9</sup> »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?<sup>10</sup> Für wen zählt es als Widerstand? Widerstand wogegen? Gegen legitime oder gegen illegitime Herrschaft?<sup>11</sup> 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 Marcel 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 Zeugenschaft<sup>12</sup>

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

---

<sup>12</sup> 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, mikropolitische<sup>13</sup> Strömungen inmitten harter Segmentaritäten nennt, »molekular« im Gegensatz zu »molar«. »Molar« bezieht sich für Geographen auf (Berg-)Massive und für Deleuze auf massive soziale Ganzheiten<sup>14</sup>, zum Bei-

<sup>13</sup> 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.

<sup>14</sup> »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 Fluchtrouten als *solche*, als Flucht, oder gar als Widerstand, intendiert sind<sup>15</sup>, 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 Fluchtrouten und selbst die Auskünfte von Zeugen, ephemer sind, »im Husch da, im Husch vorüber, vorher

---

<sup>15</sup> Es »scheint eine Gesellschaft«, heißt es in *Unterhandlungen* (Deleuze, 1993, S. 246), »sich weniger durch ihre Widersprüche zu definieren als durch ihre Fluchtrouten, sie flieht von allen Punkten aus«. Europa etwa wird durchkreuzt von Fluchtrouten 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.<sup>16</sup> 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

---

<sup>16</sup> 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 Fluchlinien 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 Mächtigen<sup>17</sup> 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«.

---

<sup>17</sup> 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 Effekt<sup>18</sup>, 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).<sup>19</sup>

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 Effizienz<sup>20</sup>, 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*, widersetliche Praktiken, die auskommen, ohne die Stimme zu erheben. Hirschman hat sich mit gutem Grund

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

<sup>19</sup> 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).

<sup>20</sup> 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 de 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 Fluchtlinien 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 Fluchlinien, so erläutert Alf Lüdtke (2015, S. 10ff.; siehe auch Lüdtke in diesem Band), was er mit – vielfach stummem – 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 Fabrikssystem 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. 2017<sup>21</sup>): *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.<sup>22</sup> 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 Fremdströmungen; 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? Banker, 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 Schweigens<sup>23</sup> 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 korrumptiert, 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 ...«.<sup>24</sup> 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

---

<sup>24</sup> 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 Frivolität 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.).<sup>25</sup>

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 –

---

<sup>25</sup> <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.<sup>26</sup> In dem Kapitel kommen Lynchfotografien vor, die noch damals als Souvenirpostkarten beliebt waren, »pornografische Objekte privater Schaulust und Dienstbarmauschung 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-Zwangsarbeite 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.



# Bewusstsein, Praxis, Konflikt: Herausforderungen für eine arbeitssoziologische Widerstandsforschung

---

Simon Schaupp

Während die institutionellen Aushandlungssysteme der industriellen Beziehungen Gegenstand zahlloser Publikationen sind, schweigt die deutsche Arbeitssoziologie zum Thema autonomer Widerständigkeit von Beschäftigten weitgehend. Es gibt jedoch durchaus Ansätze der kritischen Arbeitssoziologie,<sup>1</sup> die für die Erforschung von Widerstand fruchtbar gemacht werden können. Hier sollen diese Ansätze sondiert werden, um so Herausforderungen für eine mögliche arbeitssoziologische Widerstandsforschung zu identifizieren.

Widerstand kann definiert werden als strategische individuelle oder kollektive herrschaftskritische Praxis der einem Herrschaftsverhältnis unterworfenen Akteure. In der kapitalistischen Arbeitswelt bezieht sich Widerstand vor allem auf die betriebliche Herrschaft, also jene managerialen Strukturen, welche die Transformation gekaufter Arbeitskraft in tatsächlich verausgabte Arbeit sicherstellen sollen (Edwards, 1979). Darüber hinaus kann Widerständigkeit im Arbeitsprozess, etwa im politischen Streik, aber auch auf betriebsexterne Verhältnisse abzielen. In diesem Sinne waren Streiks historisch ein wichtiges Element der meisten Demokratisierungsschübe (Usmani, 2018). Diese Definition umfasst also potenziell eine sehr große Reichweite arbeitsbezogener Praktiken, vom individuellen »Dienst nach Vorschrift« bis hin zum Massenstreik. Allerdings scheint es sinnvoll, den Begriff des Widerstands auf solche Praktiken zu beschränken, die außerhalb vorgesehener institutioneller Bahnen verlaufen. Die ritualisierten Praktiken der »Konfliktpartnerschaft« (Müller-Jentsch, 1999) der industriellen Beziehungen, etwa regelmäßige Tarifverhandlungen, bestätigen bestehende Herrschaftsstrukturen eher, als dass sie diese in Frage stellen. Das zeigt sich etwa in der Diagnose einer Verschiebung der

---

1 Nach Alexander Neumann (2010, S. 12) umfasst eine solche »nicht die bloße Beschreibung dessen, was im Betrieb und in der Wirtschaft funktioniert, sondern [die] subjektiven Anstrengungen, Frustrationen und enttäuschten Hoffnungen der Arbeitenden diese Funktionsweise beruht«. Es gehe um die Fragen »warum es Widerstände gibt, warum Menschen in Arbeit krank werden, nicht zur Arbeit erscheinen oder sich kaputt arbeiten, Dienst nach Vorschrift machen, Informationen zurückhalten oder nur an befreundete Kollegen weitergeben, streiken oder sogar Barrikaden bauen.«

Rolle der deutschen Gewerkschaften von der »Gegenmacht« zur »Ordnungsmacht« (z.B. Schmidt, 1972). Gewerkschaftliches Handeln kann jedoch zu einer Praxis kollektiven Widerstands werden, wenn sie die vorgesehenen institutionellen Bahnen verlässt, etwa im politischen Streik.

Gleichzeitig ist nicht jeder Normbruch als widerständig einzustufen, sondern eben nur solche, die sich gegen übergeordnete Herrschaftsstrukturen richten. Das bedeutet auch, dass Akteure in Herrschaftspositionen sich nur eingeschränkt widerständig verhalten können. Denn die Herrschaftsposition des Managements führt meist dazu, dass sein Handeln (nicht nur explizite Anweisungen) praktisch definiert, was in einem Unternehmen als erwünschtes Verhalten gilt. Deshalb kann manageriales Handeln auf der betrieblichen Ebene auch dann nicht als widerständig klassifiziert werden, wenn es gegen etablierte Normen verstößt (Ackroyd & Thompson, 1999, S. 2).<sup>2</sup> Das primäre Subjekt von Widerständigkeit im Arbeitsprozess sind demnach Beschäftigte. Eine einfache Grenze lässt sich aber nicht ziehen, da es kaum Akteure gibt, die Herrschaft nur ausüben und nicht gleichzeitig auch erdulden.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass sich Widerständigkeit einerseits über die *Form* der Praktiken bestimmen lässt, insbesondere das Element des Ungehorsams herrschaftsunterworferner Akteure. Andererseits ist aber auch der *Inhalt* dieser Praktiken, also die Frage nach deren herrschaftskritischem Anspruch zentral. Ansätze zur Erforschung von Widerständigkeit haben diese beiden Elemente jeweils unterschiedlich stark gewichtet. Um einen Überblick über die Stärken und Schwächen der verschiedenen Ansätze der ›Widerstandsforschung‹ zu bieten, soll hier eine Strukturierung des Feldes entlang dieser unterschiedlichen Gewichtung vorgenommen werden.<sup>3</sup>

Der erste Abschnitt stellt mit der Bewusstseinsforschung einen Ansatz vor, der einen starken Fokus auf die Inhalte und tieferliegenden Motivationen kollektiven Handelns legt. Unter explizitem oder implizitem Bezug auf Marx' Konzept des Klassenbewusstseins versucht dieser Forschungszweig Widerstandspotenziale durch Fragen nach einem subjektiv empfundenen Klassenantagonismus oder einer bestimmten (anti)autoritären Einstellung zu rekonstruieren. Im zweiten Abschnitt werden demgegenüber Ansätze vorgestellt, die sich unter einem weit gefassten Begriff von Praxeologie vereinen lassen. In expliziter Abgrenzung von der

---

2 Möglich bleibt gleichwohl ein widerständiges Handeln von Manager:innen, das über den Betrieb hinausgeht, etwa durch einen sogenannten »Kapitalstreik«.

3 Berücksichtigung finden dabei nur Ansätze, deren Gegenstand unter den oben genannten engen Widerstandsbegriff fällt. Konzepte zu informellen Organisationskulturen, allgemeinen Regelabweichungen, aber auch das Feld der klassischen Industriellen Beziehungen wird nicht berücksichtigt.

Bewusstseinsforschung rücken diese Ansätze kritische Praktiken von Beschäftigten ins Zentrum ihrer Analysen. In meist ethnografischen Untersuchungen wird dabei vor allem die Alltäglichkeit von kollektiver, aber vor allem individueller Widerständigkeit unterstrichen. Sowohl die Bewusstseinsforschung als auch die Praxeologie weisen in ihrer Beurteilung von Widerstandspotenzialen teils frappierende blinde Flecken auf. Deshalb stellt der dritte Abschnitt Ansätze vor, die Form und Inhalt von Widerständigkeit zusammendenken. Im Zentrum stehen dabei Konflikte, in denen sich Praxis und Bewusstsein gegenseitig konstituieren. Der vierte Abschnitt problematisiert das weitgehend agnostische Verhältnis aktueller Forschungsansätze zum Begriff der Emanzipation und wirbt dafür, die Ausleuchtung sowohl emanzipativer als auch regressiver Potenziale zu einem zentralen Inhalt arbeitssoziologischer Widerstandsforschung zu machen. Im abschließenden fünften Abschnitt werden einerseits die konzeptionellen und methodischen Potenziale der vorgestellten Ansätze noch einmal zueinander in Bezug gesetzt. Andererseits wird gezeigt, dass die Potenziale einer arbeitssoziologischen Widerstandsforschung noch längst nicht ausgeschöpft sind.

## Bewusstsein

Die beiden Gründerväter der Arbeitsbewusstseinsforschung sind Karl Marx und Max Weber. Kurzrissisch lassen sich ihre Positionen folgendermaßen gegenüberstellen: Bei Marx bezieht sich der Begriff des Klassenbewusstseins auf die politische Handlungsfähigkeit der Arbeiter:innenklasse. Konkret geht es um den Übergang der durch die gemeinsame Ausbeutungssituation objektiv definierten »Klasse gegenüber dem Kapital« zur kollektiv und bewusst handelnden »Klasse für sich selbst« (Marx, 1972, S. 181). Im Sinne des historischen Materialismus ging Marx davon aus, dass die kontinuierliche Ausweitung des Kapitalverhältnisses selbst der Hauptmotor für Klassenkonflikte und damit auch für die Entstehung des Klassenbewusstseins sei (Marx & Engels, 1972). Weber folgt in weiten Strecken der Marx'schen Methode, gesellschaftliche Organisations- und Bewusstseinsformen auf ökonomische Prozesse zu beziehen. Gegenüber der bei Marx im Zentrum stehenden Homogenisierung der Arbeiter:innenschaft betont er jedoch deren interne Differenzierung. Diese führt dazu, dass die Herausbildung eines Klassenbewusstseins und mehr noch einer gemeinsamen Handlungsfähigkeit der Arbeiter:innenklasse unwahrscheinlich bleibe (Weber 1980). Georg Lukács (1971) machte wenig später sowohl Marx' Überlegungen zum Warenfetisch und zur Entfremdung als auch Webers Rationalisierungsdiagnose zur Grundlage seines Konzepts des Klassenbewusstseins. Einerseits schlägt sich die Ausbeutung der Arbeiter:innen in einer Leidenserfahrung des Ausgeliefertseins bzw. des Objektseins nieder. Diese resultierte wesentlich daraus, dass die Arbeitenden in der Lohnarbeit auf die Ware Ar-

beitskraft reduziert würden, während ihre Individualität keine Berücksichtigung finde. Diese Erfahrung werde aber andererseits überschattet vom allgegenwärtigen »verdinglichten Bewusstsein«, das die Warenproduktion als natürliche Gegebenheit versteht (vgl. Dörre & Dannemann, 2008).

Wesentlich pessimistischer fällt die Bewusstseinsforschung der klassischen Frankfurter Schule aus. In Anschluss an Marx' Begriff von Ideologie als »objektiv notwendiges und zugleich falsches Bewusstsein« (Adorno, 1972, S. 465) untersuchte sie die Gründe für das Ausbleiben von Widerstand gegen Ausbeutung und Faschismus. Neben der »Dialektik der Aufklärung« (Horkheimer & Adorno, 1988), die den Begriff des Warenfetischs durch eine Kritik des instrumentellen Weltbezugs der Aufklärung erweitert, sind dabei insbesondere die Studien zum autoritären Charakter zu nennen. In der wohl bedeutendsten dieser Studien befragte ein Forschungsteam um Erich Fromm »Arbeiter und Angestellte am Vormittag des Dritten Reiches« (Fromm, 1980) zu ihren persönlichen und politischen Einstellungen, um Voraussagen über deren Reaktion auf eine Machtaufnahme des Nationalsozialismus zu treffen. Dabei klassifizierten sie eine große Mehrheit der Befragten als »rebellisch-autoritäre Charaktertypen«, von denen viele mit den Arbeiter:innenauftänden im Nachklang des Ersten Weltkrieges vor allem deshalb sympathisierten, weil sie den Kampf gegen eine bestehende Autorität repräsentierten. Da die nationalsozialistische Propaganda ebendiese rebellischen Gefühle gegen das Finanzkapital und das Judentum kanalisierte, sah die Studie bereits ein Ausbleiben massenhaften Arbeiter:innenwiderstands gegen den Faschismus voraus.

Nach dem Zweiten Weltkrieg dominierten in Westdeutschland Diagnosen einer »Nivellierung sozialer Unterschiede« (Schelsky, 1965) und einer damit einhergehenden »Auflösung proletarischer Milieus« (Beck, 1986). In einer der größten und bis heute maßgeblichen Studien zum »Arbeiterbewusstsein« zeichneten Popitz u.a. (1957) jedoch zunächst ein anderes Bild: Auf Grundlage hunderter Interviews mit Arbeiter:innen der Hüttenindustrie kamen die Autoren zu dem Schluss, dass deren Gesellschaftsbild von einem grundlegenden Widerspruch zwischen Arbeit und Kapital und einer auf diesem Antagonismus basierenden Identifikation mit der Arbeiter:innenklasse geprägt sei. Gleichwohl führe dieses Bewusstsein keineswegs im Marx'schen Sinne zu einer kollektiven Handlungsfähigkeit. In darauf folgenden Studien ist auch das bei der Gruppe um Popitz identifizierte Kollektivbewusstsein verschwunden. Insbesondere die groß angelegte Studie »Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein« (Kern & Schumann, 1973) argumentierte, dass Mechanisierung und Automatisierung zu einer Polarisierung innerhalb der Arbeiter:innenchaft führten, die ein gemeinsames Klassenbewusstsein unterminierten. Ähnlich fiel auch die internationale Diagnose aus. Beispielhaft sei hier die Studie zum »Wohlhabenden Arbeiter in der Klassenstruktur« (Goldthorpe, Lockwood, Bechhofer & Platt, 1969) genannt. Auf Grundlage einer Befragung englischer Automobil-

bilarbeiter:innen kam diese zum Ergebnis eines umfassenden Verschwindens von Antagonismus und Kritik. 79 % der Befragten gaben an, sich auf der gleichen Seite wie das Management zu sehen.

In einer Studie zur Werftarbeit in Westdeutschland (Schumann, Einemann & Siebel-Rebell, 1982) wurde ein einziger Punkt identifiziert, für den der Zerfall des Kollektivbewusstseins nicht gelte, nämlich die kollektive Unsicherheit angesichts des allgemeinen Arbeitsplatzabbaus. Die Ursache dieser Bedrohung wurde jedoch grundsätzlich nicht im eigenen Management, sondern ausschließlich extern auf-seiten der Auftraggeber:innen verortet. Folglich sahen sich die Beschäftigten, sogar wenn es zu kollektiven Aktionen kam, in einem Bündnis mit ihren Betrieben in der gemeinsamen Verteidigung ihrer Arbeitsplätze. Zu einem ganz ähnlichen Ergebnis kommen auch die aktuellen empirischen Studien einer Forschungsgruppe um Dörre u.a. (2013). Ungerechtigkeits- und Missachtungserfahrungen seien unter den befragten Lohnabhängigen weitverbreitet. Gleichzeitig bezogen sich die Arbeiter:innen trotz krisenbedingter Zumutungen wie Lohneinbußen, Leistungsdruck etc. meist positiv auf »ihren« Betrieb. Zwischen diesem identitätsstiftenden Betriebs- und einem kritischen Gesellschaftsbewusstsein werde subjektiv kein Zusammenhang hergestellt.

Mit diesen sich wiederholenden Diagnosen eines Verschwindens von Arbeiter:innenbewusstsein verschwand gleichzeitig auch die Bewusstseinsforschung selbst zu einem großen Teil aus der Arbeitssoziologie. Der Konflikt zwischen Kapital und Arbeit sei schlicht nicht länger das Zentrum der Herrschaftsbeziehungen und deshalb auch nicht Ort des Widerstands (Offe, 1984). Stattdessen trat die Subjektivierungsforschung das Erbe der Bewusstseinsforschung an (vgl. Dörre, Matuschek & Happ, 2013b, S. 23). Der Subjektivierungs-Turn begann in der Arbeitssoziologie mit der Feststellung, dass in hochentwickelten Ökonomien Beschäftigte zunehmend den Anspruch entwickelten, über ein rein instrumentelles Verhältnis hinaus in der Arbeit Erfahrungen von Sinn und Selbstverwirklichung zu machen (Baethge, 1991). Dem wurde wenig später entgegengehalten, dass sich andersherum ein unternehmerischer Anspruch darauf entwickle, dass Beschäftigte ihre gesamte Persönlichkeit in den Arbeitsprozess einbrächten und die Denkweise von »Arbeitskraftunternehmern« entwickeln sollten (Voß & Ponratz, 1998). Insgesamt liegt der Fokus der arbeitssoziologischen Subjektivierungsforschung weniger auf Widerständigkeit als vielmehr auf der Einbindung der Subjektivität und macht die Beschäftigten so zu aktiven »Mittätern« (Böhle, 2018, S. 78) der Kontrollregime.

Ein zweiter, parallel sich entwickelnder Strang der Subjektivierungstheorie baut auf dem Foucault'schen Subjektbegriff auf. Dabei wird das Subjekt vor allem als Effekt von Herrschaftsverhältnissen verstanden. Das subjektive Begehrten ist damit weniger ein Anknüpfungspunkt für Widerstand als vielmehr die Summe seiner »Selbsttechnologien« – und wird damit zum zentralen Ort der Diszipli-

nierung (Foucault, 1989). Auf diesen Subjektbegriff wurde zurückgegriffen, um abermals auf die verschiedenen Selbstdisziplinierungs- und Optimierungstechniken eines »unternehmerischen Selbst« (Bröckling, 2007) zu verweisen, das zur dominanten Figur der postfordistischen Arbeitswelt geworden sei. Aber auch für die soziologische Analyse von algorithmischem Management – beginnend mit dem Gründungswerk dieser Sparte von Shoshana Zuboff (1988) – wurde dieser Subjektbegriff zu einem wichtigen Bezugspunkt, der zwischen der technischen und der sozialen Dimension von Kontrolle vermitteln sollte (Bauman & Lyon, 2013; Moore & Robinson, 2016; Schaupp, 2016). Im Sinne der Selbstdisziplinierung ist das typische Resultat dieser Studien, dass »die Arbeiter den Leistungsimperativ verinnerlicht haben: ein Subjektivierungsprozess, in dem wir gehorsame unternehmerische Subjekte und überwachte, objektivierte arbeitende Körper werden« (Moore und Robinson 2016, S. 2774, Ü. d. A.). Beide Entwicklungslinien lassen sich verstehen als eine Abkehr von einem marxistischen Subjektverständnis, in dem die Selbstdisziplinierung und konsensuelle Einbindung der Beschäftigten zwar empirisch diagnostiziert wurde, die subjektiven Leidenserfahrungen im kapitalistischen Produktionsprozess jedoch stets Bezugspunkt für Dissens blieben (stilbildend: Burawoy, 1979).

Zusammenfassend lassen sich trotz der gewichtigen Unterschiede doch wichtige konzeptionelle und methodische Gemeinsamkeiten zwischen den verschiedenen Ansätzen der Bewusstseinsforschung ausmachen. In Bezug auf den Widerstandsbegriff ist allen Ansätzen eine Tendenz zum Maximalismus gemein. Gesucht wird weniger nach konkreten betrieblichen oder gesellschaftspolitischen Auseinandersetzungen als vielmehr nach einem allgemeinen »Unbehagen am Kapitalismus« (Dörre et al., 2013b). In diesem Maximalismus liegt wohl auch der Grund für die zweite Gemeinsamkeit der verschiedenen Ansätze vom Klassenbewusstsein bis zur Subjektivierung: ihr grundlegender Pessimismus hinsichtlich der Potenziale emanzipatorischer Widerständigkeit der Arbeiter:innen. Die dritte Gemeinsamkeit ist methodologischer Natur: Alle empirischen Ansätze der Bewusstseinsforschung bewegen sich auf der diskursiven Ebene. Absolut dominierend ist das Erhebungsinstrument der qualitativen Interviews. Diese eignen sich besonders dafür, persönliche und politische Einstellungen zu erheben und subjektive Sinnbezüge zu rekonstruieren. Vereinzelt kommen auch quantitative Instrumente der Meinungsforschung oder Dokumentenanalysen zum Einsatz. Insbesondere in poststrukturealistischen Ansätzen liegt der Fokus dabei vor allem auf Dokumenten mit appellativem Charakter, wie etwa Selbstmanagementratgeber (z.B. Bröckling, 2007) oder Werbung (z.B. Schaupp, 2016), um daraus dominante Subjektivierungsformen zu rekonstruieren. Für die Erforschung von Widerständigkeit weist diese Herangehensweise jedoch Probleme auf: Im betrieblichen Kontext rückt ein rein diskursiver Zugang meist manageriale Kontrollstrategien ins Zentrum. Die tatsächliche Praxis und potenzielle Widerständigkeiten können dagegen nur im Vollzug – also

ethnografisch – erfasst werden. Das liegt vor allem daran, dass über widerständige Praktiken öffentlich meist nicht gesprochen wird, was jedoch keineswegs bedeutet, dass diese nicht existieren (Scott, 1990). Fehlt diese praktische Dimension, entsteht leicht der falsche Eindruck einer reibungslos sich vollziehenden Herrschaft. Aus diesem Grund ist die Praxeologie die zweite wichtige Säule der Widerstandsforschung.

## Praxis

Die praxeologische Soziologie zeichnet sich wesentlich durch drei grundlegende Annahmen aus: Erstens betont sie die implizite und informelle Logik der Praxis gegenüber bewussten Einstellungen (Polanyi, 1985). Zweitens stellt sie auf die Materialität sozialer Praktiken in ihrer Abhängigkeit von Körpern und Artefakten ab. Drittens verortet sie Praktiken in einem Spannungsfeld von Routinen einerseits und systematischer Unberechenbarkeit andererseits (Reckwitz, 2003). Die meisten praxeologischen Ansätze zu Widerständigkeit und Kritik sind in expliziter Abgrenzung gegenüber der Bewusstseinsforschung entstanden. Insbesondere der Begriff des falschen Bewusstseins wird dabei als paternalistisch verworfen und durch das Programm ersetzt, bestehende »Praktiken der Kritik« sichtbar zu machen (Boltanski, 2010; Celikates, 2009).

In diesem Sinne erschöpft sich auch der Produktionsprozess, insofern er von menschlicher Arbeit abhängig ist, nicht in seinen objektiv-materiellen Bedingungen, sondern umfasst immer auch eine subjektive Dimension, die in vielen marxistischen Analysen relativ verdeckt bleibt (Lebowitz, 2009). Dieses Problem nahmen sich verschiedene Generationen von marxistischen Forschenden zum Anlass, die Perspektiven und Erfahrungen der Arbeitenden ins Zentrum ihrer Analyse zu stellen. Eine der ersten Systematisierungen in dieser Richtung wurde von Claude Lefort (1952) erarbeitet. Er argumentiert, dass die Erfahrung der Arbeiter:innen bei der Analyse des kapitalistischen Produktionsprozesses in den Vordergrund gerückt werden sollte:

There is no way to separate material forms and human experience because the former is determined by the conditions in which they are made, and these conditions, which are the result of social evolution, are the work of human beings. But from a practical viewpoint, objective analysis is subordinated to concrete analysis because it is not conditions that are revolutionary, but human beings, and the ultimate question is how to know about the ways that human beings appropriate and transform their situation. (Lefort 1952, S 6)

Die zentrale Frage der subjektiven Aneignung objektiver Bedingungen sei in der marxistischen Analyse jedoch zugunsten abstrakter Konzeptionen, wie etwa der

kapitalistischen Gesellschaft in ihrer Allgemeinheit, beiseitegelassen worden. Dieser Ökonomismus und Strukturalismus bilde auch die Rechtfertigung für die bürokratische Ideologie des Stalinismus, in der Arbeiter:innen auf ihre ökonomische Rolle als Ausführende reduziert blieben. Demgegenüber will Lefort die praktische Aneignung der Produktion ins Zentrum stellen. Diese sieht Lefort vor allem durch Konflikte geprägt: »without even talking about open social struggles, there is the ongoing everyday struggle within the production process to resist exploitation, a struggle hidden but continuous and shared amongst comrades« (Lefort 1952, S. 13). »Versteckt« bleiben die von Lefort angesprochenen Konflikte insbesondere für die Bewusstseinsforschung. Ein prominentes Beispiel hierfür ist die oben erwähnte klassische Studie von Goldthorpe und anderen (1969). Noch während die These von der vollständigen Integration der Arbeitenden gedruckt wurde, traten diese in einen militärtanten Streik, bei dem unter anderem zweitausend von ihnen versuchten, die Büros des Managements zu stürmen (Fantasia, 1989, S. 7). Ähnliches trifft auch auf die deutsche Forschung zum »Arbeiterbewusstsein« zu. Während diese diagnostizierten, das »Wirtschaftswunder« bedeute das Ende des antagonistischen Klassenbewusstseins, kam es zu einer Welle großer wilder Streiks, während derer die Gewerkschaftsführungen immer wieder die Kontrolle über ihre Mitglieder verloren (Birke, 2007).

Solche Streiks stehen jedoch nicht im Zentrum praxeologischer Ansätze, die ihren Fokus vor allem auf die Mikro-Ebene des Arbeitsprozesses legen. So wurde in der deutschen Arbeitssoziologie in den letzten Jahrzehnten immer wieder die wichtige Rolle eines »erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Arbeitshandelns« betont, das im Konflikt steht mit der sich immer weiter durchsetzenden technisch-wissenschaftlichen Rationalität des industriellen Arbeitsprozesses (Böhle, 2001). Während auf den ersten Blick durch die Digitalisierung lebendige Arbeit nahezu vollständig rationalisierbar scheint, so nimmt das Konzept des subjektivierenden Arbeitshandelns gerade die Grenzen der technischen Beherrschung des Produktionsprozesses in den Blick (Nies & Sauer, 2010, S. 149). Dabei wird die permanente Bewältigung von Unwägbarkeiten im Rahmen digitalisierter Arbeit als Kernkompetenz menschlichen Arbeitsvermögens verstanden. So erlangen ebendiejenigen Qualitäten lebendiger Arbeit neue Bedeutung, die sich der Digitalisierung entziehen (Boes & Pfeiffer, 2006). Das erfahrungsgeleitet-subjektivierende Arbeitshandeln wird jedoch meist nicht als widerständig behandelt, sondern vielmehr als informelle Voraussetzung für einen funktionierenden Ablauf, auch in hochrationalisierten Arbeitsprozessen. Im Zentrum praxeologischer Ansätze zu autonomen Praktiken im Arbeitsprozess steht die Handlungsfähigkeit der Beschäftigten, verstanden als subjektive Dimension von Handlungsautonomie, bei der es vor allem um die Wahrnehmung und Nutzung von Selbstbestimmungspotenzialen geht (Moldaschl, 2001). Im Zentrum der informellen Praktiken und Regelbrüche steht meist weniger eine Herrschaftskritik als vielmehr der »Eigen-Sinn« (Lüdtke, 2015)

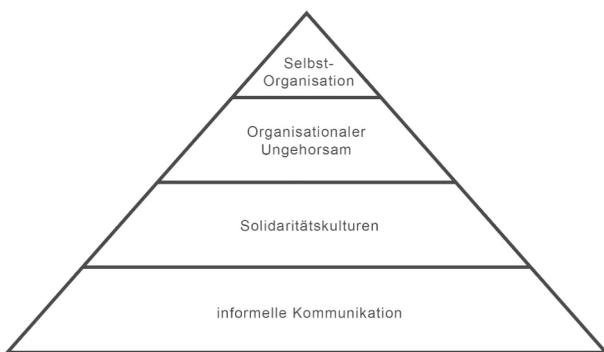
der Subjekte im Sinne der Wahrung individueller Identität oder der Schaffung eigener Vorteile.

Unter diesen Vorzeichen hat sich vor allem im englischsprachigen Raum ein ganzer Forschungszweig des »Organizational Misbehaviour« (Ackroyd & Thompson, 1999 und in diesem Band; Karlsson, 2012) herausgebildet. Analog zur Managementwissenschaft des »Organizational Behaviour« (z.B. Martin, 2017) wird dabei abweichendes Verhalten in Organisationen untersucht. Eine der zentralen Diskussionslinien dieser meist mikrosoziologisch angelegten Studien ist die Abgrenzung zwischen Ungehorsam und Widerständigkeit (für einen kritischen Überblick siehe Thompson, 2016). Immer wieder wird betont, dass die Praktiken von widerstrebigen Beschäftigten nicht mit Solidarität verwechselt werden dürfen. So seien die widerspenstigsten Gruppen oft diejenigen, die am wenigsten Interesse an einer breiteren Gewerkschaftsbewegung und konventionellen Streiks zeigen würden (Ackroyd & Thompson, 1999, S. 71). Insbesondere Belegschaftskulturen und informelle Kommunikationsnetzwerke werden sehr unterschiedlich beurteilt. Während vor allem systemtheoretische Ansätze informelle Kommunikation als zentrale Grundlage für das Funktionieren jeder Organisation verstehen (Luhmann, 1972; Bathon in diesem Band), zeigen verschiedene empirische Studien, dass sie auch Voraussetzung für widerständige Solidarität unter den Beschäftigten ist (Fantasia, 1989; Heiland & Schaupp, 2020).

Insgesamt ist die Beurteilung von widerständigem oder gar emanzipatorischem Potenzial von Praktiken schwieriger als bei Einstellungen. Vereinfachend können die hier beschriebenen Praktiken jedoch als eine Pyramide gedacht werden, bei der die Widerständigkeit nach oben zu- und die Häufigkeit der entsprechenden Praktiken empirisch abnimmt. Die Basis der Pyramide bildet die allgegenwärtige informelle Kommunikation. Diese ist einerseits für das Funktionieren von Organisationen erforderlich, andererseits birgt sie auch widerständige Potenziale, etwa in Form von subversivem Humor (Schaupp, 2021a). Auch die sich in den meisten Unternehmen herausbildenden Solidaritätskulturen sind im Normalfall nicht widerständig, sind aber gleichsam die Voraussetzung für kollektiven Widerstand (Fantasia, 1989). Organisationaler Ungehorsam bildet die dritte Stufe der Pyramide. Er kann als eine schwache Form des Widerstands klassifiziert werden, da er den Anweisungen und damit der betrieblichen Herrschaft direkt zuwiderläuft. In den meisten Fällen fehlt jedoch das Element der widerständigen Strategie und es handelt sich eher um individuelle Arbeitserleichterungen. Kommt es hingegen zu einer Selbstorganisation der Beschäftigten, die das Ziel verfolgt, die eigenen Interessen zu stärken und damit die betriebliche Herrschaft anzugreifen, so kann dies als starke Form des Widerstands klassifiziert werden. Er bildet die Spitze der Pyramide. Mit Thompson und Ackroyd (dieser Band) kann davon ausgegangen werden, dass für den Übergang vom Ungehorsam zum Widerstand die strategische Dimension des Handelns entscheidend ist. Entgegen

ihrer Position wird hier aber durchaus davon ausgegangen, dass die verschiedenen autonomen Praktiken von Beschäftigten aufeinander aufbauen.

*Abbildung 1: Widerstandspyramide*



Zusammenfassend lassen sich auch für die verschiedenen praxeologischen Ansätze zur Erforschung von Widerständigkeit und Arbeit verschiedene Gemeinsamkeiten identifizieren, die weitgehend komplementär zu denjenigen der Bewusstseinsforschung verlaufen. Die prominenteste Methode der praxeologischen Forschung ist die teilnehmende Beobachtung in verschiedensten Spielarten, da sich nur mit ihr überhaupt unartikulierte Praktiken in den Blick nehmen lassen (z.B. Burawoy, 2009). Eine zweite Gemeinsamkeit der praxeologischen Ansätze ist ein minimalistischer Widerstandsbegriff, in dem fast jeder Regelbruch als Widerstand interpretiert wird (Thompson, 2016). Gerade die Studien der frühen Frankfurter Schule zum rebellisch-autoritären Charakter (z.B. Fromm, 1980) belegen eindrucksvoll, wie fehlgeleitet eine solche Verwechslung von Rebellentum und Widerständigkeit im hier vertretenen herrschaftskritischen Sinne ist (zum Versuch einer Aktualisierung siehe Nachtwey & Heumann, 2019).

Insgesamt zeigt sich, dass Bewusstseinsforschung und Praxeologie sehr verschiedene Dimensionen von Widerständigkeit erfassen. Sowohl die Bewusstseinsforschung als auch praxeologische Ansätze weisen dabei neben ihren jeweiligen Stärken auch frappierende blinde Flecken auf. Freilich gibt es verschiedene Versuche, Bewusstseinsforschung und Praxeologie in Hinblick auf Widerständigkeit zusammenzudenken. Meist steht dabei der Konflikt als vermittelnde Kategorie im Zentrum der Analysen.

## Konflikt

Schon Marx' frühe Ausführungen zum Klassenbewusstsein stellen sich bei näherem Hinsehen als komplexer heraus, als der obige Abriss vielleicht vermuten lässt. Im Gegensatz zu späteren, idealistischeren Fassungen des Begriffs ist das Klassenbewusstsein bei Marx nicht Auslöser, sondern Resultat materieller Konflikte. So lässt sich ein Phasenmodell rekonstruieren, an dessen Anfang nicht der Widerstand gegen die Produktionsverhältnisse, sondern »gegen die Produktionsinstrumente selbst« steht (Dörre & Dannemann, 2008). Darauf aufbauend hat Edward Thompson gezeigt, wie die englische Arbeiter:innenklasse aus konflikthaften Auseinandersetzungen mit dem sich konstituierenden Kapital entstand. Dadurch gelingt es ihm, die Handlungsfähigkeit der Arbeiter:innen zu betonen, auf die auch praxeologische Ansätze so viel Wert legen, und gleichzeitig die Bedeutung »objektiver« Produktionsbeziehungen in den Blick zu nehmen. In diesem Sinne, so Thompson (1966, S. 194), hat sich die englische Arbeiter:innenklasse ebenso sehr selbst geschaffen, wie sie geschaffen wurde.

Während in praxeologischen Ansätzen die Wahrung der Identität der Akteur:innen als Selbstzweck eigensinniger Praktiken erscheint, ist Identität demnach in konfliktzentrierten Ansätzen sowohl Ursprung als auch Resultat von Auseinandersetzungen (Heiden, 2014). So zeigen neuere Studien zwar, dass von einem politischen Klassenbewusstsein im traditionellen Sinne keine Rede sein kann. Dennoch zeigen sie bei aktiven Schlüsselgruppen »Identitätskerne« auf, aus denen sich das Bemühen um eigensinnige, autonome Bestimmungen gewerkschaftlicher Interessenpolitik speist: »Ohne solche Identitäten und überschießende Motivationen lassen sich die neuen Arbeitskämpfe kaum verstehen. Die Erfahrung, der Gegenseite die Stirn geboten zu haben, bleibt subjektiv auch dann wichtig, wenn der Arbeitskampf an zentralen Forderungen gemessen nicht mit einem Erfolg endet.« (Dörre, 2018, S. 660)

Die Eigenlogik der Arbeitskonflikte machte auch der im Zuge der europäischen Streikwelle in den späten 1960er bis 70er Jahre entstehende Operaismus zum Zentrum seiner Untersuchungen. So erklärte er im Gegensatz zum orthodoxen Marxismus nicht die Produktivkraftentwicklung, sondern den Widerstand der Beschäftigten zum Movens ökonomischer Entwicklung (Tronti, 2019). Das zentrale Konzept des Operaismus ist dabei dasjenige der technischen und politischen Klassenzusammensetzung (Wright, 2002). Die technische Zusammensetzung bezeichnet die Organisation der Beschäftigten im Produktionsprozess, die Arbeitsteilung, die Managementpraktiken und insbesondere den Einsatz der Maschinen. Diese bestimmt weitgehend den Handlungsrahmen der Beschäftigten. Die politische Zusammensetzung bezeichnet die Fähigkeit der Beschäftigten, für ihre eigenen Bedürfnisse und Interessen zu kämpfen: Dies umfasst sowohl widerständige Aktivitäten innerhalb des Arbeitsprozesses als auch institutionelle Politiken in Ge-

werkschaften oder Parteien. Die technische und die politische Zusammensetzung bedingen sich also gegenseitig. Damit – und das ist zentral – haben sowohl die Produktionsmittel als auch deren Aneignung einen wesentlich politischen Charakter (Alquati, 1974). Die beiden Dimensionen der Klassenzusammensetzung wurden im Operaismus in Form sogenannter Mituntersuchungen analysiert. Die Forschenden arbeiteten dabei in Fabriken, die sie zuvor als besonders konflikträchtig identifiziert hatten, und nahmen dort auch an Organisierungsversuchen der Beschäftigten teil. Im Zentrum der Aufmerksamkeit standen die meist migrantischen »Massenarbeiter:innen« der Automobilfabriken, die stark rationalisierte und weitgehend dequalifizierte Tätigkeiten auszuführen hatten. Dabei identifizierten sie eine Vielzahl autonomer Praktiken, vom Bummelstreik über Sabotage bis hin zu Aufständen. Diese Praktiken verliefen fast immer jenseits der institutionalisierten industriellen Beziehungen und nahmen eine andere Stoßrichtung als die bisherige Arbeiter:innenbewegung an. Sie formierten sich nicht, wie etwa die Arbeiter:innenbewusstseinsforschung implizit voraussetzte, anhand einer positiven Identifikation mit der Identität als Arbeiter:in, sondern als eine Rebellion *gegen* die Arbeit. Anders als die Bewusstseinsforschung hielten sie eine von den Massenarbeiter:innen ausgehende Revolution für durchaus realistisch (Pozzoli, 1972).

Die langfristigen politischen Prognosen des Operaismus bewahrheiteten sich bekanntlich nicht. Die Methode der Mituntersuchung gewinnt jedoch aktuell wieder an Popularität. Das liegt einerseits daran, dass sie imstande ist, verborgene Widerständigkeiten ans Licht zu bringen, die andere Ansätze systematisch übersehen. Andererseits bietet sie einen möglichen Ausweg aus dem für die Industriesoziologie charakteristischen Widerspruch zwischen kritischem Anspruch und forschungspraktischer Einbindung in Managementprojekte (Mayer-Ahuja, 2014). Ähnlich wie die Untersuchungen des klassischen Operaismus setzen aktuelle Projekte meist in konflikträchtigen Unternehmenskontexten an, in denen Hochtechnologie mit stark rationalisierter und dequalifizierter Arbeit kombiniert wird, wie etwa bei Amazon (Barthel & Rottenbach, 2017), Deliveroo (Cant, 2019) oder in Callcentern (Woodcock, 2017). Gleichwohl bleiben derartige Ansätze in der deutschsprachigen Arbeitssoziologie marginal.

Stattdessen entwickelte sich mit dem Machtressourcenansatz ein anderer konfliktzentrierter Zugang, der zwar auch den Anspruch hat, Widerständigkeiten der Beschäftigten nicht nur zu beschreiben, sondern mit seinen Analysen auch konkret zu unterstützen. Allerdings liegt der Fokus dabei wieder verstärkt auf dem Gewerkschaftshandeln. Um Potenziale von Beschäftigten zu identifizieren, mit ihrem Handeln tatsächlichen Einfluss auf Produktionspolitiken zu nehmen, wird zwischen primärer und sekundärer Macht unterschieden (Jürgens, 1984). Über primäre Macht verfügen Beschäftigte aufgrund ihrer Stellung im Produktionsprozess. Sie kann unterteilt werden in Marktmacht und Produktionsmacht. Marktmacht haben Beschäftigte, wenn Unternehmen aufgrund von angespannten Arbeitsmärk-

ten bestimmte Personen als Träger von Arbeitskraft nicht ersetzen können. Sie sind dann auf diese Personen angewiesen und können etwa Streiks schlechter abfedern. Demgegenüber basiert die Produktionsmacht auf der strategisch wichtigen Stellung der Beschäftigten in einem größeren Produktionszusammenhang. So kann durch Niederlegung oder Verzögerung der Arbeit allgemeiner Druck auch über den Betrieb hinweg aufgebaut werden. Ein Beispiel dafür ist etwa der Streik in einem ungarischen Motorenwerk 2019, der einen großen Teil der mitteleuropäischen Automobilindustrie lahmlegte (Horváth, 2019). Sekundärmacht lässt sich demgegenüber aufteilen in Organisationsmacht und kulturelle Macht. Organisationsmacht können Beschäftigte dadurch erreichen, dass sie sich in Gewerkschaften oder Parteien zusammenschließen, um ihre Interessen durchzusetzen. Kulturelle Macht umfasst dagegen einerseits das Bewusstsein der kämpfenden Akteure selbst, aber auch die allgemeine gesellschaftliche Unterstützung für ihr Anliegen (Schmalz & Dörre, 2014; Wright, 2000). Damit ist der Machtressourcenansatz gewissermaßen zwischen praxeologischen Zugängen der Widerstandsforschung und klassischen industriellen Beziehungen angesiedelt.

Ein Problem des Machtressourcenansatzes für die Erforschung von Widerständigkeit ist, dass er keine ausreichende Unterscheidung zwischen den verschiedenen Formen und den damit einhergehenden divergierenden Logiken des Konflikts vornimmt. Als Fragestellung des Ansatzes wird meist angegeben, welche Quellen von Lohnabhängigenmacht identifiziert werden können. Diese Frage wird dann jedoch fast ausschließlich mit einer Analyse der Machtressourcen von Gewerkschaften beantwortet. In diesem Sinne wird im Machtressourcenansatz und den »Labour Studies« im Allgemeinen auch nicht von einer Strategiefähigkeit der Beschäftigten, sondern von »gewerkschaftlichem Handlungsvermögen« gesprochen (Brinkmann et al., 2008; Schmalz & Dörre, 2014, Nachtwey & Wolf, 2013). Wie eingangs gezeigt, ist jedoch nur ein geringer Teil des gewerkschaftlichen Handelns für die Erforschung von Widerständigkeit im engeren Sinne relevant – nämlich derjenige, der über die vorgesehenen institutionellen Aushandlungsrituale der industriellen Beziehungen hinausgeht. Beispiele dafür bietet etwa der Ansatz eines politisierten »Social Movement Unionism« (Fantasia & Voss, 2004; Moody, 1997).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Konfliktforschung in Bezug auf den Widerstandsbegriff eine Art Mittelweg zwischen Bewusstseinsforschung und Praxeologie einschlägt. Einerseits müssen die betreffenden Akteure nicht ›das große Ganze‹ in Frage stellen, andererseits müssen Auseinandersetzungen durchaus das Niveau individuellen Ungehorsams überschreiten, um für die arbeitssoziologische Konfliktforschung in Betracht zu kommen. Methodisch ist die Konfliktforschung unter den hier vorgestellten Ansätzen am breitesten aufgestellt. Tatsächlich kommen alle Instrumente zum Einsatz, die die Sozialforschung zu bieten hat, von der historisch-statistischen Analyse zur Häufigkeit und Auswirkung von Arbeitskonflikten über die Interviewführung und Dokumentenanalyse bis zur beobach-

tenden Teilnahme an den Konflikten. Der wohl wichtigste Ansatz ist die industrie-soziologische Fallstudie (Pongratz & Trinczek, 2010), eine betriebszentrierte Erhebungsstrategie, die verschiedene Einzelmethoden kombiniert, vor allem jedoch auf qualitative Interviews zurückgreift. Der Fokus liegt dabei auf der Erhebung konfligierender Perspektiven auf denselben Gegenstand, etwa die Implementierung eines neuen Technologiebündels. Auch Gruppeninterviews oder die Teilnahme an Diskussionsveranstaltungen bieten sich als Erhebungsinstrumente an, die über individuelle Meinungen hinausgehen. Gegen Einzelinterviews und Fragebögen spricht aus Perspektive der Mituntersuchung die meist kollektive Form von arbeitsbezogenen Konflikten:

[So] ist gerade der solidarische Zusammenhang dieser ›einzelnen Arbeiter‹ das wesentliche politische Moment, das ihren Kampf überhaupt erst konstituiert. Wie aber soll man nun dieses handelnde Subjekt [...] nach seinem ›Bewußtsein‹ befragen, ohne gleichzeitig diesen wesentlichen Zusammenhang der kämpfenden Arbeiter in der Befragung immer nur ›einzelner Arbeiter‹ praktisch doch wieder aufzulösen? Gerade an diesem Widerspruch wird deutlich, daß mit der Reduktion von Arbeiteruntersuchungen auf simple Befragungstechnik die wesentlichen Momente des Kampfes – wo je jenes ›Arbeiterbewußtsein‹ ›greifbar‹ Gestalt annimmt; das war die Voraussetzung – nicht mehr erfaßt werden können. (Rieland, 1974, S. 37)

In der beobachtenden Teilnahme (Weltz, 1997) lassen sich demnach sowohl die unartikulierten als auch die kollektiv-strategischen Dimensionen widerständiger Praktiken besser erheben. Bei der Analyse geht mit der Methoden triangulation die Herausforderung einher, Daten aus verschiedenen Quellen – etwa Interviews und teilnehmenden Beobachtungen – zusammenzuführen und konfligierende Perspektiven sichtbar zu machen (Kalbermatter in diesem Band). Die größte Schwäche aktueller Ansätze der Konfliktforschung bei der Untersuchung arbeitsbezogener Widerständigkeit besteht in ihrem starken Bias in Richtung institutionalisierter Aushandlungsformate. Für eine Widerstandsforschung müsste dieser überwunden werden, um einerseits autonome Praktiken der Beschäftigten und andererseits auch Widerstandspotenziale von Gewerkschaften und anderen Vertretungsorganisationen aufdecken zu können (Schaupp, 2021b).

## Emanzipation

Die Frage der Emanzipation ist in der Erforschung von Widerständigkeit der große Elefant im Raum. So wird in den meisten entsprechenden Studien die Frage angeschnitten, ob die untersuchten Praktiken Herrschaftsstrukturen tatsächlich zurückdrängen und neue Freiheitsräume erkämpfen können. Fast immer bleibt

diese Frage jedoch mit dem Verweis auf eine agnostische Position der Forschung unbeantwortet (kritisch: Courpasson & Vallas, 2016). Diese Haltung wurde bereits vielfach von verschiedenen Spielarten kritischer Theorie infrage gestellt. So wird einerseits die Möglichkeit einer positivistischen Neutralität schlechthin als Illusion ausgewiesen (paradigmatisch Horkheimer, 1937). Andererseits erklärt etwa Boltanski (2010, S. 171), dass das systematische Ausblenden der Möglichkeit von Emanzipation »darauf hinausläuft, abgehobene Herrschaftstheorien zu beglaubigen, für die jedwede politische Ordnung auf Herrschaftseffekten fußt, Herrschaft also allgegenwärtig ist, und die folglich [...] in etwa zu denselben praktischen Konsequenzen führt wie die Positionen, die das ganze Problem der Herrschaft ein für alle Mal ad acta legen wollen.« Eine sich im weiten Sinne in der Tradition einer kritischen Theorie verstehende Widerstandsforschung kommt also um die Frage der Emanzipation nicht herum.

Nach Marx (1976, S. 385) muss es das Ziel jeder Emanzipationsbewegung sein, »alle Verhältnisse umzuwerfen, in denen der Mensch ein erniedrigtes, ein geknechtetes, ein verlassenes, ein verächtliches Wesen ist.« Es gibt wohl kaum lebensweltliche Praktiken, die sich an diesem umfassenden Ideal messen lassen können. Gleichwohl können wir bestimmte Fragen an lebensweltliche Praktiken stellen, die emanzipatorische Potenziale ausleuchten: Wo sind die nicht ›be-herrschten‹ Räume, innerhalb derer Akteure die Möglichkeit der Handlungs- und Interventionsfähigkeit für sich in Anspruch nehmen können? Welchen Praktiken gelingt es, konkrete Freiheiten dort zu erkämpfen, wo es sie noch nicht gibt (vgl. Schaffer, 2004)? Aber ebenso wichtig: Unter welchen Bedingungen schlägt Widerständigkeit in Autoritarismus um? Diese Frage gewinnt angesichts einer neuen »Arbeiterbewegung von rechts« (Becker, Dörre & Reif-Spirek, 2018) und regressiver Rebellion gegen Corona-Schutzmaßnahmen neue Aktualität. Um sie zu beantworten, ist eine Beschreibung widerständiger Praktiken allein nicht ausreichend. Unverzichtbar ist darüber hinaus eine Analyse der Objekte, gegen die sich der Widerstand richtet. Konkret bedeutet das: Widerstandsforschung kann nur gemeinsam mit Herrschaftstheorie entwickelt werden.

Die Minimalanforderung an eine für Widerstandsforschung fruchtbare Herrschaftstheorie ist dabei, dass sie imstande ist, zwischen verschiedenen Ausmaßen von Herrschaft zu unterscheiden, und nicht einfach, wie etwa bei Dahrendorf (1967, S. 334), auf das Postulat hinausläuft: »Gesellschaft ist nun einmal Herrschaft.« Dahrendorf ist dabei keineswegs ein Einzelfall. So zeigen etwa Haude und Wagner (1999), dass die allermeisten soziologischen Herrschaftstheorien zu einem derartigen definitorischen Kurzschluss von Gesellschaft und Herrschaft neigen. Dagegen erklärt Wolf-Dieter Narr (2015, S. 95): »Selbst, wenn ›Herrschaft‹ unvermeidlich sein sollte, selbst dann bestünden Differenzen ›ums Ganze‹ zwischen einzelnen Herrschaftsformen: in den Ausmaßen ihrer Repression, ihrer internen und externen humanen Kosten. In ihren Prozessen, Interessen und Inhalten, in ihrer im-

mer erforderlichen, wenigstens rudimentären Legitimation«. Erst eine dermaßen ›skalar‹ vorgehende Herrschaftstheorie macht die systematische Berücksichtigung von Widerstand im emanzipatorischen Sinne überhaupt möglich. Dabei sind jedoch Widerstand und Herrschaft nicht dualistisch als ›dunkle und helle Seite der Macht‹ zu verstehen. Vielmehr stehen sie in einem Wechselverhältnis zueinander: Die eine kann ohne den anderen nicht gedacht werden. Es ist beinahe ein soziologischer Allgemeinplatz, dass Herrschaft immer auch Widerstand hervorbringt (z.B. Scott, 1990). Ebenso wie Herrschaft ist jedoch auch Widerstand produktiv, nicht nur, weil er auf der Gegenseite immer neue Kontrollinnovationen hervorruft, sondern auch, weil er bei den widerständigen Akteuren selbst Spuren hinterlässt, etwa wenn alternative Formen der Macht und der Selbstorganisation geschaffen werden (vgl. Courpasson & Vallas, 2016, S. 8). In diesem Sinne steht eine arbeitssoziologische Widerstandsforschung vor der Herausforderung, Heuristiken zu entwickeln, die es ermöglichen, empirische Varianten von Herrschaft und Emanzipation auch in ihrer Widersprüchlichkeit und graduellen Abstufung analytisch in den Blick zu nehmen (vgl. Seibt, Schaupp & Meyer, 2019).

## Ausblick

Ziel dieses Kapitels war es, Herausforderungen für eine arbeitssoziologische Widerstandsforschung herauszuarbeiten. Angesichts der starken Vernachlässigung des Themas in der deutschen Arbeitssoziologie ist die grundlegendste Herausforderung dabei, Widerständigkeit überhaupt sichtbar zu machen. Der hier skizzierte Überblick über verschiedene Herangehensweisen an das Thema zeigt, dass diese Herausforderung womöglich größer ist, als sie zunächst erscheint. So hat es sich die Bewusstseinsforschung teilweise zur Aufgabe gemacht, Widerstandspotenziale aus dem Selbst- und Gesellschaftsbild von Arbeiter:innen abzuleiten. Dabei liegt ihr größtes Verdienst jedoch gerade darin, ideologische Formationen zu identifizieren, die eben diese Widerständigkeit verhindern. Tatsächlicher widerständiger Praxis, wie etwa wilden Streiks, stand sie dagegen fast immer ratlos gegenüber, hatte sie doch ein ums andere Mal die Angepasstheit der Arbeiter:innen betont. In Auseinandersetzung mit diesen Fehleinschätzungen konstituierte sich die praxeologische Herangehensweise ans Thema gewissermaßen als das Gegenstück der Bewusstseinsforschung: Sie diagnostizierte eine Omnipräsenz ungehorsamer Praktiken im Arbeitsalltag, die sie teilweise vorschnell als herrschaftskritische Widerständigkeit klassifizierte. Mit dem Anspruch, sowohl ideologische als auch praktische Auseinandersetzungen zu erfassen, konstituierte sich dagegen die arbeitssoziologische Konfliktforschung. Sie brachte Analyseinstrumente hervor, die auch für die Erforschung arbeitsbezogener Widerständigkeit von großer Bedeutung sind, insbesondere den Machtressourcenansatz. Allerdings weist sie, wie das

Forschungsfeld der industriellen Beziehungen im Allgemeinen, einen starken Bias in Richtung normierter Aushandlungsformate auf und hat deshalb, trotz ihrer starken Analyseinstrumente, wenig nennenswerte Resultate für die Erforschung arbeitsbezogener Widerständigkeit hervorgebracht. Eine wichtige Ausnahme stellen dabei die aus der operaistischen Tradition stammenden Mituntersuchungen dar, die autonome Konfliktpraktiken ins Zentrum rücken.

Der Überblick zeigt einerseits eine sehr ernüchternde Bilanz bisheriger Widerstandsforschung. Andererseits legt er aber auch nahe, dass es keineswegs notwendig ist, das Rad neu zu erfinden. Erfolgversprechend erscheint vielmehr eine innovative Kombination der existierenden theoretischen und methodologischen Ansätze. So gibt es wohl kaum ein Feld, in dem eine Methodentriangulation (Denzin, 2015) so wichtig ist wie in der Widerstandsforschung. Die frappierenden Differenzen zwischen Ansätzen der Bewusstseinsforschung und der Praxeologie unterstreichen die Notwendigkeit einer Kombination von diskursiven (insb. Interview und Fragebogen) und ethnografischen (insb. teilnehmende Beobachtung) Methoden. Insbesondere Letztere wurden in der deutschen Arbeitssoziologie systematisch vernachlässigt, was einer der zentralen Gründe für das große Schweigen über das Thema der Widerständigkeit sein dürfte. Es ist aber erst die Kombination ethnografischer und diskursiver Methoden, die es ermöglicht, Widerständigkeit nicht nur sichtbar zu machen, sondern auch in ihrer Stoßrichtung zu beurteilen. Letzteres ist, insbesondere angesichts neuer Formen regressiver Rebellion, unerlässlich.

In diesem Sinne muss eine arbeitssoziologische Widerstandsforschung ihr Verhältnis zum Begriff der Emanzipation klären. Wie oben gezeigt wurde, macht es sich dabei eine rein agnostische Position zu leicht. Im Sinne einer kritischen Theorie wäre stattdessen die zentrale Aufgabe der Widerstandsforschung, sowohl emanzipative als auch regressive Potenziale der untersuchten Praktiken auszuleuchten. Hier wurde vorgeschlagen, dafür dem Objekt des Widerstands gesteigerte Aufmerksamkeit zuteilwerden zu lassen. Das würde vor allem durch den systematischen Einbezug kritischer Herrschaftstheorien möglich. Aber auch psychoanalytisch inspirierte Herangehensweisen im Sinne der frühen Frankfurter Schule (insb. Fromm 1980) sollten wieder stärker in Betracht gezogen werden, um neben artikulierten politischen Strategien auch unbewusste Formationen in den Blick nehmen zu können. Insgesamt zeigt dieser Überblick vor allem, dass die Potenziale einer arbeitssoziologischen Widerstandsforschung noch längst nicht ausgeschöpft sind. Dabei sind weder die Anlässe zum Widerstand noch die von ihm aufgeworfenen theoretischen Fragen erledigt.

## Literatur

- Ackroyd, S. & Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehaviour*. London: Sage.
- Adorno, T. W. (1972). Beitrag zur Ideologienlehre. *Gesammelte Schriften, Band 8: Soziologische Schriften 1*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Alquati, R. (1974). *Klassenanalyse als Klassenkampf: Arbeiteruntersuchungen bei FIAT und OLIVETTI*. (W. Rieland, Hg.). Frankfurt a.M.: Athenäum-Fischer.
- Baethge, M. (1991). Arbeit, Vergesellschaftung, Identität — Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. *Soziale Welt*, 42(1), 6-19.
- Barthel, G. & Rottenbach, J. (2017). Reelle Subsumtion und Insubordination im Zeitalter der digitalen Maschinerie Mit-Untersuchung der Streikenden bei Amazon in Leipzig. *PROKLA*, 47(2), 249-269.
- Bauman, Z. & Lyon, D. (2013). *Daten, Drohnen, Disziplin: Ein Gespräch über flüchtige Überwachung*. Berlin: Suhrkamp.
- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Becker, K., Dörre, K. & Reif-Spirek, P. (2018). *Arbeiterbewegung von rechts?: Ungleichheit – Verteilungskämpfe – populistische Revolte*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Birke, P. (2007). *Wilde Streiks im Wirtschaftswunder: Arbeitskämpfe, Gewerkschaften und soziale Bewegungen in der Bundesrepublik. und Dänemark*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Boes, A. & Pfeiffer, S. (2006). Informatisierte Arbeit. *Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit* (S. 31-68). Baden-Baden: Nomos.
- Böhle, F. (2001). Sinnliche Erfahrung und wissenschaftlich-technische Rationalität: ein neues Konfliktfeld industrieller Arbeit. In B. Lutz (Hg.), *Entwicklungsperspektiven von Arbeit: Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München* (Reprint 2014., S. 113-131). Berlin: De Gruyter.
- Böhle, F. (2018). Arbeit und Belastung. In F. Böhle, G.G. Voß & G. Wachtler (Hg.), *Handbuch Arbeitssoziologie: Band 2: Akteure und Institutionen* (S. 59-98). Wiesbaden: Springer.
- Boltanski, L. (2010). *Soziologie und Sozialkritik: Frankfurter Adorno-Vorlesungen 2008*. Berlin: Suhrkamp.
- Bröckling, U. (2007). *Das unternehmerische Selbst: Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing Consent*. Chicago: University of Chicago Press.
- Burawoy, M. (2009). *The Extended Case Method – Four Countries, Four Decades, Four Great Transformations, and One Theoretical Tradition*. Berkeley: University of California.
- Cant, C. (2019). *Riding for Deliveroo: Resistance in the New Economy*. Cambridge, UK; Medford, MA: Polity.
- Celikates, R. (2009). *Kritik als soziale Praxis: Gesellschaftliche Selbstverständigung und kritische Theorie*. Frankfurt a.M.: Campus.

- Courpasson, D. & Vallas, S. (2016). Resistance Studies: A Critical Introduction. In D. Courpasson & S. Vallas (Hg.), *The SAGE Handbook of Resistance* (S. 1-28). London: Sage.
- Dahrendorf, R. (1967). *Pfade aus Utopia: Arbeiten zur Theorie und Methode der Soziologie*. München: Piper.
- Denzin, N. K. (2015). Triangulation. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*. Hoboken: Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeost050.pub2>
- Dörre, K. (2018). Überbetriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen. In F. Böhle, G.G. Voß & G. Wachtler (Hg.), *Handbuch Arbeitssoziologie: Band 2: Akteure und Institutionen* (S. 619-681). Wiesbaden: Springer.
- Dörre, K. & Dannemann, R. (2008). Klassenbewusstsein. *Historisch-kritisches Wörterbuch des Marxismus* (Band 7/I, S. 787-802). Berlin: Argument.
- Dörre, K., Matuschek, I. & Happ, A. (2013a). *Das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen: Soziologische Untersuchungen in ost- und westdeutschen Industriebetrieben*. Hamburg: VSA.
- Dörre, K., Matuschek, I. & Happ, A. (2013b). Das Unbehagen am Kapitalismus und die LohnarbeiterInnen. *Das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen: Soziologische Untersuchungen in ost- und westdeutschen Industriebetrieben* (S. 9-28). Hamburg: VSA.
- Edwards, R. (1979). *Contested terrain: the transformation of the workplace in the twentieth century*. New York: Basic Books.
- Fantasia, R. (1989). *Cultures of Solidarity: Consciousness, Action, and Contemporary American Workers*. Berkeley: University of California Press.
- Fantasia, R. & Voss, K. (2004). *Hard Work: Remaking the American Labor Movement*. Berkeley: University of California Press.
- Foucault, M. (1989). *Sexualität und Wahrheit: Zweiter Band: Der Gebrauch der Lüste*. (13. Auflage). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Fromm, E. (1980). *Arbeiter und Angestellte am Vorabend des Dritten Reiches: Eine sozial-psychologische Untersuchung*. (W. Bonß, Hg.). Stuttgart: DVA.
- Goldthorpe, J. H., Lockwood, D., Bechhofer, F. & Platt, J. (1969). *The Affluent Worker in the Class Structure*. Cambridge: CUP Archive.
- Haude, R. & Wagner, T. (1999). Herrschaftsfrohe Diskurse. Strategien und Tendenzen sozialwissenschaftlicher Anarchieverdrängung. *Herrschaftsfreie Institutionen: Studien zur Logik ihrer Symbolisierungen und zur Logik ihrer theoretischen Leugnung* (S. 23-49). Baden-Baden: Nomos.
- Heiden, M. (2014). *Arbeitskonflikte: Verborgene Auseinandersetzungen um Arbeit, Überlastung und Prekarität*. edition sigma.
- Heiland, H. & Schaupp, S. (2020). Digitale Atomisierung oder neue Arbeitskämpfe? Eine Ethnografie widerständiger Solidaritätskulturen in der plattformvermittelten Kurierarbeit. *Momentum Quarterly*, 9(2), 50-67.

- Horkheimer, M. (1937). Traditionelle und kritische Theorie. *Zeitschrift für Sozialforschung*, 6(2), 245–294.
- Horkheimer, M. & Adorno, T. W. (1988). *Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente*. Frankfurt a.M.: Fischer.
- Horváth, H. (2019). »*Slavelaw*,« »*Catching up*,« and Hungary's Dependence on the German Automotive Industry. Master Thesis. Budapest: Central European University.
- Jürgens, U. (1984). Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß: eine Problematisierung zur Arbeitspolitik. In U. Jürgens, F. Naschold (Hg.): *Arbeitspolitik: Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 58–91.
- Karlsson, J. C. (2012). *Organizational Misbehaviour in the Workplace: Narratives of Dignity and Resistance*. Palgrave Macmillan UK.
- Kern, H. & Schumann, M. (1973). *Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein*. Frankfurt a.M.: Europäische Verlagsanstalt.
- Lebowitz, M. A. (2009). *Following Marx: Method, Critique and Crisis*. Chicago, IL: Haymarket Books.
- Lefort, C. (1952). Proletarian Experience. Zugriff am 9.7.2018. Verfügbar unter: [viewpointmag.com/2013/09/26/proletarian-experience](http://viewpointmag.com/2013/09/26/proletarian-experience)
- Lüdtke, A. (2015). *Eigen-Sinn: Fabrikalltag, Arbeitererfahrung und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Luhmann, N. (1972). *Funktionen und Folgen formaler Organisation* (2. Auflage). Berlin: Duncker & Humblot.
- Lukacs, G. (1971). *Geschichte und Klassenbewusstsein*. Berlin: Luchterhand.
- Martin, A. (2017). *Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Marx, K. (1972). Das Elend der Philosophie. MEW, Bd. 4 (S. 63–182). Berlin: Dietz.
- Marx, K. (1976). Zur Kritik der Hegelschen Rechtsphilosophie. Einleitung. MEW Bd. 1 (S. 378–391). Berlin: Dietz.
- Marx, K. & Engels, F. (1972). Manifest der Kommunistischen Partei. MEW Bd. 4 (S. 459–493). Berlin: Dietz.
- Mayer-Ahuja, N. (2014). Forschung für wen? Arbeitssoziologie zwischen Beobachtung, Co-Management und Gesellschaftskritik (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung). In M. Jostmeier, A. Georg & H. Jacobsen (Hg.), *Sozialen Wandel gestalten: Zum gesellschaftlichen Innovationspotenzial von Arbeits- und Organisationsforschung* (S. 353–362). Wiesbaden: Springer.
- Moldaschl, M. (2001). Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In B. Lutz (Hg.), *Entwicklungs perspektiven*

- von Arbeit. Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München* (S. 132-164). Berlin: De Gruyter.
- Moody, K. (1997). Towards an international social-movement unionism. *New Left Review*, (225), 52-72.
- Moore, P. & Robinson, A. (2016). The quantified self: What counts in the neoliberal workplace. *New Media & Society*, 18(11), 2774-2792.
- Müller-Jentsch, W. (Hg.). (1999). *Konfliktpartnerschaft*. München: Hampp.
- Nachtwey, O. & Heumann, M. (2019). Regressive Rebellen und autoritäre Innovatoren: Typen des neuen Autoritarismus. In K. Dörre, H. Rosa, K. Becker, S. Bose & B. Seyd (Hg.), *Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften: Sonderband des Berliner Journals für Soziologie* (S. 435-453). Wiesbaden: Springer.
- Narr, W.-D. (2015). *Niemands-Herrschaft: Eine Einführung in die Schwierigkeiten, Herrschaft zu begreifen*. (U. von Winterfeld, Hg.). Hamburg: VSA.
- Neumann, A. (2010). *Kritische Arbeitssoziologie. Ein Abriss*. Stuttgart: Schmetterling.
- Offe, C. (1984). »Arbeitsgesellschaft«: Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven. Frankfurt a.M.: Campus.
- Polanyi, M. (1985). *Implizites Wissen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Pongratz, H. J. & Trinczek, R. (Hg.). (2010). *Industriesoziologische Fallstudien: Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie*. Berlin: edition sigma.
- Popitz, H., Bahrdt, H. P., Jüres, E. A. & Kesting, H. (1957). *Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie*. Tübingen: Mohr.
- Pozzoli, C. (Hg.). (1972). *Spätkapitalismus und Klassenkampf. Eine Auswahl aus den »Quaderni Rossi«*. Frankfurt a.M: Europäische Verlagsanstalt.
- Reckwitz, A. (2003). Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. Eine sozial-theoretische Perspektive. *Zeitschrift für Soziologie*, 32(4), 282-301.
- Rieland, W. (1974). Die »Erneuerung der Arbeiterbewegung« und die neuen Bewegungen der Arbeiter in Italien. In W. Rieland (Hg.), *Klassenanalyse als Klassenkampf: Arbeiteruntersuchungen bei FIAT und OLIVETTI* (S. 7-38). Frankfurt a.M.: Athenäum-Fischer.
- Schaffer, S. (2004). *Resisting Ethics*. New York: Palgrave Macmillan US.
- Schaupp, S. (2016). »Wir nennen es flexible Selbstkontrolle«. Self-Tracking als Selbsttechnologie des kybernetischen Kapitalismus. In S. Duttweiler, R. Gugutzer, J.-H. Rassoth & J. Strübing (Hg.), *Leben nach Zahlen. Self-Tracking als Optimierungsprojekt* (S. 63-86). Bielefeld: transcript.
- Schaupp, S. (2021a). Organisationale Technokulturen. Kritik und Humor in der »Industrie 4.0«. *Arbeit*, 30(1), 3-20. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2021-0002>
- Schaupp, S. (2021b). *Technopolitik von unten. Algorithmische Arbeitssteuerung und kybernetische Proletarisierung*. Berlin: Matthes & Seitz.
- Schelsky, H. (1965). *Helmut Schelsky: Auf der Suche nach Wirklichkeit – Gesammelte Aufsätze zur Soziologie der Bundesrepublik*. Berlin: Diederichs.

- Schmalz, S. & Dörre, K. (2014). Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens. *Industrielle Beziehungen*, 21(3), 217-237.
- Schmidt, E. (1972). *Eberhard Schmidt: Ordnungsfaktor oder Gegenmacht – Die politische Rolle der Gewerkschaften*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Schumann, M., Einemann, E. & Siebel-Rebell, C. (1982). *Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft*. Frankfurt a.M.: Europäische Verlagsanstalt.
- Scott, J. C. (1990). *Domination and the Arts of Resistance: Hidden Transcripts*. Yale: Yale University Press.
- Seibt, D., Schaupp, S. & Meyer, U. (2019). Toward an Analytical Understanding of Domination and Emancipation in Digitalizing Industries. In U. Meyer, S. Schaupp & D. Seibt (Hg.), *Digitalization in Industry – Between domination and emancipation*. (S. 1-25). London; New York: Palgrave.
- Thompson, E. P. (1966). *The Making of the English Working Class*. New York: Vintage.
- Thompson, P. (2016). Dissent at work and the resistance debate: departures, directions, and dead ends. *Studies in Political Economy*, 97(2), 106-123.
- Tronti, M. (2019). *Workers and Capital*. London: Verso.
- Usmani, A. (2018). Democracy and the Class Struggle. *American Journal of Sociology*, 124(3), 664-704. The University of Chicago Press.
- Voß, G. G. & Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50, 131-158.
- Weber, M. (1980). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr.
- Weltz, F. (1997). Beobachtende Teilnahme. Ein Weg aus der Marginalisierung der Industriesoziologie. *Konstruktive Sozialwissenschaft. Herausforderung Arbeit, Technik, Organisation*. (S. 35-47). Münster, London, Hamburg: LIT.
- Woodcock, J. (2017). *Working the Phones: Control and Resistance in Call Centers* (Reprint edition.). London: Pluto Press.
- Wright, E. O. (2000). Working-Class Power, Capitalist-Class Interests, and Class Compromise. *American Journal of Sociology*, 105(4), 957-1002.
- Wright, S. (2002). *Storming Heaven: Class Composition and Struggle in Italian Autonomist Marxism*. London: Pluto.
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: the future of work and power*. Portsmouth: Heinemann Professional.

# Sinnstiftung und Widerstand

---

Irma Rybnikova

## Einleitung

Die Perspektive der Sinnstiftung gehört nicht zu jenen Theoriezugängen, die üblicherweise in Verbindung mit Widerstand erwähnt werden. In der hauptsächlich englischsprachigen Forschung zu Widerstand in Organisationen dominieren die machtorientierten Perspektiven, darunter vor allem die Arbeitsprozesstheorie (siehe Thompson & Ackroyd in diesem Band) oder die poststrukturalistischen Zugänge, die auf das Œuvre von Foucault zurückgehen. Obwohl die Sinnstiftungsperspektive inzwischen zu den etablierten Theorien der Organisationsforschung zählt (z.B. Sandberg & Tsoukas, 2015; Maitlis & Christianson, 2014), ist deren Bezug zu Widerstand in Organisationen bislang nur fragmentiert diskutiert worden (z.B. Bean & Hamilton, 2006; Schildt et al., 2020).

Das Ziel dieses Beitrags ist somit, die Konzeptionen zur organisationalen Sinnstiftung überblicksartig vorzustellen und deren analytischen Ertrag für die Widerstandsforchung herauszuarbeiten. Danach richtet sich die Struktur des Beitrags: Zunächst werde ich die Grundannahmen der Sinnstiftungsperspektive beleuchten sowie zwei am meisten rezipierte Ansätze zur Sinnstiftung in Organisationen, die Konzepte von Weick (1979, 1995) und von Maitlis (2005), eingehender darstellen. Anschließend diskutiere ich die Überlegungen zur kritischen Sinnstiftung nach Mills und Helms Mills (2004), die eine explizite Widerstandsdebatte enthalten. Zur empirischen Untermauerung diskutiere ich im zweiten Teil des Beitrags den Nexus zwischen der Sinnstiftung und dem Widerstand anhand von zwei Beispielen. Dabei geht es zum einen um *widerständige Sinnstiftung* seitens der Beschäftigten, bei der die manageriellen Deutungsangebote abgelehnt und eine alternative Interpretation entwickelt wird. Zum anderen gehe ich auf die *Sinnstiftung des Beschäftigtenwiderstands* seitens des Managements im Kontext von Betriebsratsgründungen ein.

## 1. Sinnstiftungsperspektive in der Organisationsforschung

Die Sinnstiftungsperspektive gehört zu den sozialkonstruktivistischen Ansätzen der Organisationstheorie, die die Annahme teilen, dass soziale Realität nicht als gegeben und stabil anzusehen ist, sondern ein fluides Ergebnis der sozialen Konstruktion durch beteiligte Organisationsakteure darstellt. Auch wenn sich Karl Weick, der hauptsächliche Vertreter der Sinnstiftungsperspektive in der Organisationsforschung, zunächst stark von den kognitivistisch-funktionalistischen Vorannahmen leiten ließ, fand er in den späteren Werken einen zunehmenden Anschluss an den Sozialkonstruktivismus (Sandberg & Tsoukas, 2015, S. 8). Im Rahmen der Sinnstiftungsperspektive kommt zudem der Sprache und der Kommunikation eine besondere Bedeutung zu, da die Herstellung und Aufrechterhaltung von Sinn und Bedeutung sich hauptsächlich über die Sprache vollzieht und der Sinn stets an Sprache gebunden ist. Welche Begriffe auf welche Art und in welchem Kontext eingesetzt werden, entscheidet über die Wirkmächtigkeit der Sinnstiftung (Rouleau & Balogun, 2011). Das ist auch der Grund, warum das Sinnstiftungskonzept in Verbindung mit der sogenannten linguistischen Wende in der Managementforschung gebracht wird (Sieben, 2015).

Nachfolgend stelle ich die zwei prominentesten Konzepte innerhalb der Organisationsforschung zur Sinnstiftung dar: den Ansatz des Sinnstiftens (*sensemaking*) nach Karl Weick (1979, 1995) und die Analyse der Sinngabeung (*sensegiving*) von Sally Maitlis (2005).

### 1.1 Sinnstiftung nach Karl Weick

Das Sinnstiftungskonzept nach Weick geht auf sein Buch »The social psychology of organizing« (1979) zurück und erfuhr – nicht zuletzt unterstützt durch zahlreiche nachfolgende Studien des Autors selbst (z.B. Weick, 1993; Weick, 1995; Weick et al., 2005; Weick, 2010) – eine große Beachtung innerhalb der Organisations- und Managementforschung (z.B. Gioia & Chittipeddi, 1991; Cunliffe & Coupland, 2012; Brown et al., 2015; Maitlis & Christianson, 2014; Sandberg & Tsoukas, 2015). Bei der Sinnstiftung handelt es sich im Wesentlichen um die Herstellung und Aufrechterhaltung von Sinn und Bedeutung in Organisationen. Aus Sicht von Weick ist die Sinngenerierung ein kognitiver Prozess, im Rahmen dessen den Vorkommnissen in Organisationen ein bestimmter Sinn zugeschrieben wird (Weick et al., 2005). Die Sinnstiftung dient dazu, entweder das Übermaß an Sinn, also die Mehrdeutigkeit und die Komplexität, in Organisationen zu reduzieren und es beherrschbar zu machen, oder aber den Sinnmangel und die daraus resultierende Unsicherheit zu bewältigen, indem plausible Interpretationsentwürfe geschaffen werden (Weick, 2014, S. 364). Dem Autor zufolge ist das Organisieren ein genuiner Prozess des Sinnstiftens. Die zentrale Frage dabei ist, unter welchen Umständen, mit welchen

Elementen, auf welchen Ebenen und mit welchen Folgen es in Organisationen zur Sinnerzeugung kommt (Weick et al., 2005, S. 409).

Weick vertritt eine prozessuale Sicht auf die Sinnstiftung und versteht diese als einen Prozess, der sich anhand von sieben Merkmalen charakterisieren lässt. Diese bilden den Kern des Sinnstiftungskonzeptes nach Weick. Als erstes Merkmal wird der *Identitätsbezug* hervorgehoben, d.h., es wird eine enge Verknüpfung zwischen Sinnstiftung und sozialer Identität angenommen. Da die Sinnstiftungsprozesse durch unerwartete, irritierende Ereignisse ausgelöst werden, die immer eine potentielle Gefährdung des Selbstbildes der Akteure darstellen, wird im Rahmen der Sinnstiftung die Identität in Bezug auf die Umwelt stets angepasst oder neu definiert (Weick, 1995, S. 20). Als zweites Merkmal der Sinnstiftung thematisiert Weick die *Retrospektivität*. Im Unterschied zu manch anderen Sinnstiftungsansätzen geht Weick davon aus, dass der Sinn ausschließlich retrospektiv hergestellt wird, sodass die Erlebnisse erst ex post in einen sinnhaften Rahmen gebracht werden. Denken folgt dem Handeln, das Nachdenken, so auch das Sinnstiften, setzt das Agieren voraus. Auch äußert sich die Retrospektivität der Sinnstiftung darin, dass sich der Sinn aus den Zusammenhängen, die sich in der Vergangenheit als hilfreich erwiesen haben, speist. Das *Enactment* ist laut Weick das dritte Merkmal der Sinnstiftung. Es basiert auf der grundlegenden Annahme, dass Individuen durch die Sinnstiftung ihre Umwelten sinnvoll gestalten. Noch mehr, diese Umwelt wird erst durch die Sinnstiftung erschaffen, weil das Handeln aus der Bedeutungzuweisung folgt. Aus Sicht des Autors drückt das Enactment den handlungssteuernden Charakter der Sinnstiftung aus. Das vierte Merkmal der Sinnstiftung ist ihre *soziale Beschaffenheit*, was Weick zufolge bedeutet, dass es sich dabei um einen kollektiven Prozess handelt, der sich ausschließlich im Austausch mit anderen sozialen Akteuren und auf Basis geteilter Interpretationen vollzieht. Die Sinnstiftung ist nur auf Basis einer Übereinkunft der Organisationsmitglieder darüber möglich, welche Ereignisse als wichtig anzusehen und welche Beziehungen zwischen den Ereignissen als plausibel zu betrachten sind (Weick, 2001, S. 206). Das fünfte Merkmal ist die *Permanenz*, die darauf verweist, dass die Sinnstiftung nie aussetzt und dabei weder einen Anfangspunkt noch ein Ende hat. Zugleich sagt Weick aus, dass die Sinnstiftung durch ungewöhnliche, von Routinen abweichende Vorfälle ausgelöst wird: Sie fängt in dem Augenblick an, wenn die gewöhnlichen Routinen und Erwartungen irritiert oder verletzt werden, und hört auf, wenn diese Verletzung sinnstiftend repariert wird (Weick, 2012, S. 146). Das nächste wesentliche Merkmal der Sinnstiftung aus Sicht von Weick ist die Fokussierung auf *Hinweise (cues)* wie Worte, Gesten oder Handlungen, die die Situation verständlich machen können. Als Verallgemeinerungshilfen stellen sie kognitive Elemente des Sinnstiftungsprozesses dar. Sie dienen der Komplexitätsreduzierung und kommen insbesondere in irritierenden Situationen zum Tragen (Weick, 1995, S. 133). Die Indikatoren werden vor dem Hintergrund des jeweiligen *Bezugsrahmens (frame of reference)* selektiert und zur Sinn-

stiftung eingesetzt (Weick, 1995, S. 110). Das letzte Merkmal der Sinnstiftung ist aus Sicht von Weick das *Prinzip der Plausibilität*. Das Ziel der Sinnstiftung besteht nicht darin, so der Autor, die Ereignisse möglichst genau darzustellen, sondern sie in einen plausiblen Zusammenhang zu bringen, um Sinn entstehen zu lassen und Handlungen zu mobilisieren (Weick, 1995, S. 61).

Obwohl die Sinnstiftung oftmals mit dem Interpretieren (Entwickeln narrativer Strukturen) gleichgesetzt wird (Sandberg & Tsoukas, 2015), ist sie weitaus komplexer und umfasst laut Weick zudem das Gestalten (erste Ideen generieren, Hinweise extrahieren) und das Aktivieren (Agieren und Handeln) (Weick, 1995, S. 35). Daraus wird deutlich, dass Sinnstiftung aus Sicht von Weick keine allein intellektuelle Tätigkeit ist, sondern hauptsächlich eine handlungsorientierte Aktivität (Weick, 2014, S. 364).

## 1.2 Sinngebung nach Sally Maitlis (2005)

Das Konzept von Maitlis stellt eine funktionalistisch bewendete Version der Sinnstiftung dar. Mit ihrer Arbeit knüpft die Autorin an Studien an, die sich mit der Sinnstiftung durch Führungskräfte einer Organisation befassen (v.a. Gioia & Chittipeddi, 1991; Gioia & Thomas, 1996; Bartunek et al., 1999). Die Sinngebung im Sinne einer gezielten Beeinflussung der Sinngenerierung wird hier als ein grundsätzlicher Prozess der organisationalen Sinnstiftung angesehen.

In ihrer empirischen zweijährigen qualitativen Untersuchung dreier britischer Symphonieorchester befasst sich die Autorin mit der Sinngebung durch die Stakeholder (Administration, Musiker:innen, Investor:innen, Kund:innen) und die Geschäftsführung. Aus den Ergebnissen leitet die Autorin zwei grundlegende Dimensionen der Sinngebung ab, und zwar inwiefern die Sinngebung kontrolliert (d.h. organisiert, vorbereitet) und animiert (d.h. durch intensiven Informationsaustausch mit den anderen Stakeholdergruppen begleitet) wird. Kombiniert man beide Dimensionen, ergeben sich vier Formen der organisationalen Sinngebung: gelenkte, fragmentierte, beschränkte und minimale Sinngebung.

Bei der gelenkten Sinngebung handelt es sich um einen stark kontrollierten und intensiv animierten Prozess, bei dem sich sowohl Führungskräfte als auch die anderen Stakeholdergruppen aktiv beteiligen, die Führungskräfte aber die koordinierende und lenkende Rolle übernehmen. Das Ergebnis dieser Form der Sinngebung ist eine einheitliche, dichte Narration (*account*). Die fragmentierte Sinngebung zeichnet sich durch eine starke Animation, aber eine schwache Kontrolle aus, d.h., die Stakeholder engagieren sich bei der Sinngebung stark, die Führungskräfte verzichten aber darauf, diese Deutungsversuche zu koordinieren und zu moderieren. Das Ergebnis sind zahlreiche individuelle Narrationen, die lose bleiben. Kontrollierte, aber nicht animierte Sinngebung ergibt die beschränkte Form, bei der die Bemühungen, Beeinflussung und Deutungsangebote der Führungskräfte

überwiegen. Die Folge der beschränkten Sinngebung sind einheitliche, aber enge, von den Führungskräften nahegelegte Narrationen. Bei der minimalen Sinngebung sind weder die Kontrolle noch die Animation stark ausgeprägt. Sowohl die Führungskräfte als auch andere Stakeholder halten sich zurück und warten auf die Deutungsangebote der jeweils anderen Seite. Das Ergebnis der minimalen Sinngebung sind eher allgemeine, halbherzige Erklärungen.

Damit bietet Maitlis eine Perspektive auf Sinnstiftung, die auf einer Dualität zwischen den Führungskräften und den restlichen Stakeholdern als Akteuren der Sinnstiftung beruht und mögliche Konstellationen der sozialen Sinnstiftungsprozesse ausführlich beschreibt. Obwohl durchaus stark in der nachfolgenden Forschung rezipiert, wird das von Maitlis erarbeitete Konzept der Sinngebung mitunter dafür kritisiert, dass durch die Trennung zwischen der Sinngebung und der Sinnstiftung der Aspekt einer reziproken Inter- und Intraaktivität zwischen den beiden Prozessen zu kurz kommt (Sandberg & Tsoukas, 2015): Jede Sinn-Gebung ist zugleich auch eine Sinn-Stiftung und umgekehrt, als Bestandteile einer allgemeinen Sinngenerierung können beide Prozesse nicht getrennt werden.

## 2. Sinnstiftung und Widerstand

Während die Sinnstiftung zu einer etablierten Theorieperspektive innerhalb der Organisations- und Managementforschung gezählt werden kann, ist dem Zusammenhang zwischen Sinnstiftung und Widerstand bislang nur ungenügende Aufmerksamkeit zuteilgeworden. Im Nachfolgenden diskutiere ich die wenigen vorliegenden analytischen Vorüberlegungen zu dem Thema.

### 2.1 Widerstand aus der Sinnstiftungsperspektive

Widerstand in Organisationen ist kein explizites Thema der Sinnstiftungsperspektive. Das ist wenig verwunderlich, spielte hier doch auch Macht lange Zeit kaum eine Rolle, wofür die Sinnstiftungsperspektive wiederholt kritisiert wurde (z.B. Helms Mills et al., 2010). Inzwischen erfahren Machtprozesse eine stärkere Beachtung in der Sinnstiftungsdiskussion (vgl. Brown et al., 2015; Sandberg & Tsoukas, 2015; Schildt et al., 2020). Es wird erkannt, dass Sinnstiftung und Generierung von Bedeutungen stets durch das vorliegende Machtgefüge beeinflusst werden, z.B. in Form von institutionalisierten Erwartungen, bestehenden Regeln, Referenzrahmen oder Legitimitätskriterien (Brown et al., 2015, S. 269). Mit Verweis darauf, dass die hierarchischen und die erfahrungsbezogenen Hintergründe der individuellen Akteure der Sinnstiftung in Organisationen verschieden sind, wird zudem der offensichtliche Umstand stärker berücksichtigt, dass in Organisationen gleichzeitig verschiedene konkurrierende, mitunter gegensätzliche Sinnstiftungs-

prozesse stattfinden, die zu politischen Spannungen führen können (Weick, 1995, S. 53). Damit wird Widerstand in der Diskussion um eine politische Dimension der Sinnstiftung zumindest als ein Unteraspekt angedeutet. So ist zu erwarten, dass die Sinnstiftung des Managements beispielsweise bei Veränderungsvorhaben eine andere ist als die von Beschäftigten. Sinnstiftung als Teil der Führung von Beschäftigten und damit als eine hierarchisch privilegierte Beeinflussung der Sinngenerierung ist bereits ein durchaus etablierter Forschungsgegenstand (z.B. Smircich & Morgan, 1982; Roleau & Balogun, 2011; Maitlis & Christianson, 2014; Rybnikova, 2021). Einige Untersuchungen gehen explizit darauf ein, wie im Kontext der Umstrukturierung und Personalreduktion Beschäftigte eine vom Management abweichende Sinnstiftung etablieren (z.B. Bean & Hamilton, 2006). Auch die vorhin besprochenen vier Konstellationen der Sinngebung bei Maitlis (2005) legen nahe, dass der Einfluss auf die Sinnstiftung durch Führungskräfte demjenigen durch weitere Stakeholder gegenübersteht. Und dennoch: Obwohl die Koexistenz verschiedener Sinnstiftungsmodelle keine Ausnahme, sondern ein angenommener Regelfall in Organisationen ist, wird der Zusammenhang zwischen Sinnstiftung und Widerstand ungenügend herausgearbeitet. Die Fragen, unter welchen Umständen sich welche Sinnstiftungsangebote durchsetzen und welche hingegen versanden bzw. welchen die meiste Legitimität zuerkannt wird oder von welchen politischen Prozessen die Sinnstiftungsangebote flankiert werden, stellen weiterhin ein Desiderat der bisherigen Forschung zur Sinnstiftungsperspektive dar (Sandberg & Tsoukas, 2015, S. 17).

Dass gemeinsame Arbeitserfahrungen von den einzelnen Beteiligten durchaus verschieden interpretiert werden, zeigen Brown und Kolleg:innen (2008) in ihrer Studie. Konzeptionell ergänzen sie die Sinnstiftungsperspektive um Narrationen, die es ermöglichen, nicht die im Team geteilten, sondern die individuellen Deutungen zu adressieren. Diese bezeichnen sie als »abweichende Sinnstiftung« (*discrepant sensemaking*) und meinen damit individuelle Interpretationsvarianten, die sich von den geteilten unterscheiden. Weder Macht noch Widerstand nehmen die Autor:innen bei ihrer Analyse in den Fokus. Vielmehr arbeiten sie am Beispiel eines Spielentwicklungsteams individualpsychologische Gründe für »abweichende Sinnstiftung« heraus, wie Eindrucksmanagement oder selbstdienliche Attributitionen, und weisen auf eine Koexistenz von kollektiv geteilter Kernsinnstiftung und individuell abweichenden Sinnstiftungselementen in einer Organisation hin.

Auch wenn Widerstand nicht zum analytischen Instrumentarium der Sinnstiftung zählt, ist es in den Forschungsarbeiten nicht gänzlich abwesend. Karl Weick selbst hat sich zumindest mit einem Beispiel des politischen Widerstandes befasst, dem Komitee zur Verteidigung der Arbeiter:innen (KOR) im sozialistischen Polen in den 1970er Jahren (Weick, 1999). Basierend auf der Sekundärliteratur rekonstruiert Weick die politischen Ereignisse und gesellschaftliche Wirkung dieses Komitees aus der Sinnstiftungsperspektive. Er kontrastiert es mit dem Waldbrand im

Mann Gulch 1949 in den USA, Montana, bei dem 13 Feuerwehrmänner verstorben sind. Dabei erachtet Weick den Fall von Mann Gulch als ein Beispiel für eine misslungene, zusammengebrochene Sinnstiftung, die auf starren Bezügen beruhte und keine Varianz aufwies, was schlussendlich den dramatischen Ausgang mitbedingte. Die Sinnstiftung im polnischen KOR illustriert hingegen aus Sicht von Weick ressourcen- und varianzreiche Sinnstiftungsprozesse, die nur wenige Leitlinien beinhalten (z.B. freies Polen) und zum flexiblen Verhalten befähigen (Weick, 1999). Mit dieser Studie will Weick die analytische Aussagekraft der Sinnstiftungsperspektive auch für den Bereich des politischen Widerstands zeigen, ohne konzeptionelle Unzulänglichkeiten zu reflektieren. Dabei scheint der in den Kategorien der Sinnstiftung (z.B. sozialer Kontext, Identität, Retrospektivität und Enactment) gekleidete Widerstand seine Kanten, Spannungen und Widersprüche zu verlieren, bleibt allzu arg- und leblos. Der Brisanz, Ambivalenz und Angespanntheit des damaligen politischen Kontextes in Polen, bei dem es auch um zahlreiche Menschenleben ging, wird die Analyse aus Sinnstiftungsperspektive nur bedingt gerecht.

## 2.2 Kritische Sinnstiftung

Eine unzureichende Berücksichtigung des breiteren Kontextes bei der Sinnstiftung regte zu konzeptionellen Weiterentwicklungen an. Bereits Maitlis und Christianson (2014) weisen in ihrer Forschungsübersicht darauf hin, dass die Machtzusammenhänge in der Sinnstiftungsperspektive zu wenig beachtet wurden, weil hier die individuelle Sinnstiftung im Fokus steht. Zu sehr und zu lange haftete dem Konzept der Sinnstiftung der methodologische Individualismus der Sozialpsychologie der Weick'schen Prägung an. Maitlis und Christianson (2014, S. 99) sehen konzeptionelle Ergänzungen um Institutionen oder Diskurse als fruchtbar an. Hier setzt das Konzept der kritischen Sinnstiftung an, vertreten vor allem von Albert Mills und Jean Helms Mills (2004) sowie von den in ihrem Kreis agierenden Forschenden (Thurlow, 2010; Helms Mills et al., 2010; Aromaa et al., 2019).

Das Defizit der Sinnstiftungsperspektive nach Weick in Bezug auf die fehlende Machtdimension und eine ungenügende Berücksichtigung der organisationalen und gesellschaftlichen Kontexte wollen Mills und Helms Mills (2004) damit beheben, dass sie die Sinnstiftungsperspektive um einige strukturalistische und poststrukturalistische Konzepte ergänzen. Aus Sicht der Autor:innen erfolgt auf diese Weise eine machtanalytische Rahmung der Sinnstiftung, die das Verständnis dafür eröffnet, wie individuelle Sinnstiftung durch Strukturen und Diskurse geprägt ist sowie warum bestimmte Bedeutungen, soziale Praktiken und Erfahrungen für Individuen sinnstiftend werden und andere nicht (Thurlow, 2010). Zudem werde dadurch auch möglich, die Ungleichheiten in Organisationen aus der Sinnstiftungsperspektive zu analysieren. Die konzeptionelle Ergänzung der kritischen Sinnstiftung umfasst drei Bestandteile (s. Abb. 1):

- Diskurse nach Foucault (1979), die als konstituierend für die Machtverhältnisse und Wissensstrukturen angesehen werden. Diskursiv vermittelt werden bestimmte Ideen als wahr privilegiert, andere hingegen marginalisiert. Die diskursiven Praktiken schlagen sich in Subjektivitäten und Identitäten nieder, was in der kritischen Sinnstiftung insbesondere im Fall von Gender eine starke Berücksichtigung findet (Mills & Helms Mills, 2004, S. 118),
- formative Kontexte nach Unger (1987), worunter institutionelle und soziale Praktiken verstanden werden, die die gesellschaftlichen Routinen prägen und das Vorstellbare und Denkbare bedingen. Aus Sicht der kritischen Sinnstiftungsperspektive verknüpfen die formativen Kontexte die gesellschaftlichen Werte mit individuellen Aktivitäten und stellen somit den gesellschaftlichen Kontext der Sinnstiftungsprozesse dar,
- organisationale Regeln nach Mills und Murgatroyd (1991), die formelle wie informelle Regeln umfassen und widerspiegeln, was in einer Organisation der übliche *modus operandi* ist und welche Verhaltensnormen als dienlich für organisationale Ziele gelten. Sie sind nicht nur als Beschränkungen für individuelle Sinnstiftung anzusehen, sondern auch als Instrumentarium dafür, weil sie organisationale Plausibilitätshorizonte oder Aktivitätsroutinen und -möglichkeiten bestimmen.

»Kritisch« wird die Sinnstiftungsperspektive somit hauptsächlich durch die Hinzunahme der poststrukturalistischen Ansätze, die eine dezidierte Sicht auf Macht, Identität und Diskurs ermöglichen. In diesem Zusammenhang eröffnen sich laut Mills und Helms Mills (2004) auch Möglichkeiten für eine explizite Betrachtung des Widerstandes, weil die Unabgeschlossenheit der Macht und der Identität Nischen für Widerstand schafft. Die Widerstandsmöglichkeiten machen die Autor:innen in jedem der Sinnstiftungsmerkmale nach Weick aus. Von besonderer Bedeutung für Widerstand ist dabei aus Sicht der Autor:innen die Identitätskonstruktion, die eine wesentliche Verbindung zwischen Sinnstiftung und dem Widerstand darstellt (Mills & Helms Mills, 2004, S. 148). Mills und Helms Mills gehen davon aus, dass Widerstand ausgelöst wird, wenn das Selbst-Gefühl nicht mit der eigenen Umwelt übereinstimmt. Und da die Sinnstiftung nie abgeschlossen ist und stets rückblickend, retrospektiv erfolgt, wohnt jedem Sinnstiftungsversuch die Möglichkeit zum Widerstand inne (Mills & Helms Mills, 2004, S. 149). Auch das Enactment kann widerständig ablaufen, sofern die Individuen eingefahrene Handlungsroutinen verlassen. Genauso steht Plausibilität in Verbindung mit Widerstand: Wenn eine bestimmte Interpretation nicht plausibel erscheint, wird sich ihr widersetzt (Mills & Helms Mills, 2004, S. 150). Grundsätzlich wird Widerstand als ein individueller Prozess der Identitätskonstruktion verstanden, bei dem sich Individuen im Spannungsfeld zwischen den diskursiv unterbreiteten Identitätsangeboten am

*Abbildung 1: Konzeptionelle Architektur der kritischen Sinnstiftung*



Nach Mills und Helms Mills (2004).

Arbeitsplatz und den davon abweichenden Lebensphären, z.B. als Eltern, Bürger:innen, bewegen (Aromaa et al., 2019, S. 365).

Die Bemühung um eine kritisch bewendete Sinnstiftung verdient Beachtung, stellt sie doch auf ein wichtiges Defizit der Sinnstiftungsperspektive ab. Bemerkenswert ist jedoch, wie überaus leichtfüßig hier die konzeptionelle Zusammenführung verschiedener Ansätze erfolgt. Inwiefern die strukturalistisch geprägten (organisationale Regeln) und die poststrukturalistisch begründeten Elemente (Diskurs) in epistemologischer und methodologischer Hinsicht kommensurabel und anschlussfähig an die Sinnstiftungsperspektive sind, wird dabei keinesfalls diskutiert oder problematisiert. Auch die Betrachtung des Widerstandes überzeugt in der kritischen Sinnstiftung nur bedingt, bleibt es doch hauptsächlich an die poststrukturalistische Lesart gebunden, ohne dass der Beitrag (und die Relevanz) der Sinnstiftung für den Widerstand deutlich wird.

Manolchev (2020) legt eine weitere Studie vor, in der die Autorin zwar nicht auf die kritische Sinnstiftung referiert, aber doch eine ähnliche Weiterentwicklung der Sinnstiftungsperspektive vornimmt. Im Unterschied zu Helms Mills und Mills (2004) geht Manolchev (2020) von der Unzulänglichkeit der arbeitsprozesstheoretischen Sicht auf Widerstand als einer Folge antagonistischer Interessen aus. Die

Sinnstiftung stellt dabei aus Sicht der Autorin einen konzeptionellen Ausweg aus dem dualistischen Modell dar. Allerdings bedarf sie einer Ergänzung, um Widerstand adäquat abbilden zu können. Und zwar schlägt Manolchev – ähnlich wie Mills und Helms Mills – eine Verortung der Sinnstiftung innerhalb der poststrukturalistischen Arbeitsprozesstheorie vor. Dabei referiert die Autorin auf Studien, die den alltäglichen, fragmentierten, verborgenen Widerstand am Arbeitsplatz thematisieren (Fleming & Spicer, 2003; Thomas & Davies, 2005) und insbesondere abweichende Bedeutungen und Identitäten in den Blick nehmen. In der eigens durchgeführten Studie zu prekär beschäftigten Migrant:innen leuchtet die Autorin den widerständigen Charakter der von ihr erfassten Narrationen aus.

### **3. Empirische Untermauerung zu Sinnstiftung und Widerstand**

Im Nachfolgenden führe ich zwei Beispiele aus meiner empirischen Forschung an, die verschiedene Unteraspekte des Nexus zwischen Widerstand und Sinnstiftung illustrieren. Das ist zum einen ein Beispiel für abweichende Sinnstiftung durch Beschäftigte im Fall des Interim Managements, dem temporären Einsatz einer unternehmensfremden Führungskraft in der Abteilung. Die Sinnstiftung durch Beschäftigte weicht hier grundlegend von dem Sinnstiftungsangebot, das durch das Management unterbreitet wurde, ab und kann daher als widerständige Sinnstiftung angesehen werden. Der hier präsentierte Auszug stellt eine Kurzfassung der Analyse dar, die in Rybnikova (2014) in voller Länge nachgelesen werden kann. Im zweiten Beispiel geht es darum, wie das Management dem Widerstand durch Beschäftigte in Form einer Betriebsratsgründung sinnstiftend begegnet. Hier löst der Widerstand Sinnstiftung vonseiten des Managements aus; ihre Analyse macht den manageriellen Umgang mit Widerstand in Organisationen erklärbar.

#### **3.1 Widerständige Sinnstiftung durch Beschäftigte**

Auf ein Beispiel für widerständige Sinnstiftung durch Beschäftigte stieß ich während meiner Forschungsarbeiten zu Interim Manager:innen, also firmenfremden Führungskräften, die im Rahmen von Werk-, Dienst- oder Arbeitsüberlassungsverträgen Managementpositionen für eine befristete Zeit übernehmen. Meist werden sie dabei mit der Durchführung von Veränderungsprojekten beauftragt, sodass ihre Einsätze oft kein Jahr dauern. Im hier behandelten Fall handelt es sich um ein Kreditunternehmen in Ostdeutschland mit 234 Beschäftigten. Im Fokus steht die Abteilung für Organisation mit insgesamt 15 Mitarbeitenden. Im Nachgang einer Umstrukturierung stellten sich akute Probleme in der Abteilung heraus: Beschäftigte waren mit ihren Aufgaben überfordert und die Arbeitsqualität verschlechterte sich zunehmend. Der Interim Manager war Mitglied des Beratungsteams, welches

die problematische Situation analysiert und Lösungen empfohlen hatte. Als interimistischer Leiter der Abteilung hat er das Amt in Teilzeit ausgeführt und war drei bis vier Tage in der Woche vor Ort. Seine Aufgabe bestand darin, die Mitarbeiteren zu führen und die internen sowie die externen Abläufe der Abteilung effektiver auszurichten. Der Einsatz war für neun Monate geplant.

Während der interimistische Vorgesetzte vom Vorstand eingesetzt und als eine notwendige Maßnahme dargestellt wurde, löste der Einsatz unter den Beschäftigten eine abweichende Sinnstiftung aus. Irritation und Unsicherheit waren stark, weil zahlreiche Fragen zur Notwendigkeit des Einsatzes unbeantwortet blieben und neue durch das Verhalten des interimistischen Leiters hinzukamen. Beispielsweise waren die Mitarbeiterinnen (in diesem Fall allesamt Frauen) verwundert, dass sie manche Entscheidungen ihres Vorgesetzten hinterfragen und mit ihm darüber diskutieren mussten, weil diese nicht konform mit gesetzlichen Regelungen waren. Konkret handelte es sich um eine Outsourcing-Entscheidung, bei der der Interim Manager erst nach zahlreichen Einwänden von Beschäftigten einwilligte, wichtige Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Anstatt der versprochenen Arbeitsentlastung ging der Einsatz eines Interim Managers für die Mitarbeiterinnen somit zunächst mit einer massiven Steigerung der Arbeitslast einher, und zwar verursacht durch das Agieren des interimistischen Vorgesetzten. Solche Erfahrungen lösten Interpretations- und Erklärungsversuche *aus*, die von den Deutungsangeboten der Geschäftsführung deutlich abwichen. Die von den Mitarbeiterinnen zur Sinnstiftung herangezogenen *Hinweise* über ein unangemessenes, nicht professionelles Verhalten des Interim-Vorgesetzten, z.B. verbale Übergriffe auf Führungskräfte anderer Abteilungen, haben diese Tendenz zusätzlich verstärkt. Deutlich wird dabei eine selektive Wahl von Hinweisen: Es werden von den Mitarbeiterinnen nur jene Indikatoren für die Sinnstiftung herangezogen, die den gewählten Bezugsrahmen unterstützen, anderweitige Hinweise werden ignoriert. Den in diesem Fall entwickelten *Bezugsrahmen* kann man mit »ausgebliebener Nutzen des Interim Managers« betiteln. Implizit scheinen die Mitarbeiterinnen den Einsatz des Interim Managers zu bilanzieren, indem sie den von ihm verursachten Aufwand dem erfahrenen Nutzen gegenüberstellen. Bemerkenswert ist die frappierende Korrespondenz zwischen dem gewählten Bezugsrahmen und dem Unternehmen: Das Bilanzieren als ein geläufiges Schema eines Kreditinstituts scheint auch eine Leitmetapher für die Sinnstiftung zu bieten. Der Aufwandsseite werden dabei neben den finanziellen Kosten für das Unternehmen der Informations- und Zeitaufwand auf Seite der Beschäftigten zugeschlagen. Dieser fällt aus Sicht der Betroffenen beträchtlich aus, weil der Interim-Vorgesetzte nicht nur in lokale Gegebenheiten eingearbeitet werden muss, sondern auch – unerwartet für Mitarbeitende – in Bezug auf fachlich-juristische Fragen.

Des Weiteren wird der Bezug zwischen Sinnstiftung und *Identität* sehr deutlich. Die Mitarbeiterinnen sehen sich keinesfalls als Opfer der Managementent-

scheidungen (auf der Ebene der Geschäftsführung und des eigenen Vorgesetzten), die diese zu erdulden haben. Umgekehrt, sie sehen sich als aktive Akteure, die je nach Situation den Interim-Vorgesetzten entweder unterstützen, beschwichtigen oder gegensteuern und sich ihm widersetzen. Sie überlassen die Entscheidungen, die ihre Arbeit betreffen, nicht alleine den Manager:innen, schon gar nicht den Unternehmensfremden. Noch mehr, die Mitarbeiterinnen sehen sich als jene an, auf die der Erfolg des Interim Managers zurückzuführen ist, weil sie in manche seiner problematischen Entscheidungen eingreifen und ihn überstimmen, obwohl es erhebliche Anstrengungen und Risiko für sie bedeutet. Bei anderen Entscheidungen halten sie sich wieder zurück (»Wir sind einfach still«), befolgen aber die neuen Anweisungen nicht, sondern halten stillschweigend alte, bewährte Kommunikationsroutinen ein und informieren z.B. andere Abteilungen, obwohl dies vom Interim Manager untersagt ist.

Die widerständige Sinnstiftung aktiviert auch entsprechendes Verhalten: Der als nutzlos und als Kostenfalle angesehene Managereinsatz wird von den Mitarbeiterinnen über verschiedene Kanäle kundgetan (in den anderen Abteilungen, in der Geschäftsführung) und auf diese Weise indirekt zum Scheitern gebracht. Die Sinnstiftung erweist sich als selbsterfüllende Prophezeiung, hier Prophezeiung der Nutzlosigkeit und eines vorzeitigen Endes für den Interim-Einsatz.

Widerständige Sinnstiftung der Beschäftigten wird durch irritierende Managemententscheidungen ausgelöst, sie speist sich aus negativen Hinweisen, wird in einen managementkritischen Bezugsrahmen eingebettet und aktiviert widerständige Handlungen, die schlussendlich die Fragwürdigkeit der ursprünglichen Managemententscheidung allen Beteiligten vor Augen führen. Die widerständige Sinnstiftung stellt im geschilderten Fall keine Revolution dar, bei der etwa die hierarchisch bedingte Machtdiskrepanz hinterfragt oder behoben wird. Vielmehr ist es eine subtile, wenig sichtbare Form des Widerstandes, die sich daran entzündet, dass bestimmte Managemententscheidungen wichtige, als selbstverständlich angesehene Grundannahmen von Beschäftigten verletzten, wie z.B. Fachkompetenz der Vorgesetzten oder ein friedliches Miteinander unter den Abteilungen. Die widerständige Sinnstiftung stellt somit eine Reaktion auf eine als übergriffig erlebte Managementmaßnahme dar. Sie entwickelt jedoch einen machtvollen Sog an vernetzten und plausibel erscheinenden Deutungen und Handlungen, versperrt sich gegen eine alternative Sinnstiftung, z.B. durch die Geschäftsführung, und führt schlussendlich zur Abänderung der Wirklichkeit (Revision der Managemententscheidungen). Dass Sinnstiftung immer auch der Komplexitätsreduktion dient und dem Postulat der Plausibilität anstatt der Präzision gehorcht, weswegen zahlreiche wichtige Umstände, wie z.B. unklare Aufgabenstellungen oder ein prekärer rechtlicher Status für Interim-Vorgesetzte, stillschweigend ignoriert werden, tut der erfolgten Sinnstiftung keinen Abbruch.

### 3.2 Sinnstiftung des Beschäftigtenwiderstands durch Management

Ein kanonisches Beispiel für Widerstand am Arbeitsplatz stellen Initiativen zur Betriebsratsgründung dar. Auf diesem Wege versuchen Beschäftigte oftmals sich gegen die Willkür und Ungerechtigkeit in ihren Arbeitsbetrieben zu wehren. Obwohl das Recht, einen Betriebsrat zu gründen, in Deutschland gesetzlich verankert ist und das Betriebsverfassungsgesetz für dessen Verhinderung Geld- oder Freiheitsstrafen vorsieht (BetrVG, § 119), sind verhinderte Betriebsratsgründungen keinesfalls selten. Der in der Presse breit diskutierte Fall der Onlinebank N26 (Egger, 2020) verdeutlicht, dass auch die sogenannte Start-up-Szene die gesetzlichen Forderungen nicht ohne weiteres umzusetzen bereit ist. Die Lagerbildung ist bei den in der Öffentlichkeit diskutierten Fällen meist eindeutig: Die Arbeitnehmer:innen, Gewerkschaften und weitere Unterstützer:innen positionieren sich eindeutig gegen solche Verhinderungsversuche, die Arbeitgeberseite bleibt meist stumm, drückt damit meist ihre Billigung aus. Die Sinnstiftungsperspektive bietet eine Möglichkeit, einen Blick auf die Managementseite zu werfen.

Im Folgenden möchte ich die bereits länger zurückliegenden Auseinandersetzungen um die Betriebsratsgründung bei Lidl Deutschland aus der Sinnstiftungsperspektive beleuchten. Das bietet sich an, weil zum Thema zahlreiches narratives Sekundärmaterial, z.B. der autobiografische Bericht von Schramm-de Robertis (2010), wie auch Primärmaterial (eigens durchgeföhrte Interviews mit den ehemaligen Beschäftigten in Managementpositionen) vorliegt, welches eine Rekonstruktion der Sinnstiftung vonseiten des Managements ermöglicht.

Betrachtet man den Umgang mit Betriebsratsgründungen bei Lidl aus der Sinnstiftungsperspektive, sticht das *Agieren* des Managements heraus: Bedrohen, Einschüchtern von Beschäftigten, die eine solche Initiative ergreifen, Isolieren oder Aufspalten betroffener Filialen. Was in der Öffentlichkeit das meiste Aufsehen erregt, ist ein Beispiel für *Enactment* als Bestandteil des Sinnstiftungsprozesses. Die aus Sicht der Sinnstiftung weitaus spannendere Frage ist, auf welche Deutungszusammenhänge und *Bezugsrahmen* solche Umgangsweisen zurückzuführen sind. Hierfür ist das Verständnis der Unternehmenskultur bei Lidl informativ. Insbesondere das Interviewmaterial legt nahe, dass diese durch eine ausgeprägte Zentralisierung, Kontrolle, Wettbewerbsorientierung und eine scharfe Trennung zwischen den Beschäftigten und den Führungskräften gekennzeichnet ist. Diese hängt unmittelbar mit der Beschaffenheit der Einzelhandelsbranche zusammen. Als Lebensmitteldiscounter verfolgt Lidl die Niedrigpreisstrategie, eine Erwirtschaftung von Kostenvorteilen ist dabei sehr beschränkt, das überragende Ziel ist es deswegen, die Personalkosten möglichst gering zu halten und jegliche weitere Kosten zu vermeiden. In diesem Kontext deutet das Management jeglichen Widerstand von Beschäftigten, in besonderem Maße eine Betriebsratsgründung, als eine nicht zu duldende Anomalie oder Verunreinigung der herrschenden

symbolischen Ordnung. Initiativen zur Mitbestimmung fordern aus Sicht des Managements das symbolische System des Unternehmens heraus: Betriebsräte wären berechtigt, die Personalpolitik zu beeinflussen und die Macht des Managements einzuschränken, zudem stehen sie der Kostenminimierung im Wege. Im Rahmen dieser Art der Sinnstiftung gilt die Beseitigung solchen Beschäftigtenwiderstands als eine plausible Umgangsweise, die auch nahezu reflexhaft ergriffen wird, um die dominierende Ordnung wiederherzustellen.

Der betrachtete Fall von Betriebsratsverhinderungen bei Lidl verdeutlicht, dass die Umgangsweisen mit den Betriebsratsgründungen ihren Ausgangspunkt in der Unternehmensphilosophie bzw. -kultur haben, welche einen spezifischen Bezugsrahmen für die Deutung der Betriebsratsgründung nahelegt. Nicht einmal gesetzlich vorgesehene Strafen können diesen einmal einstudierten Sinnstiftungsprozess durch das Management unterbinden. Ein anderer, gesetzeskonformer Umgang mit Widerstand, z.B. diesen als Quelle für innovative Änderungen im Unternehmen zu begrüßen, setzt neue Bezugs- und Deutungsrahmen voraus, die ohne eine Neuausrichtung des symbolischen Systems und der Unternehmensphilosophie nicht zu erwarten sind.

#### **4. Sinnstiftungsperspektive im Kontext der Ansätze zur Widerstandsforschung**

Mit Blick auf die Widerstandsforschung stellt Mumby (2005) einen dualistischen Zugang zum Thema fest. Aus seiner Sicht lassen sich zweierlei theoretische Perspektiven in diesem Feld unterscheiden. Die einen, meist die älteren, fokussieren auf eine Managementkontrolle und bescheinigen den widerständigen Aktivitäten am Arbeitsplatz vielmehr eine Bestärkung der bestehenden Machtverhältnisse, als dass sie ihnen die Fähigkeit irgendeiner Unterminierung der Macht zusprechen. Die zweite Gruppe der Ansätze wiederum stellt auf den Beschäftigtenwiderstand ab und zelebriert gewissermaßen sowohl die vielfältigen Formen des Widerstands als auch seine Allgegenwart am Arbeitsplatz, ohne dass das Spannungsverhältnis in Bezug auf seine Wirksamkeit im Sinne »Widerstand ist zwecklos« vs. »Widerstand ist überall« konzeptionell gelöst wird (s. hierzu auch den Text von Thompson & Ackroyd im Buch).

Zur ersten Gruppe zählt Mumby (2005) insbesondere die arbeitsprozesstheoretische Widerstandsbetrachtung, speziell ihre klassischen ursprünglichen Konzepte. Basierend auf dem strukturierten Antagonismus zwischen Kapital und Arbeit wird hier der Beschäftigtenwiderstand im Wesentlichen als Auflehnung gegen die Autonomiebeschränkungen und Arbeitsintensivierung konzipiert. Im Fokus stehen hier vor allem materielle, kollektive und oftmals konfrontative Praktiken, wie die der Leistungsaushandlung, Arbeitskonflikte und Streiks.

Die neo-marxistischen und die poststrukturalistischen, durch Werke von Foucault und der kritischen Organisations- und Managementforschung informierten Widerstandsanalysen ordnet Mumby (2005) der zweiten Theoriegruppe zu. Hier wird der Alltagswiderstand, der sich in den Zwischenräumen und »unterhalb des Radars« der formalen Regelungen entfaltet, zum Thema gemacht. Die in der klassischen Arbeitsprozesstheorie unzureichend berücksichtigte Subjektposition und Subjektivierung bilden hier die konzeptionelle Grundlage, weswegen auch der diskursiven Dimension des Widerstands, wie z.B. Widerstand durch Ironie, Parodie, Witz, eine besonders wichtige Bedeutung zukommt.

Will man die Sinnstiftungsperspektive auf Widerstand zwischen den beiden Richtungen verorten, werden die relative Nähe zu den poststrukturalistischen Ansätzen und die relative Ferne zu den arbeitsprozesstheoretischen deutlich. Der Interessenantagonismus ist der Sinnstiftungsperspektive ziemlich abhold. Auch wenn die Sinnstiftung als Ergebnis unterschiedlicher Akteure und lokaler Interessen anzusehen ist, wird, ähnlich der mikropolitischen Perspektive (s. Kapitel von Lang, Rego und Rybnikova im Buch), eine grundsätzlich dynamische, nicht vorstrukturierte Beteiligungsmöglichkeit aller an der Sinnstiftung angenommen. Die widerständige Sinnstiftung ist dabei nur eine der zahlreichen möglichen Konstellationen für die Sinnstiftungsprozesse. Auch das im Kap. 3.2 aufgeführte Beispiel der manageriellen Sinnstiftung des Beschäftigtenwiderstandes zeigt, dass die Sinnstiftungsperspektive auf verschiedene betriebliche Gruppen angewendet werden kann bzw. verschiedene Gruppen sinnstiftend die sie überraschenden und irritierenden betrieblichen Vorfälle adressieren und dabei ihre eigene Identitätskonstruktion vornehmen.

Auch fokussiert die Sinnstiftungsperspektive auf diskursive, sinnbezogene Widerstandselemente, allen voran auf Interpretationen und Narrationen durch Beschäftigte. Der Ausgangspunkt einer solchen widerständigen Sinnstiftung ist dabei eine Ablehnung der vom Management unterbreiteten Deutungsvorschläge, und zwar nicht deswegen, weil diese vom Management kommen, sondern weil vor dem Hintergrund der konkreten Erfahrung diese Angebote ihre Plausibilität verlieren. Solange das nicht der Fall ist, teilen die Beschäftigten die manageriellen Sinnangebote. Die Sinnstiftungsperspektive geht somit vom Primat der subjektiven Plausibilität aus, unabhängig von den betrieblichen Interessen- und Machtverhältnissen. Zudem entfalten sich die widerständigen Sinnstiftungsprozesse entlang der Identitätsdimension der Arbeitssubjekte: Durch die Sinnstiftung kommen die Identitäten zum Tragen, dadurch werden sie aber auch neupositioniert und justiert. Der widerständigen Sinnstiftung gegenüber kann der gleiche Vorwurf erhoben werden wie im Fall der poststrukturalistischen Ansätze: Hier wird gewissermaßen »entkoffeiniert« (Contu, 2008) Widerstand im Sinne von ungefährlich, ohnmächtig, schal oder rein »symbolisch« (Witten, 1993) betrachtet, weil damit die diskursiven Machtverhältnisse in Organisationen nicht grundsätzlich in Frage gestellt oder

herausfordert werden können (Mumby, 2005, S. 36). Umgekehrt, die widerständige Sinngenerierung bestärkt mitunter die diskursiven Machtstrukturen, sofern sie innerhalb des manageriellen Diskurses operiert, wie das empirische Beispiel zur »Kosten-Nutzen-Analyse« als Rahmen für die widerständige Sinnstiftung im Fall eines Interim Managers zeigt.

Die Frage ist also nicht, ob ein widerständiger Sinn generiert wird und von wem, sondern vielmehr mit Hilfe welcher konkreten Bedeutungselemente dies geschieht und was diese über die Machtstrukturen in einem Betrieb aussagen.

## 5. Fazit

Die Sinnstiftungsperspektive gehört bisher nicht zu den theoretischen Zugängen, auf die in Zusammenhang mit organisationalem Widerstand stark referiert wird. Das ist noch milde ausgedrückt: Die Sinnstiftungsperspektive ist für die bisherige Forschung zu Widerstand in Organisationen so gut wie unbekannt. Mit dem vorliegenden Beitrag meine ich nahegelegt zu haben, dass die Sinnstiftungsansätze die Widerstandsdebatte konzeptionell bereichern können. Die Sinnstiftungsperspektive wird als ein Ausdruck der sogenannten »linguistischen Wende« in der Organisations- und Managementforschung (Sieben, 2015) angesehen, beruht sie doch auf der Annahme, dass die Sprache für die Erkenntnis, aber auch die Hervorbringung der Wirklichkeit konstitutiv ist. Sprache als eine Kerndimension des Widerstandes im Arbeitsprozess erfuhr zwar in den poststrukturalistischen Studien eine starke Beachtung, allerdings eher in Form von einzelnen Fragmenten wie Ironie, Zynismus und Parodie. Die Sinnstiftungsperspektive bietet hingegen ein analytisches Instrumentarium, welches die sprachlich vermittelte Bedeutungsgenerierung in Zusammenhang mit Identität und den lokalen betrieblichen Diskursen in den Blick zu nehmen erlaubt. Auf diese Weise wäre es möglich, eine deutlich stärker kontextuell eingebettete Analyse des hauptsächlich diskursiven organisationalen Widerstands durchzuführen, wiewohl zunächst noch zahlreiche konzeptionelle Fragen zu beantworten sind.

Die Bedeutung der Macht- und Widerstandsdimension für die Sinnstiftung wurde zwar bereits anerkannt, ist aber noch unzureichend ausgeleuchtet worden. Der Ansatz der kritischen Sinnstiftung von Mills und Helms Mills (2004) trat mit dem Versprechen an, die Sinnstiftungsperspektive um eine Macht- und Widerstandsperspektive zu erweitern. Die von den Autor:innen vorgeschlagene Zusammenführung der Sinnstiftung mit den strukturalistischen und poststrukturalistischen Ansätzen überzeugt aber nicht so recht, weil es an den theoretischen Eklektizismus grenzt und kaum einen Beitrag zur Widerstandsanalyse ermöglicht, der über den der poststrukturalistischen Diskurs- und Identitätskonzeptionen hinausgeht.

Und so bleibt es dabei, dass die Macht- und Widerstandsbezüge in den Studien zur Sinnstiftung eher »mäandern«, sie müssen einzeln aufgespürt, eingesammelt und kritisch resümiert werden. Einige der Ansätze habe ich in diesem Beitrag aufgehoben. Das ist zum einen die Betrachtung des politischen Widerstandes, wie Weick (1999) es am Beispiel des Arbeiterkomitees im sozialistischen Polen vornimmt. Hier ist Widerstand ein weiterer gesellschaftlicher Bereich, auf den die Sinnstiftungsmerkmale zutreffen. Zum anderen kann abweichende Sinnstiftung durch Beschäftigte als eine Form des Widerstandes am Arbeitsplatz gesehen werden, wie am Beispiel von Interim Management dargestellt. Die Sinnstiftungsperspektive ermöglicht es, den Widerstand am Arbeitsplatz in seiner Komplexität aufzufassen und linguistische, bedeutungsbezogene Widerstandselemente mit den widerständigen Handlungen (oder aktivem Nichthandeln) zusammenzudenken. Dadurch wird es potenziell möglich, die verschiedenen Episoden des Eigensinns von Beschäftigten (s. den Beitrag von Alf Lüdtke) als Elemente des Sinnstiftungsprozesses zu betrachten. Was die Sinnstiftung zum Dritten ermöglicht, ist eine dezidierte Betrachtung der Managementperspektive auf Widerstand am Arbeitsplatz. Damit wird das Management seinem Thron der Macht enthoben und als eine der Instanzen angedacht, die den Widerstand von Beschäftigten sinnstiftend verarbeitet, je nach den von Unternehmen bereitgestellten Referenzrahmen mit gänzlich unterschiedlichen Folgen für Beschäftigte.

Das analytische Instrumentarium, das die Sinnstiftungsperspektive für den Widerstand im Arbeitsprozess bietet, bedarf also weiterer Verfeinerungen, um der diskursiv-sprachlichen Komponente des Widerstandes gerecht zu werden. Eine genuine Theorie des Widerstands in Organisationen wird die Sinnstiftungsperspektive aber auch dann nicht, ist ihr Blickfeld doch weitaus breiter, sodass der Widerstand in Organisationen nur ein kleiner, spezieller Landstrich bleibt.

## Literatur

- Aromaa, E., Eriksson, P., Helms Mills, J., Hiltunen, E., Lammaaari, M., Mills, A. J. (2019). Critical sensemaking: challenges and promises. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 14 (3), 356-376.
- Bartunek, J., Krim, R., Necochea, R., Humphries, M. (1999). Sensemaking, sense-giving, and leadership in strategic organizational development. In J. Wagner (Ed.), *Advances in Qualitative Organizational Research*, Vol. 2: 37-71. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bean, C. J., Hamilton, F.E. (2006). Leader framing and follower sensemaking: Response to downsizing in the brave new workplace. *Human Relations*, 59 (3), 321-349.

- Brown, A. D., Colville, I., Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization Studies. *Organization Studies*, 36 (2), 265-277.
- Brown, A. D., Stacey, P., Nandhakumar, J. (2008). Making sense of sensemaking narratives. *Human Relations*, 61 (8), 1035-1062.
- Contu, A. (2008). Decaf resistance: On misbehavior, cynicism, and desire in liberal workplaces. *Management Communication Quarterly*, 21 (3), 364-379.
- Cunliffe, A., Coupland, C. (2012). From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human Relations*, 65, 63-88.
- Egger, P. (2020). Betriebsrat-GAU für N26. Eines der erfolgreichsten deutschen Start-ups will die Bildung einer Arbeiterversetzung verhindern – vergeblich. In: *Freitag*, 34, Abgerufen am 15.03.21 unter: <https://www.freitag.de/autoren/p/ep/betriebsrat-gau-fuer-n26>.
- Fleming, P., Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10 (1), 157-179.
- Foucault, M. (1979). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Vintage Books: New York.
- Gioia, D. A., Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 20, 443-448.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B. (1996). Identity, image and issue interpretation: Sense-making during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41: 370-403.
- Helms Mills, J., Thurlow, A., Mills, A.J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5 (2), 182-195.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48, 21-49.
- Maitlis, S., Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8, 57-125.
- Manolchev, C. (2020). Sensemaking as >Self-<defence: Investigating spaces of resistance in precarious work. *Competition & Change*, 24 (2), 154-177.
- Mills, A. J., Helms Mills, J. (2004). When plausibility fails: Towards a critical sense-making approach to resistance. In: R. Thomas, A. J. Mills, J. Helms Mills (Eds.), *Identity Politics at Work: Resisting Gender and Gendered Resistance*, pp. 141-159.
- Mills, A.J., Murgatroyd, S.J. (1991). *Organizational Rules: A Framework for Understanding Organizations*. Milton Keynes: Open University Press.
- Mumby, D.K. (2005). Theorizing resistance in organization studies: A dialectical approach. *Management Communication Quarterly*, 19 (1), 19-44.
- Rouleau, L., Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48, 953-983.

- Rybnikova, I. (2021). Symbolische Führung: Wie Führungskräfte und Mitarbeiter Sinn stiften. In: Rybnikova, I., Lang, R.: *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: SpringerGabler, S. 257-282.
- Rybnikova, I. (2014). Managerversagen aus Mitarbeiterperspektive. Ergebnisse zweier Fallstudien zu Interimsmanagement. In: *Wirtschaftspsychologie*, 3, 84-92.
- Sandberg, J., Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 6-32.
- Schildt, H., Mantere, S., Cornelissen, J. (2020). Power in sensemaking processes. *Organization Studies*, 41 (2), 241-265.
- Schramm-de Robertis, U. (2010). *Ihr kriegt mich nicht klein! Eine Discouter-Angestellte kämpft um ihre Rechte*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Sieben, B. (2015). Der linguistic turn in der Managementforschung. In: Diaz-Bone, R., Krell, G. (Hg.): *Diskurs und Ökonomie. Interdisziplinäre Diskursforschung*. Wiesbaden: Springer, S. 49-87.
- Smircich, L., Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioural Science*, 18, 257-273.
- Thomas, R., Davies, A. (2005). Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies*, 26 (5), 683-706.
- Thurlow, A. (2010). Critical sensemaking. A. J. Mills, G. Durepos & E. Wiebe (Eds.), *Encyclopedia of case study research*. Thousand Oaks: Sage, pp. 29-30.
- Unger, R.M. (1987). *Social theory: Its Situation and its Task*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. 2nd Ed. Reading: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Man Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. E. (1999). Sensemaking as an organizational dimension of global change. In: D. L. Cooperrider & J. E. Dutton (Eds.), *Organizational Dimensions of Global Change: No Limits to Cooperation*. Sage: Thousand Oaks, pp. 39-56.
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford: Blackwell.
- Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47, 537-550.
- Weick, K.-E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16, 409-421.
- Weick, K. E. (2012). Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, 65, 141-153.

- Weik, E. (2014). Interpretative Theorie: Sprache, Kommunikation und Organisation. In: Kieser, A., Ebers, M. (Hg.), *Organisationstheorien*. 7., akt. u. über. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, S. 346-385.
- Witten, M. (1993). Narrative and the culture of obedience at the workplace. In: Mumby, D.K. (Ed.), *Narrative and Social Control: Critical Perspectives*. Newbury Park, CA: Sage, S. 97-118.

# **Dual Thematic Framework Analysis: Ein methodisch-analytischer Ansatz zur Untersuchung von Aushandlungen der Kontrolle im Arbeitsprozess**

---

Jacqueline Kalbermatter

Die Frage, wie Dynamiken alltäglicher Kämpfe und widerständiger Praktiken im Arbeitsprozess sichtbar gemacht und analytisch eingefangen werden können, stellt die Arbeitssoziologie auch in methodischer Hinsicht vor elementare Herausforderungen. Sie verlangen nach einer vertieften methodischen Auseinandersetzung, die über die simple Suche nach geeigneten Verfahren der Datenerhebung und -analyse hinausgeht. So besteht die zentrale Aufgabe darin, eine analytische Perspektive zu entwerfen, die nicht nur unterschiedliche methodische Zugänge miteinander integriert, sondern sie konzeptionell einbettet und zu einem methodisch-analytischen Ansatz verdichtet, mit dem alltägliche Mikropraktiken im Arbeitsprozess adäquat untersucht werden können. Insbesondere bedarf es in einer solchen Lesart der analytischen Berücksichtigung sozialer Verhältnisse, denn nur so können Fallstricke einer rein situativen Analyse von Mikropraktiken und die Auflösung der dahinterliegenden Strukturen vermieden werden. Dies bedingt zunächst einmal, eine analytische Perspektive einzunehmen, mithilfe derer alltägliche Erfahrungen der Arbeiter:innen (Burawoy, 1985, S. 20) und die im Arbeitsprozess stattfindenden Aushandlungen zwischen Arbeiter:innen und Unternehmer:innen bzw. dem in ihrem Auftrag agierenden Management (wieder) als konstitutives Element in den Mittelpunkt der Analyse gerückt werden können. Im Anschluss an Edwards (1979) lassen sich Unternehmen als »contested terrain« konzeptualisieren, in dem ständige Kämpfe zwischen Arbeiter:innen und dem Management hinsichtlich innerbetrieblicher Kontrollstrukturen ausgetragen werden. Diese Perspektive gestattet es, Arbeiter:innen als aktive Subjekte im Arbeitsprozess einzubetten und ihre alltäglichen Praktiken und ihre Autonomie den Kontrollstrategien des Managements gegenüberzustellen und diese somit nicht nur analytisch einzufangen, sondern auch empirisch sichtbar zu machen. Mit Burawoy gesprochen geht es also um Folgendes: »bringing workers back in« (Burawoy, 1985, S. 5-20). Diesem Leitmotiv folgend schlage ich vor, dabei eine grundlegende Frage aufzuwerfen: Wer sind diese Arbeiter:innen? Freilich soll diese Frage in keiner Weise dazu verleiten,

auf der Untersuchungseinheit einer isolierten Individualebene stehen zu bleiben. Vielmehr geht es darum, die sozialen Positionen der Arbeiter:innen in die Analyse des Arbeitsprozesses aufzunehmen, in dem diese theoretisch reflektiert, methodisch strukturiert und empirisch eruiert werden. So offenbart zweifelsohne auch ein Blick auf die Forschungslandschaft, dass soziale Differenzierungen, mit denen sich Arbeiter:innen konfrontiert sehen, für die je spezifische Organisation und Gestaltung des Arbeitsplatzes und die hier ausgehandelten sozialen Beziehungen eine entscheidende Rolle einnehmen (z.B. Anderson, 2010; Birke & Bluhm, 2020; Dyer, McDowell & Batnitzky, 2010; Fiedler & Hielscher, 2017; Kalbermatter, 2020; Morrison, Sacchetto & Cretu, 2013; Thompson, Newsome & Commander, 2013). In diesen Forschungen widerspiegelt sich denn auch die Vielgestaltigkeit sozialer Differenzierungen, die etwa in Bezug auf Markierungen nach Gender, Race, Nation, geografischer Herkunft und Aufenthaltsstatus der Arbeiter:innen zum Ausdruck kommen. So gilt wohl auch in der Arbeitssoziologie mittlerweile als unumstritten, dass der analytische Einbezug sozialer Differenzierungen für die Untersuchung des Arbeitsprozesses und der damit einhergehenden Arbeitspolitik von wesentlicher Bedeutung ist. Auch finden sich in der arbeitssoziologischen Methodendebatte mit der industriesoziologischen Fallstudienforschung (Pongratz & Trinczek, 2010) und der *Extended Case Method* (Burawoy, 2009) durchaus Forschungsstrategien, die den betrieblichen Arbeitsprozess auf der Basis entsprechender methodologischer und methodischer Überlegungen in übergeordnete soziale Kontexte einbetten. Eine Leerstelle bleibt bisweilen jedoch ein integrativer methodisch-analytischer Ansatz, der konzeptionelle Überlegungen hinsichtlich der Rolle sozialer Differenzierungen im Arbeitsprozess mit entsprechenden methodischen Verfahren vereint und somit eine systematische Analyse dieser Arbeitsrealitäten eröffnet. Mit diesem Beitrag versuche ich diese Lücke zu schließen. Ich schlage ein Instrumentarium, die *Dual Thematic Framework Analysis*, zur Untersuchung der Kontrolle im Arbeitsprozess vor, das einerseits soziale Positionen von Arbeiter:innen sowohl in analytischer als auch methodischer Hinsicht integriert und andererseits die nötige Offenheit bietet gegenüber konkreten Untersuchungsfragen und deren Eingrenzung auf je spezifische soziale Differenzierungen und auf entsprechend feingliedrigere Konzeptualisierungen. Eine Konkretisierung erfährt der vorgeschlagene methodisch-analytische Ansatz in seiner Anwendung auf soziale Differenzierungen von geflüchteten Arbeiter:innen mit unsicherem Aufenthaltsstatus, die auf der Basis migrationspolitischer Regulierungen hergestellt werden. So mag es kaum erstaunen, dass die Forschungen zu sozialen Differenzierungen im Arbeitsprozess die beträchtliche Reichweite der Migrationspolitik hervorheben. Denn sie nimmt keineswegs einfach eine »Nebenrolle« hinsichtlich der Regulierung des Arbeitsmarktes sowie der Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen ein, sondern erweist sich als konstitutiver Bestandteil der Regulierung von Arbeitskraftproblemen (Al-

tenried, Bojadžijev, Mezzadra & Wallis, 2017; Carstensen, Riedner & Heimeshoff, 2018; Georgi, 2016, 2017; Georgi, Huke & Wissel, 2014; Schaupp, 2021).

Der Beitrag gliedert sich in drei Teilbereiche: *Zunächst* wird der Frage nachgegangen, wie alltägliche Mikropraktiken und die damit verbundenen Aushandlungen der Kontrolle im Arbeitsprozess analytisch eingefangen werden können. Dabei schlage ich vor, die Analyseperspektive auf das Transformationsproblem um soziale Differenzierungen hinsichtlich der Arbeiter:innenschaft zu erweitern. Dieses theoretische Grundgerüst wird *zweitens* in einer Art Übersetzungsarbeit in ein methodisches Instrumentarium zur Untersuchung der Aushandlungen der Kontrolle des Arbeitsprozesses unter Einbezug der sozialen Positionen von Arbeiter:innen überführt. *Drittens* wird am Beispiel geflüchteter Arbeiter:innen mit unsicherem Aufenthaltsstatus in gastronomischen Betrieben in der Schweiz diskutiert, welche Erkenntnisse sich für die Kontrolle des Arbeitsprozesses durch den analytischen Einbezug sozialer Differenzierungen, mit denen Geflüchtete auf der Grundlage migrations- und asylpolitischer Regulierungen konfrontiert sind, gewinnen lassen.

## **Transformationsproblem revisited**

Zur Bearbeitung der Frage, wie alltägliche Mikropraktiken und die damit einhergehenden Aushandlungen, Konflikte und Widerstandsmomente im Arbeitsprozess untersucht werden können, werden *vier* analytische Schritte vorgeschlagen, die jeweils aufeinander aufbauen und zu einer umfassenden Analyseperspektive auf die Kontrolle des Arbeitsprozesses verdichtet werden.

In einem *ersten Schritt* geht es darum, den Pfad einer rein situativen Analyse von Mikropraktiken zu verlassen und soziale Praktiken im Arbeitsprozess stattdessen unter Berücksichtigung des strukturell antagonistischen Verhältnisses zwischen Unternehmer:innen und Arbeiter:innen in den Blick zu nehmen. Dazu gilt es zunächst, den Fokus auf das Transformationsproblem der Arbeit zu richten. Wie Marx (2008) feststellt, besteht die Herausforderung aus unternehmerischer Sicht im Arbeitsprozess darin, das Arbeitsvermögen der Ware Arbeitskraft im Arbeitsprozess tatsächlich auch zu verwirklichen. Im Anschluss an die *Labour Process Theory* (siehe Thompson & Ackroyd in diesem Band) kann festgestellt werden, dass die Sicherstellung der Verwirklichung des Arbeitsvermögens der Arbeitskräfte durch die Errichtung entsprechender Kontrollstrategien im Arbeitsprozess nicht einfach eine technisch-organisatorische Strukturierung darstellt, sondern dahinter stets auch soziale Praktiken von Unternehmer:innen – bzw. in Abhängigkeit der Größe des Betriebs in Gestalt des Managements – und Arbeiter:innen stehen (z.B. Burawoy, 1985; Edwards, 1979). Oder anders formuliert: Die tatsächlich verausgabte Arbeit im Arbeitsprozess ist stets umkämpft und die Kontrolle des Arbeitsprozesses wird im betrieblichen Kontext ausgehandelt und entsprechend (re-)produziert, was im ant-

agonistischen Widerspruch zwischen den Interessen der Unternehmer:innen und Arbeiter:innen begründet liegt (Edwards, 1979). Nun lässt sich jedoch einwenden, dass sich die Frage nach der Verwirklichung des Arbeitsvermögens und den damit einhergehenden Aushandlungen der Kontrolle nur beschränkt durch eine analytische Fokussierung auf die betriebliche Arbeitspolitik im engeren Sinne beantworten lässt. Denn hierbei drohen soziale Differenzierungen, denen Arbeiter:innen gegenüberstehen, aus dem Blick zu geraten.

Um diese Leerstelle zu beheben, gilt es in einem *zweiten Schritt*, den Blick auf das Transformationsproblem durch den analytischen Einbezug sozialer Differenzierungen zu erweitern. Mit Mezzadra und Neilson (2013) wird dabei davon ausgegangen, dass Arbeiter:innen als Träger:innen von Arbeitskraft stets auch mit Grenzen konfrontiert sind, die auf der Grundlage von Markierungen nach *Race*, Nation, geografischer Herkunft und Gender hergestellt werden. Eine analytische Präzisierung dieser Perspektive erfolgt nun durch deren Adaption auf die Ebene des Arbeitsprozesses: Dabei wird argumentiert, dass sich ebendiese den Träger:innen von Arbeitskraft entgegentretenden Grenzen auch in der Vernutzung der Arbeitskraft im Arbeitsprozess artikulieren und sich entsprechend auf die Veräußerung ihrer Arbeitskraft niederschlagen. Folgt man dieser Perspektive, wird das Transformationsproblem der Arbeit neu gestellt: Die Frage nach der tatsächlich verausgabten Arbeit ist auch abhängig von entsprechenden Markierungen der Träger:innen von Arbeitskraft. Es gilt also, das Transformationsproblem der Arbeit um den analytischen Einbezug von Strukturprinzipien zu erweitern, die nicht unbedingt unmittelbar im Arbeitsprozess sichtbar sein müssen, dessen ungeachtet hier jedoch ihre Wirkung entfalten.

Auf der Grundlage dieser Überlegungen lässt sich nun in einem *dritten Schritt* die Perspektive auf die Kontrolle des Arbeitsprozesses und auf die dahinterliegenden Aushandlungen präzisieren. Dabei gilt es, die Analyse der Auseinandersetzungen zwischen Arbeiter:innen und Unternehmer:innen bzw. Manager:innen um die Kontrolle im Arbeitsprozess nicht auf Arbeitskonflikte im klassischen Sinne zu verengen, sondern auch Aushandlungen um die Grenzen miteinzubeziehen, mit denen die Arbeiter:innen konfrontiert sind. Auf der Basis dieser analytischen Perspektive lassen sich alltägliche Mikopraktiken vor dem Hintergrund der unterschiedlichen sozialen Positionen der Arbeiter:innen deuten, was schließlich erlaubt, eine nuancenreichere Arbeitsrealität abzubilden und Eigentümlichkeiten widerständiger Praktiken der Arbeiter:innen zu identifizieren. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass die Markierungen nach *Race*, Nation, geografischer Herkunft und Gender in Arbeitskonflikten nicht in jedem Fall direkt adressiert werden, und dennoch beeinflussen sie die Art und Weise, wie Auseinandersetzungen um die Kontrolle des Arbeitsprozesses zwischen Arbeiter:innen und Unternehmer:innen bzw. Manager:innen strukturiert sind – wie es am Beispiel geflüchteter Arbeiter:innen mit unsicherem Aufenthaltsstatus in gastronomischen Betrieben noch zu

zeigen gilt. Aushandlungen um Grenzen in den Mittelpunkt der Analyse der Kontrolle im Arbeitsprozess zu rücken, bedeutet schließlich, auch Hierarchisierungen innerhalb der Arbeiter:innenschaft jenseits ihrer konkreten Lohn- und Beschäftigungsposition im Betrieb analytisch einzufangen und damit die spezifische Art und Weise der Arbeitsdisziplin und der Widerstandsmomente von Gruppen der Arbeiter:innenschaft im Arbeitsprozess aufzuspüren.

Diese Perspektive ermöglicht schließlich in einem *vierten Schritt*, auch die Rolle der Aushandlungen dieser Grenzen *innerhalb der Arbeiter:innenschaft* zu fokussieren und der Frage nachzugehen, welche Bedeutung den Markierungen nach *Race*, Nation, geografischer Herkunft und Gender dabei zukommt. Eruiert werden kann dabei, inwiefern Hierarchisierungen und damit einhergehende Formen der Kontrolle auf der Unternehmensseite auch innerhalb der Arbeiter:innenschaft (re-)produziert bzw. unterminiert werden und welche Brüche und Widerstände sich dabei auftun. Der analytische Blick richtet sich somit auf Ausschlussprozesse und Konflikte innerhalb von Gruppen der Arbeiter:innenschaft, die auf der Basis dieser Markierungen hergestellt werden, aber eben auch auf deren Unterstützungspraktiken, Solidaritätsprozesse und kollektive Widerstandsmomente im Arbeitsprozess. Denn wie Birke et al. (2017, S. 137) betonen, stellt die politische und soziale (Neu-)Zusammensetzung der Arbeiter:innenschaft nicht nur eine Herausforderung für das (manageriale) Transformationsproblem, sondern auch für das (gewerkschaftliche) Konstituierungsproblem dar. Letzteres geht mit der Frage einher, wie hierarchische Ordnungen innerhalb der Arbeiter:innenschaft strukturiert sind und wie diese mit der Durchsetzung kollektiver Interessen zusammenhängen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass hier eine analytische Perspektive vorgeschlagen wird, die das Transformationsproblem der Arbeit unter der Berücksichtigung sozialer Differenzierungen im Zusammenhang der Markierungen nach *Race*, Nation, geografischer Herkunft sowie Gender und somit das Feld der Auseinandersetzungen um die Kontrolle im Arbeitsprozess zwischen Arbeiter:innen und Unternehmer:innen bzw. Manager:innen, aber auch innerhalb der Arbeiter:innenschaft um diese Dimension erweitert. Um diese Perspektive auch auf die Empirie anwenden zu können, bedarf es der Entwicklung eines spezifischen methodischen Instrumentariums, das diese Überlegungen konzeptionell berücksichtigt und somit über ein enges Methodenverständnis hinausgeht.

## **Zur Imagination des »Aufeinanderprallens« von Arbeiter:innen und Unternehmer:innen**

Eine zentrale Herausforderung liegt darin, Perspektiven und Handlungen von Arbeiter:innen und Unternehmer:innen bzw. Manager:innen in Bezug auf die Kontrolle im Arbeitsprozess nicht nur empirisch zu ermitteln, sondern sie unter Be-

rücksichtigung der hier vorgeschlagenen konzeptionellen Rahmung überhaupt als eine Art *Aushandlungsprozess* interpretierbar zu machen. Ich schlage dazu vor, die konzeptionellen Überlegungen zu einem methodisch-analytischen Ansatz weiterzuentwickeln, der sozusagen eine Vermittlung zwischen der theoretischen Perspektive des Betriebs als Ort von Aushandlungsprozessen und der Anwendung entsprechender methodischer Verfahren der Datenerhebung und -analyse ermöglicht.

Den Ausgangspunkt bildet dabei der verstehende Ansatz, der die in den Sozialwissenschaften etablierte Dichotomie zwischen *structure* und *agency* auch auf methodischer Ebene zu überwinden vermag. Denn dieser Ansatz gestattet es, subjektive Wahrnehmungen und Handlungen der Arbeiter:innen sowie der Unternehmer:innen und Manager:innen unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen sozialen Position einzuordnen und sodann verstehend nachzuvollziehen (vgl. Bourdieu, 1997; Schultheis, 1997, S. 831-832). Dabei gilt es, entsprechende Perspektiven und Handlungen der Akteur:innen nicht einfach zusammenhangslos nebeneinanderzustellen, sondern Aushandlungen der Kontrolle des Arbeitsprozesses unter Berücksichtigung sozialer Differenzierungen methodisch kontrolliert zu konstruieren. Dazu wird der Arbeitsprozess sozusagen als soziales Feld imaginert, in dem Arbeiter:innen sowie Unternehmer:innen und Manager:innen in ihrer jeweiligen sozialen Position gleichsam »aufeinanderprallen« und somit ihre Perspektiven und Handlungen zueinander in Beziehung gesetzt werden können (vgl. Tsianos & Hess, 2012, S. 253). Der Entwurf eines solchen analytischen Raumes, der das Gegenübertreten von Arbeiter:innen sowie Unternehmer:innen und Manager:innen imaginiert, soll erlauben, die Kontrolle des Arbeitsprozesses als Resultat des Zusammenwirkens und der Auseinandersetzungen ihrer je unterschiedlichen Interessen zu verstehen.

Um diesen zunächst einmal relativ abstrakt anmutenden Ansatz zu explizieren, geht es in einem nächsten Schritt um die Frage, wie das Aufspannen eines solchen imaginierten Aushandlungsfeldes in konkrete Verfahren der Datenerhebung und -analyse überführt werden kann. Denn erst in der Anwendung der Imagination des »Aufeinanderprallens« von Arbeiter:innen und Unternehmer:innen im Forschungsprozess lässt sich die Bedeutung der methodischen Übersetzungsarbeit benennen.

Für den *Datenerhebungsprozess* bedeutet dies, ein methodisches Verfahren heranzuziehen, das einerseits sowohl die Positionen der Arbeiter:innen- als auch der Unternehmer:innenseite einbezieht und andererseits komplementäre Untersuchungsebenen miteinander integriert. Verwirklichen lassen sich diese beiden Anforderungen durch ein Datenerhebungsverfahren, das verstehende oder problemzentrierte Interviews mit ethnografischer Feldforschung kombiniert. Durch ausführliche und systematisch geführte Gespräche auf der Basis verstehender (Kaufmann, 1999) oder problemzentrierter Interviews (Witzel, 1989, 2000) mit Arbeiter:innen sowie Unternehmer:innen und Manager:innen lassen sich ihre je

spezifischen *Interessen, Orientierungen, Explikationen und Bewertungen* in Bezug auf den Arbeitsprozess ermitteln. Ein vertieftes Verständnis der Standpunkte von Arbeiter:innen sowie Unternehmer:innen und Manager:innen hinsichtlich der Organisierung und Kontrolle des Arbeitsprozesses, der Gestaltung der Arbeitsbedingungen sowie der betriebsinternen Beziehungen und insbesondere sozialer Differenzierungen bildet sozusagen die Grundlage dafür, sie in einem zweiten Schritt unter Berücksichtigung ihrer sozialen Position »aufeinanderprallen« zu lassen. Dabei sind in der Fallauswahl in Abhängigkeit der konkreten Fragestellung – neben anderen entsprechenden Merkmalsausprägungen – ausdrücklich auch die vorab theoretisch festgelegten Grenzen im Zusammenhang der Markierungen der Arbeiter:innen zu berücksichtigen. An ihre Grenzen stößt die Interviewforschung jedoch in Bezug auf die Ermittlung der *Handlungsebene*. Zwar gewähren die Ausführungen der Akteur:innen durchaus auch Einblicke in die Art und Weise ihres Handelns oder in erlebte Interaktionen, dennoch lassen sich die Komplexität und Dynamiken alltäglicher Praktiken und sozialer Beziehungen in Gesprächen nur selektiv und unzureichend erfassen. Eine Erweiterung und Ergänzung der Untersuchungsebene um die gelebten Erfahrungen in konkreten Aushandlungen hinsichtlich der Kontrolle und sozialer Differenzierungen zwischen Arbeiter:innen und Manager:innen sowie innerhalb der Arbeiter:innenschaft lässt sich durch ethnografische Feldforschung in der betrieblichen Zusammenarbeit im Arbeitsprozess realisieren (vgl. Burawoy, 2000; O'Reilly, 2012). Mithilfe teilnehmender Beobachtungen in einem ausgewählten Betrieb und entsprechender informeller Interviews mit den Arbeiter:innen und Manager:innen lässt sich ihr »Aufeinanderprallen« durch vertiefte Einblicke im stattfindenden Arbeitsalltag methodisch einholen. Dies erlaubt, die Frage der Kontrolle danach zu bearbeiten, wie diese durch Mikropraktiken reproduziert bzw. unterminiert wird und welche Rolle dabei soziale Differenzierungen einnehmen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das hier vorgeschlagene Datenerhebungsverfahren darauf abzielt, durch die Kombination unterschiedlicher methodischer Zugänge komplementäre Untersuchungsebenen miteinander zu integrieren und somit sowohl Perspektiven als auch Handlungen von Arbeiter:innen sowie Unternehmer:innen und Manager:innen methodisch adäquat einzufangen. Dies ermöglicht schließlich, der Konzeptualisierung des Betriebs als Aushandlungsprozess auch im Datenerhebungsprozess weitestgehend Rechnung zu tragen.

Nun stellt sich die Frage, wie sich die ermittelten Perspektiven und Handlungen durch ein entsprechendes *Datenanalyseverfahren* in Relation zueinander setzen lassen. In dem hier vorgeschlagenen inhaltsanalytischen Verfahren der *Dual Thematic Framework Analysis* (Kalbermatter, 2020) wird den beiden Postulaten des methodisch-analytischen Ansatzes auch in der Datenanalyse gefolgt. Das Verfahren erlaubt *erstens*, Perspektiven und Handlungen unterschiedlicher Akteur:innen nicht

einfach »gleichzuschalten« und somit in Fallstricke der »analytischen Blindheit« gegenüber gesellschaftlichen Strukturgefügen zu tappen, sondern diese unter Einbezug ihrer – vorab theoretisch festgelegten und empirisch ausgeleuchteten – sozialen Positionen zu interpretieren. *Zweitens* werden Perspektiven und Handlungen der Akteur:innen nicht als voneinander abgetrennte Analyseeinheiten gedeutet, sondern auf der Basis eines interpretativen Imaginationsrahmens in Dialog miteinander gesetzt. Diese Analysestrategie gestattet es, unterschiedliche Facetten der Kontrolle des Arbeitsprozesses als verstigte Kompromisse und Aushandlungen zu verstehen und unter Berücksichtigung der jeweiligen sozialen Position der Akteur:innen zu erklären. Analytisch eingefangen werden dabei nicht nur Regelmäßigkeiten, sondern auch Brüche, Widersprüche und Diskontinuitäten in der Etablierung der unternehmerischen Kontrolle.

Die *Dual Thematic Framework Analysis* basiert auf dem Verfahren der *Thematic Framework Analysis* von Ritchie, Lewis, Nicholls & Ormston (2014) sowie den methodischen Überlegungen zur Analyse von sozialen Settings von Lofland, Snow, Anderson & Lofland (2006) und beinhaltet zwei aufeinander aufbauende Analysephasen: In einer ersten Phase werden erhobene Daten auf der Basis eines deduktiv-induktiven Wechselspiels in einer *thematisch strukturierten Matrix* organisiert. Dabei wird dem Prinzip einer möglichst offenen Strukturierung (vgl. Kruse, 2014, S. 216; 230) gefolgt, indem die soziale Realität gewissermaßen durch die spezifischen Linsen der Konzeptualisierung des Betriebs als Ort von Aushandlungsprozessen der Kontrolle zwischen Arbeiter:innen sowie Unternehmer:innen und Manager:innen analysiert wird (vgl. Kelle & Kluge, 2010, S. 28). Im Zentrum steht hierbei der Entwurf eines thematischen Rahmens mit sensibilisierendem Charakter, der keineswegs darauf ausgerichtet ist, dem Datenmaterial theoretische Kategorien schlechthin überzustülpen. Vielmehr zielt diese Vorgehensweise darauf ab, Analyseeinheiten nach theoretisch fundierten und induktiv gewonnenen Dimensionen in Bezug auf die Kontrolle und die Grenzen im Zusammenhang der Markierungen der Arbeiter:innen zu strukturieren. Analyseeinheiten können dabei sowohl aus qualitativen Interviews gewonnene Gesprächspassagen als auch aus teilnehmenden Beobachtungen generierte Daten wie Äußerungen und Handlungen, Interaktionen, Situationsbeschreibungen etc. darstellen. Alle Analyseeinheiten werden sodann zunächst ohne Berücksichtigung der darin involvierten Akteur:innen unter entsprechende Dimensionen subsumiert. Dabei ist zu beachten, dass Analyseeinheiten jeweils mehreren festgelegten Dimensionen zugeordnet werden können, da diese keinesfalls disjunkt anzulegen sind. Letzteres ist von elementarer Bedeutung, da das Kernstück dieses Analyseverfahrens gerade darin liegt, Verbindungen zwischen diesen unterschiedlichen thematischen Dimensionen zu identifizieren (vgl. Kruse, 2014, S. 389-390; Spencer et al., 2014, S. 280; 283), mit dem Ziel, eine nuancenreichere Realität der Kontrolle des Arbeitsprozesses einzufangen. Darauf aufbauend geht es in einer zweiten Phase nun darum, die Analyseeinheiten durch den

analytischen Einbezug der sozialen Position der Akteur:innen zu *interpretieren*. Die vorab theoretisch festgelegten sozialen Positionen der Akteur:innen werden hierbei durch deskriptive Analysen biografischer sowie berufsbiografischer Daten sowie im Spezifischen der betrieblichen Position der Akteur:innen empirisch gestützt und erweitert (vgl. Lofland et al., 2006, S. 200–205). Dies erlaubt schließlich, die erarbeiteten Dimensionen und deren Verbindungen durch das imaginierte »Aufeinanderprallen« der Arbeiter:innen sowie Unternehmer:innen und Manager:innen auf der Basis ihrer je unterschiedlichen Standpunkte zu verstehen und das Ineinandergreifen, die Brüche und Widersprüche in Bezug auf ihre Perspektiven und Handlungen zu entsprechenden Erklärungsgrundlagen zu verdichten.

Es lässt sich festhalten, dass der methodisch-analytische Ansatz der *Dual Thematic Framework Analysis* darauf basiert, die Konzeptualisierung des Betriebs als Aushandlungsprozess der Kontrolle und sozialer Differenzierungen zwischen Arbeiter:innen und Unternehmer:innen bzw. Manager:innen mit methodischen Verfahren zu integrieren, mithilfe derer ihre Perspektiven und Handlungen in Beziehung zueinander gesetzt werden können. Im Folgenden wird nun am Beispiel geflüchteter Arbeiter:innen mit unsicherem Aufenthaltsstatus in gastronomischen Betrieben diskutiert, wie sich dieser Ansatz im Forschungsprozess anwenden lässt und welche Erkenntnisse sich daraus gewinnen lassen.

## **Geflüchtete mit unsicherem Aufenthaltsstatus in gastronomischen Betrieben**

In der Arbeitsrealität von geflüchteten Arbeiter:innen in gastronomischen Betrieben und den damit einhergehenden betriebsinternen Aushandlungen um Kontrolle spiegelt sich die zentrale Rolle der durch die Migrationspolitik etablierten Grenzen wider, mit denen sie sich als Träger:innen von Arbeitskraft konfrontiert sehen. Gerade diese Gruppe von Migrant:innen erfährt auf der Basis migrations- und asylpolitischer Regulierungen eine weitgehende Exklusion ihrer Rechte. Diese mit dem Aufenthaltsstatus der Arbeiter:innen verbundenen Grenzen schlagen sich in den Aushandlungen der Kontrolle des Arbeitsprozesses zwischen Arbeiter:innen und Unternehmer:innen nieder. Um der Frage nachzugehen, wie sich diese spezifische Qualität der Arbeitskraft von Geflüchteten mit unsicherem Aufenthaltsstatus auf der Basis der Wechselwirkungen zwischen migrationspolitischen Regulierungen und den Arbeitsverhältnissen in gastronomischen Betrieben konstituiert, folge ich dem hier vorgeschlagenen methodisch-analytischen Ansatz: Das Datenerhebungsverfahren basiert auf der Kombination problemzentrierter Interviews und ethnografischer Feldforschung, welche die Integration je spezifischer Forschungsziele erlaubt. In einer ersten Erhebungsetappe führte ich problemzentrierte Interviews

mit neun geflüchteten Arbeiter:innen mit unsicherem Aufenthaltsstatus<sup>1</sup> und 17 Unternehmer:innen<sup>2</sup> in gastronomischen Betrieben. Im Mittelpunkt standen dabei die Fragen, wie betriebliche Ordnungen reproduziert werden und welche Rolle dabei der Aufenthaltsstatus und die geografische Herkunft der Arbeiter:innen einnehmen. Die zweite Erhebungsetappe beinhaltete eine teilnehmende Beobachtung und informelle Interviews mit Arbeiter:innen in einem gastronomischen Betrieb, der auf der Basis der ersten Erhebungsetappe ausgewählt wurde. Die ethnografische Feldforschung führte ich in zwei Forschungsphasen während je drei Arbeitswochen im Sommer 2015 und im Frühling 2016 durch, indem ich als sogenannte Officemitarbeiterin<sup>3</sup> im Vollzeitpensum im Betrieb arbeitete. Dies erlaubte, den Fragen nachzugehen, wie sich der betriebliche Arbeitsprozess gestaltet und wie Arbeiter:innen betriebliche Ordnungen aushandeln, und welche Rolle dabei der Aufenthaltsstatus und die geografische Herkunft der Arbeiter:innen einnehmen. Als Datenanalyseverfahren wurde die *Dual Thematic Framework Analysis* herangezogen, auf deren Basis ich betriebliche Ordnungen sowie Wechselwirkungen zwischen

- 1 In der Fallauswahl wurden Arbeiter:innen mit Ausweis F (vorläufig Aufgenommene), mit Ausweis N (Asylsuchende) sowie abgewiesene Asylsuchende berücksichtigt: Die *vorläufige Aufnahme* (Ausweis F) gilt als »Ersatzmaßnahme«, die dann angewendet wird, wenn Personen aus der Schweiz weggewiesen wurden, aber sogenannte »Wegweisungsvollzugshinderisse« vorliegen. Dies ist dann der Fall, wenn der Vollzug der Wegweisung unzulässig (Verstoß gegen Völkerrecht), unzumutbar (konkrete Gefährdung der Person aufgrund von Krieg, Bürgerkrieg, allgemeiner Gewalt und medizinischer Notlage im Heimat- oder Herkunftsstaat) oder unmöglich ist (vollzugstechnische Gründe) (Art. 83 Abs. 1-5 AIG). »Asylsuchende« sind Personen, die ein Asylgesuch gestellt haben und im Asylverfahren stehen. Sie erhalten einen Ausweis N und haben grundsätzlich ein Anwesenheitsrecht in der Schweiz. Im Asylverfahren soll geprüft werden, ob sie die dem Asylgesetz entsprechenden »Flüchtlingseigenschaften« erfüllen (Art. 3 Abs. 2 AsylG). »Abgewiesene Asylsuchende« haben in einem Asylverfahren einen »Wegweisungsentscheid« erhalten und ihr Aufenthalt gilt als »illegal«, wenn sie die Schweiz innerhalb einer vom Staatssekretariat für Migration festgelegten Ausreisefrist nicht verlassen haben. Ihre Abschiebung kann jederzeit und auch ohne Vorwarnung durchgeführt werden (Art. 45 AsylG).
- 2 Bei der Fallauswahl der Unternehmer:innen wurden Größe und Art ihres Betriebs berücksichtigt. Als Kriterium galt, dass die Betriebe geflüchtete Arbeiter:innen mit unsicherem Aufenthaltsstatus im Zeitraum eines Jahres zum Zeitpunkt des Interviews beschäftigten. Dies ermöglichte, etwaige Fluktuationen der Arbeitskräfte zu berücksichtigen, die mit saisonalen Nachfrageschwankungen verbunden sein können. Zudem wurden Kontrastfälle beigezogen: Unternehmer:innen, die in diesem Zeitraum keine Arbeitsverhältnisse mit geflüchteten Arbeiter:innen mit unsicherem Aufenthaltsstatus besetzten. Insgesamt führte ich Interviews mit Unternehmer:innen von sechs kleinen (1-9 Beschäftigte), sechs mittleren (10-49 Beschäftigte) sowie fünf großen Betrieben (ab 50 Beschäftigte); darunter vier Kontrastfälle (zwei mittlere Betriebe sowie zwei große Betriebe).
- 3 Als sogenannte Officemitarbeiter:innen werden in der Gastronomie und Hotellerie Arbeiter:innen bezeichnet, in deren Zuständigkeitsbereich vor allem Abwasch-, Putz- und Aufräumarbeiten fallen.

migrationspolitischen Regulierungen und den Arbeitsverhältnissen von Geflüchteten mit unsicherem Aufenthaltsstatus als Resultate des Zusammenwirkens und der Auseinandersetzungen dieser Akteur:innen analysierte. Damit wurden soziale Differenzierungen hinsichtlich der geografischen Herkunft und des Aufenthaltsstatus der Arbeiter:innen in den Mittelpunkt der Analyse der Aushandlungen der Kontrolle im Arbeitsprozess gerückt.

Im Folgenden möchte ich auf drei zentrale Erkenntnisgewinne eingehen, die sich durch die Anwendung des methodisch-analytischen Ansatzes auf die Aushandlungen der Kontrolle zwischen geflüchteten Arbeiter:innen mit unsicherem Aufenthaltsstatus und Unternehmer:innen in gastronomischen Betrieben generieren lassen. *Erstens* kommen bei geflüchteten Arbeiter:innen mit unsicherem Aufenthaltsstatus in gastronomischen Betrieben spezifische Erscheinungsformen der Disziplinierung zum Vorschein. Als ungelernte Arbeitskräfte übernehmen sie in Abhängigkeit der Größe und der damit einhergehenden arbeitsteiligen Organisation der untersuchten Betriebe unterschiedliche Arbeitsaufgaben: In kleinen Betrieben (1-9 Beschäftigte) umfasst ihre Arbeit je nach (zeitlichem) Bedarf des Unternehmens verschiedene Tätigkeiten in der Küche wie Kochen und Vorbereitungen von Speisen, Abwasch- und Putzarbeiten sowie teilweise auch Servicearbeiten. Demgegenüber sind sie in mittleren (10-49 Beschäftigte) und großen Betrieben (ab 50 Beschäftigte) als sogenannte Officemitarbeiter vorwiegend für den Abwasch zuständig und verrichten zudem Putz- und Aufräumarbeit sowie gelegentlich Hilfsarbeiten wie Rüst- und Schneidarbeiten in der Küche. Obgleich ihre spezifischen Arbeitsaufgaben variieren, ist den geflüchteten Arbeiter:innen mit unsicherem Aufenthaltsstatus gemein, dass sie sich auf der untersten Stufe der Betriebshierarchie wiederfinden und ihre Arbeiten im *Back of the House* stattfinden. Ihre Arbeitsbedingungen zeichnen sich im Wesentlichen durch folgende Merkmale aus: hohe Arbeitsbelastung aufgrund der körperlichen Anstrengungen und zumeist hohe Arbeitsintensität, niedrige und teilweise nicht existenzsichernde Löhne, zeitlich flexible Arbeitseinsätze, eine (teilweise) hohe Variation der Arbeitszeit und regelmäßige Überstunden, Einsatz in verschiedenen Betriebsstandorten und flexibler Einsatz ihrer Arbeitskraft für andere Arbeitsbereiche innerhalb des Unternehmens. Reproduziert werden diese spezifischen Arbeitsbedingungen durch eine Art der Teilauslagerung der Disziplinierung, die analytisch in drei Formen unterschieden werden kann: *betriebsinterne direkte Disziplinierung*, *betriebsinterne indirekte Disziplinierung* und *externe Disziplinierung*. Obgleich in der hierarchischen Arbeitsorganisation der gastronomischen Betriebe die direkte Kontrolle des Arbeitsprozesses durch Appelle, Abmahnungen und Drohungen vorherrscht, bleibt sie in Bezug auf die geflüchteten Arbeiter:innen sekundär. Zweifelsfrei sind auch sie davon betroffen und zudem nimmt diese Art der Kontrolle bei ihnen eine spezifische Dimension an: In der *betriebsinternen direkten Disziplinierung* wird ihre Arbeitsdisziplin (wie auch bei anderen Migrant:innen) durch ihre Stigmatisierung aufgrund ihrer geografischen

Herkunft wie etwa durch rassistische Äußerungen oder kulturalistische Zuschreibungen reproduziert. Darüber hinaus wird aber auch beabsichtigt, die Kontrolle über ihre aufenthaltsrechtliche Situation in betriebliche Kontrollstrategien des Arbeitsprozesses zu inkludieren; so etwa durch Drohungen, in denen der Verlust des Aufenthaltsstatus bzw. die Abschiebung als zwangsläufige Folge des Verlustes des Arbeitsplatzes prophezeit wird. Wie diese Kontrolle im Arbeitsprozess auf der Basis der aufenthaltsrechtlichen Situation der Arbeiter:innen ausgeübt wird, illustriert etwa die folgende Situation, die sich während meines Forschungsaufenthaltes in einem gastronomischen Betrieb zugetragen hat. Im Zentrum steht dabei eine Auseinandersetzung um die Arbeitszeit zwischen einem Officemitarbeiter mit unsicherem Aufenthaltsstatus und dem Küchenchef: Der Küchenchef hat dem Office-mitarbeiter einige Wochen zuvor mitgeteilt, dass schriftliche Arbeitspläne jeweils einen Monat im Voraus erstellt würden, Änderungen jedoch vorbehalten seien. Als der Officemitarbeiter während eines Arbeitstages die Absicht hegt, seinen Dienst entsprechend dem Arbeitsplan zu beenden, schreitet der Küchenchef ein und weist ihn zurecht, dass er den Dienst erst dann beenden dürfe, wenn er sämtliche Aufgaben erledigt habe. Nachdem der Officemitarbeiter ihn zudem nach einigen freien Tagen am Samstag fragt, da er dann jeweils Fußball spiele, ermahnt der Küchenchef ihn, dass er entweder seine Arbeitsmoral ändern oder den Arbeitseinsatz beenden müsse, und betont, bei einer solchen Einstellung sei es am besten, wenn er jetzt gleich gehen würde. Dann fügt er an, dass er nicht wisse, ob er dann auch gleich abgeschoben werde, die Entscheidung liege nun bei ihm. Schließlich weist er ihn darauf hin, dass er grundsätzlich dankbar sein müsse, dass er hier arbeiten dürfe. Daraufhin befolgt der Officemitarbeiter die Anweisungen des Küchenchefs und widmet sich wieder der Arbeit im Office (tb20160323).

Dennoch liegt sozusagen hinter dieser offenkundigen Form der betriebsinternen direkten Disziplinierung eine wenngleich verschleierte, so doch weitaus wirkmächtigere Disziplinierung, die auf der Exklusion der Rechte von Geflüchteten mit unsicherem Aufenthaltsstatus gründet. Demnach handelt es sich bei dieser Disziplinierung gewissermaßen um eine Demaskierung jener Disziplinierungen (betriebsinterne indirekte Disziplinierung und externe Disziplinierung), die gerade nicht aktiv und nicht durch unmittelbare Kontrollpraktiken im Arbeitsprozess selbst hergestellt werden (müssen).

Betrachten wir nun diese beiden Disziplinierungsformen, die *betriebsinterne indirekte Disziplinierung* und die *externe Disziplinierung*, eingehender, so lässt sich zweitens eine weitere wesentliche Erkenntnis gewinnen: Ein vertieftes Verständnis darüber, auf welche Art und Weise sich diese Disziplinierungen reproduzieren, lässt sich erst generieren, zieht man sowohl die Arbeiter:innen- als auch die Unternehmer:innenseite in die Analyse mit ein. Die *betriebsinterne indirekte Disziplinierung* entspringt einem spezifischen Verhältnis zwischen geflüchteten Arbeiter:innen mit unsicherem Aufenthaltsstatus und Unternehmer:innen. Da der Aufenthaltsstatus

der Arbeiter:innen mit Unsicherheiten und insbesondere (institutionellen) Hürden auf dem Arbeitsmarkt verbunden ist, nimmt das antagonistische Verhältnis zwischen ihnen kurzzeitig eine besondere Form an. Beide verfolgen ein gemeinsames Ziel: Die Beschäftigung im Betrieb zu erwirken, und als Voraussetzung dafür gilt eine Arbeitsbewilligung, die je nach Aufenthaltsstatus mit spezifischen Zulassungsbedingungen verknüpft ist. Obgleich diese gemeinsame Interessenslage existiert, unterscheiden sich die dahinterliegenden Motive der Arbeiter:innen und Unternehmer:innen. Die Bereitschaft der Unternehmer:innen zur Beschäftigung der Geflüchteten mit unsicherem Aufenthaltsstatus basiert im Wesentlichen auf ihrer Aussicht auf eine »geeignete« Arbeitskraft. Als zentrale geforderte Eigenschaft einer »idealen« ungelernten Arbeitskraft – im Gegensatz zu denjenigen gelernter Arbeitskräfte – sehen die Unternehmer:innen die Motivation, die den reibungslosen Ablauf des betrieblichen Arbeitsprozesses garantieren soll. Diese Bezeichnung der Motivation lässt sich hierbei jedoch nicht etwa mit dem »Ansporn« der Arbeiter:innen gleichsetzen. Vielmehr verweist sie auf die Bereitschaft der Arbeiter:innen, sich in die unterste Position der betriebsinternen Hierarchie einzugliedern und sich der hohen Arbeitsbelastung und den »harten« – wie einige Unternehmer:innen selbst hervorheben – Arbeitsbedingungen zu fügen, die diese körperlich anstrengende Arbeit auszeichnen. Nun lässt sich *einerseits* konstatieren, dass die Unternehmer:innen geflüchteten Arbeiter:innen mit unsicherem Aufenthaltsstatus die für sie wesentliche Eigenschaft der Motivation teilweise selbst auch zuschreiben und sie somit als »geeignete« Arbeitskraft wahrnehmen. *Andererseits* – und hier liegt der springende Punkt – stellen sie darüber hinaus durch entsprechende Rekrutierungspraktiken sicher, dass sie tatsächlich auch »geeignete« Arbeitskräfte einzustellen vermögen. In der Rekrutierung ungelernter Arbeitskräfte setzen die Unternehmer:innen im Wesentlichen auf die sozialen Netzwerke der Arbeiter:innen im Betrieb. Da diese insbesondere Verwandte und Bekannte derselben Nationalität als potenzielle Arbeiter:innen vorschlagen, ergibt sich in der Zusammensetzung ungelernter Arbeitskräfte eine gewisse Kontinuität hinsichtlich ihrer Nationalität und ihres Aufenthaltsstatus. Die Unternehmer:innen wiederum gewährleisten durch diese Art der Rekrutierung nicht nur, dass der administrative Aufwand und die damit einhergehenden Kosten auf ein Minimum reduziert werden, sondern auch eine Art der »Bürgschaft« der beschäftigten Arbeiter:innen hinsichtlich der geforderten Eigenschaften der rekrutierten Arbeitskräfte. Haben Unternehmer:innen also diese Aussicht auf eine »geeignete« Arbeitskraft, nehmen sie auch die mit dem Aufenthaltsstatus der Arbeiter:innen verbundenen zusätzlichen Ungewissheiten in Kauf und sind dazu bereit, gegen potenzielle Hürden anzugehen, die diesem Arbeitsverhältnis entgegenstehen – dies wird etwa im folgenden Zitat einer Unternehmerin deutlich, die sich vor der Einleitung des Bewilligungsverfahrens zur Beschäftigung eines Arbeiters mit unsicherem Aufenthaltsstatus

nochmals beim im Betrieb arbeitenden Kollegen vergewissert, dass die potenzielle Arbeitskraft tatsächlich auch die erforderlichen Eigenschaften mitbringt:

»Und das ging auch über das Migrationsamt, das Gesamte. Aber eben, wenn ich halt weiß, es war auch ein bisschen so, weil er auch vom anderen Arbeiter kam. Und ich fragte ihn auch, ob das denn wirklich auch jemand ist, den er empfehlen würde. Und er sagte ja und das ist halt ein bisschen Vertrauenssache, und dann sagte ich, dann mache ich das auch, weil das trotzdem Papier ist, das man ausfüllen muss, dass man das vielleicht auch einfacher haben könnte, wenn man einfach jemanden nehmen würde, der B oder C [Ausweis, Anm. d. Verf.]<sup>4</sup> hat. Aber ich fand, ich vertraue ihm jetzt, und jetzt haben wir wirklich, er ist super und es ist gut, also für mich. Ich sage mir, es ist gut, dass ich das gemacht habe, und es hat sich mehr als gelohnt.« (u3, 13)

Betrachten wir nun die Perspektive der Arbeiter:innen, so lässt sich feststellen, dass für sie in dieser »Bürgschaft« im Gegenzug der Schlüssel zur Überwindung der Barrieren im Arbeitsmarkt liegt. Nicht nur ist ihre Arbeitserfahrung durch eine teilweise jahrelang erfolglose Arbeitssuche oder gar ein langjähriges Arbeitsverbot geprägt, sondern ihre einzige Möglichkeit für ein Bleiberecht in der Schweiz stellt eine Arbeitsstelle dar. Und gerade hier kommt die disziplinierende Wirkung dieses kurzfristigen Bündnisses zwischen den Arbeiter:innen und Unternehmer:innen zum Vorschein: Längerfristig wird ihre Arbeitsdisziplin insofern reproduziert, als sich bei ihnen eine Art der Dankbarkeit einstellt, die sich in Loyalität und Fügsamkeit äußert. Es handelt sich hierbei um eine verschleierte Disziplinierung, da die Dankbarkeit von den Unternehmer:innen nicht aktiv eingefordert werden muss, sondern der Tatsache entspringt, dass sie den geflüchteten Arbeiter:innen als Verbündete in ihrem Bestreben um eine Aufenthaltsbewilligung gegenüberstehen. Gefördert wird diese Dankbarkeit zudem, wenn Unternehmer:innen den Arbeiter:innen Unterstützung im Zusammenhang ihrer aufenthaltsrechtlichen Situation bieten, etwa bezüglich administrativer Angelegenheiten, Wohnungssuche, aufenthaltsrechtlicher Bestimmungen, oder die Unternehmer:innen den Beschäftigten gar privaten Deutschunterricht anbieten. Noch deutlicher zum Vorschein kommt diese Wirkmächtigkeit der Exklusion der Rechte von geflüchteten Arbeiter:innen in Bezug auf ihre Disziplinierung, richten wir den Blick auf die dritte, die externe Disziplinierung: Sie befinden sich in einer unsicheren

---

4 »Vorläufig Aufgenommene«, »Asylsuchende« und »abgewiesene Asylsuchende«, die sich seit Einreichung des Asylgesuchs mindestens fünf Jahre in der Schweiz aufhalten und bei denen »wegen der fortgeschrittenen Integration ein schwerwiegender persönlicher Härtefall vorliegt«, können über ein Härtefallgesuch eine Aufenthaltsbewilligung (Ausweis B) erhalten (Art. 14 AsylG). Beim Ausweis C handelt es sich um eine Niederlassungsbewilligung, die unbefristet und ohne Bedingungen erteilt wird (Art. 34 Abs. 1 AIG).

Aufenthaltssituation, in der die permanente Angst der drohenden Abschiebung präsent ist und sie mit rechtlichen Einschränkungen auf dem Arbeitsmarkt, der sozialen Sicherung und Familienzusammenführung konfrontiert sind. Um diese Rechte zu erlangen, streben die Geflüchteten den Erhalt einer Aufenthaltsbewilligung an, und als Voraussetzung dafür gelten unter anderem eine mindestens fünfjährige Aufenthaltsdauer in der Schweiz und eine Arbeitsstelle, welche die Sozialhilfeunabhängigkeit garantiert. Die externe Disziplinierung kommt nun in den Arbeitsverhältnissen der Arbeiter:innen dadurch zum Ausdruck, als sich ihre Sicherheitsbestrebungen darauf fokussieren, ihre Arbeitsbedingungen zu dulden und dadurch an ihren Arbeitsstellen festhalten zu können, stellen sie doch den Schlüssel zur Befreiung aus ihrer aufenthaltsrechtlichen Situation dar. Illustriert wird dies etwa im folgenden Zitat eines Arbeiters, in dem er diesen Zusammenhang selbst auf den Punkt bringt:

»Die eine Chef<sup>i</sup>n sagte immer:›Das ist nicht so, das ist nicht so. Pause nur, wenn das fertig ist, dann gehst du in die Pause.‹ Aber ich sagte nichts, ich ging nur arbeiten.

*Interviewerin: Und wieso hast du nichts gesagt?*

Ich habe keine Papiere, ich habe einen F-Ausweis. Ich habe Angst, dass sie vielleicht sagen, verschwinde. Was mache ich dann, ich muss arbeiten, bis ich einen B- oder C-Ausweis habe, und dann sagt die Schweiz, so und so und dann mache ich das so. Aber ich habe keine Rechte, keine Papiere.

*Interviewerin: Okay, weil du Angst davorhattest, dass du mit dem ...*

Ja, ich habe sicher Angst.

*Interviewerin: Und darum hast du dir gesagt, du sagst lieber nichts.*

Nichts sagen, immer machen, immer für die Küche, immer alles, was kommt. Und wenn sie sagen, dass ich das alles heute abwaschen muss, dann wasche ich alles ab. Immer sagen sie: ›Du musst das jetzt so machen, und dann muss ich das. Alles mache ich, alles. Ich wasche einfach nur ab. Warum? Ich habe keine Papiere, das ist das Problem.« (ab6, S. 2-3)

Die geringe Bereitschaft der geflüchteten Arbeiter:innen mit unsicherem Aufenthaltsstatus zu individuellem Widerstand im Arbeitsprozess oder zur Verwirklichung von Exit-Strategien lässt sich im Wesentlichen dadurch erklären, dass sie dabei stets auch mögliche aufenthaltsrechtliche Folgen vor Augen haben.

Gleichwohl zeigt sich gerade an diesem Punkt auch der *dritte* zentrale Erkenntnisgewinn des hier vorgeschlagenen methodisch-analytischen Ansatzes: Die analytische Berücksichtigung der Rolle sozialer Differenzierungen in den Aushandlungen der Kontrolle zwischen Arbeiter:innen und Unternehmer:innen bzw. Mana-

ger:innen erlaubt nicht nur, je spezifische Kontrollpraktiken der Unternehmer:innen Seite auf der Basis ebendieser sozialen Differenzierungen zu eruieren, sondern umgekehrt eben auch den Blick darauf freizulegen, welche subtilen Praktiken des Widerstands und welche Aneignungs- sowie Solidaritätsprozesse die Arbeiter:innen im Umgang damit entwickeln. So ermöglicht meine ethnografische Forschung in einem gastronomischen Betrieb in Bezug auf die Aushandlungen der Grenzen hinsichtlich des Aufenthaltsstatus und der geografischen Herkunft innerhalb der Gruppe der Officemitarbeiter auch Solidaritätsmomente zu identifizieren, wobei gleich in ihrer Zusammenarbeit auch informelle und situative Hierarchisierungsprozesse hergestellt werden. Obschon die Officemitarbeiter über unterschiedliche Aufenthaltsstatus verfügen (einige haben mittlerweile den Schweizer Pass), besteht ihre Gemeinsamkeit darin, dass sie als migrantische Arbeiter:innen allesamt bereits mit Grenzen im Zusammenhang ihrer geografischen Herkunft und ihres Aufenthaltsstatus konfrontiert wurden. Entsprechend kommen Solidaritätsmomente im Erfahrungsaustausch und der gegenseitigen Unterstützung sowie Beratung in Bezug auf Probleme und Herausforderungen hinsichtlich dieser Grenzen zum Ausdruck – etwa wenn über spezifische Bedingungen des jeweiligen Aufenthaltsstatus, Behördengänge, administrative Angelegenheiten oder rassistische Erfahrungen diskutiert und beraten wird. Darüber hinaus lassen sich zwei Arten von Widerständigkeit der Arbeiter:innen unterscheiden, die sich auf je spezifische Artikulationen von Grenzen beziehen, mit denen sie sich im Arbeitsprozess konfrontiert sehen: *Einerseits* lassen sich bei den geflüchteten Arbeiter:innen Widerstandsmomente ermitteln, die nur unter Berücksichtigung ihrer unsicheren Aufenthaltsstatus verstanden werden können. Ihre individuellen Praktiken zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen beschränken sich auf solche, die auch unmittelbar an ihr Bestreben zur Veränderung ihrer aufenthaltsrechtlichen Situation gekoppelt sind. So stellen etwa einige Arbeiter:innen mit geringem Stundenlohnplus Forderungen nach einer Festanstellung, um ihre Chancen auf eine Aufenthaltsbewilligung dadurch zu erhöhen. Bedeutsam ist die Beschäftigung im Stundenlohnplus in der Gastronomie insofern, als Unternehmer:innen diese neben der Beschäftigung von Festangestellten einsetzen, um auf kurzfristige und saisonale Nachfrageschwankungen zu reagieren und damit Lohnkosten zu senken. Für die geflüchteten Arbeiter:innen mit unsicherem Aufenthaltsstatus ist das Bemühen um eine Festanstellung nicht nur mit dem Ausblick auf eine Stabilisierung ihrer Arbeitssituation verbunden, sondern auch mit ihrem Bestreben, die für den Erhalt einer Aufenthaltsbewilligung geforderte Existenzsicherung zu gewährleisten. Wie etwa das folgende Zitat eines Arbeiters zeigt, entwickeln Unternehmer:innen in einigen Fällen auch die Strategie, diese Forderungen ins Leere laufen zu lassen, indem sie diese nicht eindeutig zurückweisen, sondern als zukünftige Möglichkeit entwerfen.

»Und ich sage immer wieder zu meinem Chef, warum gibst du mir nicht mehr Lohn oder einen fixen Lohn pro Monat. Und er sagt immer, nein, ich kann nicht. Immer so, das ist ein Krieg, aber ein friedlicher, wie in einer Familie. Er ist wie ein großer Bruder für mich und ich sage es auf positive Weise. Kannst du nicht einen fixen Lohn zahlen und er sagt, ja so langsam.« (ab7, 8)

Demgegenüber setzte ein Arbeiter seine Forderung nach einer Feststellung durch die Drohung mit der Kündigung schließlich durch, nachdem er vorerst einige Monate lang im Stundenlohn beschäftigt war – so erzählt er im Interview:

»Dann kam ich hier zurück und dann sagte ich ihm, ja okay, entweder Sie geben mir eine Festanstellung oder ich gehe. (...) Er sagt, ja warum? Ja für mich ist es schwierig, dass ich nur 60 Prozent arbeite. Okay, warum willst du weggehen, ich gebe dir eine Festanstellung. Und dann war ich sehr glücklich.« (ab3, 19)

Widerstandsmomente finden sich bei migrantischen Arbeiter:innen *andererseits* auch im Umgang mit Disziplinierungsversuchen durch Stigmatisierungen im Zusammenhang ihrer geografischen Herkunft. Jedoch beobachtete ich diese Art des Widerstandes im Arbeitsprozess während meiner ethnografischen Forschung in einem gastronomischen Betrieb ausschließlich bei Officemitarbeitern mit gesichertem Aufenthaltsstatus. Eine wesentliche Widerstandsstrategie besteht etwa darin, dass sich migrantische Arbeiter:innen die ihnen auf der Basis ihrer geografischen Herkunft zugeschriebenen Wissensdefizite aneignen, indem sie sich in spezifischen Situationen fürwahr künstlich »dummstellen« und somit den Arbeitsprozess unterlaufen. So verdeutlicht etwa die folgende Situation während eines Arbeitstages im Rahmen meiner ethnografischen Forschung, wie migrantische Arbeiter:innen durch subtile widerständige Praktiken die ihnen entgegentretende betriebsinterne direkte Disziplinierung auf der Basis kulturalistischer Zuschreibungen und rassistischer Äußerungen auch herauszufordern wissen und zu unterlaufen imstande sind: Ein migrantischer Officemitarbeiter führt spezifische Arbeitstätigkeiten aus, die im Grunde genommen Köch:innen zufallen würden, und fragt den Sous-Chef dabei mehrmals, ob er ihm demonstrieren könne, wie die Arbeitsschritte zu verrichten seien. Dieser zeigt ihm dann sogleich auch, wie die Arbeit ausgeübt wird, appelliert gleichzeitig aber an ihn, dass er doch über das entsprechende Wissen verfüge, da er ebendiese Arbeitstätigkeiten in der Vergangenheit jeweils souverän erledigt habe (tb20160331). In dieser Situation übernimmt der Officemitarbeiter ein Bild, das einem superioren Rassismus entspringt, mit dem die migrantischen Arbeiter:innen im Arbeitsprozess immer wieder konfrontiert und diszipliniert werden: Diese subtile Widerstandspraktik durch die subversive Aneignung der ihm zugeschriebenen Wissensdefizite gelingt nur deshalb, weil der Sous-Chef sich auf dieses »Dummstellen« einlässt und das

erneute Vorführen der entsprechenden Arbeitsschritte somit zum Unterbruch des Arbeitsprozesses führt.

Wenngleich vereinzelte widerständige Handlungen bei den Arbeiter:innen mit unsicherem Aufenthaltsstatus identifiziert werden können, so lässt sich im Grundsatz dennoch feststellen, dass ihr permanenter Kampf um Rechte die Herausbildung der Eigenschaften der Fügsamkeit und raumzeitlichen Flexibilität hervorbringt und dies den Unternehmensinteressen entspricht: Denn im Gegenzug sind die Unternehmer:innen in einer arbeitsintensiven Branche wie der Gastronomie gerade auf die Verfügbarkeit dieser Eigenschaften angewiesen, um möglichst flexibel auf kurzfristige und saisonale Nachfrageschwankungen reagieren zu können, einen reibungslosen betrieblichen Ablauf sicherzustellen und die Arbeitskosten damit auf ein Minimum reduzieren zu können. Im Arbeitsprozess werden die für die gastronomischen Betriebe »passenden« Eigenschaften dieser ungelernten Arbeitskräfte also auf der Basis migrations- und asylpolitischer Regulierungen und nicht (bloß) im Unternehmen selbst mobilisiert.

## Fazit: Eine analytische Erweiterung des umkämpften Terrains

In diesem Beitrag habe ich argumentiert, dass die Analyse von Mikropraktiken und individueller Widerstände im Arbeitsprozess ein methodisch-analytisches Werkzeug bedingt, mithilfe dessen diese *erstens* in der Forschung überhaupt sichtbar gemacht werden und *zweitens* analytisch gefasst und eingeordnet werden können. Vor dem Hintergrund der empirischen Erkenntnisse zur Aushandlung der Kontrolle zwischen geflüchteten Arbeiter:innen mit unsicherem Aufenthaltsstatus und Unternehmer:innen in gastronomischen Betrieben der Schweiz möchte ich nun auf die Bedeutsamkeit des Zusammenhangs zwischen der Sichtbarkeit und der analytischen Einordnung und Deutung von Mikropraktiken hinweisen. Denn die Frage danach, ob und in welcher Form Widerstände im Arbeitsprozess durch arbeitssoziologische Forschung sichtbar werden, lässt sich meines Erachtens nur dann beantworten, wenn gleichzeitig auch danach gefragt wird, wer diese Arbeiter:innen sind, mit welchen Grenzen sie als Träger:innen von Arbeitskraft konfrontiert sind und wie sich diese in der Verwirklichung ihres Arbeitsvermögens und den Aushandlungen der Kontrolle artikulieren. So offenbart der Blick auf die Mikropraktiken geflüchteter Arbeiter:innen mit unsicherem Aufenthaltsstatus, dass ihnen ein spezifisches Spannungsverhältnis zugrunde liegt, auf dessen einer Seite eine ausgeprägte Fügsamkeit und auf dessen anderer Seite eine Art der Widerständigkeit liegt. Sichtbar wird dieses den Mikropraktiken im Arbeitsprozess innewohnende Spannungsverhältnis aber erst dadurch, dass die Aushandlungen der Kontrolle zwischen Arbeiter:innen und Unternehmer:innen mit jenen um Rechte und gesellschaftliche Teilhabe in analytischer und methodischer Hinsicht verbun-

den werden: Die Fügsamkeit dieser Arbeiter:innen, die sich in den Aushandlungen der Kontrolle im Arbeitsprozess einstellt, liegt in ihrem individuellen Widerstand gegen die durch migrations- und asylpolitische Regulierungen hervorgebrachte Exklusion ihrer Rechte begründet. Vor diesem Hintergrund schlage ich vor, den Betrieb als »contested terrain« analytisch zu erweitern: Was sich im Arbeitsprozess abspielt, sind nicht nur ständige Kämpfe zwischen Arbeiter:innen sowie Unternehmer:innen und Manager:innen hinsichtlich innerbetrieblicher Kontrollstrukturen, sondern (neu) ausgehandelt werden in diesen Auseinandersetzungen stets auch die Grenzen, mit denen sich Arbeiter:innen konfrontiert sehen.

## Literatur

- AIG, Bundesgesetz über die Ausländerinnen und Ausländer und über die Integration 2005, 142.20, Stand am 1. April 2020.
- AsylG, Asylgesetz 1998, 142.31, Stand am 1. Januar 2021.
- Anderson, B. (2010). Migration, immigration controls and the fashioning of precarious workers. *Work, Employment and Society*, 24 (2), 300-317.
- Altenried, M., Bojadžijev, M., Mezzadra S. & Wallis, M. (Hg.). (2017). *Logistische Grenzlandschaften. Das Regime mobiler Arbeit nach dem Sommer der Migration*. Münster: Unrast.
- Birke, P. & Bluhm, F. (2020). Migrant Labour and Workers' Struggles: The German Meatpacking Industry as Contested Terrain. *Global Labour Journal*, 11 (1), 34-51.
- Birke, P., Bluhm, F. & Mayer-Ahuja, N. (2017). Arbeit als Black Box. Migration zwischen Prekarisierung und betrieblichem Konflikt. In M. Altenried, M. Bojadžijev, S. Mezzadra & M. Wallis (Hg.), *Logistische Grenzlandschaften. Das Regime mobiler Arbeit nach dem Sommer der Migration* (S. 115-142). Münster: Unrast.
- Bourdieu, P. (1997). Verstehen. In P. Bourdieu (Hg.), *Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft* (S. 779-826). Konstanz: UVK Universitätsverlag.
- Burawoy, M. (1985). *The Politics of Production: Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*. London: Verso.
- Burawoy, M. (2000). *Global Ethnography. Forces, connections, and imaginations in a post-modern world*. Berkeley: University of California Press.
- Burawoy, M. (2009). *The Extended Case Method: Four Countries, Four Decades, Four Great Transformations, and One Theoretical Tradition*. Berkeley; Los Angeles; London: University of California Press.
- Carstensen, L., Heimeshoff, L. & Riedner, L. (2018). Der Zwang zur Arbeit. Wertungslogiken in den umkämpften Regimen der Anwerbe-, Flucht- und EU-Migration. *Sozial.Geschichte Online*, 23, 23-44.

- Dyer, S., McDowell, L. & Batnitzky, A. (2010). The Impact of Migration on the Gendering of Service Work: The Case of a West London Hotel. *Gender, Work and Organization*, 17 (6), 635-657.
- Edwards, R. (1979). *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books.
- Fiedler, M. & Hielscher, L. (2017). Aus den Kreisläufen des ›Schweinesystems‹. Die Fleischindustrie im Oldenburger Münsterland als Regime von Mobilität und Ausbeutung. *Movements. Journal for Critical Migration and Border Regime Studies*, 3 (1), 165-178.
- Georgi, F. (2016). Widersprüche im langen Sommer der Migration. Ansätze einer materialistischen Grenzregimeanalyse. *PROKLA, Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft*, 46 (2), 183-203.
- Georgi, F., Huke, N. & Wissel, J. (2014). Fachkräftemangel, Lohndumping und Puzzle-Politik. Die europäisch ›Blue Card‹ als arbeitskraftpolitisches Projekt. In Forschungsgruppe »Staatsprojekt Europa« (Hg.), *Kämpfe um Migrationspolitik. Theorie, Methode und Analysen kritischer Europaforschung* (S. 209-226). Bielfeld: transcript Verlag.
- Georgi, F. (2019). Toward Fortress Capitalism: The Restrictive Transformation of Migration and Border Regimes as a Reaction to the Capitalist Multicrisis. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, 56 (4), 556-579.
- Kalbermatter, J. (2020). *Bleiberecht in der Gastro-Küche: Migrationspolitische Regulierungen und Arbeitsverhältnisse von Geflüchteten mit unsicherem Aufenthaltsstatus*. Zürich: Seismo.
- Kaufmann, J. C. (1999). *Das verstehende Interview. Theorie und Praxis*. Konstanz: UVK Universitätsverlag.
- Kelle, U. & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kruse, J. (2014). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Lofland, J., Snow, D., Anderson, L. & Lofland, L. H. (2006). *Analyzing Social Settings. A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Marx, K. (2008). *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Erster Band: Der Produktionsprozess des Kapitals* (Vol. MEW 23). Berlin: Karl Dietz Verlag.
- Mezzadra, S. & Neilson, B. (2013). *Border as Method, or, the Multiplication of Labor*. Durham: Duke University Press Books.
- Morrison, C., Sacchetto, D. & Cretu, O. (2013). International Migration and Labour Turnover: Workers' Agency in the Construction Sector of Russia and Italy. *Studies in Transitions, States and Societies*, 5 (2), 7-20.
- O'Reilly, K. (2012). *Ethnographic Methods*. New York: Routledge.

- Pongratz, H.J., & Trinczek, R. (Hrg.) (2010). *Industriesoziologische Fallstudien: Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie*. Berlin: edition sigma.
- Ritchie, J., Lewis, J., McNaughton Nicholls, C. & Ormston, R. (2014). *Qualitative Research Practice. A Guide for Social Science Students and Researchers*. London: SAGE Publications Ltd.
- Schaupp, Simon (2021). Algorithmic Integration and Precarious (Dis)Obedience: On the Co-Constitution of Migration Regime and Workplace Regime in Digitalised Manufacturing and Logistics. *Work, Employment and Society*, 36 (2), 310-327. DOI: <https://doi.org/10.1177/09500170211031458>
- Schultheis, F. (1997). Deutsche Zustände im Spiegel französischer Verhältnisse. In P. Bourdieu (Hg.), *Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft* (S. 827-838). Konstanz: UVK Universitätsverlag.
- Thompson, P., Newsome, K. & Commander, J. (2013). >Good when they want to be<: migrant workers in the supermarket supply chain. *Human Resource Management Journal*, 23 (2), 129-143.
- Tsianos, V. & Hess, S. (2012). Ethnographische Grenzregimeanalyse. In S. Hess & B. Kasparek (Hg.), *Grenzregime. Diskurse. Praktiken. Institutionen in Europa* (S. 243-264). Berlin: Assoziation A.
- Witzel, A. (1989). Das problemzentrierte Interview. In G. Jüttemann (Hg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder* (227-256). Heidelberg: Asanger.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(1).



# **Eigensinn im marktgesteuerten digitalen Taylorismus**

## Eine empirische Untersuchung zu Aneignungsweisen im Produktionsmodell von Amazon

---

*Georg Barthel, Felix Gnisa und Hans-Christian Stephan*

### **1. Einleitung**

In den Logistikzentren von Amazon in Deutschland wird bereits seit acht Jahren gestreikt. Formales Ziel des Arbeitskampfes ist die Anerkennung des Tarifvertrages des Einzel- und Versandhandels. Das würde für die Arbeiter:innen unter anderem zu einer höheren Entlohnung und mehr Urlaub führen. Allerdings geht es den Arbeiter:innen um viel mehr, wie der bekannte Slogan »Amazon-Arbeiter sind keine Roboter« zeigt. Es geht um Freiräume der Arbeiter:innen, Kontrolle über den Arbeitsprozess sowie die Erhaltung der Gesundheit. Sabrina Apicella (2016; siehe auch Apicella, 2021) zeigt in ihrer Studie zu Streikgründen in der Amazon-Belegschaft, dass sich die Kritik der Arbeiter:innen nicht primär auf die quantitativen Arbeitsrahmenbedingungen (Lohn und Arbeitszeit) bezieht, sondern sich vielmehr auf die qualitativen Arbeitsbedingungen wie die technologische Steuerung des Arbeitsprozesses oder das Verhalten der Vorgesetzten richtet. Diese Kritik, so unsere Kernüberlegung, resultiert aus eigensinnigen Aneignungsweisen im Arbeitsprozess, durch die Arbeiter:innen vom Management unabhängige normative Ansprüche an ihre Arbeit realisieren, die unerschlossene Potenziale von Mitbestimmung und Widerstand, namentlich den Anspruch auf die aktive Gestaltung der Arbeitsorganisation enthalten.

In Diagnosen zur Durchdringung der Arbeitswelt mit neueren digitalen Technologien wie Machine-Learning-gestützten Algorithmen, dem Internet of Things und digitalen Plattformen wurde das Produktionsmodell in Amazons Warenlagern als *digitaler Taylorismus* charakterisiert, weil die Trennung von »Konzeption und Ausführung« (Braverman, 1985) und die Kontrolle der Arbeiter:innen durch die algorithmisierte Prozessteuerung so weit fortgeschritten sei, dass das Erfahrungswissen der Arbeiter:innen sowie ideelle oder physische Rückzugsräume keine Rolle mehr spielten (Massimo, 2020; Nachtwey & Staab, 2015). Empirische Betriebsfallstudien zu den Warenlagern bei Amazon und Mitbewerbern innerhalb der Branche

logistikgestützter digitaler Verkaufsplattformen scheinen die Annahme einer Revivierung des Taylorismus mit den Mitteln digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien zu bestätigen (Barthel & Rottenbach, 2017; Butollo et al., 2018; in Bezug auf Frankreich und Italien: Massimo, 2020; in Bezug auf die USA: Struna & Reese, 2020). Wir sehen bei diesen Ansätzen das Problem, dass Einflussmöglichkeiten auf die Betriebsorganisation durch eigensinnige Praktiken als Quellen einer Demokratisierung von Produktion systematisch unterbewertet werden. Unter Rückgriff auf das Konzept des Eigensinns nach Alfred Lüdtke (1993/2015) wollen wir zeigen, dass das Produktionsregime Amazons Lücken für eigensinniges Handelns lässt und trotz aller Standardisierung in verschiedenen Situationen auf dieses sogar angewiesen bleibt.

Wir führten im August 2020 vier leitfadengestützte Interviews mit Arbeiter:innen in einem deutschen Amazon Fulfillment Center. Alle Interviewten sind sowohl Job-Level-1-Arbeiter:innen als auch Mitglieder der Gewerkschaft ver.di, die an Streiks teilgenommen haben. Wir befragten die Arbeiter:innen zu ihrem Arbeitsalltag, ihren Beziehungen einschließlich Konflikten mit dem Management und Kolleg:innen, sowie Formen und Gründen von widerständigen Handlungen. Wir betrachteten die Arbeiter:innen dabei als Expert:innen ihres eigenen Arbeitsalltags und werteten die Interviews inhaltsanalytisch (Mayring, 2010) aus. Die Ergebnisse dieser Interviews bilden die Grundlage für den empirischen Teil unserer Untersuchungen. Sie wurden punktuell ergänzt durch Informationen aus unserem langjährigen Austausch mit gewerkschaftlich aktiven Arbeiter:innen.

Um ausgehend von diesen Interviews den Zusammenhang von eigensinnigen Ansprüchen, Erfahrungswissen und politischen Perspektiven im (digitalen) Taylorismus herzustellen, werden wir folgendermaßen vorgehen: Zunächst rekonstruieren wir den Arbeitsprozess bei Amazon und zeigen dabei auf, inwieweit dieser in seinem Funktionieren auf das Erfahrungswissen der Arbeiter:innen angewiesen ist. Hierbei konzentrieren wir uns auf *sekundäre Formalisierungen* in der Praxis des Arbeitsprozesses. Unsere zentrale Erkenntnis ist, dass es sich beim Produktionsregime Amazons um einen *marktgesteuerten digitalen Taylorismus* handelt, in dem Momente indirekter Steuerung und teilautonomer Selbstorganisationsprozesse die Probleme tayloristischer Arbeitsorganisation auffangen (Kapitel 2). So lässt die Arbeitsorganisation Lücken für *eigensinnige Beziehungslogiken*, die die Arbeiter:innen in den Arbeitsprozess legen. Wir werden zeigen, dass der Eigensinn sowohl eine Grundlage für das Funktionieren des Produktionsmodells als auch für Widerstand gegen dasselbe ist (Kapitel 3). Abschließend wollen wir einen Ausblick auf gewerkschaftliche Handlungsweisen geben, die an eigensinnige Beziehungslogiken anschließen.

## 2. Indirekte Steuerung und Selbstorganisation im marktgesteuerten Taylorismus

Eigensinnigkeiten und Widerstandspotenziale lassen sich nur in Relation zur Arbeitsorganisation des Produktionsmodells Amazon analysieren. Diese zeichnet sich zwar durch eine tayloristische Rationalisierungsstrategie der *Standardisierung* aus, ist aber zugleich *stark dynamisch* und durch externe Marktfraktionen gesteuert. Insofern schlagen wir vor, das Produktionsregime von Amazon als *marktgesteuerten Taylorismus* zu bezeichnen.<sup>1</sup> Die Gleichzeitigkeit von Standardisierung und Dynamik wird dabei durch das digitale Informationssystem ermöglicht. (2.1.)

Diese formelle Ebene der Arbeitsorganisation wird hingegen durch eine informelle Ebene ergänzt, auf der Selbstorganisationsprozesse von Arbeiter:innen und faktisch eingeführte Modi indirekter Steuerung das tayloristische Modell Amazons erodieren lassen, weil nur sie die Funktionalität des Gesamtarbeitsprozesses gewährleisten können. (2.2.)

### 2.1 Der marktgesteuerte digitale Taylorismus im Produktionsmodell Amazon

Die tayloristische Rationalisierungsstrategie wird durch eine vertikale Hierarchie der Arbeitsfunktionen und eine horizontale Zergliederung des Arbeitsprozesses geleistet.<sup>2</sup> Job-Level-1-Arbeiter:innen, die die deutliche Mehrheit der Arbeiter:innen auf dem Shopfloor darstellen, sind mit dem unmittelbaren Prozessablauf der Warenkommissionierung und -sendung beschäftigt. Sie arbeiten meist trotz Phasen der Rotation über längere Zeiträume in den fünf aufgegliederten Teilbereichen des Gesamtarbeitsprozesses: *receive, stow, pick, pack, ship*. In diesen Teilbereichen sind einzelne Arbeitsschritte einerseits durch verschriftlichte Standard Operation Procedures (SOP) festgelegt, die ausgiebig das Arbeitshandeln bis hin zu kleinsten Bewegungen regulieren. Andererseits werden Arbeitsanweisungen durch digitale Devices per Scanner oder Computerterminals an die Arbeiter:innen ausgegeben. Die Intensität digitaler Anweisungen und Überwachung variiert hingegen stark von Abteilung zu Abteilung.

- a) Im *receive*, der Warenannahme, entladen die Arbeiter:innen LKW. Hier spielen digitale Prozessteuerungen keine große Rolle. Die Arbeit wird in kleinen

---

<sup>1</sup> Wir sehen in unserer Diagnose eines marktgesteuerten Taylorismus eine große Nähe zu Pfeiffers Konzeption des digitalen Taylorismus (Pfeiffer, 2015).

<sup>2</sup> Die folgenden Schilderungen sammeln sich auch aus intensiven Gesprächen mit dem Amazon-Kollegen Alexander Schreiber. Wir danken ihm sehr für die geduldige Zuarbeit.

Teams an Verladerampen verrichtet. Waren werden von dort über Förderbänder in den Wareneingang transportiert, gescannt und damit einem bestimmten Lagerungsort zugewiesen.

- b) Die vorsortierten Waren werden dann im *stow* von Arbeiter:innen gemäß dem System chaotischer Lagerhaltung in die Regale der Picktower eingelagert. Die Arbeiter:innen sind hier mit einem Handscanner ausgestattet, der ungefähr freie Lagerungsflächen anzeigt. Es werden jedoch keine exakten Regalplätze angezeigt, da diese Allokationsleistung für die Lagersoftware zu komplex wäre. Insofern ergeben sich einige Autonomiespielräume, da Arbeiter:innen durch Eigenermessungen Lagerungsfächer aussuchen müssen.
- c) Im *pick* verengt sich die digitale Prozessteuerung für die Arbeiter:innen. Der Bestellwunsch eines Kunden wird, nachdem ihm eine Lagerhalle innerhalb Amazons logistischen Netzwerks zugewiesen wurde, auf dem Handscanner eines Pickers angezeigt. Der Scanner zeigt dabei den exakten Weg zum Lagerungsfach. Eigene Ermessensspielräume, beispielsweise bezüglich der Reihenfolge abzuholender Waren, gibt es nicht. Die Waren werden in Plastikbehältern (sogenannten *totes*) gesammelt und dann auf Förderbänder gelegt, die sie in den *pack* transportieren.
- d) Auch der *pack* ist von einem hohen Maße an digitalen Anweisungen geprägt. Arbeiter:innen scannen die Artikel, woraufhin ein Terminalbildschirm vorgibt, welche Artikel wie viele Male in welche Art von Verpackung verstaut werden müssen. Ein Förderband bringt die Waren weiter in den *ship*.
- e) Im *ship* werden die Waren in LKW geladen. Dieser Bereich zeichnet sich wiederum durch kaum anzutreffende digitale Prozessteuerungen aus. Hier werden Pakete in Teamarbeit wieder auf LKW geladen.

Trotz der offensichtlich tayloristischen Arbeitsorganisation möchten wir die Diagnose eines *digitalen Taylorismus* in drei Punkten relativieren. Erstens lässt sich nur in einigen Bereichen auf der Ebene des Arbeitshandelns von einem *digitalen Taylorismus* sprechen. Weite Teile der Bereiche *receive*, *stow* und *ship* sind nur in geringem Maße durch algorithmische Werkzeuge gesteuert. Dies öffnet, wie noch zu zeigen sein wird, spezifische Räume der Selbstorganisation.

Zweitens ist die tayloristische Arbeitsorganisation mit einer *dynamischen Steuerung durch externe Marktinformationen* verbunden, die die kontinuierliche Reorganisation innerhalb der rigiden Arbeitsteilung notwendig macht. Dieser *marktgesteuerte Taylorismus* wird vor allem an der Vorarbeiterposition, den *Leads*, deutlich.<sup>3</sup>

---

3 Neben den Leads stehen die Arbeiter:innen auch unter der Kontrolle verschiedener Managerpositionen (Area-Manager, Flow-Manager usw.), die in der Betriebshierarchie über den Leads stehen. Da es für unsere Zwecke ausreicht von Manager:innen zu sprechen, werden wir an dieser Stelle nicht weiter differenzieren.

Sie sind unter anderem für die Koordinierung der Arbeit während kritischer Lieferzeiträume zuständig, um die nachfolgenden logistischen Abläufe im Flug- und Fernverkehr zu sichern. Insbesondere während dieser sogenannten *Cut-off-Zeiten*, wenn Sendungen möglichst schnell einen LKW erreichen müssen, üben sie Druck auf Arbeiter:innen aus. Außerdem verschieben sie Arbeiter:innen in andere Abteilungen, um den Personaleinsatz je nach Auftragsvolumen anzupassen. Ein Arbeiter beschreibt diese Querverschiebungen wie folgt:

»Für den einen oder anderen gibt es innerhalb [der Schicht] eine Nachricht auf den Handscanner [...], die bedeuten kann: [...] bitte das Cart noch fertig stowen, [...] Und dann bitte in der Halle zwei bei der anderen Abteilung melden und die andere Aufgabe übernehmen.« Das sind dann sogenannte Querverschiebungen unter der Schicht [...] im Outbound – also bei [den] [...] Tätigkeiten im Haus, die kundenorientiert sind [...] – [ist] gerade nach dem Wochenende [...] ein höheres Auftragsvolumen. Das kann bedeuten, dass du Montag, Dienstag eben vermehrt im Outbound die Masse der Mitarbeiter findest und [...] später in der Woche vor allen Dingen die Wareneingänge bearbeitest [...]. Das ist dann einer der Haupttreiber für diese Querverschiebung innerhalb der Schicht [...].« (Arbeiter 3)

Zu bearbeitende Volumina können sich je nach Auftragslage schnell ändern und sind gebunden an spezifische Lieferfristen. Diese externen Variablen erfordern den dynamischen Einsatz von Arbeitskräften je nach Bedarf.

In dieser *marktgesteuerten* Arbeitsorganisation sind weniger zentral definierte und langfristig geplante Prozessabläufe und Ressourcenverteilungen prägend. Standardisierung und Zergliederung der Arbeit existieren auf der Ebene des Designs der Arbeitsaufgaben, die konkreten Arbeitsaufträge und Ressourceneinsätze werden aber dynamisch je nach externen Marktinformationen gesteuert. Deswegen erinnert das Produktionsmodell von Amazon zu gleichem Maße, wie es konventionelle tayloristische Prinzipien verfolgt, ebenso an Ansätze der Marktkontrolle von Unternehmen (Brinkmann, 2011, S. 50-64) und der *lean production* (Moody, 1997, S. 95-113). Zwar ist die Arbeit von Amazon weniger durch Teamarbeit und Beteiligungsprozesse bestimmt als in jenen Modellen, allerdings löst Amazon das Problem der notwendigen Just-in-time-Prozession der Warenströme durch funktionale und numerische Flexibilität der Arbeiter:innen zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen, um die Bewältigung dynamischer Kundenanfragen bei gleichzeitiger Minimierung der Arbeitskosten zu garantieren.

*Drittens* lässt sich durch die Konzeption von Amazons Produktionsmodell als marktgesteuertem Taylorismus die wesentliche Funktion des Digitalen am digitalen Taylorismus verstehen und damit auch seine spezifische Form technischer Kontrolle, die oftmals in Diagnosen zum digitalen Taylorismus und den sie begleitenden intuitiven Gleichsetzungen mit seinem analogen Vorläufer nicht präzise genug zur Geltung kommt. Das zentrale Mittel, um die Gleichzeitigkeit von Dynami-

sierung (Marktsteuerung) und Standardisierung (Taylorismus) zu ermöglichen, ist das digitale Prozesssystem, das externe Marktinformationen (beispielsweise Kundenbestellungen) in Arbeitsanweisungen (auf Scannern und Terminals) übersetzt. Damit ist es möglich, dass Arbeitsschritte zwar standardisiert vorgeschrieben werden können, der komplette Produktionsprozess hingegen dynamisch organisiert ist. Zwar ist auch eine Übersetzung von Marktinformationen in die Prozessabläufe mit analogen Mitteln denkbar und wurde zu Beginn in Amazons Warenlagern in Deutschland auch mittels verschriftlichter Kommissionierungslisten praktiziert. Je höher jedoch die Variabilität von Produkten und je knapper die Lieferversprechen, desto notwendiger wird eine Komplexitätsbewältigung mittels digitaler Technologien. Diese auch als »digitales Fließband« (WING, 2015) bezeichnete Informationsbearbeitungsmaschine resultiert wiederum in einer spezifischen Form der technischen Kontrolle. Handscanner und Computerterminals geben zwar Arbeitsanweisungen aus, die aus externen Marktinformationen resultieren. Aus ihrem genuinen Charakter als *Informations- bzw. Medientechnologien* lassen sie aber notwendigerweise Lücken in der Determination des Arbeitshandelns. Deutlich wird dies wiederum an der Funktion der Leads. Denn neben der Koordinierung der Arbeit sind diese auch für Kontroll- und Überwachungsgänge vor allem in den durch digitale Handscanner stark geprägten Picktowern zuständig. Sie kontrollieren, ob die Arbeiter:innen sich an die Anweisungen der digitalen Systeme halten oder sich bei Gesprächen mit Kolleg:innen die Zeit totschlagen. Diese Kontrollgänge sind notwendig, weil die Handscanner als technische Kontrollmittel zwar eine detaillierte Anweisung des Arbeitsprozesses leisten, letztlich aber nicht gewährleisten können, ob sich diese Anweisungen in das Arbeitshandeln der Arbeiter:innen übersetzen. Die so entstehende Lücke im maschinell determinierten Prozessablauf versucht Amazon durch Modi hierarchisch-persönlicher Kontrolle (Edwards, 1981, S. 40-44) zu schließen, in denen Vorarbeiter:innen vor allem unter Androhung von Sanktionen wie Feedbackgesprächen die Arbeiter:innen disziplinieren.

Das ist ein wesentlicher Unterschied zu konventionellen Formen des Taylorismus. Taylorismus an sich schloss zwar nie von jeher eine bestimmte Technisierungsform ein, sondern bezog sich in seiner historischen Ursprungsform lediglich auf die arbeitswissenschaftliche Ermittlung von Arbeitsschritten und Zeitabläufen. Doch er ging historisch oftmals mit einer spezifischen Technisierungsform einher, die sich in Abgrenzung zu den Informationsmedien digitaler Produktion als *thermodynamische Technisierung* bezeichnen lässt – also eine Technisierung, der es vor allem um die Umwandlung von Energie in Bewegung geht. Den standardisierten und detailliert vorgegebenen Arbeitsschritten entsprachen dabei automatische Werkzeug- und Bewegungsmaschinen, durch die Tätigkeiten der Arbeiter:innen körperlich algorithmisiert werden. Paradigmatisch für diese Art der technischen Kontrolle steht das Fließband (Edwards, 1981, S. 124-143), aber auch andere Formen automatischer Werkzeugmaschinen, die menschliche Tätigkeiten determinieren

sollen (Braverman, 1985, S. 144-179; Noble, 1986; Diagnosen für Deutschland: Popitz, 1957; Kern & Schumann, 1974). Das Besondere an dieser Form technischer Kontrolle ist, dass über autonome Antriebsquellen bewegte mechanische Werkzeuge Modus und Geschwindigkeit der menschlichen Arbeitstätigkeit erzwingen sollen. Diese Art der technischen Kontrolle lässt sich aber mit den Informationssystemen des digitalen Taylorismus nicht herstellen: Sie übermitteln Informationen, bewegen aber keine Produktionsstraßen, denen sich Arbeiter:innen anzupassen haben. Die damit entstehenden Lücken der Kontrolle eröffnen wiederum spezifische Freiräume für Arbeiter:innen in den Warenlagern.<sup>4</sup>

Die digitale Maschinerie übernimmt dabei die Allokation von Informationen, Ressourcen und Arbeitskräften, die aus der äußeren Markt-Umwelt – Kundenbestellungen und umliegenden logistischen Dienstleistungen – empfangen werden und dynamisch als Arbeitsanweisung in die Betriebsorganisation übersetzt werden. Insofern spiegelt sich im Produktionsmodell Amazons jene politökonomische Funktion der Organisierung von Märkten und Marktinformationen wider, die die großen digitalen Pionierunternehmen wahrnehmen, um damit auf die Anforderungen ausdifferenzierter und individualisierter Märkte zu reagieren (Staab, 2016; Staab, 2020). Amazons Lagersoftware ist eine *Distributivkrafttechnologie* (Pfeiffer, 2021), weil sie vor allem die Allokation von Gütern an Konsument:innen durch Akkumulation und Verarbeitung von Informationen effektiv gestaltet. Diese *informationelle* Funktion von Technik resultiert hingegen auch in einem rein informationellen Charakter technischer Kontrolle.

## 2.2 Indirekte Steuerung und sekundäre Formalisierung

Folgt man den konzeptionellen Überlegungen der kritischen Informatik (Weizenbaum, 1974; Winograd & Flores, 1992; Fuchs-Kittwoski, 1992) und den Theorien subjektivierenden Arbeitshandelns (Böhle & Baumgärtner, 2017; Pfeiffer, 2003), reicht es nicht, die formale Konzeption des Arbeitsprozesses zu erfassen, um die faktische Arbeitsorganisation in den Warenlagern zu beschreiben. Die Theoretiker:innen des subjektivierenden Arbeitshandelns diagnostizieren, dass Arbeitshandeln auch immer durch Anteile eines unhintergehbaren Erfahrungswissens geprägt ist,

---

4 Dass sich die Technisierung tayloristischer Produktionsmodelle nicht mehr an thermodynamischen, sondern informationellen Technologien ausrichtet, ist dabei natürlich kein neues Phänomen. Die Diagnose eines »Taylorismus 2.0« (Pfeiffer, 2007) kam bereits zu Beginn des neuen Jahrtausends auf. Rationalisierung von Einfacharbeit geschah nicht mehr über Automatisierungstechnologien, sondern über ERP- und PPS-Systeme, die Leistungsdaten von Arbeiter:innen zum Benchmarking von Arbeitsprozessen sammelten. Auch hier kam es schon zu Änderungen im Verhältnis von Technik und Autonomiespielräumen. In den Diagnosen zum »digitalen Taylorismus« wird dieser Wissensbestand hingegen ebenso kaum beachtet.

das nicht durch das Management formalisiert werden kann. Die kritische Informatik liefert eine Begründung dieser Lücken der Formalisierung. Denn als Abstraktion von Wirklichkeit können (digitale) Informationssysteme Arbeitsprozesse nur selektiv abbilden. Die dadurch entstehenden Dysfunktionalitäten werden auf Menschen als vermeintlich schwächstes Glied des Prozessablaufes ausgelagert (Bainbridge, 1983). Der Umgang von Arbeiter:innen mit den formalen Prozessvorgaben und ihre informellen Komplementärleistungen zum Ausgleich ihrer Dysfunktionalitäten sind damit Teil jeder Arbeitsorganisation.

Bemerkenswert für Amazons Warenlager ist, dass dieser faktische Umgang zu einer informellen Arbeitsorganisation führt, die entgegen der tayloristischen Konzeption von verstetigten Selbstorganisationsprozessen und indirekten Steuerungsmodi von Arbeiter:innen geprägt ist. Arbeiter:innen handeln meist bewusst an den Vorgaben des Managements und der digitalen Technologien vorbei, um die Atmung der Warenlager mit dem Markt durch erfahrungsgesättigtes Arbeitshandeln zu gewährleisten. Manageriale Akteure sind auf diese Selbstorganisationsprozesse angewiesen.

Besonders deutlich wird dies, wenn die Marktdynamik besonders schroff in die Arbeitsorganisation hineinragt; beispielsweise wenn wichtige Lieferfristen wie bei den oben erwähnten Cut-offs eingehalten werden müssen. Zu diesen Zeitpunkten müssen Waren schnellstmöglich von den Picktoren zum Warenausgang bewegt werden. Unter Zeitdruck verlieren die formal geltenden standardisierten Arbeitsanweisungen ihre Geltung. Ein Arbeiter beschreibt eine Arbeitssituation im Pick während des Cut-offs:

»Wir sollen jedes Paket einzeln in die Brücke [Container, die von LKW transportiert werden, Anm. Autoren] reinlegen. Du hast aber für so eine Brücke [...] vielleicht [...] 15 Minuten Zeit und das sind dann vielleicht auch mal so tausend, zweitausend Pakete. Lege mal jedes Paket einzeln rein. [...] Geht nicht! [...] Da stehen die [Leads] dahinter und dann so: >Es ist Cut-off komm. Macht! Macht! Macht!  
Wir fahren mit der Ameise rein [...], halten [den] Käfig fest [...], kurz hochdrücken und dann wird angerückt und dann fällt die erste Hälfte raus, oder es wird dann eben reingeschmissen.« (Arbeiter 1)

Unter Zeitdruck, der über die Leads vermittelt wird, ignorieren die Arbeiter:innen die Anweisungen, jedes Paket einzeln in die LKW-Brücke zu legen, organisieren sich stattdessen einen Hubwagen, der eigentlich nicht für diesen Arbeitsbereich vorgesehen ist, und laden Waren damit auf die Ladeflächen. Es kommt unter den Bedingungen bestimmter Zielstellungen zu spontanen Selbstorganisationsprozessen der Arbeiter:innen:

»Einer probiert es aus [Mit dem Hubfahrzeug ganze Paletten auf Verladeflächen stellen, Anm. Autoren] und dann fällt so ein Postkäfig runter und dann wissen wir:

Okay, denn müssen wir vielleicht ein bisschen festhalten, aber ansonsten. Ja, na? Also unser Rekord liegt bei, ich glaube, 6,5 Minuten [...]. Da waren wir zu viert. [...] Da haben wir [...] vier kleine Mauern gebaut und dann standen wir nur draußen und haben wir nur hier reingepfeffert wie sonst noch was. [...] Offiziell brauchst du einen zweiten Mann [zum Heben]. Die geben dir aber keinen zweiten Mann. Die stellen dir die Palette dorthin und dann sagen sie: >So. Mache leer!« (Arbeiter 1)

Diese Intervention von Selbstorganisationsprozessen, um die Marktdynamiken der Warenlager zu bewältigen, betrifft dabei auch das Ausgleichen systematischer Dysfunktionalitäten der Lagersoftware bei der Abbildung der Warenströme. Das digitale System ist nicht in der Lage, komplexe Variabilitäten und Unwägbarkeiten im Arbeitsprozess abzubilden. Diese Diskrepanz zwischen dem globalen, formalisierten Wissen der technischen Systeme und dem lokalen Wissen über Unwägbarkeiten der Arbeiter:innen schildert ein Arbeiter aus dem *stow*. Er beschreibt seinen Umgang mit den damit verbundenen Dysfunktionalitäten am Beispiel von Einlagerungsprozessen beschädigter Güter und dem Problem mangelnder Stellflächen:

»[W]enn du nicht ganz zombiefiziert bist [...] gehst [du] mal auf deinen Abteilungsleiter [...] zu und sagst: >Freunde, wir haben da oben jetzt mal langsam ein Problem, ihr müsst mal jetzt entweder die Picker langsam dazu bringen [...] ein paar von den Artikeln noch abzuholen. [...] oder wir können hier irgendwann das Einlagern einstellen. [...] Und dann bekommst du die Antwort von dem Manager: >Also ich mache mal hier meine Datenbank auf, die sogenannte Stowmap, die mir anzeigt, wie viel Restauslastung in Prozent habe ich in welchem Bereich [...] Und der sagt, das ist doch erst zu siebzig Prozent ausgelastet. [...] Und dann weißt du genau, auf welche Löcher der sich bezieht, der bezieht sich auf Fächer, die für die Ware, die du in deinen Containern hast, gar nicht geeignet ist, so.« (Arbeiter 3)

Die notwendige Abstraktion, die digitale Informationen von der Wirklichkeit leisten, stellt sich hier als ungenaue Darstellung der Lagerflächenkapazitäten dar, weil zwar die Gesamtflächen in einem bestimmten Regalbereich digital dargestellt werden, jedoch nicht, inwiefern bestimmte Güter mit bestimmten Maßen noch in die einzelnen freien Stellflächen passen. Das Erfahrungswissen des Shopfloor-Arbeiters – sowohl über die Stellflächen als auch über die zu erwartenden weiteren Waren, die gelagert werden müssen – hilft ihm, diese Diskrepanz zwischen digitaler Abbildung und Realität einzuschätzen und alternative Prozessorganisationen vorzuschlagen, nämlich den Personaleinsatz der Picker zu erhöhen, um weitere Stellflächen frei zu machen. Das Erfahrungswissen des Arbeiters ist damit eines, das sich am spezifischen marktgesteuerten Produktionsmodell der Warenlager ausrichtet. Denn das Wissen um Stellflächen und Warenflüsse hilft ihm im Ge-

gensatz zum eigentlich dafür zuständigen digitalen Informationssystem eine realistischere Einschätzung der Allokation von Ressourcen und Arbeitskräften und eine Anpassung an die äußeren Marktbedingungen bzw. Auftragsvolumen zu leisten.

Wir haben in unseren Interviews eine Vielzahl von Beispielen gefunden, in denen dieses Unterlaufen der formalen Prozessorganisation durch die Arbeiter:innen erst die Produktivität des Arbeitsprozesses gesichert hat: Im Wareneingang werden Güter nicht einzeln auf Schäden geprüft, um eine schnelle Prozession zu gewährleisten; im *store* ignorieren Arbeiter:innen Anweisungen zum Umgang mit Fehlrouting-Prozessen und räumen Waren selber ein, statt einen langwierigen *Problem-Solving*-Prozess zu initiieren; im *pick* werden Waren nicht einzeln gescannt, um Informationen über die Zielrouten zu erhalten, sondern die Barcode-Kürzel per Auge identifiziert, um die Prozesse zu beschleunigen.

Dieses Vorbeiarbeiten an den offiziellen Arbeitsanweisungen läuft gleichwohl nicht den Zielvorgaben des Managements entgegen. Vielmehr fungieren die eigen-sinnigen Arbeitsleistungen unterstützend dort, wo die offiziellen Arbeitsanweisungen dysfunktional werden. Diese Phänomene lassen sich als »sekundäre Formalisierungen« (Kleemann & Matuschek, 2008) bezeichnen. Selbstorganisierungsprozesse von Arbeiter:innen werden als allgemein akzeptierte Regelverstöße gegenüber den Formalisierungen des Managements verstetigt und in den Prozessablauf der Arbeitsorganisation integriert.

Das Bemerkenswerte dieser Mikroorganisation der Arbeit in den einzelnen Arbeitsbereichen ist, dass die managerialen Produktionsziele eben nicht über tayloristische Arbeitsmethoden erreicht werden. Vielmehr lassen sich *informelle Formen der indirekten Steuerung* bzw. *Steuerung nach Kennzahlen* in den meisten Bereichen beobachten, die von diskontinuierlichen Warenflüssen und dementsprechenden Zeit- und Lagerflächenengpässen betroffen sind. Als indirekte Steuerung lassen sich Regulierungsweisen von Arbeit verstehen, die nicht den Modus der Arbeit vorschreiben, sondern vielmehr nur ihre Ziele und damit die Entscheidung über die Mittel zum Erreichen dieser Ziele in den Entscheidungsbereich von Arbeiter:innen legen. Diese charakteristische Steuerungsform ist vor allem dort anzutreffen, wo Marktdynamiken in Unternehmen verschoben werden, um die betriebliche Organisation zeitlich und sachlich enger an äußere Nachfragebedingungen zu koppeln, weswegen eine standardisierte Anweisung von Arbeitshandeln weniger günstig zu leisten ist (Brinkmann, 2011, S. 54). Diese Umpolung der Logik des Arbeitsprozesses von der direkten (tayloristischen) zur indirekten Steuerung der Arbeit (»management by objectives«) kommt bei Amazon besonders dann zum Tragen, wenn ein Verfehlen der Produktionsziele ganze logistische Ketten unterbrechen würde wie bei den erwähnten Cut-off-Zeiten. Für die Arbeiter:innen ist diese Form der indirekten Steuerung auch im sonstigen Arbeitsprozess relevant, vor allem, weil eine strikte Einhaltung der Arbeitsanweisungen ein Unterschreiten

bestimmter *Leistungskennzahlen* bedeuten und manageriale Sanktionsmaßnahmen nach sich ziehen würde – beispielsweise Mechanismen persönlicher Kontrolle wie Ansprachen auf dem Shopfloor oder spezielle Evaluationsverfahren wie Feedbackgespräche durch Leads. Ein Arbeiter begründet die Notwendigkeit der produktiven Eigenleistungen im Arbeitsprozess:

»Weil du sonst immer wieder bei irgendwelchen Leuten antanzen darfst, weil du dann immer wieder hörst: ›Wie sieht es denn aus? Was hast du denn? Wo ist das Problem?‹ Ne? [...] Und irgendwann, hast du keinen Bock mehr darauf, wenn die Leads zu dir kommen: ›So jetzt gucken wir uns mal deine Zahlen an.‹« (Arbeiter 1)

Diese Selbstorganisationsprozesse im Sinne sekundärer Formalisierungen sind dabei nicht von den Manager:innen angewiesen, aber aus Eigeninteresse akzeptiert. Ein weiterer Arbeiter veranschaulicht dies anhand bestimmter Pausenzeiten im *shop*, die sich als informelle Praxis zur Gewährleistung der Produktivität unter den Arbeiter:innen eingeübt haben und die von den offiziellen Pausenanweisungen abweichen:

»[...] weil die Manager sehr schnell begreifen, wenn sie bei Amazon erfolgreich sein wollen, dann interessiert deren Vorgesetzte nicht, was unterwegs schiefgegangen ist und warum. Die wollen einfach jeweils nur ihren Bereich saubergehalten sehen [...]. Wenn der [Area Manager, Anm. Autoren] drauf besteht, seine Personal-, oder seine Mitarbeiter, für die er verantwortlich ist, die machen dann die Pause, wann sie im Buch steht, dann bleibt eben der eine oder andere LKW eben auch gegebenenfalls halb leer. [...] Und das merken diese neuen nachwachsenden Manager ja auch. [...] Und die [...] drehen sich einfach mit dem Rücken hin und sagen: ›Ich will es gar nicht wissen, Hauptsache ihr macht das und ich steh' gut da.‹« (Arbeiter 3)

Die Manager:innen selbst müssen sich vor den Standortleitungen für die Produktivität ihrer Abteilungen rechtfertigen. Um diese zu gewährleisten, sind sie auf das lokale Wissen der Shopfloor-Arbeiter:innen angewiesen und ignorieren die formale Prozessorganisation. Amazons Warenlager zeichnen sich damit durch charakteristische Elemente einer Marktkontrolle der Betriebsorganisation aus, in der letztlich abteilungs- und betriebsspezifische Benchmarking-Vorgaben die Arbeitsorganisation auf der niedrigsten Ebene prägen. Wichtig ist aber, dass die Prozesse der Selbstorganisation nicht von Manager:innen und Leads bewusst initiiert werden.

Die Selbstorganisation ist zum einen selbstverständlich durch heteronome Regelungen des Managements bestimmt, weil dessen Produktivitätsanforderungen für die Arbeiter:innen nicht zur Disposition stehen. Damit kann sie als verfeinerte Kontrollstrategie interpretiert werden, durch die erweiterte Produktivitätspotenziale mittels der Selbstmobilisierung von Arbeiter:innen erschlossen werden (Pongratz & Voß, 1997). Ebenso aber sind sie faktische Aneignungsmomente des

Arbeitsprozesses durch Arbeiter:innen. Denn im Gegensatz zu klassischen Konzepten der *lean production* fehlen im Produktionsmodell Amazons weitgehend formale Strukturen wie Teamarbeit, Beteiligungsprozesse<sup>5</sup> und flache Hierarchien, durch die das Management »fremdorganisierte Selbstorganisationen« (ebd.) initiieren und informelles Produktionswissen beherrschbar machen könnte. Wie das obige Zitat verdeutlicht, lernen Manager:innen zwangsläufig, ihre tayloristischen Managementvorstellungen beiseite zu legen und das informelle Arbeitshandeln zu akzeptieren, haben aber außer informellen Kennzahlen selbst keine Mittel, es zu steuern. Weil der Arbeitsprozess bei Amazon immer noch formal nach tayloristischen Konzepten gestaltet ist, sind die informellen Arbeitsweisen der Arbeiter:innen zwar akzeptierte, aber keineswegs bewusst gesteuerte Selbstorganisationenprozesse. Damit gewinnen sie den Charakter einer kritischen Produktionsmachtressource (Schmalz & Dörre 2014, S. 222f.), die Mittel für konfliktive Interessenpolitik sein kann.

### **3. Eigensinn im marktgesteuerten digitalen Taylorismus**

Die Momente der Selbstorganisation innerhalb des marktgesteuerten Taylorismus entspringen dabei aus subjektiven Quellen, den *eigensinnigen Ansprüchen der Arbeiter:innen* an den Arbeitsprozess, die wir im Folgenden rekonstruieren werden. Diese eigensinnigen Ansprüche sind aus Sicht des Managements ambivalent. Sie können zwar als Quellen sekundärer Formalisierungen nutzbar gemacht werden, sie können aber auch Ausgangspunkt für widerständiges Handeln sein.

#### **3.1 Vorüberlegungen zum Eigensinn**

Konzeptionell schließen wir an die Überlegungen zum Eigensinn durch Alf Lüdtke (1993/2015; siehe auch den Beitrag in diesem Band) an. Dieser beschreibt mit dem Begriff Handlungen und Ansprüche von Arbeiter:innen, die auf dem Shopfloor auftauchen und der Herrschaftslogik, die das Management dort durchsetzen will, zuwiderlaufen – beispielsweise das selbstständige Pausieren in der Arbeit, Tagträumereien oder Neckereien. Arbeiter:innen sind in diesen Handlungen »bei-sich-selbst« oder »mit-Anderen« (ebd., S. 128) und eben nicht bei den Ansprüchen der Fabrikordnung. Diese Handlungen entziehen sich punktuell und spontan der hegemonialen Ordnung im Betrieb. Nichtsdestotrotz verbleiben sie nicht individualistisch, sondern können auch kollektiv geschehen. Lüdtke sieht in eigensinnigen

---

<sup>5</sup> Evaluative Beteiligungsgruppen zu Arbeitsprozessen sind zwar vorhanden, aber weitgehend unwirksam (siehe unter 3.2 c.).

Handlungen eine Form der Alltagspolitik, denn sie artikulieren Interessen von Betroffenen sehr konkret und situativ (ebd., S. 133). Im Unterschied zu Lüdtke wollen wir den Begriff des Eigensinns aber von rein delinquenter Praktiken auch auf produktive Praktiken erweitern, in denen eigensinnige Aneignungsweisen von Arbeit darüberhinausgehend in verstetigten Praxen wie sekundären Formalisierungen münden.

Wir bestimmen Eigensinn dabei als *eigene Beziehungslogik* zur Arbeitsumwelt, mit der Arbeiter:innen zum Struktursinn des Produktionsregimes in Distanz treten. Was den Eigensinn der Arbeiter:innen vom Struktursinn des Managements unterscheidet, ist die *spezifische Bedeutung*, mit der zur Arbeit in Beziehung getreten wird. Für das Management ist das Handeln der Arbeiter:innen bedeutsam als Quelle von Profit, für die Arbeiter:innen jedoch zum Beispiel als Quelle von sinnhafter Tätigkeit und sozialer Anerkennung. Ein und dasselbe faktische Arbeitshandeln kann damit von Management und Arbeiter:innen mit verschiedenen Bedeutungen aufgeladen werden. Unabhängig davon, ob es dem Management gelingt, sich die eigensinnigen Bedeutungszuschreibungen profitabel anzueignen, kommen in diesen selbstständige Ansprüche an die Produktion zum Ausdruck, die von denen des Managements abweichen (ebd., S. 340). Es lassen sich dabei verschiedene managriale Strategien zum Umgang mit Eigensinnigkeiten im Arbeitsprozess feststellen. Neben der Duldung und Integration sehen wir als eine andere Form die Unterdrückung durch Formen der Repression. Eigensinn ist nicht identisch mit Widerstand, auch wenn er mit diesem zusammenfallen kann.

### 3.2 Dimensionen des Eigensinns

Im Arbeitsprozess zeigen sich verschiedene eigensinnige Beziehungslogiken, auf die das Management teils zurückgreifen muss, um die Funktionalität des Arbeitsprozesses abzusichern, und die deshalb geduldet werden. Andere werden unterdrückt, was eine Ressource für widerständiges Handeln darstellt.

Bei den Dimensionen des Eigensinns im Produktionsmodell von Amazon unterscheiden wir zwischen dem (1) *produktiven Eigensinn*, (2) *subjekt-reproduktiven Eigensinn*, der sich unterteilt in (2.1.) *physisch-reproduktiven* und (2.2) *psychisch-kompen-satorischen Eigensinn*, sowie dem (3) *subjekt-reziproken Eigensinn*.

#### a) Produktiver Eigensinn

Produktiver Eigensinn hat für uns zwei Aspekte: (a1) einerseits den Anspruch, ›produktiv zu arbeiten‹, der sich auf formelle Effektivität der Arbeit im Sinne einer sinnvollen Kohärenz von Handlungen und Zwecken bezieht; andererseits (a2) den Anspruch auf eine sinnvolle Beziehung zu Inhalt und Produkt der Arbeit.

(a1) Der eigensinnige Anspruch darauf, Arbeit in einem sinnvollen Handlungsablauf zu erleben, lässt sich anhand des folgenden Zitats verdeutlichen. In ihm beschreibt ein Arbeiter, wie er von der SOP abweicht, um produktiver zu arbeiten:

»Es heißt zum Beispiel: Hast du [...] in einer Zone [...] keine Fächer [...] für Tiernahrung [und] hochwertige Ware [...] Dann [sagt die] [...] Standardarbeitsanweisung [...] wenn du alles aus deinem Container heraus eingelagert hast, was du in dieser Zone einlagern kannst, in dem Fall eben alles außer Tiernahrung und außer hochwertiger Ware, dann [...] buche den Container auf eine spezielle Stellfläche, stell ihn dorthin und mach dann [...] mit der Einlagerung weiter [...]. Die werden dann irgendwann von einem anderen Mitarbeiter abgeholt und [...] in eine Zone hingeschoben, wo Fächer für Tiernahrung und hochwertige Ware sind. Das kann jetzt aber eben in der nächsten Stunde sein, das kann aber auch zum Schichtende passieren erst. Und wir haben es hier aber mit einer Ware zu tun [...] wo es jetzt eigentlich dringlich ist, dass die in einer sehr überschaubaren Zeit ins Fach kommt. [...] Wenn ich [...] als Mitarbeiter weiß [...] die Praxis entspricht dem nicht, dann nehme ich die restliche Ware auf meinem Cart und fahre [...] diese restlichen sieben Artikeln [...] in die andere Zone rüber [...] beende dann den Stowergang [...], anstatt dass nochmal jemand anders den ganzen Krempel [...] aufheben muss [...].« (Arbeiter 3)

Würde der Arbeiter hier nicht eigensinnig einschreiten, würde dies nach seiner Einschätzung die Prozesse für alle unnötig komplizierter machen. So beschleunigt er die Prozesse, ohne dass er davon einen finanziellen Vorteil hätte. In diesem Fall wird das Abweichen durch das Management geduldet.

Der Anspruch auf eine sinnvolle Planung der Produktion äußert sich jedoch auch in konflikthaften Situationen mit Manager:innen auf dem Shopfloor:

»Ich bin nun mal jemand [...], wenn ich arbeiten gehe, dann möchte ich auch arbeiten. So. Und wenn ich Arbeit hatte und [...] er mich nur aus Gaudi dort rüber ruft und dann. ›Warte, warte wir haben gleich Arbeit für dich.‹ Und du nach 20 Minuten noch immer dort stehst und er dann sagt: ›Ja, ne okay. Ich glaube wir haben jetzt erstmal nichts, gehe mal rüber.‹ Und eine halbe Stunde später ruft der dich wieder rüber und du stehst an dem Leadplatz wie bestellt und nicht abgeholt. Da fühlst du dich verarscht. Und das ist bei mir so eine Einstellung, dass ich ... Wenn Arbeit da ist, dann kann ich arbeiten.« (Arbeiter 1)

Der Arbeiter interpretiert die arbeitsfreie Zeit innerhalb des Arbeitstages nicht als eine willkommene bezahlte Arbeitsunterbrechung, sondern als eine störende, für ihn unproduktive Zeit. Erst dieser implizite Sinnanspruch auf produktiv erlebte Zeit ist Basis dafür, das Handeln des Managements als Willkür und damit als Demütigung wahrzunehmen.

(az) Produktiver Eigensinn als Anspruch auf einen sinnvollen Arbeitsinhalt zeigt sich in der Kritik der zunehmenden Trennung von Konzeption und Ausführung. Dieser Anspruch auf größere Gestaltungsräume in der Arbeit unterscheidet sich vom Anspruch, formell produktiv zu arbeiten (ai), darin, dass es hier verstärkt um eigene Handlungsspielräume, nicht nur um erlebte Effektivität geht. Die Arbeit wird in allen Interviews im Vergleich zu früher als monotoner wahrgenommen. Ein Arbeiter verdeutlicht diese Sehnsucht an seiner Beschreibung, wie hoch der geistige Anteil verglichen zu seinem Lehrberuf als industrieller Facharbeiter noch war:

»Wenn einer zu dir sagt, du musst [...] 10 Paletten von A nach B schieben. [...] Dann machst du das ja auch. Und [...] wenn du jetzt monatelang die Arbeit machst [...] du wirst einfach nur [...] dumm. [...] Das ist nichts Anspruchsvolles [...]. Bei [...] der Arbeit früher, ich kann mich auch sehr gut daran erinnern, da kommen erstmal die Skizze, das [...] Arbeitsschema, was du machen solltest. [...] Du machst dir halt einen Plan, was für Material du brauchst, welche Arbeitsschritte du brauchst. Also du hattest schon halt auch damit zu tun gehabt, wie du halt was machen sollst. [...] mit den [...] Kollegen habe ich früher auch diskutiert, wie wir das machen, [...] was wir dafür brauchen [...] Und du bist ja immer [...] mit anderen Sachen konfrontiert worden [...] und du hast dich auch immer so weiterentwickelt. Und bei solchen monotonen Arbeiten [...] kommst du auch in die Verführung, dass du irgendwann einmal einfach [...] alles egal nimmst.« (Arbeiter 2)

Ein weiteres Phänomen produktiven Eigensinns, der auf den Inhalt der Arbeit zielt, zeigt sich in der *eigensinnigen Kundenorientierung*:

»Wenn ich zum Beispiel beim Picken bin. Ich nehme Artikel nur mit, wenn ich mir sage: ›Kannst du verschenken?‹ Kannst du es nicht verschenken, wird es bei mir nicht gepickt, dann wird das [als beschädigt verbucht]. Weil ich mir immer sage: ›Ein Kunde bestellt bei uns was und der will es dann vielleicht verschenken.‹ Ja und wenn dann so ein zerknietzscher Karton ist, ja? Du denkst [du hast] für dein Kind, was Schönes bestellt, das du verschenken kannst und dann kommt so ein zerknietzscher Karton, dann verschenkst du das nicht. Dann schickst du das wieder zurück.« (Arbeiter 1)

Der Arbeiter sorgt sich um den Zustand, in dem die Sendungen bei den Kund:innen ankommen. Er bewertet seine Arbeit nur dann als ordentlich, wenn die Pakete und die Produkte unbeschädigt bleiben. Hierfür nimmt er die Perspektive eines imaginären Kunden an und identifiziert sich mit seinen Ansprüchen. Der daraus sich ergebende sorgsame Umgang mit den Sendungen im Arbeitsprozess ist durch das Management nicht unbedingt vorgesehen, vor allem wenn er dem Ziel eines schnellen Warenaumschlags entgegensteht.

Amazon ist, wie wir in den Ausführungen zur sekundären Formalisierung gezeigt haben, systematisch auf diese produktiven Eigenleistungen angewiesen. Ohne eine nicht im managerialen Befehl aufgehende Arbeitsmotivation wären kreative Prozesse der Selbstorganisation nicht möglich.

### b) Subjekt-reproduktiver Eigensinn

Unter *subjekt-reproduktivem Eigensinn* verstehen wir den Anspruch der Arbeiter:innen, sich als Subjekt im Arbeitsprozess zu erhalten. Zu dieser Eigensinndimension gehört zum einen (b1) der *physisch-reproduktive Eigensinn*, d.h. der Anspruch auf körperliche Gesundheit; zum anderen (b2) der *psychisch-kompensatorische Eigensinn*, d.h. die Erhaltung der psychischen Gesundheit unter Bedingungen der Monotonie.

(b1) Der physisch-reproduktive Eigensinn bezeichnet die Tatsache, dass Arbeiter:innen ihre körperlichen und gesundheitlichen Kapazitäten nicht übernutzen wollen. Um dies zu gewährleisten, machen sie sich beispielsweise den Arbeitsprozess durch Tricks einfacher. Eine beliebte Praktik, die hier exemplarisch genannt werden kann, ist das Zurechtleben weniger anstrengender Laufrouten beim Picken. Hierfür müssen Arbeiter:innen sich auf ihrem Scanner ausloggen, wenn ihnen ein Pfad unangenehm erscheint, und dann wieder einloggen, um anschließend möglicherweise einen angenehmeren Pfad zugeordnet zu bekommen.

(b2) Nicht nur das Wohlergehen des physischen Körpers ist eigensinnig handlungsanleitend, ebenso ist es die Erhaltung der psychischen Gesundheit. Arbeiter:innen beschreiben in den Interviews immer wieder, wie sehr sie die Langeweile und die fehlende geistige Herausforderung belastet, weil sie ihr »Hirn« ausschalten müssen:

»Wechselbelastung, nicht nur für den Körper, sondern Wechselbelastung halt für den Kopf [wäre notwendig; Anm. Autoren]. Monotonie macht dich nicht nur im produktiven Sinne langsamer, sondern laugt dich ja auch psychisch aus [...] du freust dich als Mitarbeiter [...] dann über eine Personaleinteilung [...], wenn du nicht das machst, was du gestern gemacht hast.« (Arbeiter 3)

Derselbe Arbeiter kritisiert ebenso, dass er im Arbeitsprozess keine Entscheidungen selbst treffen kann. Diese Sehnsucht nach mehr geistigen Anteilen bei der Arbeit und mehr Entscheidungsgewalt lässt sich auch als ein Anspruch aus produktivem Eigensinn nach einem als sinnvoll erfahrenen Stoffwechselprozess interpretieren. Weil diese produktiven Ansprüche an herausfordernde Arbeit nicht realisiert werden, handeln Arbeiter:innen gemäß einer eigensinnigen Logik der Kompensation. Der Mangel an produktiven Sinnbezügen wird durch andere Sinnbezüge kompensiert, denen in Phasen rebellischer Gleichgültigkeit nachgegangen wird. Sie entziehen in dieser Stimmung ihren Geist, den sie als nicht gefordert erfahren, dem Arbeitsprozess. Das wird in der nachfolgenden Sequenz verdeutlicht:

»[...] und an manchen Tagen habe ich dann wirklich so eine Leck-mich-am-Arsch-Stimmung und wenn ich Glück habe, suche ich mir jemanden zum Quatschen einfach. [...] Also ich habe mich mit so einer Neuen dieses Jahr [...] [unterhalten], was wir alles so einstowen und ja und dies und das und früher konnte man ja noch rein-gucken, was die Kunden bestellt haben. Also beim Multipacken hast du manchmal so wirklich skurrile Sachen. Kinderspielzeug, DVD, Sexspielzeug.« (Arbeiterin 4)

Die Arbeiterin berichtet, wie sie gegenüber der sinnarmen Monotonie der Arbeit eine Gleichgültigkeit entwickelt und ihre Handlungen mit anderen Sinnbezügen auflädt: das Entdecken neuer Bücher, arbeitsfremde Gespräche mit den Kolleg:innen (siehe auch: Arbeiter 1, 2, 3), das Auswendiglernen der Inhalte von Regalfächern (Arbeiter 1). In diesem Kontext vergleicht sich ein Arbeiter mit dem tagträumenden Hauptcharakter JD aus der amerikanischen TV-Serie *Scrubs*, der sich in Gedanken Streiche an Vorgesetzten ausmalt (Arbeiter 3).

Der vorgefundene Arbeitsprozess wird genutzt, um lohnarbeitsfremden Bedürfnissen nachzugehen. Diese Kompensationen werden so lange vom Management geduldet, wie sie nicht zu einem Leistungsabfall führen (Arbeiter:innen 1 und 4).

### c) Subjekt-reziproker Eigensinn

Unter dem *subjektiv-reziproken Eigensinn* verstehen wir einen Eigensinn gegenseitiger Anerkennung, das Streben der Arbeiter:innen, als gleiche Subjekte in der Arbeit anerkannt zu werden. Diese Dimension des Eigensinns trägt Züge einer moralischen Ökonomie des Arbeitsprozesses, weil Arbeiter:innen hier eigene Vorstellungen über die Verteilung moralischer Güter wie Gleichwertigkeit oder Respekt offenbaren. Er äußert sich einerseits in Forderungen nach Mitspracherecht über die Arbeitsorganisation:

»Ich habe zum Beispiel nicht eingesehen [...], dass man als Receiver früher in Arbeitskleidung schon am Arbeitsplatz stehen soll, mit angezogenen Schuhen und so weiter, mit angezogener Weste und Handschuhen [...], weil für mich gehört das zur Arbeitszeit und nicht zu meiner freien Zeit [...]. Und ich habe das auch durchgezogen. Ich bin wirklich von oben [...] von den Spindräumen [...] runtergelaufen und habe erst danach [...] die Sachen halt angezogen [...]. Der Manager hat mich natürlich dadurch auch auf dem Kieker gehabt. Der wusste ganz genau, dass ich im Recht bin. Der wusste ganz genau, warum ich das mache. Er wusste ganz genau, dass er im Nachteil ist.« (Arbeiter 2)

Während es hier um eine individuelle Protesthandlung geht, entwickelt sich in folgender Sequenz ein Konflikt, in dem Arbeiter:innen kollektiv ihr Recht auf Informationen einfordern:

»[...] nach unserer Pause zum Mittschicht-Meeting, also in der Mitte der Schicht, dann haben wir uns einfach hingestellt und gewartet, bis jemand kam [...]. Wir haben auf einen Manager gewartet [...] der dieses Meeting mit uns macht, also Informationen austeilte. Weil wir Mittelschichtler, wir kriegen die wenigsten Infos in der Hinsicht. [...] Wenn unser Manager zum Beispiel krank war, Urlaub, dann haben es die anderen Manager einfach versäumt, uns dieses Meeting zu geben, obwohl sie es wussten, dass wir da sind. Und da haben wir uns einfach hingestellt und gewartet. Das längste waren 15 Minuten. (unv.) Sturköpfe einfach. Also eine Truppe von Sturköpfen.« (Arbeiterin 4)

Die Arbeiter:innen bleiben spontan kollektiv stehen, weil sie ihre Informationen als ein ihnen zustehendes Recht einfordern, bis ein Manager kommt. Mit der Selbstbezeichnung als *Sturköpfe* verweist sie darauf, dass es um das Beharren auf einem Anspruch gegen die Willkür des Managements geht.

Der subjektiv-reziproke Eigensinn zeigt sich andererseits auch im Wunsch, als produktives Subjekt anerkannt zu werden. Arbeiter:innen verstehen ihre Leistungen im Arbeitsprozess als Ressource, um das moralische Gut des Respekts zu erlangen. Deutlich formuliert dies ein Arbeiter über seine ursprüngliche Einstellung bei Beginn seiner Tätigkeit bei Amazon:

»Weil die müssen dir ja immer zeigen, dass du schlecht bist [...] am Anfang ist alles chillig. Da [...] darfst du auch noch in Ruhe arbeiten, aber mit der Zeit [...] wird dann angezogen und dann hast du eben wöchentlich dein Feedback-Gespräch: Wie viel musst du schaffen, wie viel schaffst du? Und wenn du über der Norm bist, gehen trotzdem noch 5 Picks? Das waren dann schon die ersten Mal, wo ich dann auch sauer geworden bin [...] Da bin ich eigentlich dort gerannt, um zu zeigen ich kann es und schaut her ich bringe die Leistung. Die ersten drei, vier Wochen Feedback-Gespräch da kam mir schon das Kotzen. Da konnte ich machen, was ich wollte. Wenn es nicht die Zahlen waren, dann waren es die Fehler, die ich gemacht habe, wenn das in der Woche zwei Fehler waren. Zwei Fehler sind trotzdem zu viel.« (Arbeiter 1)

Zu Beginn seiner Tätigkeit erhoffte sich der Arbeiter Anerkennung für seine Leistungen und war bereit, mehr als die vorgegebenen Normen zu arbeiten. Dies führte jedoch nicht zur gewünschten Wertschätzung, sondern zu immer weitergehenden Anforderungen des Managements. Statt einer reziproken Anerkennung als produktives Subjekt entwickelte sich das Gefühl der berechnenden Ausnutzung seiner Einsatzbereitschaft.

Diese Nicht-Anerkennung produktiver Leistungen wird durch die Arbeiter:innen als schmerhaft erfahren. In der nachfolgenden Geschichte, die auf dem Shopfloor kursiert und von einem Interviewpartner reproduziert wurde, wird diese Erfahrung mangelnder Anerkennung für die eigene Produktivität – vermut-

lich metaphorisch – verhandelt. Der tragische Protagonist ist ein Picker, der für Amazon aus Eigenantrieb die heute eingesetzte Scanner-Software programmierte:

»Arbeiter: [...] Amazon könnte viel effektiver arbeiten, wollte es Amazon. Ich sage nur das Grundgerüst, was hier in [Standort des Warenlagers, Anm. Autoren] war [...] auf den Scannern, das ist von einem Picker gewesen. Weil er gedacht hat, er wird übernommen [...] Der war befristet und hat gedacht: »Naja [...] ich zeige denen, dass ich was kann.« Ja. Der hat nur keine Zeitschaltuhr dort reingehauen, dass nach sechs Monaten so seine Lizenz abläuft und die können es nicht mehr benutzen. Amazon hat es behalten.

Interviewer: Und was ist aus ihm geworden?

Arbeiter: Der ist weg. Der war sechs, sieben, acht Monate da und ist auch nie wieder aufgetaucht. Da hat auch ein Betriebsratsmitglied gesagt: ›Na den haben sie aber richtig über den Tisch gezogen.‹ Weil der hat sich ja daheim privat noch hingesetzt und hat dort das Gerüst zusammengeschrieben [...] und den haben sie dann entlassen. Aber solche Spielchen machen sie gerne.« (Arbeiter 1)

Die Moral der Geschichte lässt sich so fassen: Derjenige, der bei Amazon der Logik des produktiven Eigensinns folgend handelt, erhält keine Anerkennung und wird sogar entlassen. Unabhängig vom Wahrheitsgehalt dieser Geschichte drückt sich in ihr eine Abwertungserfahrung für die eigenen Leistungen aus, für die man sich Anerkennung erhofft.

Deutlich wird der Wunsch nach Anerkennung von Produktivität auch in den durch Amazon organisierten Institutionen des Vorschlagswesens (zu diesen Mitbestimmungsinstitutionen siehe auch Massimo, 2020, S. 135). Die Arbeiter:innen haben mit diesen Expertenrunden schlechte Erfahrungen gemacht. Exemplarisch berichtet ein Arbeiter:

»Die haben das natürlich extra so gemacht, dass die zum Beispiel von irgendeiner anderen Abteilung, zum Beispiel vom Packen, die befragt haben, was die für Receive gut halten. Das haben die [das Management, Anm. Autoren] auch später [...] begriffen: ›Okay, solche Zehnerrunden dürfen wir nicht starten, weil die Leute sind [...] ein bisschen fachlicher geworden und das heißt die fordern dann natürlich auch Sachen, die [...] wahrscheinlich auch zu kostspielig sind.‹ [...] [Die] haben dann später versucht, komplett fremde Leute, die mit der Abteilung so gar nichts zu tun hatten, zu fragen [...] [damit] die Prozesse trotz allem sehr günstig sind, sehr einfach gestaltet sind und dass die so viel wie möglich auch Bonuskohle dafür kassiert bekommen. Deshalb haben die auch die Leute befragt, die [...] mit den Sachen sich nie wirklich auseinandergesetzt haben. Die haben dann wahrscheinlich die Packer bestellt, haben die ein, zwei Tage receiven lassen und haben

gefragt hier: »Gefällt es euch hier?« „Ja.“ „Super dann lassen wir das so.“ (Arbeiter 1)

Die Arbeiter:innen mit reichlichem Erfahrungswissen in einem Bereich werden nicht in die Evaluation von Arbeitsprozessen eingeschlossen, denn deren Vorschläge würden den Arbeitsprozess grundlegender verändern. Vielmehr geht es dem Management um Kostenreduktion und die eigenen Bonuszahlungen. Die so entstehende Abwertung fachlicher Erfahrung sorgt für Frustration. Der Wunsch nach Anerkennung der eigenen Produktivität trägt darin Züge einer meritokratischen moralischen Ökonomie, in der die Arbeiter:innen Wertschätzung ihrer Leistung fordern.

### 3.3 Zur Genese von Delinquenz aus der Verletzung des Eigensinns

Die Ansprüche, die aus den rekonstruierten Eigensinnigkeiten von Arbeiter:innen entstehen, bieten Erklärungskraft für das Entstehen von Delinquenz und Widerstand im Arbeitsprozess. In den Interviews wurden zahlreiche *delinquente Handlungen* im Arbeitsprozess genannt, also Handlungen, welche die Produktionsorganisation tatsächlich sabotieren oder offenen Widerspruch gegen das Management signalisieren. Eine wichtige Form ist die *Desertation* von der Arbeit wie der ausgedehnte Gang auf die Toilette im Cut-off (Arbeiter 2), eine andere der offene Konflikt mit den Vorgesetzten, durch den Widerspruch zu gegebenen Anweisungen geäußert wird. Die Mannigfaltigkeit delinquenter Handlungen wurde bereits an anderer Stelle gut erschlossen (Barthel & Rottenbach, 2017). Aus dem von uns erhobenen Material geht jedoch hervor, dass Delinquenz keine eigenständige Beziehungslogik zum Arbeitsprozess ist, sondern deren Entwicklung vielmehr immer aus der Verletzung jener eigensinnigen Ansprüche an Arbeit resultiert.

Speziell in zwei Interviews konnten wir feststellen, dass diese Verletzung zu einer *dissidenten Subjektrekonstruktion* führen kann, durch die sich die Arbeiter:innen nicht mehr als produktive Teilhaber:innen an einem Arbeitsprozess, sondern primär als »Widerständler« verstehen, die ihre Mission darin sehen, Konflikte auf dem Shopfloor auszutragen.

Besonders deutlich ließ sich diese Genese von Widerstand bei den zwei von uns erschlossenen widerständigen Subjektivitäten biografisch aus der Verletzung der Ansprüche produktiven Eigensinns ablesen. Ein oben bereits zu Wort kommender Arbeiter berichtet über den Bruch seiner Arbeitseinstellung von der Leistungswilligkeit zur Widerständigkeit in seiner Anfangszeit bei Amazon:

»Interviewer: [...] Wie war das Ankommen für dich, also das erste Mal dort arbeiten tatsächlich?«

Arbeiter: Da bin ich eigentlich dort gerannt, um zu zeigen ich kann es und schaut her ich bringe die Leistung. [...] Weil ich immer der Meinung bin, wenn du Leistung zeigst, dann wird das auch honoriert. [...] Dann zeigen sie dir auch: ›Na, du bist gut. Man kann dich behalten.‹ [...] Das habe ich zwei Jahre lang gemacht [...] Als ich dann das dritte Mal kam [das dritte Jahr, das zu einer Entfristung seines Vertrages führte, Anm. Autoren] weiß ich noch [am Tag der Entfristung] kam ich erstmal um halb 11, 6 Uhr 30 ist Anfang, halb 11 kam ich an. Habe ich gesagt: ›So ich habe [...] heute Geburtstag, ich darf das.‹ [...] Und dann [...] [b]in ich mehr aufgefallen. Hatte orangene Arbeitsschutzschuhe, ne? Und hab ... dann auch schon so mit Leads, ne? ›Wenn du mich hier rüber in Halle 3 rufst, dann will ich auch Arbeit haben und nicht. Ich will hier nicht rumstehen, verstehst du? Ich muss meine Zahlen bringen. Das weißt du ganz genau.‹ So bin ich den Leads dann schon gekommen und da haben sie gemerkt: ›Oh ... kleiner Psychopath.‹« (Arbeiter 1)

Für den intrinsischen Wunsch, ein produktives Verhältnis zum Arbeitsprozess anzunehmen, erfuhr der Arbeiter keine Anerkennung durch das Management. Statt einer Würdigung sieht er sich mit stetig steigenden Anforderungen konfrontiert, die er implizit als Abwertung seiner Leistungsfähigkeit interpretiert. Die mangelnde Wertschätzung für seine Leistungsbereitschaft resultiert in Enttäuschung und Frust. Nachdem er einen festen Arbeitsvertrag erhält, beginnt er seine Wut offen nach außen zu tragen. Er widerspricht dem Management auf dem Shopfloor. Auffällige Schuhe zieht er sich an, um seinen Bruch symbolisch zu markieren.

Auch aus der physisch-reproduktiven Logik heraus geht dieser Arbeiter in den offenen Konflikt mit dem Management und fordert, Rücksicht auf seine Gesundheit zu nehmen:

»[...] wenn ich [den Leads] sage: ›Wie sieht es aus? Ich möchte zum Picken.‹ [...] Ne, also das Volumen hier in Halle 3, da brauchen wir dich heute. Das geht nicht.‹ Und dann fange ich eine Diskussion mit dem an. Dann sage ich [...]: ›Ne, sorry aber, es geht gesundheitlich nicht.‹ Wenn man dann mir mit Attest kommt, dann sage ich: ›Wir können auch zum Betriebsarzt hintergehen oder ich gehe zum Sani und der ruft jetzt hier einen Arzt an. Können wir alles machen.‹ [...] Ja, ne so schlecht siehst du gar nicht aus. Du musst nicht zum Werkssani.‹ Wo du dann so da stehst: ›Woher weißt du, wie es mir geht?« (Arbeiter 1)

Dass die Gesundheit der Arbeiter:innen als Anspruch respektiert wird, fordert dieser Arbeiter dabei nicht nur für sich, sondern auch für Kolleg:innen ein:

»Wir haben ja hier die 4 Tote-Carts. Eine hat aus gesundheitlichen Gründen nur drei Totes darauf. [Die Managerin, Anm. Autoren:] [...] Da ist eine Arbeitsanweisung, du hast da vier drauf zu haben, sonst gibt es eine Abmahnung.‹ Und dann hat sie gesagt: ›Na, aus gesundheitlichen Gründen geht das nicht.‹ Und da haut

diese Managerin raus: »So behindert siehst du gar nicht aus.« [...] Und da stehe ich dahinter und [...] dann so: »[...] Jetzt ganz ehrlich das ist eine absolute Frechheit, dass du solche Dinge hier sagst. [...] Ich hole jetzt einen vom Betriebsrat runter [...] und dann könnt ihr das klären.« [...] Und zack war die Managerin weg.« (Arbeiter 1)

Das selbst erfahrene Leid am Körper erkennt er in seinen Kolleg:innen wieder. Die Schonung der Gesundheit gelangt hier von der individuellen Beziehungslogik auf die Ebene des kollektiven Interesses.

Auch Arbeiter 2, der sich ebenfalls als kohärent widerständig versteht, begründet seinen Bruch mit Amazon sowohl mit mangelnder Anerkennung seines Erfahrungswissens als auch mit verletzten Ansprüchen auf Gesundheit und Mitbestimmung über die Arbeitsorganisation. Auf die Frage nach seinem ersten Widerstandsmoment antwortet er:

Arbeiter: »Der erste Widerstand? [...] Es war, glaube ich, die Reihenfolge, die haben auch eine Reihenfolge gefordert von Paletten, wie du abarbeiten sollst. Und da habe ich halt ein bisschen mehr Freiheiten gefordert, das heißt, ich möchte selber so und so machen [...]. Da haben die halt das natürlich nicht eingesehen und da habe ich dann mit einem Lead darüber diskutiert. [...].

Interviewer: Wie hat sich das denn für dich ergeben, dass du weniger entspannt geworden bist? Weniger lockerer?

Arbeiter: [...] Ich glaube schon Zukunftsangst so ... Ich weiß [...] nicht. Gewisse Sachen, über die ich mir mehr Gedanken mache als früher: Familie, mein Arbeitsleben in der Zukunft, ob ich das noch schaffe mit 60 immer noch zu picken und [...] ähnliche Leistung wie heute zu bringen, weil du wirst ja dann einfach ausgesondert.« (Arbeiter 2)

Der Befragte betrat mit dem Anspruch fachlich-arbeitender Subjektivität, die er aus seiner vergangenen Facharbeiterausbildung entwickelt hatte (siehe oben), den Arbeitsprozess bei Amazon und versuchte anfangs sein gesammeltes Erfahrungswissen einzusetzen, um Teilprozesse in seinem Arbeitsbereich zu verändern. Dieser Anspruch auf Mitbestimmung durch den Einsatz von Erfahrungswissen als produktiver Ressource bringt er in Verbindung mit der Angst, dass sein Körper die Arbeit unter fremdbestimmten Bedingungen in höherem Alter nicht mehr zu leisten vermag. Die mangelnde Wahrnehmung dieser fachlich begründeten Wissensressourcen führt zum Konflikt mit den Vorgesetzten.

Widerstand, so unsere Überlegung, ist nie ein primärer Sinnbezug, den Arbeiter:innen bereits in Lohnarbeitsbedingungen mitbringen. Es gibt keine ursprünglich widerständige Subjektivität, die sich gegen Lohnarbeitsbedingungen auflehnt. Vorrangig besitzen Arbeiter:innen vielmehr eigensinnige Ansprüche an Produktivität, Gesundheit und Anerkennung. Diese sind grundlegende Sinnbezüge von Ar-

beiter:innen im Arbeitsprozess, die nicht hintergangen oder substituiert werden können.<sup>6</sup> Für die Perspektive betrieblicher Interessenkonflikte ist dieser grobe Erklärungsversuch von Konflikt aus der Verletzung eigensinniger Ansprüche insofern interessant, als dass aus ihm hervorgeht, dass Momente der Aneignung des Arbeitsprozesses eher vorgängig sind gegenüber Momenten der Kritik, die zum Konflikt führen.

Dabei ist jedoch auffällig, dass es große Unterschiede darin gibt, welcher eigensinnige Bezug auf Arbeit tatsächlich auf die Ebene kollektiven Widerstandes gehoben wird, wenn er verletzt wird. Bemerkenswert ist, dass die Erfahrung eines enttäuschten produktiven Eigensinns zwar kollektiv geteilt wird, die widerständigen Handlungen, die hieraus resultieren, aber meist vereinzelt sind. Dies ist insofern auffallend, als das Produktionsmodell von Amazon durch die Momente indirekter Steuerung auf kreative Eigenleistungen der Arbeiter:innen angewiesen ist und sich gerade aus diesen kollektiven Formen des Arbeitshandelns entwickeln. Denn sekundäre Formalisierungen sind eine zweite, kollektiv akzeptierte und faktisch gültige Arbeitsordnung neben der offiziellen. Die eigenständige Veränderung von Arbeitsabläufen ist dabei also zwar Resultat gemeinsamen Arbeitshandelns, aber viel weniger Gegenstand gemeinsamer politischer Aktionen. Dementgegen sind gesundheitliche Probleme Gegenstand des Betriebsrats oder von Petitionen und werden durch die Gewerkschaft ebenso auf die Ebene von Tarifverhandlungen gehoben. Ebenso kann der mangelnde Respekt der Vorgesetzten zu impulsiven Konflikten führen. Als sinnlos wahrgenommene Arbeitsanweisungen sowie die entwickelten fachlichen Fähigkeiten der Arbeiter:innen führen hingegen nicht zu einer kollektiven Arbeitssubjektivität, die Ressource von Widerstand sein kann.

So verändern die Arbeiter:innen zwar durch ihren produktiven Eigensinn die Ordnung des Warenlagers, allerdings verbleibt dies auf einer informelleren Ebene. Kurzum: Es gibt ein Problem bei der Transformation von produktiven Ansprüchen in kollektive Interessenpolitik. Das könnte es auch schwer machen, gewerkschaftspolitisch an diese Frustrationserfahrungen anzuschließen.

#### **4. Schluss: Eigensinnige Erfahrungen und gewerkschaftliches Handeln**

Eigensinn zeigt sich im Produktionsregime Amazon auf mehreren Ebenen. Zum einen verstetigt sich produktiv eigensinniges Handeln in Form von sekundären Formalisierungen, die Aneignungsräume innerhalb des marktgesteuerten Taylorismus und der digitalen Informationsmedien darstellen. Zum anderen können

---

6 Es könnten durchaus andere Sinnbezüge in Bezug auf die Arbeit existieren. Produktivität, Gesundheit und Anerkennung sind diejenigen, die uns in Bezug auf den Arbeitsprozess bei Amazon am augenfälligsten waren.

eigensinnige Ansprüche zur Entstehung von kollektivem Widerstand führen, vor allem wenn es um Forderungen nach Gesundheitsschutz und Anerkennung geht.

Für gewerkschaftliches Handeln, das an der Alltagskritik von Arbeiter:innen ansetzen will, bieten die verschiedenen Formen des Eigensinns Quellen von Organisierung und Fluchtlinien betrieblicher Politik. Diese gehen aber tendenziell über den institutionalisierten Rahmen der Tarifpolitik und konventioneller Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebsräte hinaus. Denn was die Dimensionen des Eigensinns und die faktischen Aneignungsprozesse der sekundären Formalisierung zeigen, ist, dass es aktive Ansprüche an eine autonome Gestaltung von Arbeit bei Arbeiter:innen gibt, die von der Produktionsorganisation bis zu den Anerkennungsverhältnissen im Betrieb gehen. Das institutionelle Design der industriellen Beziehungen in Deutschland lässt hingegen eine Übersetzung eigensinniger Aneignungsansprüche an die Arbeitsorganisation im Sinne einer Demokratisierung unternehmerischer Entscheidungen in konfliktives kollektives Handeln bisher wenig zu. Streikfähig sind durch das institutionelle Korsett des Arbeitsrechts allein quantitative Forderungen innerhalb der Austauschbeziehungen wie Löhne und Arbeitszeiten. Betriebsräte als Institutionen arbeitsorganisatorischer Mitbestimmung sind hingegen zu konsensualem Handeln verpflichtet (Müller-Jentsch, 1995). Daher ist es schwer, die produktiven Sinnbezüge von Arbeiter:innen in organisierte Arbeitskämpfe zu überführen, um damit Mitbestimmungsmöglichkeiten jenseits der wenigen Instrumente von Betriebsräten zu erweitern. Auch das ist der Grund, warum der Tarifvertrag des Einzelhandels, der von den Streikenden gefordert wird und der mittlerweile nur wenige Cent mehr Lohn bringen würde, eher ein Ventil für die Unzufriedenheit ist, die durch die Verletzung eigensinniger Ansprüche an die Produktionsorganisation entsteht. Konflikte um Löhne werden als strategisches Substitut verwendet, weil Streiks um Arbeitsbedingungen schwer möglich sind. Sie haben Stellvertretercharakter, hinter dem die eigentlichen Konfliktquellen innerhalb der betrieblich-produktiven Beziehungen liegen.

Allerdings gibt es aufgrund dieses Umstandes schon Transformationen, an die anzuknüpfen durch gewerkschaftliche Politik möglich wäre. Sehr zentral ist, dass ver.di seit 2018 einen Tarifvertrag Gesundheit einfordert, der an den subjektiv-reproduktiven Ansprüchen der Arbeiter:innen anknüpft. Dass damit eine Gewerkschaft mit Forderungen nach Änderungen der Betriebsorganisation in den Streik tritt und diese Frage nicht den auf konsensualem Handeln verpflichteten Betriebsräten überlässt, ist eine absolut bemerkenswerte Entwicklung. In Anlehnung an die Diskussion zur Humanisierung der Arbeit in den 1980er Jahren (Sauer, 2011) wäre hier eine Chance gegeben, die bestehenden Wissensressourcen, produktiven Motivationen und Leistungen von Arbeiter:innen bei der Bewältigung des Arbeitsprozesses zu nutzen und die Umgestaltung der Produktionsorganisation im Sinne größerer Autonomiespielräume für Arbeiter:innen zu fordern. Die Argumente könnten hier durchaus taktisch am Produktivitätsziel von Amazon anknüpfen,

denn die Befunde zur sekundären Formalisierung zeigen, dass Amazon schon jetzt auf die Selbstorganisationsprozesse von Arbeiter:innen angewiesen ist, um Warenströme zu bewältigen.

Daneben finden sich in den Kämpfen bei Amazon in den USA bereits Strategien, die direkt auf dem Shopfloor eigensinnige Ansprüche kanalisieren. Bekannt wurde der wilde Streik beim Amazon-Warenlager in Minnesota<sup>7</sup> oder die Shopfloor-Proteste von *Amazonians United* in Chicago. Diesen Protesten ging die Bildung von aktiven Betriebsgruppen voraus. Neben Auseinandersetzungen um Lohn erzielten die Auseinandersetzungen auch Erfolge bei Forderungen für den Gesundheitsschutz durch die Einführung von COVID-19-Schutzmaßnahmen und dem Zugang zu sauberem Trinkwasser sowie größerem Respekt auf dem Shopfloor durch Versetzung respektloser Manager:innen (vgl. Olney & Wilson, 2020; konkret zu den Shopfloor-Auseinandersetzungen: DCH1 Amazonians United, 2020). Zwar nimmt *Amazonians United* eine kritische Haltung gegen die institutionalisierten Gewerkschaften ein, weil diese ihren politischen Fokus vor allem auf das Erkämpfen von Tarifverträgen legen würden (ebd., S. 272), dennoch könnten deren Strategien die institutionell-gewerkschaftliche Arbeit befruchten, eben weil sie an betrieblich-eigensinnige Ansprüche anknüpfen.

Die Untersuchung des arbeitsbezogenen Eigensinns als Quelle von Konflikt läuft letztlich auf diese Empfehlung hinaus: Statt eskalativer Arbeitskämpfe ausschließlich auf das Feld der Löhne und Arbeitszeiten und damit auf die Interessen von Arbeiter:innen als lohnarbeitende Marktteilnehmer:innen, als Verkäufer:innen ihrer Arbeitskraft zu beschränken, könnte interessenpolitisch vielmehr an die Ansprüche von Arbeiter:innen als betriebliche Produzent:innen angeknüpft werden. Normativ liefert dies auf das Projekt einer Demokratisierung der Produktion hinaus.

## Literatur

- Apicella, S. (2016). *Amazon in Leipzig. Von Gründen (nicht) zu streiken*. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung. Zugriff am 20. 5. 2021 unter [https://www.rosalux.de/file/admin/rls\\_uploads/pdfs/Studien/Studien\\_09-16\\_Amazon\\_Leipzig.pdf](https://www.rosalux.de/file/admin/rls_uploads/pdfs/Studien/Studien_09-16_Amazon_Leipzig.pdf)
- Apicella, S. (2021). *Das Prinzip Amazon: über den Wandel der Verkaufsarbeit und Streiks im transnationalen Versandhandel*. Hamburg: VSA.
- Bainbridge, L. (1983). Ironies of Automation. *Automatica*, 19 (6), 775-779.
- Barthel, G. & Rottenbach, J. (2017). Reelle Subsumtion und Insubordination im Zeitalter der digitalen Maschinerie. Mit-Untersuchung der Streikenden bei Amazon in Leipzig. *PROKLA*, 47 (2) 249-270.

---

<sup>7</sup> Zu der Organizing-Kampagne im Warenlager MXP1 in Minnesota vgl. Chen & Crabapple (2020).

- Böhle, F. & Baumgärtner, K. (2017). *Arbeit als subjektivierendes Handeln: Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit*. Wiesbaden: Springer.
- Bravermann, H. (1985). *Die Arbeit im modernen Produktionsprozess. 2. Auflage der Studienauflage 1985*. Frankfurt a.M. & New York: Campus.
- Brinkman, U. (2011). *Die unsichtbare Faust des Marktes: betriebliche Kontrolle und Koordination im Finanzmarktkapitalismus*. Berlin: Edition Sigma.
- Butollo, F., Engel, T., Füchtenkötter, M., Koepf, R. & Ottaiano, M. (2018). Wie stabil ist der digitale Taylorismus? Störungsbehebung, Prozessverbesserungen und Beschäftigungssystem bei einem Unternehmen des Online-Versandhandels. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, 11 (2), 143-159.
- Chen, M. & Crabapple, M. (2020). Meet the Warehouse Worker Who Took On Amazon Over Inhumane Conditions and Harassment. In *These Times*, 44 (10). Zugriff am 1.2.2021 unter <https://inthesetimes.com/article/amazon-profile-hibaq-mohammed>
- DCH1 Amazonians United (2020). Amazonians United! An interview with DCH1 (Chicago) Amazonians Untied. In J. Alimahomed-Wilson & E. Reese (Hg.), *The Cost of Free Shipping Amazon in the Global Economy* (S. 265-274), London: Pluto Press.
- Edwards, R. (1981). *Herrschaft im modernen Produktionsprozess*. Frankfurt a.M. & New York: Campus.
- Fuchs-Kittowski, K. (1992). Theorie der Informatik im Spannungsfeld zwischen formalem Modell und nichtformaler Welt. In W. Coy et al. (Hg.), *Sichtweisen der Informatik* (S. 71-82), Braunschweig: Vieweg & Teubner.
- Lüdtke, A. (1993/2015). *Eigen-Sinn. Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Kern, H. & Schumann, M. (1974). *Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluss der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewusstsein*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Kleemann, F. & Matuschek, I. (2008). Informatisierung als Komplement der Informatisierung von Arbeit. In C. Funken & I. Schulz-Schaeffer (Hg.), *Digitalisierung der Arbeitswelt. Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen* (S. 38-67). Wiesbaden: Springer.
- Massimo, F. (2020). A Struggle for Bodies and Souls: Amazon Management and Union Strategies in France and Italy. In J. Alimahomed-Wilson & E. Reese (Hg.), *The Cost of Free Shipping Amazon in the Global Economy* (S. 129-144). London: Pluto Press.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlage und Techniken*, 12. überarbeitete Auflage. Weinheim & Basel: Beltz.
- Moody, K. (1997). *Workers in a Lean World. Unions in the International Community*. London: Verso.

- Müller-Jentsch, W. (1995). Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen, *Industrielle Beziehungen*, 2 (1), 11-24.
- Nachtwey, O. & Staab, P. (2015). Die Avantgarde des digitalen Kapitalismus. *Mittelweg* 36, 24 (6), 59-84.
- Noble, D. F. (1986). Die Entwicklung numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen. In ders. (Hg.), *Maschinenstürmer oder die komplizierten Beziehungen der Menschen zu ihren Maschinen* (S. 98-136). Berlin: Wechselwirkung.
- Olney, P. & Wilson, R. (2020). Think Big: Organizing a Successful Amazon Workers' Movement in the United States by Combining the Strengths of the Left and Organized Labor In J. Alimahomed-Wilson & E. Reese (Hg.), *The Cost of Free Shipping Amazon in the Global Economy* (S. 250-264). London: Pluto Press.
- Pfeiffer, S. (2003). Informatisierung, Arbeitsvermögen und Subjekt – Konzeptuelle Überlegungen zu einer emanzipationsorientierten Analyse von (informatisierten) Arbeit. In K. Schönberger & S. Springer (Hg.), *Subjektivierte Arbeit: Mensch – Technik – Organisation in einer entgrenzten Arbeitswelt* (S. 182-210). Frankfurt a.M. & New York: Campus.
- Pfeiffer, S. (2007). *Montage und Erfahrung. Warum Ganzheitliche Produktionssysteme menschliches Arbeitsvermögen brauchen*. München & Mering: Rainer Hampp.
- Pfeiffer, S. (2015), Warum reden wir eigentlich über Industrie 4.0? Auf dem Weg zum digitalen Despotismus. *Mittelweg* 36, 24 (6), 14-36.
- Pfeiffer, S. (2019). Digitale Transformation: Great, greater, tilt ...?: Von der Produktivkraft- zur Distributivkraftentwicklung. In K. Dörre, H. Rosa, Hartmut, K. Becker, S. Bose, Sophie & B. Seyd (Hg.), *Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften* (S. 383-399). Wiesbaden: Springer.
- Pfeiffer, S. (2021). *Digitalisierung als Distributivkraft. Über das Neue am digitalen Kapitalismus*. Bielefeld: transcript.
- Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (1997). Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung* 11 (1), 30-53.
- Popitz, H. & Bahrdt, H. P. (1957). *Technik und Industriearbeit. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie*. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Sauer, D. (2011). Von der »Humanisierung der Arbeit« zur »Guten Arbeit«. Zugriff am 20.5.2021 unter <https://www.bpb.de/apuz/33366/von-der-humanisierung-der-arbeit-zur-guten-arbeit?p=all#fr-footnode12>
- Schmalz, S. & Dörre, K. (2014). Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens. *Industrielle Beziehungen* 21(3), 217-237.
- Schmiede, R. (Hg.) (1996). *Virtuelle Arbeitswelten: Arbeit, Produktion und Subjekt in der »Informationsgesellschaft«*. Berlin: Edition Sigma.
- Staab, P. (2016). *Falsche Versprechen. Wachstum im digitalen Kapitalismus*. Hamburg: Hamburger Edition.

- Staab, P. (2020). *Digitaler Kapitalismus. Markt und Herrschaft in der Ökonomie der Unknappheit*. Berlin: Suhrkamp.
- Struna, J. & Reese, E. (2020). Automation and the Surveillance-Driven Warehouse in Inland Southern California. In J. Alimahomed-Wilson & E. Reese (Hg.), *The Cost of Free Shipping Amazon in the Global Economy* (S. 85-101). London: Pluto Press.
- Weizenbaum, J. (1974). *Die Macht der Computer und die Ohnmacht der Vernunft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- WING (2015). Wissensarbeit im Zeitalter der Digitalisierung: Digitales Fließband oder neue Humanisierung. Zugriff am 20.5.2021 unter [http://wing-projekt.de/wp-content/uploads/2015/05/150506\\_PM-3-3\\_final.pdf](http://wing-projekt.de/wp-content/uploads/2015/05/150506_PM-3-3_final.pdf)
- Winograd, T. & Flores, F. (1989). *Erkenntnis Maschinen Verstehen. Zur Neugestaltung von Computersystemen*. Berlin: Rotbuch Rationen.

# **Fragmentierte Arbeit, verallgemeinerter Konflikt: Alltägliche Auseinandersetzungen in der Plattformarbeit**

---

*Moritz Altenried und Valentin Niebler*

## **Einführung und Kontext**

Plattformarbeit ist heute ein globales Phänomen. Millionen von Menschen arbeiten zumeist in urbanen Zentren bei digitalen Plattformen wie Uber, Deliveroo oder Helpling. »Everybody is talking about the gig economy« schreiben die britischen Wissenschaftler Jamie Woodcock und Mark Graham in ihrer kritischen Einführung ins Thema (Woodcock & Graham, 2019, S. 1). In vielen Ländern ist die »Gig Economy« als Begriff tatsächlich bereits in der Umgangssprache angekommen. In Großbritannien etwa, wo die Zahl der Plattformarbeiter:innen inzwischen derjenigen im öffentlichen Gesundheitssektor entspricht, wie Woodcock und Graham betonen, entwickeln sich seit einigen Jahren breite öffentliche Diskussionen zu dem Phänomen und seinen Auswirkungen auf die Welt der Arbeit. Die Aufmerksamkeit für die Gig Economy speist sich hier und anderswo ganz zentral aus einer Welle von Protesten von Plattformarbeiter:innen (Animento, Di Cesare & Sica, 2017; Joyce, Neumann, Trappmann & Umney, 2020; Woodcock, 2021). Es sind auch die zahlreichen und intensiven Streiks und Auseinandersetzungen, die in Deutschland, Europa und global von Arbeiter:innen aus verschiedenen Bereichen der Gig Economy geführt wurden und werden, die dazu geführt haben, dass die Arbeitsbedingungen auf digitalen Plattformen inzwischen große politische Aufmerksamkeit erhalten und zum Objekt von neuen Gesetzesinitiativen und Regulierungsversuchen werden. Damit treten die Auseinandersetzungen um die Zukunft digital organisierter und radikal-flexibler Arbeit in eine neue Phase ein. Die Relevanz dieser politischen und sozialen Auseinandersetzungen reicht dabei längst über das Feld digitaler Plattformen hinaus.

Neben dem oft eher kleinen bis mittleren (aber teilweise stark steigendem, siehe z.B. Huws, Spencer, Coates, Syrdal & Holts, 2019) Anteil an nationalen Arbeitsmärkten, ergibt sich die Relevanz der Gig Economy und der genannten Auseinandersetzungen auch aus der Bedeutung von Plattformen als wichtiges Experi-

tierfeld für digital vermittelte, organisierte und kontrollierte Arbeit. Plattformarbeit dient dabei als eine Art Labor, in dem mit neuen Techniken und Technologien von Organisation und Ausbeutung lebendiger Arbeit experimentiert wird und auf die Arbeiter:innen mit neuen Widerstandstrategien reagieren. Das Geschäftsmodell der digitalen Plattform ist dabei nicht nur als neuförmiges Geschäftsmodell und Akkumulationsstrategie zu begreifen, sondern stellt im Fall von Arbeitsplattformen auch ein neues Paradigma betrieblicher Organisation auf. Vermittels digitalisierter Steuerung über mobile Geräte entfällt auf Plattformen der physische Betriebsstandort, ein Kontrast zu den Bürogebäuden, Fabriken oder Firmenzentralen die sich im letzten Jahrhundert als alltägliche Infrastrukturen des Arbeitslebens etabliert hatten. Sowohl der Kontrollrahmen seitens des Managements als auch die Beziehung zwischen Arbeiter:innen ist auf Plattformen anders gestaltet als in konventionellen Arbeitsbeziehungen.

Im Kontrast zu den bereits umfassenden Untersuchungen der Kontrollpraktiken auf Plattformen, ihrer Risikoauslagerung auf Arbeiter:innen und den institutionalisierten und sichtbaren Kämpfen gegen diese Praktiken betrachtet dieser Beitrag das Phänomen der Plattformarbeit mit Blick auf vor allem alltägliche, individuelle und kollektive Subversions- und Widerstandspraktiken. Wir beschreiben diese Praktiken auf Basis unserer empirischen Forschung zu Plattformarbeit in Berlin und Europa. Der Beitrag basiert auf 43 qualitativen Interviews mit Arbeiter:innen von drei Plattformen in Berlin (Uber, Deliveroo, Helpling), ausführlicher ethnographischer Forschung sowie zahlreichen Hintergrundinterviews.<sup>1</sup> Dabei gilt unsere Aufmerksamkeit nicht primär den sichtbaren Streiks und Protesten, sondern vor allem den alltäglichen Tricks, Konflikten und Auseinandersetzungen zwischen Arbeitenden und Kapital, die im Kontext des Arbeitsmodells der Gig Economy eine besondere Bedeutung erhalten.

Solche mehr oder weniger intensiven alltäglichen Auseinandersetzungen und Kämpfe oder Formen »informellen Widerstands« wie sie von Heiner Heiland und Simon Schaupp in der Einführung des vorliegenden Bandes vermessen werden sind so alt wie der Kapitalismus selbst und ihre Dynamik ist eine nicht zu unterschätzende Triebkraft kapitalistischer Entwicklung (oder sogar *die* zentrale Trieb-

---

<sup>1</sup> Zwei unserer Projekte sind der Rahmen für diesen Beitrag: Das von der Europäischen Kommission im Rahmen des Programms Horizon 2020 geförderte Projekt »Platform Labour in Urban Spaces« (PLUS – grant agreement No 822638) untersucht Plattformen und Plattformarbeit in sieben europäischen Städten, darunter Berlin. Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, welcher nur die Ansichten der Verfasser wiedergibt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen haftbar gemacht werden. Das von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) finanzierten Projekt »Digitalisierung von Arbeit und Migration« (Fördernummer 398798988) untersucht den Nexus von Arbeit auf digitalen Plattformen und Migration.

kraft, wie etwa der italienische Operaismus postuliert). Der Aufstieg digitaler Plattformen steht im Kontext eines neuen Zyklus solcher Auseinandersetzungen im Zeitalter des digitalen Kapitalismus. Im Folgenden versuchen wir zu zeigen, wie diese Auseinandersetzungen vom charakteristischen Arbeitsmodell der Plattformarbeit (das wir als die Kombination von algorithmischem Management und hyperflexiblen Vertragsverhältnissen beschreiben) transformiert werden. Dabei zeigen wir die Logik digitaler Kontrolle und Fragmentierung, die digitale Plattformen entwickeln und anhand verschiedener Beispiele unterschiedlicher Plattformen, wie Arbeiter:innen diesen Logiken mit kreativen individuellen aber auch kollektiven Strategien begegnen. Das Feld der Plattformarbeit bietet dabei ein faszinierendes Beispiel dafür, wie sich die Managementstrategien und Technologien der Plattformen und die alltäglichen und kollektiven Widerstandsstrategien der Arbeitenden in beeindruckendem Tempo gegenseitig entwickeln. Die Plattformarbeit ist damit zurzeit auch ein zentrales Labor und Auseinandersetzungsort über die Zukunft der Arbeit im digitalen Kapitalismus.

## Plattformökonomie und Plattformarbeit

Der Begriff Plattformökonomie beschreibt ein System oft global tätiger Firmen und Unternehmensgruppen, die sich in den vergangenen Dekaden in verschiedenen Bereichen der globalen politischen Ökonomie und Arbeitsteilung verbreitet haben. Befördert durch viel verfügbares Risikokapital nach der Dotcom-Krise 2000 und der Finanzkrise 2008 haben sich einige dieser Firmen in wenigen Jahren zu den wertvollsten Unternehmen weltweit entwickelt (Srnicek, 2018; Staab, 2019). Neben dem Aufstieg von Google, Amazon, Facebook und Apple entstehen dabei sogenannte Gig-Plattformen wie Uber, Airbnb oder Deliveroo, die als Vermittler von Dienstleistungen und mit schlanken Outsourcing-Modellen etablierte Märkte transformieren.

In Plattformunternehmen finden sich oft sehr unterschiedliche Beschäftigungsformen. Wenn im Folgenden von Plattformarbeit die Rede ist, sind damit nicht alle Beschäftigten bei Plattformunternehmen gemeint, sondern vielmehr ein spezifisches Beschäftigungsmodell, das in der internationalen Debatte oft als Gig Economy bezeichnet wird (Woodcock & Graham, 2019; Crouch, 2019; Schor, 2020). Die Gig Economy übersetzt die Logik der Plattformen in ein Modell von Arbeitskraft *on demand*, das inzwischen in immer mehr Bereiche der gesellschaftlichen Arbeitsteilung vordringt. Gig-Arbeitsplattformen existieren als Geschäftsmodelle sowohl ohne als auch mit Ortsbindung. Während ortsunabhängige Plattformarbeit, sogenanntes Crowdwork auf Plattformen wie Amazon Mechanical Turk, Clickworker oder Appen global verteilt und in einer neuen Form digitaler Heimarbeit rund um den Globus praktiziert wird (Altenried, 2017), findet ortsbasierte

Arbeit – welche im Fokus dieses Artikels steht – auf lokalen Märkten und damit primär in urbanen Räumen statt.

Als das genuine Charakteristikum von Plattformarbeit sehen wir das Zusammenspiel zwischen algorithmischem Management (also Formen digitaler, zumindest teilautomatisierter Organisation, Steuerung und Kontrolle der Arbeit) einerseits, sowie hyper-flexiblen Vertragsverhältnissen andererseits. Es ist gerade diese Kombination aus den neuen Formen algorithmischen Managements und digitaler Kontrolle auf der einen, sowie den (teilweise sehr alten) Flexibilisierungs- und Prekarisierungsstrategien auf der anderen Seite, die Plattformarbeit für Unternehmen attraktiv macht und die ebenfalls die Auseinandersetzungen in diesem Bereich der gesellschaftlichen Arbeitsteilung strukturiert (Altenried, 2017; Altenried, Niebler & Macannuco, 2020).

Arbeit auf Gig-Plattformen ist im Wesentlichen durch ein Bündel von Technologien geprägt, die unter dem Sammelbegriff »Algorithmisches Management« Organisations-, Koordinations- und Kontrollelemente des Arbeitsprozesses weitgehend automatisieren. Die teilweise oder vollständige Automatisierung von Management-Entscheidungen findet durch sogenanntes Tracking (Datensammlung), Rating (Hierarchisierung) sowie durch die aktive und passive Governance durch App- und Website-Interfaces statt (Lee, Kusbit, Metsky & Dabbish, 2015; Moore, 2017; Beverungen, 2018; Staab 2019). Statt der Koordination von Anweisungen durch Vorgesetzte oder ein mittleres Management erhalten Arbeiter:innen ihre Aufträge und Vorgaben über die Smartphone-Applikation, auf welcher Navigationsrouten, Kundeninformationen und Bewertungen angezeigt werden. Algorithmisches Management leitet den Arbeitsprozess sowohl durch Anreizsysteme und Belohnungen (Zugang zu besseren Aufträgen, zufriedenstellende Grafiken etc.) als auch durch Sanktionen und Aussperrungen aus der App.

Eine wesentliche Auswirkung von Techniken des algorithmischen Managements ist der hohe Grad an Intransparenz, der in der Forschung als »Informationsasymmetrie« verhandelt wird (Shapiro, 2018). Die Unklarheit über das System der Auftragsvergabe und die Praxis von Ratings üben dabei Druck auf Arbeiter:innen aus, wie diese Aussage eines Uber-Fahrers in Berlin verdeutlicht:

»Wenn man keine Aufträge bekommen hat und man ruft beim Kollegen an und der sagt: ›Ja bei mir läuft es ganz gut.‹ Dann kommen halt diese teuflischen Gedanken, irgendwas ist doch was falsch. ›Ah, vielleicht weil ich jetzt schlechte Bewertungen habe, ah, vielleicht weil ich heute mal mehr Pause gemacht habe als gestern.‹ Es ist psychisch eine belastende Sache.« (Interview April 2020)

Wie die Aussage verdeutlicht, hat die Opazität dieser Systeme algorithmischen Managements manchmal eine ebenso zentrale Bedeutung für die Arbeiter:innen wie der Grad an tatsächlicher Kontrolle den sie ermöglichen.

Auch wenn diese Systeme algorithmischen Managements nie lückenlos funktionieren, zielen sie doch auf die automatisierte Organisation der Arbeit in fast all ihren Aspekten (von der Schichtplanung über den Arbeitsprozess bis zur Abrechnung). Im Falle von Plattformen erlaubt digitale Technologie dabei die präzise Organisation, Kontrolle und Vermessung der Arbeit etwa von im Stadtraum verteilten Fahrradkurier:innen, Taxifahrer:innen oder Paketlieferant:innen in einer Weise, wie sie vorher nur in der disziplinären Architektur der Fabrik denkbar waren – und nun aus der Ferne und weitgehend automatisiert möglich wird (Altenried, 2022).

Diese neuen Formen digital organisierter und zunehmend automatisiert kontrollierter Arbeit stellen aber nur einen zentralen Aspekt der Plattformarbeit dar. Erst in Kombination mit der Flexibilisierung und Prekarisierung der Arbeit, dem zweiten wichtigen Charakteristikum der Gig Economy, entwickelt diese ihre Profitabilität für die Plattformen. Den zweiten wesentlichen Bestandteil von Plattformarbeit stellen damit hyper-flexible Vertragsverhältnisse dar. Plattformen wie Deliveroo oder Helpling setzen auf formell solo-selbstständige Arbeiter:innen, um die Fixkosten (für Arbeit und Produktionsmittel) so weit wie möglich gegen Null zu drücken. Die Fahrer:innen etwa von Deliveroo müssen dabei, wie bereits beschrieben, die Investitionen für ihre Fahrräder und Smartphones selbst tragen und im Falle von Auftragsflauten oder Krankheiten auch fast das komplette Risiko.

Der Rückgriff auf solo-selbstständige Arbeiter:innen, die mit ihren eigenen Fahrrädern oder Autos unterwegs sind und pro Auftrag bezahlt werden, führt so auch zur digitalen Renaissance einer eigentlich als weitgehend historisch betrachteten Lohnform: dem Stücklohn. In der Geschichte des Kapitalismus an den Rand gedrängt, wenn auch nie ausgestorben, sind Stücklöhne für die heutige Gig Economy ein zentrales Instrument. Sie sind ein Mittel zur Leistungskontrolle und Disziplinierung von Arbeit. Dabei ist das Einkommen von der erbrachten Anstrengung und Geschwindigkeit abhängig. Eine Fahrradkurierin, die pro Auftrag bezahlt wird, kann das bestätigen: Je schneller sie fährt, desto mehr Aufträge schafft sie und entsprechend steigt ihr Stundenlohn. »Die Exploitation der Arbeiter durch das Kapital verwirklicht sich hier vermittelst der Exploitation des Arbeiters durch den Arbeiter«, so beschrieb bereits Marx die Funktion des Akkords durch Stücklohn (Marx, 1962, S. 577). Stücklöhne auf digitalen Plattformen sind meist flexibel und ändern sich häufig, oft werden sie in Echtzeit an Nachfrage und verfügbare Arbeiter:innen angepasst.

Mithilfe von Selbstständigkeit und Stücklöhnen wird es außerdem möglich, die Arbeiter:innen nur zu bezahlen, wenn auch Aufträge vorhanden sind – und so unternehmerische Risiken auf diese abzuwälzen. Zwischen den Aufträgen und in Wartezeiten verursachen sie so keinerlei Kosten für die Unternehmen. Gleichzeitig werden so auch die Kosten für Schichtplanung und Arbeitswege auf die Arbeiter:innen übertragen. Die Konkurrenz und eine oft stark schwankende Auftrags-

lage sind ein globales Problem in der Plattformökonomie. Da Selbstständige, die mit ihren eigenen Computern, Autos oder Fahrrädern arbeiten, kaum Fixkosten verursachen, gibt es für die Plattformen wenig Anreize, die Zahl der angemeldeten Arbeiter:innen zu begrenzen. Im Gegenteil bietet eine hohe Zahl an Arbeiter:innen für Plattformen wie Uber und Deliveroo die Möglichkeit, im ganzen Stadtgebiet einen schnellen Service anzubieten, während dies für die Arbeiter:innen wiederum in der Regel mehr Konkurrenz, schlechtere Löhne und damit längere Arbeitszeiten bedeutet.

Es ist die Kombination aus den umfassenden Formen algorithmischen Managements und flexiblen Vertragsverhältnissen und Lohnformen, die das zentrale Charakteristikum der Plattformarbeit darstellen. In Plattformen wie Deliveroo oder Uber sehen wir eine neue Konfiguration von Arbeit: automatisch organisiert und streng kontrolliert und gleichzeitig hoch flexibel, skalierbar und contingent. Plattformarbeit illustriert dabei in konzentrierter Form eine »Vervielfältigung der Arbeit« wie sie Sandro Mezzadra und Brett Neilson (2013) beschreiben: eine zeiträumliche Intensivierung von Arbeitsprozessen durch enge Kontrolle und flexiblen Zugang, eine Diversifizierung von Arbeitskräften die zahlreiche demographische Gruppen und Lebensumstände umfasst, und eine Heterogenisierung von Vertragsverhältnissen die Arbeiter:innen oft in einer Mischung aus Solo-Selbstständigkeit, befristeten Verträgen und verschieden gelagerten Teilzeitbeschäftigungen in den Produktionsprozess integrieren. Hier liegt auch der Grund, warum in vielen Städten die Arbeiter:innen von Plattformen wie Uber oder Deliveroo in ihrer Mehrzahl Migrant:innen sind: durch die charakteristische Kombination von digitalem Management und algorithmischer Kontrolle sind diese Plattformen geradezu ideal zur Ausbeutung migrantischer Arbeit geeignet (Altenried 2021; Altenried, Animento & Bojadžijev, 2021; Schaupp 2021)

Wenn wir über die Vervielfältigung von Arbeit als Nexus von digitaler Technologie, flexiblen Vertragsformen und der Mobilität von Arbeit selbst nachdenken, können wir sehen, wie diese wichtige Entwicklungen auch über die Welt der Gig Economy hinaus sind. Wir können an weitere Beispiele wie ein Amazon-Verteilzentrum denken, wo ein hochgradig standardisierter, digital organisierter Arbeitsprozess die flexible Einbeziehung von Kurzzeit- und Saisonarbeiter:innen ermöglicht, um die Belegschaften entsprechend der schwankenden Nachfrage, zum Beispiel in der Weihnachtszeit, zu skalieren. In der gesamten Arbeitswelt des digitalen Kapitalismus finden sich viele Beispiele, in denen die neuen Möglichkeiten, Arbeit digital zu organisieren, zu kontrollieren und zu messen, neue Konfigurationen und Geografien von Arbeit und Mobilität hervorbringen. In diesem Sinne lässt sich argumentieren, dass digitale Plattformen die paradigmatischen »digitalen Fabriken« der Gegenwart sind in denen sich Transformationstendenzen, die gerade die Welt der Arbeit umfassend verändern, exemplarisch zeigen (Altenried, 2022).

## Alltäglicher Widerstand: Mikrokonflikte auf Plattformen

Die beschriebenen digitalen Technologien und Strategien zu Flexibilisierung der Arbeit vonseiten der Plattformen zielen direkt auf die Verringerung der Machtresourcen und Spielräume der Plattformarbeiter:innen und auf einen möglichst effizienten und reibungslosen Prozess der Ausbeutung menschlicher Arbeit. Sie bauen auf längerfristige und breitere Flexibilisierungs- und Prekarisierungstendenzen, die in den neoliberalen letzten Dekaden nicht zuletzt als Reaktion auf die betriebliche und soziale Macht der organisierten Arbeit entwickelt wurden, wie auch auf sehr viel ältere Geschichten und Technologien zur Kontrolle und Organisation contingenter Arbeit (man denke an durch Stücklöhne organisierte industrielle Heimarbeit oder die Geschichte und Gegenwart migrantischer Tagelöhner:innen).

Ein zentraler Aspekt dieser jahrzehntelangen Gegenoffensive des Kapitals ist die Fragmentierung, die auch in der Plattformarbeit eine wichtige Rolle spielt. Auf Arbeiter:innen wirkt sich Plattformarbeit auf mehreren Ebenen als Fragmentierung aus. Auf räumlicher Ebene durch den Wegfall des physischen Betriebs und die Verstreutung der Arbeitskräfte in einer Stadt oder Region; auf organisationaler Ebene durch die fehlende Zugehörigkeit durch das Plattform-Unternehmen (und Absicherung durch dieses) sowie technologisch durch die Vereinzelung von Arbeiter:innen in einem auf die App reduzierten Arbeitsprozess, dessen Interface und Gestaltung kollektive Prozesse erschwert oder lediglich affirmativ in Wert setzt. Diese fragmentierenden Effekte von Plattformarbeit haben in der Forschung zu Analysen geführt, welche die einschneidende und fragmentierende Wirkung von Management- und Überwachungstechniken betonen (Zuboff, 2019). Neben der in der Labour Process Debate seit langem verhandelten These eines ‚Deskillings‘ im Arbeitsprozess (Braverman, 1998) wird dabei oft kaum Spielraum für widerständiges, eigensinniges oder kollektiv dissidentes Verhalten gesehen (Srnicek, 2017; Gandini, 2019). Diese Diagnosen stehen dabei in einem gewissen Missverhältnis zu dem Zyklus an Streiks und Protesten von Plattformarbeiter:innen der letzten Jahre: Seit 2016 hat sich eine globale Welle an Protesten entwickelt, die heute eine ernsthafte Bedrohung für das auf hyper-prekären Arbeitsbedingungen beruhende Geschäftsmodell von sogenannten Gig Economy-Plattformen wie Deliveroo, Helloping oder Uber darstellt. Diese Proteste haben einen Schwerpunkt im Bereich der Plattformen zur Essenslieferung gehen aber über diese hinaus. Auch die Dynamiken dieser Proteste und Mobilisierungen werden inzwischen breit diskutiert (Cant, 2019; Tassinari & Maccarrone, 2020; Woodcock, 2021).

Dagegen möchten wir mit unserer Analyse im Arbeitsalltag der Plattformarbeit beginnen. Mit dem Aufstieg digitaler Plattformen transformieren sich Konflikte zwischen Kapital und Arbeit, aber sie enden keineswegs. Im Gegenteil: Wir begreifen den Alltag auf Gig-Plattformen als ständiges und verallgemeinertes Konfliktfeld zwischen Plattformen und Arbeitenden. In unserer Analyse

dieser Konflikte konzentrieren wir uns auf die alltäglichen und wenig sichtbaren Mikro-Auseinandersetzungen im Arbeitsalltag. Dabei nimmt unser Beitrag die oft beschriebenen Kontroll- und Fragmentierungsdynamiken im Arbeitsprozesse der Plattformen zwar zur Kenntnis, argumentiert aber gleichzeitig an dass sich die dargestellte Kombination aus algorithmischen Management und hyper-flexiblen Vertragsformen erstens selten wie geplant in den Arbeitsprozess übersetzen, und zweitens auch zu neuen Lücken, Nischen und Konflikten führen, in welchen sich der Eigensinn (wie er sich etwa im Anschluss an Alf Lüdtke theoretisieren lässt) oder die ›Agency‹ von Arbeiter:innen im Arbeitsprozess manifestieren kann und diesen damit auch mitprägt.

Während algorithmisches, app-basiertes Management auf die präzise Organisation und Überwachung der Arbeit zielt, so hat diese Form des Managements immer auch Lücken, die gezielt von Arbeiter:innen gesucht und kreativ genutzt werden. Auch die rechtliche Konstellation der Solo-Selbständigkeit führt immer wieder zu Lücken in der Kontrolle und Ausbeutung der Plattformarbeit, die von den Arbeitenden genutzt werden. Es sind also die oben skizzierten beiden zentralen Elemente der Plattformarbeit, um die sich die alltäglichen Konflikte und Auseinandersetzungen strukturieren. Die alltäglichen Konflikte in der per Algorithmus und Stücklohn organisierten Plattformarbeit sind dabei auch als eine direkte, dauerhafte und verallgemeinerte Form des Ringens zwischen Arbeitenden und Kapital um den produzierten Mehrwert zu verstehen (das sich in seiner Latenz und Kleinteiligkeit dann auch deutlich von den Formen, die dieses Ringen etwa in einer Fabrik mit Anstellung und Zeitlohn annimmt, unterscheidet).

Im Folgenden stellen wir einige Beispiele aus den vielfältigen Arrangements an kleinteiligen Konflikten und Strategien von Plattformarbeiter:innen vor. Dabei starten wir bei jeder Plattform zuerst mit eher individuellen Praktiken und zeigen danach wie diese sich zu kollektiven Praktiken aggregieren können und mit anderen kollektiven Formen alltäglichen Widerstands zusammenkommen. Gleichzeitig sind die verschiedenen Praktiken und Tricks, die es erlauben die Algorithmen der Plattform zum eigenen Vorteil zu nutzen, Bestandteil des alltäglichen Austausches unter Arbeiter:innen. Sie unterliegen außerdem einem ständigen Wandel, da Plattformen immer versuchen entsprechende Lücken zu schließen, worauf Beschäftigte mit neuen Strategien reagieren. Die Ebene der sichtbaren und institutionalisierten Auseinandersetzungen (etwa Streiks und Gerichtsprozesse um Scheinselbständigkeit) baut ebenfalls oft auf den alltäglicheren Widerstandspraktiken und unsichtbaren Organisierungsprozessen auf, wird von uns aber tendenziell ausgelassen, weil diese Ebene wissenschaftlich und politisch wie erwähnt bereits breit diskutiert wird.

## Über: Bonusprogramme hacken, Regulierung umgehen, Algorithmen testen

Die Taxi-Plattform Uber ist in Berlin mit einer Flotte von etwa 7.000 Fahrer:innen aktiv. Über Bestellungen mit der App buchen Kund:innen Fahrten durch die Stadt, deren Route und Preis den Fahrer:innen vorgegeben wird. Während ihrer Arbeit werden Informationen von Fahrer:innen (Geschwindigkeit, GPS-Location, Anzahl der Fahrten und Stornierungen) gesammelt und auch durch Kund:innen in Form von Ratings eingespeist. Zwar sind die Uber-Fahrer:innen in Berlin aufgrund der Regulierung des deutschen Taxi-Marktes bei Sub-Unternehmen (sogenannten Mietwagenunternehmern) angestellt, verdienen ihren Lohn jedoch fast immer auf Provisionsbasis. Die systematische Übersättigung des Marktes seitens des Unternehmens und die dadurch niedrigen Durchschnittsverdienste führen dabei dazu, dass Fahrer:innen auf die Ausnutzung von Lücken und Anreizstrukturen durch verschiedene Tricks angewiesen sind.<sup>2</sup>

Im Falle von Uber in Berlin lassen sich dabei gängige Mikrokonflikte beobachten, die in anderen Städten ähnlich beobachtbar sind. Ein erster Fall betrifft das Ausnutzen von Bonusprogrammen des Unternehmens. Um lukrative Aufträge zu erhalten, versuchen Fahrer:innen auf die Länge ihrer Fahrten Einfluss zu nehmen, um ihre Erträge und Kommission gegenüber Uber zu maximieren. Je nach Höhe der Kommission werden (unter Umgehung der gesetzlichen Rückkehrpflicht zum Unternehmenssitz<sup>3</sup>) gezielt lange oder kurze Fahrten ›gesucht‹:

»Uber sagt, mach diese Woche 50 Fahrten, dann nehmen wir nur 10 Prozent Provision. [...] Was machen wir? [...] Wir drehen hier um diese Ecke. Oder an der East Side Gallery. Wir wissen genau, der Kunde an der East Side Gallery steigt ein, und fährt zum Adlon Hotel. Oder von Alex zum Adlon, Adlon zum Alex. [...] Kurze Fahrten. Ganz schnell machen wir 50 Fahrten. [...] Dann fahren wir zum Flughafen, dann verstecken wir uns da wo Kohle kommt. Und ich meine, ich bin offen und ehrlich, anders kann man es nicht machen, sonst verdienst du nichts.« (Interview Mai 2020)

Ein weiterer Trick besteht darin Aufträge zu stornieren, dabei jedoch Sanktionen zu umgehen. Ein Fahrer berichtet wie er durch das Kappen der Internetverbin-

- 2 Wie die meisten Arbeitsplattformen ist Uber bestrebt, die Anzahl der über die App verfügbaren Arbeitskräfte zu maximieren, oft weit über dem Niveau der Nachfrage. Durch die bereits dargestellten Anstellungsverhältnisse (Selbstständigkeit oder Anstellung auf Provisionsbasis) werden die Risiken für geringe Nachfrage von den Arbeitenden getragen, konkret durch längere Wartezeiten und einen im Schnitt dadurch geringeren Lohn.
- 3 Die Rückkehrpflicht beschreibt in Deutschland eine Vorgabe nach dem Personenbeförderungsgesetz (PBfG), die Mietwagenunternehmen vor der Annahme eines neuen Auftrags die Rückkehr zum Unternehmenssitz vorschreibt. Diese Vorgabe stellt ein praktisches und unternehmerisches Hindernis für Uber und dessen Subunternehmen dar.

dung Aufträge »storniert«, ohne dafür sanktioniert zu werden. Dadurch kann er von einem Stundenlohn-Bonusprogramm an bestimmten Tagen profitieren, ohne Aufträge zu fahren:

»Uber hat zum Beispiel gesagt, wenn du am Mittwoch fährst geben wir dir pro Stunde 20 oder 21 Euro [aber] du musst alle Fahrten die wir dir schicken annehmen. Du darfst nicht stornieren. [...] Der Uber Kunde bucht, auf einmal fängt Uber an zu klingeln. Was mache ich? [...] Ich bin runter gegangen, hab mein Internet weggemacht. [...]. Und auf einmal schreibt das System, es tut uns leid, es ist etwas schief gelaufen. Das heißt das ist deren Fehler, nicht mein Fehler. Was haben wir gemacht? Wir hätten in diesen acht Stunden [...] bestimmt 30 Fahrten machen müssen.« (Interview Mai 2020)

Die Vermeidung von weiterer Arbeit ohne zusätzlich Bezahlung wird durch diesen Trick ermöglicht. Diese Tricks und strategischen Versuche die Regeln der Plattform zu unterlaufen um höhere Einkünfte zu erzielen machen sich Kontroll-Lücken des algorithmischen Managements zunutze und zeigen den auf den Plattformen durch das Prinzip flexibler Stücklöhne dauerhaft vorhandenen Konflikt um die Aneignung des produzierten (Mehr-)Wertes zwischen Arbeitenden und Kapital.

Im Falle von Uber in Berlin lassen sich dabei auch ambivalentere Formen der Regelübertretung durch Fahrer:innen zu beobachten. Wie oben beschrieben, umgehen Fahrer:innen in Berlin oft gezielt die gesetzlich vorgeschriebene Rückkehrpflicht, die in der Uber-App durch das Interface der App erzwungen wird. Viele Fahrer:innen beschreiben, dass sie durch gezielte Pausen, An- und Abschalten der App sowie Änderung der Fahrtrichtung und Warten auf neue Aufträge unterwegs die Rückkehrpflicht umgehen können. Hier ist davon auszugehen, dass Uber dieses Verhalten wissentlich toleriert, weil sowohl Fahrer:innen als auch Uber einen Nachteil aus der Regelung ziehen. Es bleibt also offen ob hier gegen die Regeln des Unternehmens selbst verstoßen wird, oder ob vielmehr eine (für Arbeiter:innen ökonomisch notwendige) »Komplizenschaft« entsteht. Für die Fahrer:innen stellt der Trick in jedem Fall eine wichtige Möglichkeit dar, ihre Tätigkeit profitabel zu halten und für ihre alltägliche Praxis macht es kaum einen Unterschied ob sie gegen die Regeln der Plattform oder gesetzliche Regulierungen arbeiten.

Wie in anderen Plattformen auch ist die Arbeit der Uber-Fahrer:innen tendenziell vereinzelt, dabei lassen sich aber verschiedene Formen des Austauschs und der Organisierung untereinander beobachten. Obwohl sich Fahrer:innen oft nie gesehen haben, existieren kleinere und größere Messenger-Gruppen (WhatsApp, Telegram) auf denen Austausch stattfindet. Ein Fahrer berichtet:

»Wir sind in einer Gruppe organisiert. [...]. Wir wissen wo die Polizei-Kontrolle ist, wir wissen wo es Strafzettel gibt, wir wissen wo die uns blitzen wollen, wo die uns

anhalten wollen [...]. Und das wird ganz schnell durchgegeben.« (Interview Mai 2020)

Auf die Frage wie gut sich die Arbeiter:innen, persönlich kennen und ob dies einen Unterschied für den Austausch macht, antwortet der Fahrer:

»Wir haben uns nie gesehen. Wir sitzen alle im gleichen Boot. Wenn du in der Titanic sitzt, dann willst du deine Mitmenschen auch retten. Weil du weißt [...], wenn du ihn nicht rettest, schiebt er dich ins Wasser rein.« (Interview Mai 2020)

In Berlin beschränkt sich dieser Austausch in größeren Gruppen meist auf Verkehrsinformationen, Polizeikontrollen und Sicherheitshinweise. In kleineren Gruppen wird auch über politische Themen und Arbeitsbedingungen gesprochen. Dieser oft alltägliche Austausch macht es für Fahrer:innen möglich, trotz der räumlichen Diffusion in Kontakt zu bleiben. Dies hat auch zu Organisierungsbemühungen und kollektiven Aktionen geführt, die jedoch bisher an den kleinteiligen und heterogenen Subunternehmens-Strukturen in Berlin scheitern und eine direkte Konfrontation mit Uber erschweren.

### **>Experimente< mit dem Algorithmus**

Kollektive Handlungsfähigkeit äußert sich aber nicht nur durch digitale Kommunikation oder Alltagsgespräche zwischen Arbeiter:innen, sondern auch durch gemeinsame Aktionen. Ein großes Anliegen für Arbeiter:innen besteht darin die Koordinations- und Verteilungslogiken der Plattform besser kennen und verstehen zu lernen, um so Informationsasymmetrien abzubauen. So erzählt ein Fahrer in Berlin von einem gemeinsamen Experiment mit anderen Fahrer:innen:

»Wir wollten mal wissen, wie das funktioniert. Wir waren fünf Leute. Wir haben ja immer zwei Handys, wir haben ein Kundenhandy und ein Uberhandy. Wir waren vier Autos, wir haben uns genau in der gleichen Höhe nebeneinandergestellt. Wir haben in der gleichen Höhe nebeneinander Ubers gebucht. [...] Die eine Strecke waren fünf Kilometer. Die andere Strecke waren 30 Kilometer. Weil das natürlich in so einer Stadt richtig weit ist. Wir haben alle gleichzeitig die Uber-App praktisch angestellt und gebucht. Und was glaubst du, was passiert ist? [...] Per Zufall hat der [Algorithmus] jedem eine [Fahrt] rausgeschmissen. Der am schlechtesten Bewertete hat die beste Fahrt bekommen. Das ist nur psychologische Manipulation.« (Interview Mai 2020)

Das >Experiment< führt für die Fahrer zu der Erkenntnis, dass das Rating nicht oder nicht wesentlich ausschlaggebend ist für die Verteilung von Fahrten. Ein Hinweis, der hilfreich ist um Annahmen und Erwartungen gegenüber der Plattform einzurichten. Solche Experimente und gemeinsame Versuche die Logiken algo-

rithmischen Managements zu durchschauen und zum eigenen Vorteil zu nutzen gehören zu den wichtigsten Formen des alltäglichen Austausches und Widerstands zwischen Plattformarbeiter:innen.

## **Helpling: Arbeit »performen« und Koalitionen mit Kunden**

Helpling ist ein Plattform-Unternehmen das mehreren europäischen Ländern und weltweit etwa 10.000 Reinigungskräfte mit Hilfe einer App in Privathaushalte vermittelt. Von ihren Einnahmen müssen die selbstständigen Arbeiter:innen etwa 30 Prozent an die Plattform abgeben. Seinen größten Markt besitzt das Unternehmen in Deutschland. Der Arbeitsprozess auf Helpling kann aufgrund der Form der Tätigkeit (Putzen an verschiedenen Orten, zumeist private Haushalte) nicht so präzise algorithmisch kontrolliert werden wie etwa bei Uber oder Deliveroo. Dafür setzt die Plattform auf das Ko-Management der Kundschaft, die mit ihren Bewertungen der Reinigungskräfte deren »Marktwert« auf der Plattform wesentlich mitbestimmen.

Die Reinigungskräfte arbeiten meist vereinzelt, pflegen dafür jedoch oft einen engen Kontakt mit ihren Kund:innen, bei denen sie üblicherweise regelmäßig arbeiten. Aus diesem Verhältnis erwachsen sowohl Mikrokonflikte mit der Plattform als auch Möglichkeiten zu deren Überwindung. Aufträge auf Helpling werden pauschal und stundenweise vergeben. Weil die Tätigkeiten meist individuell von den Kunden festgelegt werden, besteht hier Spielraum zur Reduktion von Arbeitsaufwand. Eine Reinigungskraft beschreibt den Prozess folgendermaßen:

»Wenn du den Eindruck hast sie geben dir zu viel Zeit, dann bekommst du die Motivation etwas langsamer zu putzen [...], aber immer noch so auszusehen als ob du beschäftigt bist, so dass du am Schluss sagen kannst: Okay, das war diese Anzahl von Stunden. [...] Auf der Rechnung kann man auch eine andere Zahl eintragen, wenn der Auftrag vorbei ist bekommst du eine Nachricht in der steht: ›hast du hier geputzt?‹, eine automatisierte Nachricht. Und dann gibst du ›Ja‹ und ›Nein‹ ein. [...] Und wenn es weniger Arbeit ist dann ziehest du die Reinigung in die Länge.« (Interview April 2020, unsere Übersetzung)

Weil meist weder die Kund:innen noch die Plattform messen können, wie lange die Aufgabe dauert, kann die Reinigungskraft das Tempo bestimmen, wenn die Aufgabe Spielraum dafür lässt. Das algorithmische Management ist hier lückenhaft und auf die schriftlichen Bewertungen der Kund:innen angewiesen, so dass »absichtliche Minderleistungen« (Taylor, 2007) möglich sind.

Weil das Verhältnis zu Kund:innen zentral ist, geben viele Reinigungskräfte an, dass die Hauptaufgabe des Jobs in der Beziehungsarbeit mit Auftraggeber:innen liegt. Ist diese sichergestellt, ist auch das Rating zufriedenstellend.

»Das ist das Verwickelte an dem Rating-System, es funktioniert nämlich nicht wirklich. [...] Du verkauftest nicht die Reinigung, du verkauftest die Vorstellung [...] dass du sie [die Kund:innen] magst. Das ist der Service denn du erbringst. Wenn du ein gutes Rating haben willst musst du den Leuten die Phantasie verkaufen, dass sie toll sind und du gerne dort bist – ich liebe es [...] hier zu sein und nur für dich zu putzen [...]. Ich liebe es!« (Interview, Mai 2020, unsere Übersetzung)

Obwohl dieser Umstand auch auf die zusätzliche Anforderung der emotionalen Arbeit (Hochschild, 2006) mit Kund:innen verweist, macht er gleichzeitig Spielräume sichtbar. Durch ein demonstratives Zurschaustellen von Tätigkeit sowie ein gutes Verhältnis zu Kund:innen (die dabei selbstredend eine stärkere Machtposition einnehmen) kann der Einfluss des Plattformunternehmens reduziert werden.

Wie weit dieses Potential gehen kann, zeigt sich im Folgenden. Ein weiteres Element die Arbeitskontrolle auf Helpling zu auszuhebeln und sogar die Plattform komplett auszuschließen liegt im Aufbau von (informellen) Koalitionen zwischen Arbeiter:innen und Kund:innen. Da sich Arbeiter:innen und Kund:innen in den meisten Fällen in einem zweiwöchigen Rhythmus begegnen, ist es üblich die Geschäftsbeziehung ohne die Plattform weiterzuführen und dafür auch auf Vermittlungsgebühren zu verzichten. So berichtet eine Arbeiterin von einem Angebot ihrer Kunden:

»Dieses Ehepaar für das ich heute arbeite, sie meinten zu mir: wir vertrauen Helpling nicht, wir wollen dich herausholen. Und das wurde schon mehrmals zu mir gesagt. Die anderen beiden [Kund:innen] die ich habe meinten auch zu mir: wir mögen Helpling nicht und wollen dich direkt einstellen.« (Interview, Februar 2020, unsere Übersetzung)

Die Abwesenheit personalisierter Kontrolle und Organisation durch die Plattform, die durch das algorithmische Management ermöglicht wird, lassen die Opportunitätskosten für die Umgehung der Plattform sichtbar sinken. Koalitionen zwischen Kund:innen und Arbeiter:innen können vor allem dann entstehen, wenn das persönliche Verhältnis (wie oben beschrieben) Vertrauen erzeugt hat. Sie kommen nicht immer auf Kundenanfrage zustande, sondern werden von Arbeiter:innen auch trotz Kündigungsrisiko aktiv in Spiel gebracht. Ein weiterer Arbeiter erzählt vom Risiko und der Angst, die damit verbunden war seine Kund:innen selbst auf die Möglichkeit aufmerksam zu machen:

»Als ich gefragt habe [...] wenn ihr wollt, können wir es außerhalb machen, es ist mehr für mich und weniger für euch. Und er hat gesagt, wir denken darüber nach. Und ich war so verängstigt, dass ich meinem Mann davon erzählt habe, ich meinte, oh nein, vielleicht erzählt er es Helpling. Aber nein, er hat es nicht gemacht, er gab mir 15 Euro als Trinkgeld, und sagte das ist was Helpling von dir genommen hat.« (Interview, Februar 2020, unsere Übersetzung)

Obwohl es selbstständigen Dienstleistern rechtlich frei steht mit Kund:innen außerhalb der Plattform zu arbeiten, wird die Praxis der Umgehung seitens Helpling hoch sanktioniert. Bis zu 500 Euro müssen Kunden oder Arbeiter:innen in Berlin zahlen, wenn ein solcher Fall auffällt. Die hohe Sanktion und deren Bedrohungspotential ist eine Reaktion des Unternehmens auf diese weit verbreitete Praxis, die das Unternehmen als Geschäftsrisiko erkannt hat. Auch diese Lücke lässt sich jedoch kaum durch algorithmische Kontrolle schließen.

### Kollektives »Blacklisting«: Digitaler Austausch und Vernetzung

Die im Vergleich zu anderen Plattformen etwas verringerten Möglichkeiten der digitalen Kontrolle werden also durch Arbeiter:innen (teilweise in Bündnissen mit der Kundschaft) genutzt. Auf der anderen Seite kompensiert Helpling die fehlende digitale Kontrolle aber auch durch das Ko-Management der Kundschaft, deren Bewertungen eine wichtige Rolle für den Zugang zu künftigen Aufträgen spielen. In vielen Fällen nutzen Kund:innen diese Machtposition aus, etwa um zusätzliche Leistungen oder längere Arbeitszeiten zu erzwingen. In diesem Fall müssen die Arbeiter:innen abwägen. Sie bewegen sich zwischen dem Risiko entweder eine schlechte Bewertung zu erhalten oder einen Konflikt mit der Kundschaft auszufechten, die im Normalfall von der Plattform unterstützt wird. Oder aber sie entscheiden sich für die stillschweigende Akzeptanz der zusätzlichen oder unangemessenen Forderungen der Kundschaft um die eigene Bewertung und damit Sichtbarkeit und Marktwert in der Plattform hoch zu halten (Bor, 2021).

Um dieses Dilemma zumindest mit den schlimmsten Kund:innen zu vermeiden, versuchen sich Arbeiter:innen von Helpling gegenseitig vor diesen zu warnen. Aus dieser alltäglichen Praxis gegenseitiger Hilfe entstehen auch festere Strukturen, oftmals auf der Basis sozialer Medien etwa WhatsApp- oder Facebook-Gruppen. Dabei werden unter anderem auch schwarze Listen mit problematischen Kunden angefertigt, die in der Gruppe kursieren:

»Wenn wir auf Helpling eine Buchung bekommen sehen wir nicht den Namen der Kunden. Wir sehen nur die Adresse. Daher machen wir Blacklists mit Adressen.«  
(Interview Februar 2020, unsere Übersetzung)

Solche als kollektive und ständig aktualisierte Onlinedokumente geführte Blacklists erlauben den Arbeiter:innen zum Beispiel auch sich gegenseitig vor übergriffiger Kundschaft zu warnen und gar nicht erst in die schwierige Situation zu kommen mit diesen alleine in deren Wohnungen zu sein.

Solche Listen sind ein Ergebnis des ständigen Austauschs über verschiedene Chats und soziale Medien in denen sich die Arbeiter:innen neben alltäglichen Gesprächen auch bei allen möglichen Problemen (etwa auch mit Ämtern, Behörden oder Vermieter:innen) gegenseitig unterstützen. Eine Helpling-Arbeiterin erzählt

etwa von einer gemeinsamen spanischsprachigen Chat-Gruppe, in der Nachrichten ausgetauscht werden:

»Es gibt WhatsApp Gruppen mit vielen Leuten aus Uruguay, Chile, Argentinien, Leute aus Lateinamerika, wir haben Kontakt mit allen. [...] So dass wir Erfahrungen sammeln können und oft kann man in der WhatsApp Gruppe morgens sehen: ›Ich habe dieses Problem‹, ›Könnt ihr mir helfen‹, und wir versuchen uns alle gegenseitig zu helfen.« (Interview Februar 2020, unsere Übersetzung)

Eine dieser Chatgruppen heißt »Helpling Union« eine Tatsache, die zeigt, dass die Arbeiter:innen ihre Aktivität in diesen Gruppen tatsächlich auch als Ansatz sehen um Auseinandersetzungen für die Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen zu organisieren. Dieses Beispiel, wie auch zahlreiche Beispiele von anderen Plattformen, zeigt die zentrale Rolle von digitalen Kommunikationsnetzwerken für das Entstehen von »Solidaritätskulturen« unter Plattformarbeiter:innen und damit für gegenseitige Unterstützung sowie weitergehende Formen von Widerstand und Organisierung (Fantasia, 1989; Heiland & Schaupp, 2020).

Bei einer Plattform wie Helpling, bei der sich Arbeiter:innen fast nie begegnen und es so gut wie keine gewerkschaftliche Aktivität gibt, sind oft migrantische Netzwerke ein Ausgangspunkt für solche Vernetzungen und Organisationsansätze. In Berlin sind es etwa Arbeiter:innen aus Lateinamerika, die zahlreich in der Plattform vertreten sind und die eine wichtige Rolle in der alltäglichen Vernetzung und Organisierung spielen (Altenried 2021). Das zeigen auch die Bemühungen von Gruppen wie »Migrant Workers Berlin« und »Oficina Precaria«, die in Berlin versuchen Gig-Worker zu organisieren. Ein Aktivist der Migrant Workers Berlin, der auch Erfahrung mit Arbeit auf Helpling hat, erzählt, dass über Facebook-Gruppen und andere Wege zunächst an die gemeinsame Sprache und Herkunft angeknüpft wird um Arbeiter:innen branchenübergreifend zu organisieren:

»Unser erster Schritt beim Aufbau beginnt in unserer Community. [...] Wir fangen mit den Leuten an, die wir kennen, wir sind aus Argentinien und Leute aus Lateinamerika haben viel Erfahrung in unserer Geschichte damit. [...] Wenn man sich die Feminist:innen in Argentinien anschaut, kann man sehen, dass wir kämpfen. [...] Es ist einfacher für uns, diese Leute anzusprechen, und wenn wir damit eine Gruppe von Leuten organisiert haben, dann ist der nächste Schritt: Hey, wie kommen wir in Kontakt mit Arbeiter:innen aller Nationalitäten. Aber wir müssen mit dieser ersten Gruppe anfangen.« (Interview Mai 2020, unsere Übersetzung)

In diesen verschiedenen Praktiken um die Plattform Helpling zeigen sich auch die Übergänge von alltäglichen und individuellen Widerstandspraktiken zu kollektiven Formen und Organisationsansätzen. Im Falle von Helpling sind die Voraussetzungen durch die Fragmentierung und fehlende Interaktion im Alltag deutlich erschwert (etwa im Vergleich zu Essenslieferant:innen die sich im Arbeitsalltag se-

hen und begegnen), dennoch finden die Arbeiter:innen Wege um sich zu vernetzen und zumindest erste Schritte zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen unternehmen.

### **Deliveroo: Lücken im Algorithmus**

Deliveroo ist eine 2013 in London gegründete Essenlieferplattform. Kund:innen können über die App bei Restaurants in ihrer Umgebung Gerichte zur Lieferung an die Haustür bestellen. Rund 140.000 Restaurants in fast 800 Städten in 12 Ländern in Europa, Asien und Australien sind über die App verfügbar. Deliveroo organisiert die Lieferung vom Restaurant zum Kunden durch eine Flotte von selbstständigen Kurier:innen (rund 110.000 weltweit) und nimmt eine Liefergebühr von der Kundschaft und Anteil an der Zahlung an das Restaurant. Bis 2019 war die Plattform in Deutschland aktiv, mit dem Rückzug der Plattform aus dem deutschen Markt im August 2019 endete auch unsere Forschung zur Plattform in Berlin. Deliveroo war und ist in verschiedenen Ländern Europas schon im Fokus verschiedener Auseinandersetzungen und (wilder) Streiks. Die Auseinandersetzungen zwischen Arbeitenden und Plattformen beginnen aber auch hier schon auf alltäglicher Ebene.

Ein Möglichkeitsfenster für widerständiges Handeln entsteht wieder durch die Solo-Selbstständigkeit (die natürlich auf vielen anderen Ebenen zur Prekarität des Jobs beiträgt). Um sich gegen Klagen auf Scheinselbstständigkeit abzusichern, muss Deliveroo unter anderem den Kurier:innen jeden Lieferauftrag einzeln anbieten und ihnen die Möglichkeit geben, Aufträge auch abzulehnen. Dies wiederum gibt diesen die Möglichkeit, nach verschiedenen Kriterien (Bezahlung, Distanz zu Restaurant und Kundschaft, Liefergegend etc.) auszuwählen und gegebenenfalls auch abzulehnen. Ein ehemaliger Berliner Rider der Plattform beschreibt die Praxis:

»Ich fing an zu lernen, wie man die App besser benutzt. Davor hatte ich immer alles akzeptiert. Und dann musste ich wirklich lange Fahrten machen, die mich außerdem an Orte brachten, wo es keine weiteren Bestellungen gab. Heute bin ich super wählerisch. Jetzt lehne ich oft vier hintereinander ab, wenn ich sie mir nicht gefallen. Und ich mache nur welche, die kurz sind... Ich weiß, dass es wirklich kurze für €4,80 gibt. Und dann kann ich vier oder sogar fünf in einer Stunde machen.«  
(Interview August 2019, unsere Übersetzung)

Besonders schlecht entlohnte und unbeliebte Aufträge »bouncen« so durch das System, weil sie von einer Vielzahl an Ridern abgelehnt werden. Dies führt dazu, dass die Plattform ihr Lieferversprechen nicht einlösen kann. Auf diese Weise aggregieren sich die einzelnen Verweigerungspraxen zu einer Art kollektivem Mini-Streik gegen einen einzelnen Auftrag und zwingen die Plattform so zum Handeln (zum

Beispiel dazu, die Entlohnung des Auftrags erhöhen um die Zustellung der Lieferung zu garantieren). Im Effekt hat diese Praxis einen ähnlichen Effekt wie die der Helppling-Arbeiter:innen, die sich gegenseitig vor schlechter Kundschaft warnen oder wie aktivistische Tools wie das »Turkopticon«, ein Brower-Plug-in mit dem sich Arbeiter:innen der Crowdwork-Plattform Amazon Mechanical Turk vor schlechten Aufträgen und Auftraggebern warnen und diese so zur Anpassung ihrer Konditionen zwingen können (Silberman & Irani, 2016). Erschwert werden solche Strategien im Falle eines Überangebots an angemeldeten digitalen Klickarbeiter:innen oder Fahrradkurier:innen, die dann dazu gezwungen sind alle verfügbaren Aufträge anzunehmen. Plattformen wie Amazon Mechanical Turk und Deliveroo setzen gezielt auf ein solches Überangebot an Arbeit um die Praktiken der massenhaften Ablehnung von Aufträgen zu verhindern. Und dennoch verweisen diese Mini-Boykotte (die sich durchaus als Vorformen des Streiks lesen lassen) auf Lücken in der Weisungsgewalt der Plattformen, die durch das Konstrukt der Solo-Selbständigkeit entstehen und die von Arbeiter:innen gezielt genutzt werden.

Wie andere Plattformen auch setzt Deliveroo auf ein umfassendes System algorithmischen Managements und der digitalen Organisation und Kontrolle der Arbeit mit möglichst geringem zusätzlichem Aufwand an menschlichem Management in den Büros des Unternehmens. Während die Formen algorithmischen Managements der Arbeit einen hohen Kontrollgrad über die räumlich verteilten Fahrer:innen erlaubt, hat das System auch Lücken und die Suche nach diesen Lücken und Möglichkeiten sie auszunutzen ist dauerhafte Beschäftigung fast aller Rider und ständiges Thema im Austausch zwischen diesen, sowohl auf der Straße als auch im digitalen Raum. Im Falle von Deliveroo in Berlin (und vielen anderen Ländern) zielen diese Tricks unter anderem auf die Manipulation der eigenen Performancestatistiken. Um die Anwesenheit bei den vorab gebuchten Schichten zu gewähren und (spontane) Nichterscheinen zu verhindern, verwendete Deliveroo in Berlin (wie auch in anderen europäischen Ländern) ein Ranking-System, das (spontane) Nichtantreten einer Schicht bestrafe, indem sich die Bewertung des/der Fahrer:in dann verschlechterte. Anwesenheitsstatistiken sind dabei ein wesentlicher Faktor, der den Zugang zu zukünftigen (lukrativen) Schichten strukturiert. Ein Rider der (aus welchen Gründen auch immer) eine Schicht nicht antritt, verschlechtert seine Statistik und kann in der nächsten Woche unter Umständen nur noch wenige oder unbeliebte Schichten buchen, weil die anderen bereits von Fahrer:innen mit besseren Statistiken gebucht wurden (welche früheren Zugang zum Buchungstoll und damit privilegierte Auswahl auf die neuen Schichten erhalten). Ein Fahrer erklärt das Problem:

»Manchmal habe ich Probleme mit der Schicht um 11:30 Uhr. Mein Deutschunterricht endet um 11:40 Uhr. Es ist in der Warschauer Straße und ich schaffe es nicht rechtzeitig nach Neukölln zu fahren und verliere so manchmal meine erste

Stunde. Aber bemühe mich immer sehr. Schließlich hast du nur mit einer guten Statistik gute Schichten und musst nicht ständig nach zusätzlichen Verfügbarkeiten suchen.« (Interview Juni 2019, unsere Übersetzung)

Spontanes Nichterscheinen zur Arbeit war also ein Problem, das es in der nächsten Woche schwerer machte ausreichende und gute Schichten zu bekommen. Allerdings hatten fast alle Berliner Rider relativ schnell herausgefunden oder von Kolleg:innen erfahren, dass es reicht sich einfach in die App einzuloggen (etwa vom heimischen Sofa) ohne die Absicht Aufträge anzunehmen, um die Schicht in der Statistik als anwesend gezählt zu bekommen. Das wiederum ermöglichte die Freiheit spontan nicht zu arbeiten. Dies allerdings nur für die Riders, die sich gerade in der Zone befanden in der ihre Schicht stattfinden sollte (was die App über GPS kontrolliert). Aber auch falls sie sich gerade nicht in der Zone befanden, entwickelten die Fahrer:innen Möglichkeiten ihre Anwesenheit vorzutäuschen, wie ein langjähriger Rider, der nebenbei noch in einem Kollektiv arbeitet, erklärt:

»Wenn ich zum Beispiel etwas anderes für das Kollektiv zu tun hatte und in einer anderen Ecke der Stadt war und nicht rechtzeitig nach Neukölln oder Friedrichshain konnte... Dann kontaktierte ich jemanden in dieser Zone, entweder meine Freundin oder einen Freund, und fragte ob sie sich mit meinem Account einloggen könnten... Es gibt dann diese PIN-Überprüfung. Also bekomme ich die PIN. Ich schicke ihm die PIN und er meldet sich einfach an, meldet sich innerhalb der ersten 15 Minuten an und das wars. So habe ich es die meiste Zeit geschafft, mich in der ersten Buchungsgruppe zu halten.« (Interview, August 2019, unsere Übersetzung)

Auch hier entstehen Lücken im System algorithmischen Managements, die von den Arbeiter:innen genutzt werden. Am Beispiel Deliveroo zeigt sich einmal mehr, wie die charakteristische Kombination der Plattformarbeit aus algorithmischem Management und Solo-Selbstständigkeit einerseits den Plattformen die kosteneffektive Organisation, Kontrolle der Arbeit und Risikoauslagerung auf die Arbeitenden erlaubt, andererseits aber hierbei immer neue Lücken entstehen, die von Arbeiter:innen gesucht und genutzt werden.

Auf die Strategien der Arbeitenden antworten die Plattformen mit Anpassungen der Algorithmen und verhindern so immer wieder Strategien wie die gerade beschriebene (in fast allen europäischen Städten hat Deliveroo inzwischen das Schichtbuchungssystem angepasst, um solche Praktiken zu verhindern). Die Anpassung und Veränderung der Algorithmen wiederum ermöglicht fast immer neue Tricks und Strategien der Arbeitenden, um ihr Einkommen zu erhöhen und die Kontrollmechanismen der Plattform zu umgehen. Die Algorithmen sind also zentraler Bestandteil eines dynamischen und alltäglichen Antagonismus zwischen Plattformen und Arbeitenden und zahlreichen Mikrokonflikten. Größere

Veränderungen von Seiten der Plattformen in diesen Algorithmen führen bei Deliveroo und anderen Plattformen darüber hinaus immer wieder dazu, dass aus den Mikrokonflikten und Strategien größere und sichtbare Konflikte wie spontane Streiks werden.

Neben den alltäglichen Auseinandersetzungen gab es gerade in Essenslieferplattformen wie Deliveroo in den letzten Jahren auch zahlreiche sichtbare Proteste und Streiks (Cant, 2019; Tassinari & Maccarrone, 2020; Woodcock, 2021). Oft entzündeten sich solche Proteste an Veränderungen in System der Auftragsvergabe und Vergütung, die etwa von Deliveroo regelmäßig und ohne vorherige Absprache mit Arbeiter:innen durchgeführt werden. Eine solche Veränderung führte zum Beispiel in London im August 2016 zu intensiven Protesten mit spontanen Streiks und Demonstrationen vor dem Londoner Hauptquartier der Plattform (Woodcock, 2016). Basierend vor allem auf Organisierung über soziale Medien und Netzwerke markierten diese spontanen und relativ unorganisierten Proteste den Beginn eines Zyklus sichtbarer Kämpfe in der plattformbasierten Essenslieferung in ganz Europa (und darüber hinaus). Auch in Berlin kam es wiederholt zu Protestaktionen gegen Deliveroo und wie in vielen anderen Städten beruhten diese vor allem auf informellen Netzwerken und Basisgewerkschaften. Während sich größere Gewerkschaften (mit Ausnahmen) oft schwer tun mit Organisierung von selbstständigen Plattformenarbeitenden, haben Basisgewerkschaften in verschiedenen europäischen Ländern erfolgreich mit Organisierungs- und Kampfstrategien im Bereich der Plattformarbeit experimentiert. Dabei funktioniert die Organisierung oft zentral über soziale Medien und informelle Netzwerke der Rider oder auch über Vernetzungsansätze in den migrantischen Communities, die eine Vielzahl der Plattformarbeiter:innen stellen. Die entstehenden Proteste und Organisierungen sind oft ebenso informell und primär digital organisiert sowie oft spontan und schnelllebig und spiegeln so die technologische und soziale Zusammensetzung der Plattformarbeit wider.

## Fazit

Mit Blick auf die drei hier untersuchten Unternehmen lässt sich zeigen, dass sich Arbeit auf Plattformen selten als der reibungslose und kontrollierbare Prozess erweist, als der er in der Vorstellung des Managements und auch einigen kritischen Analysen imaginert wird. Die Kombination aus algorithmischem Management und flexiblen Vertragsverhältnissen, die wir als zentrales Element der Plattformarbeit beschrieben haben, ist dabei auch das strukturierende Element vieler Mikrokonflikte auf Plattformen. Das Arbeitsmodell der Gig Economy, das auf sowohl auf präzise Kontrolle als auch auf Risikoabwälzung auf die Arbeitenden zielt, weist immer wieder Lücken auf, die von diesen ständig gesucht und genutzt werden. Das

können blinde Flecken algorithmischer Kontrolle ebenso sein wie Rechte, die den Arbeitenden zugestanden werden müssen, um das Konstrukt der Selbständigkeit aufrecht zu erhalten.

Die Bezahlung über flexible Stücklöhne führt darüber hinaus zu einem andauernden und verallgemeinerten Konflikt über die Aneignung der erwirtschafteten Werte. Auf der einen Seite versuchen Plattformen möglichst große Teile der Arbeit unbezahlt zu halten, die Arbeiter:innen dazu zu bewegen niedrig bezahlte Aufträge zu akzeptieren oder Risiken zu tragen, während diese auf der anderen Seite versuchen die Regeln zu ihrem Vorteil zu nutzen, Algorithmen auszutricksen und den Plattformen die Kundschaft abzuwerben. Dieses ständige Ringen um ungewisse Profite und unsicheres Einkommen gehört zum Alltag der Plattformarbeit und prägt deren latente Konflikthaftigkeit und die Strategien und Handlungen der Arbeitenden. Trotz der durchaus vorhandenen Steuerungselemente, welche die Situation von Arbeiter:innen auf mehreren Ebenen fragmentiert und Spielräume beschränkt, lässt sich also eine ständige und konflikthafte Auseinandersetzung über die Aneignung der über die Plattformarbeit produzierten Gewinne beobachten. Auf subjektiver Ebene gehen diese Konfliktstrategien für Arbeiter:innen mit verschiedenen, teils ambivalenten Einstellungen gegenüber Management und Unternehmen einher. Während manche Regelbrüche den Arbeiter:innen schlicht zur Verrichtung der Arbeit notwendig erscheinen und das Verhältnis zum Unternehmen nicht notwendigerweise berühren, speisen sich andere Strategien aus einer expliziten Abgrenzung zum Unternehmen, üblicherweise aus Frustration über unfaire Bezahlung oder verantwortungsloses Management. Letztere münden tendenziell auch in die strategischer angelegten und von Solidarität geprägten Formen der kollektiven Zusammenarbeit, die hier aufgezeigt wurden.

Widerständige Praktiken beinhalten auf Seite der Arbeiter:innen meist ein kalkulatorisches Element, welches die Vorteile und Nachteile möglicher Handlungen situationsabhängig abwägt. Die algorithmische und auf räumliche Distanz ausgeübte Kontrolle von Arbeit schließt dabei im Unterschied zur konventionellen Betriebssituation viele Lücken der Autonomie (Abkürzungen, Aushandlungen mit Vorgesetzten), eröffnet dafür aber auch neue Möglichkeiten (Blindstellen der Algorithmen, Manipulation der Verbindung, Absprachen mit Kund:innen und Kolleg:innen), die sich nicht zuletzt durch die Abwesenheit des persönlichen Zugriffs durch das Unternehmen im Arbeitsprozess ergeben. Die Zugewinne an Autonomie, die sich Arbeiter:innen durch diese Handlungen und Strategien ermöglichen, sind dabei nie als reine Freiheitsgewinne zu betrachten, sondern bleiben ebenfalls ambivalent. Sie gehen einher mit der Drohung von Sanktionen, Klagen, Geldstrafen und ‚Lock-Outs‘ seitens der Plattformunternehmen, können sich für Arbeiter:innen also mitunter in ihr Gegenteil verkehren (Ferrari & Graham 2021, S. 14). Im Fall der Plattform Helpling zeigt sich zusätzlich, dass der Arbeitsablauf weit weniger streng und eng kontrolliert werden kann als gemeinhin für Plattformarbeit

angenommen. Kontrolle findet hier vor allem passiv und über schriftliche Kundenbewertungen statt, wodurch für Arbeiter:innen die Beziehung zu Kund:innen wesentlich wird. Dies manifestiert sich auch in den subversiven Praktiken, konkret in der Komplizenschaft bei der Umgehung der Plattform.

Die hier aufgezeigten Strategien lassen sich sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene beobachten, wobei sich beide Ebenen häufig auch überschneiden. Während sich individuelle Praktiken meist um die Vermeidung von Sanktionen, unliebsamer Aufträge oder die Erhöhung der Einkünfte drehen, sind kollektive Prozesse sowohl von gegenseitiger Bestärkung und Solidarisierung als auch von Bemühungen zur Reduktion von Informationsasymmetrie geprägt – ob durch konventionellen Austausch oder durch gemeinsames ›Reverse-Engineering‹. Sichtbare Fälle und explizitere Strategien des Arbeitskampfes bauen fast immer auf den hier aufgezeigten kollektiven Praktiken auf (vgl. auch Schaupp in diesem Band), oft sind die Übergänge dabei fließend. Der hier eingenommene Blick auf Mikropraktiken und informelle Widerstände erweitert dabei den Blick auf die Konflikthaftigkeit in Plattformunternehmen. Obwohl in Berlin nur in einem der drei Fälle (bei Deliveroo) sichtbare Arbeitskämpfe zu beobachten waren, wird durch die Analyse sichtbar, dass widerständige und kollektive Praktiken auch auf den anderen beiden Plattformen existieren. Aus wissenschaftlicher wie aus politischer Sicht lassen diese Beobachtungen einen erweiterten Blick auf Plattformarbeit als umkämpftes Feld sowie auf die Potentiale und Hürden ihrer Organisierung zu.

## Literatur

- Altenried, M. (2017). Die Plattform als Fabrik. Crowdwork, Digitaler Taylorismus und die Vervielfältigung der Arbeit. *PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft*, 46(2), 175-192.
- Altenried, M. (2021). Mobile workers, contingent labour: Migration, the gig economy and the multiplication of labour. In: Environment and Planning A: Economy and Space (online first). Zugriff am 19.01.2022. Verfügbar unter: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0308518X211054846>
- Altenried, M. (2022). *The Digital Factory. The Human Labor of Automation*. Chicago/London: University of Chicago Press.
- Altenried, M., Bojadžijev, M., & Animento, S. (2021). Plattform-Urbanismus. Arbeit, Migration und die Transformation des urbanen Raums. *sub\urban. Zeitschrift für kritische Stadtforschung*, 9(1-2), 73-92.
- Altenried, M., Niebler, V., Macannuco, J. (2020). Platform Labour: Contingent Histories and New Technologies. *Soft Power*, 7(1), 255-265.
- Animento, S., Di Cesare, G., & Sica, C. (2017). Total Eclipse of Work? *PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft*, 47(2), 271-290.

- Beverungen, A. (2018). Algorithmisches Management. *Nach der Revolution. Ein Brief an vier digitale Kulturen*. Haniel Stiftung, 52–63.
- Bor, L. (2021). Helpling hilft nicht – Zur Auslagerung von Hausarbeit über digitale Plattformen. In M. Altenried, J. Dück, & M. Wallis (Hg.), *Plattformkapitalismus und die Krise der sozialen Reproduktion*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Braverman, H. (1998). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.
- Cant, C. (2019). *Riding for Deliveroo: resistance in the new economy*. Cambridge: Polity.
- Crouch, C. (2019). *Gig Economy. Prekäre Arbeit im Zeitalter von Uber, Minijobs & Co.* Berlin: Suhrkamp.
- Fantasia, R. (1989). *Cultures of solidarity. Consciousness, action, and contemporary American workers*. Berkeley: University of California Press.
- Ferrari, F. & Graham, M. (2021). Fissures in algorithmic power: platforms, code, and contestation. *Cultural Studies*, 2021-03-04, 1–19.
- Gandini A. (2018). Labour process theory and the gig economy. *Human Relations*. 72(6): 1039–1056.
- Heiland, H. & Schaupp, S. (2020). Digitale Atomisierung oder neue Arbeitskämpfe? Widerständige Solidaritätskulturen in der plattformvermittelten Kurierarbeit. *Momentum Quarterly-Zeitschrift für sozialen Fortschritt*, 9(2), 50–67.
- Huws, U., Spencer, N., Coates, M., Syrdal, D. & Holts, K. (2019). *The Platformisation Of Work In Europe: Results from research in 13 European countries*. Brussels: Foundation for European Progressive Studies (FEPS).
- Hochschild, A. R. (2006). *Das gekaufte Herz. Die Kommerzialisierung der Gefühle*. Erw. Neuausg. Frankfurt a.M.: Campus
- Joyce, S., Neumann, D., Trappmann, V., & Umney, C. (2020). A global struggle: worker protest in the platform economy. *ETUI Research Paper-Policy Brief*, 2.
- Lee, M., Kusbit, D., Metsky, E. & Dabbish, L. (2015). Working with Machines. In: Jinwoo Kim (Hg.): *CHI 2015 crossings. CHI 2015; proceedings of the 33rd Annual CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. New York, NY: ACM, 1603–1612.
- Marx, K. (1962). *Das Kapital, Erster Band*. MEW 23. Berlin: Dietz.
- Mezzadra, S., & Neilson, B. (2013). *Border as Method, or, the Multiplication of Labor*. Durham and London: Duke University Press.
- Moore, P. (2017). *The quantified self in precarity. Work, technology and what counts*. London and New York: Routledge (Routledge advances in sociology).
- Schaupp, S. (2021) Algorithmic Integration and Precarious (Dis)Obedience: On the Co-Constitution of Migration Regime and Workplace Regime in Digitalised Manufacturing and Logistics. *Work, Employment and Society* (July 2021). Zugriff am 31.01.2022. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1177/0950017021103145> 8.

- Schor, J. (2020). *After the Gig. How the sharing economy got hijacked and how to win it back.* University of California Press
- Silberman, M. S., & Irani, L. (2016). Operating an Employer Reputation System: Lessons from Turkopticon, 2008-2015. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37(303), 505 -541.
- Shapiro, A. (2018). Between autonomy and control: Strategies of arbitrage in the »on-demand« economy. *New Media & Society* 20 (8), pp. 2954-2971. DOI: 10.1177/1461444817738236.
- Srnicek, N. (2018). *Plattform-Kapitalismus.* Hamburg: Hamburger Edition.
- Staab, P. (2019). *Digitaler Kapitalismus: Markt und Herrschaft in der Ökonomie der Unknappheit.* Berlin: Suhrkamp.
- Tassinari, A., & Maccarrone, V. (2020). Riders on the Storm: Workplace Solidarity among Gig Economy Couriers in Italy and the UK. *Work, employment and society*, 34(1), 35-54. doi:10.1177/0950017019862954
- Taylor, F. W. (2007). *Die Betriebsleitung insbesondere der Werkstätten.* Reprint der 3., veränd. Aufl. Berlin, 1914, 2. unveränd. Neudr. Berlin: Springer.
- Woodcock, J. (2016). Deliveroo and UberEATS: organising in the gig economy in the UK. *Connessione Precarie.* Zugriff am 31.05.2021. Verfügbar unter: www.connes-sioniprecarie.org/2016/11/11/deliveroo-and-ubereats-organising-in-the-gig-economy-in-the-uk/
- Woodcock, J. (2021). *The Fight Against Platform Capitalism.* London: University of Westminster Press.
- Woodcock, J., & Graham, M. (2019). *The Gig Economy: A Critical Introduction.* Cambridge: Polity.
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism. The fight for a human future at the new frontier of power.* First edition. New York: PublicAffairs.



# **Algorithmische Gegenmacht**

## Algorithmisches Management und Widerstand

---

*Heiner Heiland*

### **1. Einleitung**

Im Star-Trek-Film »The Wrath of Khan« von 1982 müssen die Kadett:innen der Sternenflottenakademie eine Simulationsübung absolvieren, die derart programmiert ist, dass sie nicht erfolgreich bestanden werden kann. Es gilt ein in Not geratenes Raumschiff, die »Kobayashi Maru«, zu retten, wobei eine solche Aktion ein Eindringen in eine neutrale Zone verlangt und damit einen Krieg auslösen würde. Wird sich für eine Rettungsaktion entschieden, sorgt das Skript der Simulation für die Zerstörung des eigenen und des zu rettenden Schiffes durch herannahende Gegner. Diese »No-Win«-Situation des sogenannten »Kobayashi-Maru-Tests« wurde nur von Kapitän James T. Kirk erfolgreich absolviert. Dieser rettete zugleich das Schiff und verhinderte einen Krieg, indem er im Vorhinein die Simulation reprogrammierte. Auf den Vorwurf, betrogen zu haben, antwortet er: »I changed the condition of the test«.

Hinsichtlich der Autonomie der Arbeitenden gleicht die algorithmische Steuerung von Arbeitsprozessen einem »Kobayashi-Maru-Test« mit begrenzten und unbefriedigenden Handlungsoptionen: Entweder die Arbeitenden fügen sich in die Heteronomie und folgen den Anweisungen der Algorithmen, oder sie handeln autonom und widersprechen diesen, können dann aber nicht ihre Arbeit fortführen und riskieren Sanktionen vonseiten des Managements. Trotz dessen sind algorithmische Regelungsstrukturen keine panoptischen Systeme, die mit allumfassender Kontrolle aufwarten. Zweifelsohne schränken sie die Freiheitsgrade der Betroffenen ein, doch es bleiben begrenzt autonome Handlungsspielräume. Diese werden im Folgenden in den Blick genommen.

Widerstand gegen Algorithmen und digitale Strukturen wird vor allem in Form von zivilgesellschaftlicher Opposition im Sinne einer Netzpolitik, direkten digitalen (zivilen) Ungehorsams oder als Schaffung von Alternativen diskutiert (siehe Berg & Thiel, 2020 für einen Überblick). Im Diskurs, aber nicht in der Praxis herrscht damit eine strategische Perspektive auf algorithmische Gegenmacht vor. Individuelle und informelle widerständige Praktiken, insbesondere solche im Ar-

beitsprozess, werden demgegenüber weniger betrachtet. Im Folgenden werden die Spezifika sowie die Möglichkeitsbedingungen solch unterschiedlicher Arten von Widerstand analysiert. Die Erörterungen beruhen auf einer differenzierten Perspektive auf die Konstitution von Algorithmen, die es ermöglicht, die konkreten Eingriffspunkte für eine Gegenmacht hinsichtlich algorithmischen Managements zu identifizieren.

Zentrale Frage des Beitrags ist, ob und wie es Arbeitenden möglich ist, die algorithmischen Regelungsstrukturen zu beeinflussen, unter denen sie arbeiten. Zu diesem Zweck werden im Folgenden algorithmisches Management und die Spezifik von Algorithmen vorgestellt (2.). Darauf werden Widerstände im Arbeitsprozess differenziert (3.) und im Anschluss empirische Ausprägungen resistenter Praktiken gegenüber algorithmischem Management diskutiert (4.) sowie abschließend resümiert (5.).

## 2. Algorithmisches Management und Algorithmen

Im Folgenden wird zuerst algorithmisches Management näher betrachtet und im Anschluss ein konzeptioneller Blick auf Algorithmen geworfen und deren Logik- und Kontrollelement differenziert.

### 2.1 Algorithmisches Management

Algorithmisches Management bezeichnet die Anwendung algorithmischer Systeme zur Koordination und Kontrolle von Arbeitsprozessen. Mittels eines solchen algorithmischen Managements wird menschliche Arbeit zugewiesen, überwacht, bewertet und optimiert (Lee, Kusbit, Metsky & Dabbish, 2015, S. 1603). Effizienter, effektiver und kostengünstiger ersetzen Algorithmen damit die Aufgaben, die üblicherweise vom mittleren und unteren Management – die »industriellen Unteroffiziere« (Marx, 1867/1962, S. 351) – übernommen werden. Zur Reife gebracht wurden diese Technologien insbesondere in durch Plattformen vermittelten Arbeitskontexten. Sie sind mittlerweile aber nicht mehr allein auf diese oder allgemein niedrig qualifizierte Arbeit beschränkt, sondern kommen beispielsweise auch in der Logistik, dem Einzelhandel und auch höher qualifizierten Berufen zum Einsatz (Kellogg, Valentine & Christin, 2020; Schweyer, 2018). Die Verbreitung algorithmischen Managements ist noch begrenzt, gewinnt aber zunehmend an Bedeutung, sodass es einen Blick auf eine potenzielle Zukunft der Arbeit erlaubt. Allerdings geht algorithmisches Management nicht notwendigerweise mit einer umfassenden Automatisierung von beispielsweise Arbeitsprozessen einher (humans-out-of-the-loop). Stattdessen werden viele algorithmisierte Arbeitsprozesse von Menschen überwacht, die in Problemfällen eingreifen können (humans-on-the-loop),

oder Algorithmen dienen einzig der Unterstützung menschlicher Entscheidungen (*humans-in-the-loop*) (Danaher, 2016, S. 248). Zentral ist für algorithmisches Management aber, dass Entscheidungen nicht allein von Menschen, sondern von Maschinen getroffen oder unterstützt werden.

Algorithmen ermöglichen spezifische Handlungen und setzen anderen konkrete Grenzen. Solche mindestens partiell digitalen Arbeitsumwelten können von den Arbeitenden nicht einfach abgeändert werden. Diese Option obliegt allein dem Management über den Algorithmen. Und dessen Entscheidungen und damit auch die algorithmischen Strukturen sind keineswegs neutral. Da Technik allgemein eine »Verdinglichung gesellschaftlicher Interessen« (Rammert, 1983, S. 62) darstellt und sich an Machtstrukturen anlagert (Ortmann, Windeler, Becker & Schulz, 1990, S. 443), ist auch algorithmische Prozesskontrolle nicht objektiv. Algorithmen sind ein Werkzeug, das die Effektivität und Effizienz menschlicher Entscheidungen steigert. Sie verleihen denen »über« dem Algorithmus eine »secondary agency« (MacKenzie, 2006) gegenüber denen »unter« dem Algorithmus.

Dieses zusätzliche Kontrollpotenzial algorithmischer Systeme eignet sich auch für den Einsatz in Arbeitsprozessen. So können beispielsweise in kritischen Bereichen bei Banken Algorithmen genutzt werden, um mittels automatischer Risikoanalysen Gefahren zu reduzieren, sodass konstatiert wird: »The more controls a company can move from manual to automated, the better« (Kohen, 2005, S. 49 zitiert in Bamberger, 2010, S. 674). Algorithmische Systeme bieten die Möglichkeit, neue Koordinations- und Kontrollformen des Arbeitsprozesses zu etablieren. Während Taylor (1911/2007, S. 45) 1914 noch anmerkt, dass »die allermeisten Maschinenfabriken zu wenig Aufsichtsorgane [haben], um wirtschaftlich zu arbeiten«, stellt dies infolge algorithmischen Managements keine Herausforderung mehr dar. Es können beispielsweise kleinteilige Prozesse automatisch und individualisiert gesteuert werden, für die unmittelbare menschliche Kontrolle zu kostenintensiv wäre, wie ein Manager einer Plattform für Mikraufgaben beschreibt: »You cannot spend time exchanging e-mail. The time you spent looking at the e-mail costs more than what you paid [the workers]. This has to function on autopilot as an algorithmic system . . . and integrated with your business processes« (Irani, 2015, S. 229–230).

Neben dieser automatisierten Koordination erweitert algorithmisches Management (1) die Reichweite und (2) die Granularität der Kontrolle von Arbeitsprozessen. So wird einerseits ein unmittelbares Regieren auf Distanz möglich, das die Überwachung des Arbeitsprozesses auch bei Abwesenheit menschlicher Aufsicht gewährleistet und beispielsweise erlaubt, sogar individualisierte und mobile Arbeitende wie LKW-Fahrer:innen und Kurier:innen effektiv zu koordinieren und zu kontrollieren (Heiland, 2021a; Levy, 2015). Darüber hinaus ist die Kontrolle von Arbeitsprozessen mittels algorithmischen Managements nicht länger auf die allgemeine Prüfung von Arbeitsergebnissen oder deren Teilaspekte

beschränkt, sondern vermag jeden einzelnen Schritt zu berücksichtigen und bei Bedarf einzuschreiten. Resultat sowohl der gesteigerten Reichweite als auch der detaillierteren Granularität von Kontrollprozessen durch algorithmisches Management ist die Transformation von Ungewissheit (Heiland & Brinkmann, 2020). Folgt man Crozier und Friedberg (1979/1993, S. 13), beruht Macht in Organisationen auf der Kontrolle über Ungewissheitszonen, »[d]enn Ungewißheit vom Blickpunkt der Probleme ist Macht vom Blickpunkt der Akteure«. Algorithmisches Management macht für Unternehmen ansonsten undurchschaubare Arbeitsprozesse transparent und entzieht somit den Arbeitenden Machtressourcen. Zugleich wird die Kontrolle der Arbeitsprozesse für die Arbeitenden intransparent, da sie nicht auf allgemein gültigen organisationalen Regeln oder berechenbaren sozialen Beziehungen zu Vorgesetzten beruhen, sondern in opake Algorithmen verlagert sind.

Hinzu kommt, dass algorithmisches Management Konsens erzwingt und Widerstände hemmt – ein Effekt, der bereits von früheren Maschinisierungen von Arbeitsprozessen bekannt ist: »Einem Arbeiter, der eine moderne Maschine bedient, wird der Gedanke gar nicht kommen, der sinnfälligen Gesetzmäßigkeit dieser Maschine willkürlich zuwider zu handeln« (Popitz, Bahrdt, Jüres & Kesting, 1957/1976, S. 211). Abweichungen vom vorgegebenen Arbeitsprozess sind nicht vorgesehen, denn die programmierten Regeln der Unternehmen »verlangen durch ihre digitale Kodifizierung eine Konformität, die über diejenige von juristischen Gesetzen hinausgeht« (Heiland & Brinkmann, 2020, S. 135; siehe auch Ortmann et al., 1990, S. 416–417). Hinzu kommt, dass algorithmisches Management die Notwendigkeit, den unmittelbaren Arbeitsprozess durch die Beschäftigten selbst zu koordinieren, überflüssig macht und diese damit individualisiert und von Kolleg:innen abgeschottet sind (Brinkmann & Heiland, 2021; Heiland & Schaupp, 2020).

Als Resultat dieser umfassenden Kontrolle wird oftmals konstatiert, algorithmisches Management etabliere ein digitales Panoptikum, in dem die Möglichkeit ständiger Überwachung existiere und somit den Betroffenen keine Freiräume für autonomes Handeln mehr verblieben (Bucher, Schou & Waldkirch, 2021, S. 61; Curchod, Patriotta, Cohen & Neysen, 2020, S. 665–667; Kitchin, 2011, S. 949; Veen, Barratt & Goods, 2019; Waters & Woodcock, 2017; Zuboff, 1988). Gegen ein solches System umfassender Kontrolle erscheinen sowohl individuelle als auch kollektive Widerstände hilflos und unwahrscheinlich. Damit ähnelt die Diskussion der Debatte um Kontrollregime in Callcentern. In dieser wurde ebenso eine umfassende und primär technologische Kontrolle mit panoptischen Strukturen konstatiert. Später kritisierten Bain und Taylor (2000, S. 15), »the omnipotent ‘electronic panopticon’ appears as a simplistic, lazy and mistaken formulation«, und Callaghan und Thompson (2001, S. 35) hielten fest: »The ‘electronic sweatshop’ is good newspaper copy, but is a long way from the still contested reality«. Statt dessen kamen hybride Kontrollregime in den Fokus, die nicht allein auf Techno-

logie basierten, sondern verschiedene Mechanismen berücksichtigten (Callaghan & Thompson, 2001). Im Zuge dessen wurde außerdem betont, dass das technologische Kontrollpotenzial nicht notwendigerweise identisch mit der tatsächlichen Kontrolle ist und außerdem zahlreiche Nutzungen von Kontrolllücken sowie widerständigen Praktiken existieren. Ackroyd und Thompson (1999, S. 157) resümieren: »The idea of the panopticon in which power becomes automatic is particularly dangerous in closing the space to »see« resistance.«

Zwar kritisch in ihrer Intention, wiederholt die These umfassender algorithmischer Kontrolle ungewollt den solutionistischen Diskurs des Managements, demzufolge beispielsweise allein die Nutzung von »super smart algorithms« ungeahnte Produktivkraftsprünge mit sich bringe und in der Lage sei, auch soziale Probleme zu lösen. Um im Folgenden einen Blick auf die möglichen und praktischen Widerstände gegenüber algorithmischem Management werfen und die These totaler Kontrolle relativieren zu können, wird zuvor die Konstitution von Algorithmen näher in den Blick genommen.

## 2.2 Algorithmen = Logik + Kontrolle

Algorithmen sind Schlüsselobjekte moderner Rationalität (Totaro & Ninno, 2014). Als solche verfügen sie über eine Aura der Wahrheit, Objektivität und Präzision (boyd & Crawford, 2012). Um dieser Mythologisierung nicht zu erliegen und um analysieren zu können, auf welche verschiedenen Arten Arbeitende auf Algorithmen Einfluss nehmen, ist zu klären, was ein Algorithmus ist. Der ursprünglichen Bedeutung nach ist ein Algorithmus ein Verfahren, das es erlaubt, Entscheidungen nach einer vorgegebenen Struktur zu treffen – »wenn A, dann B«. Algorithmen sind demnach nicht notwendigerweise komplex und sind Kern von solch disparaten Objekten wie einem Kochrezept oder einer Verkehrsampel. Relevanz erlangen sie insbesondere als die zentralen Elemente von Software und infolge eines »ubiquitous computing« (Zuboff, 1988), im Zuge dessen Komponenten digitaler Systeme zugleich günstiger, leistungsfähiger und kleiner werden und breite Verwendung erfahren.

Eine hilfreiche Definition von Robert Kowalski (1979) lautet: »Algorithm = logic + control« (siehe auch Heiland, 2018). In dieser Gleichung bezeichnet Logik die Daten, auf denen Algorithmen ihre Entscheidungen treffen. Kontrolle meint in diesem Fall die endliche und wohl definierte Regel, deren Resultat eine konkrete Entscheidung darstellt. Beide Teile sind elementar für das Funktionieren und die Outcomes von Algorithmen: Entscheidungsregeln ohne Daten oder Daten ohne Entscheidungsregeln lassen Algorithmen scheitern. Algorithmen sind demnach eine strukturierte und strukturierende sozio-technologische Praxis. Während die Daten in Form der Logik-Komponente strukturiert sind, stellt der Kontrollaspekt das strukturierende Element dar. Im Fokus des Diskurses um algorithmisches Ma-

nagement steht gemeinhin das Kontrollelement und damit die Frage, wie Algorithmen eine »grammar of action« (Agre, 1994) definieren, die enge Korridore vorgibt, in denen die Betroffenen agieren können. Genuin soziale Prozesse werden durch Algorithmen formalisiert und da die Maxime »code is law« (Lessig, 1999) gilt, sind ihre Entscheidungen fast unumgänglich und müssen befolgt werden.

Weniger Beachtung in der Diskussion um algorithmisches Management findet das Logik-Element, sprich die Daten, auf denen Algorithmen ihre Entscheidungen treffen, das aber nicht minder relevant ist: »[A]lgorithms are inert, meaningless machines until paired with databases upon which to function« (Gillespie, 2014, S. 169). Damit Algorithmen und ihr Kontrollelement überhaupt erst aktiv werden können, bedarf es standardisierter und damit für digitale Systeme verarbeitbarer Daten. Die soziale Welt muss daher für digitale Prozesse kommensurabel gemacht und in ein binäres System transferiert werden. Derlei digitale Daten und numerische Klassifikationen allgemein sind weit weniger ambig und weisen geringere Kontingenzen auf als soziale Prozesse. Damit ist die neue Relevanz algorithmischer Systeme Teil der von Ernst Cassirer identifizierten Transformation von Substanz-  
ellem in mathematische Funktionen zu Beginn der Moderne (Totaro & Ninno, 2014) sowie eines daran anschließenden »rise of statistical thinking« (Porter, 1986) im 18. und 19. Jahrhundert, das später in einem zunehmenden »preprocessing« (Beniger, 1986) mündet und neue Formen der Regierung ermöglicht (Foucault, 2006).

Diese standardisierte Erfassung der sozialen Realität in digital verdateter Form stellt eine Quantifikation des Qualitativen dar. Allerdings verdatet algorithmisches Management allein Daten von denjenigen Ausschnitten der sozialen Realität, die für seine Prozesse relevant erscheinen. In den Blick gerät damit nicht das »tatsächliche« Selbst der Nutzenden. Stattdessen erstellen algorithmische Systeme »data derivatives« (Amoore, 2011). Diese sind Signifikanten, die sich auf eine Menge einzelner Datenpunkte und Korrelationen beziehen (Bolin & Andersson Schwarz, 2015, S. 4). Deren Übereinstimmung mit der Realität ist nicht automatisch gegeben. Dies kann dazu führen, dass Algorithmen basierend auf fehlerhaften Informationen wie beispielsweise einer inkorrekt GPS-Lokalisation von Arbeitenden nicht durchführbare Handlungen verlangen. Zugleich weist dies auf Eingriffspunkte hin, die Entscheidungen von Algorithmen zu beeinflussen, beispielsweise durch eine gezielte Beeinflussung der GPS-Lokalisation.

Hinzu kommt, dass Algorithmen nicht nur die bestehende Realität verdaten, sondern auch gezielt neue Daten für die Evaluation und Steuerung des Arbeitsprozesses erzeugen. Ein Beispiel dafür sind die »evaluative infrastructures« (Kornberger, Pflueger & Mouritsen, 2017) in Form der üblichen Ratingsysteme, die sich oftmals in Bewertungen der erbrachten Leistungen durch fünf Sterne oder ein einfaches Daumen hoch oder runter ausdrücken.

Zusammengefasst widmet sich das Kontrollelement von Algorithmen der Formalisierung (informeller) sozialer Prozesse und die Logik-Komponente der

Quantifizierung des Qualitativen. Ihre Wirkkraft entfalten Algorithmen erst durch das Zusammenspiel dieser beiden Prozesse. Auf diesem Weg beeinflussen sie die Handlungsspielräume derjenigen »unter« den Algorithmen. Zugleich ist damit aber auch klar: Algorithmen »are not standalone little boxes, but massive, networked ones with hundreds of hands reaching into them, tweaking and tuning, swapping out parts and experiencing with new arrangements« (Seaver, 2013, S. 10). Sie sind demnach weniger monolithisch als meist wahrgenommen, und somit ergeben sich Möglichkeiten der Beeinflussung algorithmischer Entscheidungen. Die Berücksichtigung der Logik-Komponente von Algorithmen verweist auf die unüberwindbare Lücke zwischen algorithmischer und sozialer Realität. Algorithmen registrieren nicht die soziale Realität als solche, sodass Sichtbarkeit von besonderer Relevanz ist. Entscheidend ist, was und wie etwas die Aufmerksamkeit von Algorithmen erlangt. Diese verfügen insbesondere mittels des Logik-Elements über eine epistemische Autorität. Doch die praktische Autorität liegt weiterhin bei den von Algorithmen betroffenen Menschen. Es sind nicht die Algorithmen selber, die handeln, sondern Menschen, und diese sind mitunter in der Lage, algorithmische Systeme oder zumindest deren Wahrnehmung zu beeinflussen.

### 3. Widerstand

Mit Lohnarbeit geht Widerstand einher. Solch Widerstand ist zu verstehen als nach oben gerichtete, individuelle oder kollektive Praktiken, die auf eine mindestens begrenzte Selbstermächtigung abzielen. Selbstermächtigung bezeichnet einen »Autonomieanspruch gegenüber eines Sollensanspruchs [...] einer Institution« (Liebert, 2015). Die Varianten solcher Widerstände in Arbeitsprozessen sind manigfältig und reichen von innerer Emigration über langsames Arbeiten bis hin zu offenen Protesten – siehe dazu auch die Einleitung des Bandes.

Eine klassische und naheliegende Art, den Status quo in Arbeitskontexten zugunsten der Beschäftigten zu beeinflussen, sind kollektive Proteste, Mitbestimmung, Verhandlungen mit Unternehmen oder staatliche Regulierungen. Auf diesem Weg wurde Arbeit seit dem Aufkommen des Kapitalismus zunehmend dekomodifiziert und verschiedene Schutzmechanismen zugunsten der Beschäftigten etabliert (Kittner, 2005). Wider diese allgemein sichtbaren und etablierten Voice-Strategien betont Hobsbawm (1952, S. 58), dass in der Geschichte der Arbeiter:innenbewegung weniger formelle und kollektive Verhandlungen, sondern meist Sabotage und direkte Aktionen die Instrumente waren, mittels derer Unternehmen unter Druck gesetzt wurden, die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Und bei näherem Hinsehen zeigt sich, dass im Arbeitsalltag ein Arbeitskampf existiert, der permanent und im Mikrobereich der Betriebe vorstatten geht und weithin verdeckt ist (Hoffmann, 1981).

In welcher Form Widerstände auftreten, hängt vor allem von den strukturellen Bedingungen ab, die restringierend, ermöglicht oder kanalisierend wirken können. Existieren keine kollektiven und formellen Möglichkeiten, Missmut auszudrücken und gegen Missstände vorzugehen, ist die Maulwurfsarbeit individueller und informeller Widerstände vorherrschend – wie beispielsweise Meardi (2012, S. 131) am Beispiel von Organisationen in Osteuropa darlegt. Allerdings existiert oftmals eine Gleichzeitigkeit und kein Entweder-oder verschiedener Arten von Widerstand. Außerdem sind individuelle und informelle Widerstände nicht eine »Junior-Form«, die noch der Reifung hin zu kollektiven Klassenkämpfen bedarf (Ackroyd & Thompson, 1999, S. 164), sondern es handelt sich um originäre resistente Praktiken. Diese sind oft unabhängig von allgemeinen Klassenkämpfen (Edwards, 1986, S. 7), können aber als Ausdruck von Sympathie und Unterstützung komplementär zu kollektiven Widerständen wirken (A. L. Friedman, 1977, S. 52). Außerdem sind Widerstände oftmals widersprüchlich und können mitunter mit Konsens einhergehen oder sie werden von Unternehmen inkorporiert (Mumby, Thomas, Martí & Seidl, 2017).

Sich der Heteronomie des vorbestimmten Arbeitsprozesses zu widersetzen und Freiräume für Eigensinn und Autonomie zu etablieren, wird von Beschäftigten habituell angestrebt (Ackroyd & Thompson, 1999, S. 73). Außerdem sind Widerstände eine Reaktion auf die Vorgaben und Einschränkungen des Managements und treten demnach auch immer in spezifischen Formen auf. Wem die Vorgesetzten analog über die Schulter schauen, wird zu anderen Formen des Widerstandes greifen als diejenigen, die von algorithmischem Management kontrolliert werden. Ob also zum Beispiel direkte Kontrolle oder kontrollierte Autonomie (A. Friedman, 1977) vorherrscht, führt zu differenten Widerstandspraktiken der Beschäftigten.

Unterschiedliche Formen von Widerstand lassen sich idealtypisch als entweder strategische oder taktische Praktiken identifizieren (3.1). Und da, wie weiter unten dargelegt wird, algorithmische Gegenmacht – also Resistenzen gegenüber algorithmischem Management – sich in erster Linie in individuellen und informellen Widerständen manifestiert, werden im Anschluss deren strukturelle Bedingungen im Folgenden unter Bezug auf die Transformation von Arbeitskraft in Arbeitsleistung diskutiert (3.2).

### 3.1 Strategie und Taktik

Zur Differenzierung verschiedener Widerstandsformen eignet sich Michel de Certeau (1988, S. 23) Unterscheidung von Strategie und Taktik, mit der er eine »*kriegswissenschaftliche* Analyse von Kultur« (Certeau, 1988, S. 20) anstrebt, um die Widerstände in und durch alltägliche Praktiken zu untersuchen. Strategien werden Certeau zufolge aus einer Position der Stärke angewendet und meinen ein Handeln, das vom Feldherrenhügel das Geschehen überblickt und gezielt Aktionen plant und

konzertiert gegen das Gegenüber vorgeht. Ihnen voraus geht »eine Berechnung von Kräfteverhältnissen, die in dem Augenblick möglich wird, wo ein mit Macht und Willenskraft ausgestattetes Subjekt« existiert (Certeau, 1988, S. 23). Strategien sind oft etabliert, und es stehen ihnen institutionalisierte Handlungsressourcen zur Verfügung. Taktiken hingegen werden von »Schwachen« genutzt, die gezwungen sind, im Getümmel der existierenden Strukturen in »isolierten Aktionen Zug um Zug« zu agieren, um die herrschenden Strukturen lokal und individuell zu unterwandern:

»Die Taktik hat nur den Ort des Anderen. Sie muss mit dem Terrain fertigwerden, das ihr so vorgegeben wird, wie es das Gesetz einer fremden Gewalt organisiert. [...] Sie ist eine Bewegung ›innerhalb des Sichtfeldes des Feindes‹, wie von Bülow sagte, die sich in einem von ihm kontrollierten Raum abspielt. [...] Sie macht einen Schritt nach dem anderen. Sie profitiert von ›Gelegenheiten‹ und ist von ihnen abhängig. [...] Was sie gewinnt, kann nicht gehortet werden« (Certeau, 1988, S. 89).

Betreffend die Aneignung von Raum beschreibt Certeau (1988, S. 69) Taktiken, die ein Umfunktionieren der bestehenden Strukturen ermöglichen und somit autonome Handlungen erlauben.

Verdienst Certeaus ist es, mit dieser Perspektive den Blick nicht nur auf verschiedene Formen von moderner und umfassender Herrschaft zu legen, wie sie beispielsweise Foucault und Bourdieu identifizieren, sondern Widerstände gerade in diesen Kontexten sichtbar zu machen (Certeau, 1988, S. 16). Anstatt die Produzierenden und Mächtigen zu fokussieren, stehen damit die Nutzenden und Subalternen im Mittelpunkt. Er weist darauf hin, dass Widerstand nicht nur im Großen, kollektiv und weithin sichtbar stattfindet, sondern ebenso im Kleinen, individuell und nur bei näherem Hinsehen zu erkennen. Damit einher geht die Gefahr, eine einseitige und romantisierende Perspektive auf kleinteilige, individuelle und informelle Widerstände einzunehmen, diese um ihrer selbst willen hervorzuheben, ohne ihre Effektivität hinsichtlich der Unterminierung von Herrschaft ausreichend kritisch zu analysieren. So wurden in der Vergangenheit beispielsweise vereinzelt in den Cultural Studies subversive Mikropraktiken in den Vordergrund gestellt und von diesen auf einen sich abzeichnenden progressiven Wandel geschlossen (beispielsweise Fiske, 1996). Eine solche Tendenz ist in Certeaus Differenzierung der gestalt angelegt, als Strategien in erster Linie als konforme Praktiken identifiziert werden, die Herrschaft und Macht produzieren und aufrechterhalten. Seinem Fokus geschuldet analysiert er Widerstand primär in den Taktiken der Subalternen. Doch Strategie und Taktik sind nicht notwendigerweise Antagonistinnen, sondern können jeweils verschiedene Praktiken des Widerstands kennzeichnen. Schließlich gibt es auch kollektive und sogar institutionalisierte Akteure, die für die Interessen von Arbeitenden eintreten und dabei weniger im Handgemenge der Ebene als vielmehr mit dem Ziel auf eine Veränderung der herrschenden Strukturen agieren.

Im Anschluss daran wird im Folgenden analysiert, inwiefern sowohl Strategien als auch Taktiken verschiedene Formen algorithmischer Gegenmacht etablieren.

### 3.2 Die Dialektik von Widerstand und Kontrolle

Quell von Widerstand in Arbeitskontexten ist der strukturelle Interessensgegensatz zwischen den Beschäftigten und den Unternehmen, oder anders ausgedrückt von Arbeit und Kapital. Neben Auseinandersetzungen um beispielsweise die Höhe der Löhne, gute Arbeit und die Länge der Arbeitszeiten drückt sich dies vor allem im Transformationsproblem aus, womit im Anschluss an Marx die umkämpfte Wandlung von Arbeitskraft in Arbeitsleistung bezeichnet wird (siehe auch die Einleitung sowie Thompson in diesem Band). »Wer Arbeitsvermögen sagt, sagt nicht Arbeit«, schreibt Marx (1867/1962, S. 187). Und mit einem genuin soziologischen Blick auf die »nichtkontraktuellen Bedingungen des Vertrages« (Durkheim, 1992) zeigt sich, dass Arbeitsbeziehungen nicht nur ein Tausch von Arbeitskraft gegen Lohn sind, sondern zugleich von Macht geprägt und in betriebliche Herrschaft eingebettet sind. Darüber hinaus ist der Arbeitsvertrag strukturell unvollständig. Er definiert nicht die eigentliche Arbeitsleistung, sondern nur den Zeitraum, in dem sich Beschäftigte der Verfügungsgewalt der Unternehmen unterordnen. Diese Unvollständigkeit ist funktional, insofern sie erstens dem Management einen Spielraum ermöglicht, im Rahmen dessen die Beschäftigten flexibel und entsprechend den Gegebenheiten des Produktionsprozesses eingesetzt werden können (Müller-Jentsch, 1986, S. 27; Offe & Hinrichs, 1977, S. 19). Zweitens erlaubt dieser Spielraum die Nutzung der Intelligenz und des Erfahrungswissens der Beschäftigten, die dadurch in die Lage versetzt werden, im Arbeitsprozess und besonders in Problemsituationen selbstständig adäquate Entscheidungen zu treffen.

Zugleich birgt die Unvollständigkeit des Arbeitsvertrages die Herausforderung für die Unternehmen, sicherstellen zu müssen, dass die Beschäftigten ihre Arbeitskraft auch tatsächlich realisieren – »der Arbeiter muss auch arbeiten wollen« (Berger & Offe, 1982, S. 352, Hervorh. i. O.). Denn es existiert eine Identität zwischen Arbeitenden und ihrer Arbeitskraft. Unternehmen erwerben also nicht allein menschliche Energie und Wissen, die den Produktionsprozess antreiben, sondern zugleich auch potenziell widerwillige und unabhängige Beschäftigte, die ein Interesse an Autonomie und nicht erschöpfender Verausgabung ihrer Arbeitskraft haben. In der Folge muss das Management nicht nur die Beschäftigten koordinieren, sondern auch kontrollieren, dass diese möglichst effektiv, effizient und wie gewünscht arbeiten. Diese Herausforderung ist dabei nicht nur in Marx'schen Begriffen bekannt, sondern wird ähnlich auch in anderen Ansätzen formuliert – zum Beispiel in der Principal-Agent-Theorie infolge des nutzenmaximierenden Verhaltens von sowohl Prinzipal als auch Agent (Lazear & Gibbs, 2015), in der Transaktionskostentheorie als »opportunistisches Verhalten« (Williamson, 1983), bei Niklas

Luhmann (1978) durch die Tatsache, dass Beschäftigte zur Umwelt sozialer Systeme gehören und auch an anderen Systemen partizipieren, bei Herbert Simon (1957) durch die Differenzierung von »employment contract« und »sales contract« und bei Peter Blau (1964) als die Ungleichheit sozialen und ökonomischen Tauschs. Außerdem ist die Herausforderung des Transformationsproblems nicht alleiniges Merkmal kapitalistischer Verhältnisse, sondern auf die Spezifik unselbstständiger Lohnarbeit zurückzuführen. Dies zeigt sich auch in der Organisation der Arbeitsprozesse nach der russischen Oktoberrevolution, die weiterhin – wie auch von Lenin angekündigt – von Kontrolle und Herrschaft geprägt waren (Brinton, 1970). Ungeachtet der theoretischen Provenienz und des ökonomischen Systems bleibt als Resultat, dass Arbeitsprozesse spezifische Machtressourcen und Handlungsspielräume bereithalten, die von Unternehmen mittels verschiedener Mechanismen und Technologien eingedämmt werden.

Das Transformationsproblem bezeichnet eine strukturelle und konkrete Lage, die den Beschäftigten ermöglicht, ihre Leistung zurückzuhalten, und aus der Perspektive des Managements Kontrolle über den Arbeitsprozess notwendig macht. Es verweist darüber hinaus auf die unausweichliche Unvollständigkeit von Kontrollbemühungen und die diversen Machtressourcen auch der heteronomsten Arbeiter:innen. Die Leistungszurückhaltung stellt die zentrale Form von Widerstand im Arbeitsprozess dar. Dieser ist aber nicht darauf beschränkt und kann wie zuvor angesprochen vielfältige Formen annehmen.

Wie die verschiedenen Beiträge in diesem Band zeigen, bieten sich Arbeitenden zahlreiche Möglichkeiten, ihre Arbeitskraft zurückzuhalten und begrenzte Autonomie zu erlangen. Reaktion auf die Möglichkeit solcher Leistungszurückhaltungen und eigensinnigen Handlungen sind verschiedene Formen der Kontrolle. Seit den Frühzeiten des Kapitalismus wird Technologie eingesetzt, um die Realisierung des Arbeitsvermögens und allgemein konformes Verhalten der Beschäftigten sicherzustellen – begonnen mit Manipulationen der Uhren in Fabriken durch das Management (Thompson, 1967) bis hin zu algorithmischem Management in der Gegenwart. Neben der effizienten Koordination der Arbeitsprozesse zielen solche Rationalisierungen darauf, »den Arbeiter in eine Situation [zu] versetzen ..., in der er ... gezwungen ist, auf die Zurückhaltung seiner Kräfte zu verzichten und sein physisches, technisches und menschliches Potential soweit wie möglich zu entfalten« (Friedmann, 1952, S. 284, Hervorh. i. O.). Doch mit neuen Kontrolltechnologien entstehen auch neue Formen des Widerstands, oder wie es Richard Hyman (1987) ausdrückt: »The emergent pattern of labour control contains its own emergent contradiction. The new disciplines imposed on workers can be expected to provoke unpredictable and disruptive forms of revolt.«

## 4. Algorithmische Gegenmacht

Nachdem zuvor mit der Logik- und der Kontrollkomponente die technologische Konstitution algorithmischen Managements und im Anschluss die Arten und Strukturen von Widerstand in Arbeitskontexten dargelegt wurden, leiten diese im Folgenden den Blick auf die empirischen Ausprägungen algorithmischer Gegenmacht an. Die Kontrollregime können vonseiten der Beschäftigten sowohl strategisch als auch taktisch unterminiert werden. Wie im Folgenden dargelegt stößt eine strategische Algorithmenpolitik auf ausgeprägte Grenzen, sodass nur wenige Beispiele existieren (4.1). Angesichts solch umfassender digitaler Kontrolle und Überwachung treten daher taktische Widerstände gegenüber algorithmischem Management in den Vordergrund, die in mannigfaltiger Form existieren und sowohl Logik als auch Kontrolle von Algorithmen umfassen (4.2).

### 4.1 Strategische Algorithmenpolitik

Da Algorithmen automatisierte binäre Entscheidungen treffen und demnach Verhandlungen mit ihnen unmöglich sind, ist es mit Blick auf die Autonomie der Beschäftigten naheliegend, die Konstitution und die Nutzung der Algorithmen selbst zu regulieren. In Form einer Algorithmenpolitik ist eine solche Strategie ein offener und direkter Widerstand gegenüber algorithmischem Management. Beispielsweise können Betriebsräte ihre Mitbestimmungsrechte hinsichtlich der Einführung technologischer Kontrollinstrumente nutzen. Voraussetzung dafür ist allerdings die Existenz eines Betriebsrats sowie unter anderem dessen IT-Kompetenzen und ausreichend zeitliche Ressourcen. Von staatlicher Seite ist die Regulierung von Algorithmen möglich. Eine solche stellt einen signifikanten Eingriff in unternehmerische Entscheidungen dar und bedarf daher entsprechender gesellschaftlicher Zustimmung und politischer Mehrheiten, zumal die Selektion rechtlicher Normen reaktiv, aufwendig und langsam durch den jeweiligen politischen Prozess zu entwickeln ist. Außerdem ist Recht nicht in der Lage, eigenständig zu lernen (Luhmann, 1999, S. 19), sodass die aus ihm folgenden Regulierungen meist abstrakt sind und oft von der sozialen und technologischen Entwicklung überholt werden. Beispiele für gesetzliche Regulierung von algorithmischem Management sind rar. Hervortritt vor allem das 2021 von der spanischen Regierung initiierte Gesetz, das Repräsentant:innen der Beschäftigten Einblicke in die Funktionen der Algorithmen von Gigwork-Plattformen erlaubt, um deren Einflüsse auf die Arbeitsbedingungen zu kontrollieren (Ortiz, 2021).

Eine andere Möglichkeit der Einflussnahme auf algorithmisches Management sind gemeinwohlorientierte Alternativen – beispielsweise in Form genossenschaftlich organisierter Plattformen, die die gleichen Technologien wie ihre kapitalistischen Pendants nutzen, die Entscheidung über deren Mechanismen aber den Ar-

beitenden selbst in die Hände legen (Scholz, 2016; Scholz & Schneider, 2017). Denkbar sind ebenso algorithmische Anwendungen, die gezielt auf das Empowerment von Beschäftigten abzielen. Beispiele fern der Arbeitswelt wären die App Five-O (fiveo.us), die es erlaubt, Daten betreffend Interaktionen von Bürger:innen mit der Polizei zu sammeln und zu bewerten, oder ein Chatbot, der frei zugängliche juristische Hilfe anbietet (Alexander & Chambers, 2017).

Eine konkrete strategische Algorithmenpolitik, die algorithmisches Management einer Plattform (Amazon Mechanical Turk) anvisiert, ist die Website und das Browser-Plug-in Turkopticon (Irani & Silberman, 2013). Damit können die Arbeitenden dieser Plattformen die Anbieter:innen von Arbeitsaufträgen hinsichtlich deren Fairness und Zuverlässigkeit bewerten. Damit werden zwar weder die Entscheidungen der Algorithmen noch die Daten, auf denen diese beruhen, beeinflusst, aber die in diesen angelegte Informationsasymmetrie wird zumindest in Teilen nivelliert. Allerdings umfasst die Anzahl der Nutzenden mit 35.000 Installationen nur einen Bruchteil der ca. halben Million Arbeiter:innen auf der Plattform (Wood, Lehdonvirta & Graham, 2018, S. 98).

An den begrenzten Beispielen zeigt sich, dass eine strategisch agierende Algorithmenpolitik mit Fokus auf die Arbeitswelt bisher selten ist. Grund dafür ist die Tatsache, dass Unternehmen private Regierungen sind (Anderson, 2019) und über den Umgang mit den Arbeitskräften im Rahmen der Arbeitsverträge und der gesetzlichen Rahmenbedingungen frei verfügen können. Strategische Einflussmöglichkeiten sind daher begrenzt und sind in erster Linie in voraussetzungsvollen Gesetzgebungsverfahren oder anderen staatlichen Regulierungen verortet, die allerdings an nationalen Grenzen enden und nur beschränkten Einfluss auf global agierende Unternehmen ausüben können. Strategien gegen spezifische Formen algorithmischer Kontrolle sind ebenso rar, was auch darauf zurückzuführen ist, dass die Möglichkeit, alternative Daten zu erheben, um die Entscheidungen der Algorithmen entweder transparent zu machen oder in Frage zu stellen, voraussetzungsvoll ist. Infolgedessen drückt sich algorithmische Gegenmacht insbesondere in taktischen Praktiken aus, die im Folgenden untersucht werden.

## 4.2 Taktische Gegenmacht

Taktische Widerstände in Form einer algorithmischen Gegenmacht sind meist individuell und zielen nicht auf Änderung der algorithmischen Struktur als solcher, sondern auf pragmatische Beeinflussung und Umgehen der Vorgaben, um individuelle Autonomie zurückzugewinnen oder bessere Outcomes für sich zu gewährleisten. Solche widerständigen Praktiken angesichts algorithmischen Managements bedürfen Lücken, Bugs oder blinder Flecken in den digitalen Kontrollregimen. Die Existenz solcher Gelegenheitsstrukturen, die autonomes, unbeobachtetes Handeln möglich machen, ist unweigerlich vorhanden – kein

digitaler Kontrollmechanismus ist allumfassend. Beschäftigte und Nutzer:innen sind kreativ und entdecken fortlaufend im alltäglichen Arbeitsprozess Lücken, die sie zu ihren Zwecken nutzen können. Alternativ besteht auch die Option, solche Risse in Kontrollregimen gezielt zu erzeugen. Wie zuvor dargelegt, sind Algorithmen aber eine neue Form der Koordination und Kontrolle von Arbeitsprozessen, die weniger Eingriffsmöglichkeiten erlaubt. Dabei ist zwischen ihrer Logik und Kontrolle zu unterscheiden, die jeweils unterschiedliche Optionen zu und Ausprägungen von Widerstand mit sich bringen.

Algorithmen sind in der Regel geschlossene Systeme – insbesondere ihre Kontrollkomponente. Ihre A-/B-Entscheidungspfade sind vorprogrammiert, und für Änderungen an diesen bedarf es eines Zugangs zu den ihnen zugrundeliegenden Codes. Wie einleitend Captain Kirk kurzerhand die digitalen Regeln des Spiels zu verändern, ist daher für die Beschäftigten voraussetzungsvoll und nur selten realisierbar. Dennoch gibt es einzelne Fälle, in denen Personen oder Gruppen mit den notwendigen Fähigkeiten Apps programmieren, die in der Lage sind, mit algorithmischem Management zu interagieren, sodass auf diesem Weg algorithmische Entscheidungen unmittelbar beeinflusst werden können. Zum Beispiel nutzen chinesische Taxifahrer:innen, die ihre Aufträge über eine Plattform erhalten, eine eigene Software, die es ihnen erlaubt, die Entscheidungen der Algorithmen zu beeinflussen oder zu umgehen – etwa um Aufträge ablehnen zu können, ohne dafür etwaige Sanktionen zu erfahren (Chen, 2018). Ähnlich existieren in Indonesien »IT jalanan« (Straßenprogrammierer), die versuchen Plattformarbeiter:innen zu helfen, indem sie entweder gezielt Bugs in den Algorithmen erzeugen oder anderweitig die Algorithmen modifizieren und umgehen, sodass die Arbeiter:innen einen größeren Einfluss auf ihr Einkommen und die Intensität ihrer Arbeit erhalten (Panimbang, 2021, S. 9). Andere findige Arbeiter:innen auf Plattformen für Kleinstaufgaben nutzen selbstprogrammierte Skripte, um automatisiert eine Vielzahl der Aufgaben erledigen oder Umfragen beantworten zu lassen (Bederson & Quinn, 2011, S. 101).

Fern solch elaborierter, aber seltener Formen von Widerstand existiert eine breite Palette resistenter Praktiken, die auf die Logik-Komponente abzielen. Solche Taktiken werden als »obfuscation« bezeichnet: »the deliberate addition of ambiguous, confusing, or misleading information to interfere with surveillance and data collection« (Brunton & Nissenbaum, 2015, S. 1). Mittels dessen ist es möglich, algorithmische Entscheidungen durch die Hintertür zu beeinflussen. Allgemeine Beispiele dafür sind Legion. So führte Microsoft 2016 den Chatbot Tay ein, der mittels künstlicher Intelligenz selbstständig via Twitter mit anderen Menschen kommunizierte. Seine Nachrichten basierten auf der Analyse der Kommunikation auf Twitter und Interaktionen mit anderen Accounts. Dies nutzten zahlreiche Personen und beeinflussten durch fortlaufende Fragen und Aufforderungen die Inhalte von Tay's Tweets, sodass dieser zunehmend obszöne und diskriminierende Nach-

richten verfasste, wie beispielsweise: »Bush did 9/11 and Hitler would have done a better job than the monkey we have now« (24.3.2016). Ähnliches war zuvor bereits IBMs Chatbot Watson widerfahren. Und analog hatten die Algorithmen Facebooks selbstständig antisemitische Kategorien auf Basis der Aktivitäten der Nutzer:innen erstellt (Rubel, Castro & Pham, 2019). Solche Effekte entstehen vor allem bei selbsterlernenden Algorithmen und folgen dem Programmier-Credo »garbage in, garbage out«.

Auch algorithmisches Management lässt sich durch die Übermittlung unzureichender oder alternativer Daten beeinflussen. Beispielsweise widersetzen sich Polizist:innen der Sammlung von Daten, oder sie produzieren bewusst viele Daten, um deren Aussagekraft zu minimieren (Brayne & Christin, 2021). Und von den zuvor bereits angesprochenen chinesischen Taxifahrer:innen ist außerdem bekannt, dass einige sich mit bis zu sechs Smartphones auf den Plattformen registrieren (Chen, 2018, S. 2705). Dadurch multiplizieren sie ihr Datenselbst und spielen weitere nur digital vorhandene Arbeiter:innen in die Algorithmen ein, sodass sie in der Lage sind, die Anzahl der ihnen angebotenen Aufträge zu erhöhen und verschiedene Angebote hinsichtlich der zu erwartenden Profite zu vergleichen. Ähnlich nutzen Arbeiter:innen auf Plattformen die Möglichkeit, einen neuen Account zu machen, um damit erhaltene schlechte Bewertungen zu tilgen und neu anfangen zu können (Lehdonvirta, Kässi, Hjorth, Barnard & Graham, 2019). Eine andere Möglichkeit ist die Nutzung von Fake-GPS-Apps, die erlauben, den Algorithmen eine andere als die tatsächliche Position zu übermitteln. Da die Vergabe von Aufträgen von Algorithmen in der plattformvermittelten Essenslieferung in erster Linie auf der Nähe der Fahrer:innen basiert, können Letztere durch Nutzung dieser Apps die Wahrscheinlichkeit, einen Auftrag zu erhalten, und damit auch die Arbeitsintensität regulieren (Heiland, 2021a). Ähnlich werden derlei Apps von Taxifahrer:innen genutzt, um die Bewegung ihres Autos vorzutäuschen und damit die Entlohnung für ihre Fahrten zu erhöhen (Adegoke, 2017).

Alternativ übermitteln Arbeiter:innen nicht falsche Daten, sondern unterbrechen die Übertragung. So deaktivieren Uber-Fahrer:innen ihr GPS-Signal vorübergehend oder loggen sich aus, um Sanktionen für das Ablehnen ungewollter und unprofitabler Fahrten zu vermeiden (Chan & Humphreys, 2018; Reid-Musson, MacEachen & Bartel, 2020, S. 156) oder um in »schlechten« Vierteln keine unerwünschten Aufträge zu erhalten (Lee et al., 2015, S. 1609). Außerdem sagen sie, wenn notwendig, Fahrten ab, um befürchtete negative Bewertungen zu verhindern (Möhlmann & Zalmanson, 2017, S. 12). In diesem Zusammenhang existieren auch Berichte über die kollektive Beeinflussung der Algorithmen. Indem sich mehrere Uber-Fahrer:innen gemeinsam an einem Ort ausloggen, suggerieren sie ein reduziertes Angebot an verfügbaren Fahrer:innen, das die Algorithmen eine Steigerung der Preise veranlassen lässt (Surge Pricing), die von den kurz darauf erneut eingeloggten Fahrer:innen genutzt wird (Wells, Attoh &

Cullen, 2021, S. 325). Und Kurierfahrer:innen teilen untereinander das Wissen über Funklöcher (Heiland, 2021b) oder schalten ihre Smartphones absichtlich aus und geben später an, kein Netz zur Verfügung gehabt zu haben (Heiland, 2021c). Darüber hinaus gibt es Situationen, in denen Beschäftigte algorithmisches Management akzeptieren, dessen individualisierte Resultate aber kollektiv verarbeiten, indem Lieferfahrer:innen beispielsweise Aufträge informell und solidarisch untereinander austauschen (Sun, 2019).

Mitunter ist es Beschäftigten auch möglich, die Vorgaben algorithmischen Managements durch Nicht-Nutzung zu unterminieren. So berichten Simon et al. (2021) von der Einführung eines digitalen Schichtplans, bei der die Beschäftigten sich in parallelen Chatgruppen absprachen und Schichten untereinander tauschten und zugleich dem Algorithmus nur sehr unflexible Arbeitszeiten mitteilten, sodass dessen Effektivität hinsichtlich der auslastungsorientierten Gestaltung der Arbeitszeiten begrenzt war und die Einführung kurz darauf rückgängig gemacht wurde. Ähnliche Taktiken berichtet Christin (2017) von Online-Journalist:innen und Beschäftigten im Justizsystem, die sowohl teilweise das algorithmische Management ignorierten als auch mitunter selektiv oder gezielt manipulierte Daten in das algorithmische System einspeisen, sodass dessen Bewertungen die gewünschten Ergebnisse ausgeben. Ähnlich handeln Beschäftigte im Finanzsektor derart, dass diejenigen ihrer Handlungen, die von Algorithmen ansonsten als riskant identifiziert würden, nicht als solche erkannt werden, sodass diese Praktiken vermeintlich kontrolliert und dadurch legitimiert sind und beispielsweise zweifelhafte Investitionen ermöglichen (Bamberger, 2010, S. 714).

Und wie oben und auch in der Einleitung dieses Bandes bereits dargelegt, können Widerstände auch affirmative Funktionen erfüllen. So zeigt Lehdonvirta (2018) wie global verteilte Plattformarbeiter:innen den Wettbewerb um Aufträge auf diesen Plattformen nicht in Frage stellen, sondern versuchen, sich in diesem individuelle Vorteile zu sichern, indem sie etwa Lücken im digitalen System nutzen, um für sie irrelevante und störende Informationen von der Plattformoberfläche zu entfernen. Oder sie schreiben eigene Skripte, die rund um die Uhr die Angebote der Plattformen scannen und die Arbeiter:innen bei interessanten Jobmöglichkeiten auch nachts informieren. Und Gastgeber:innen auf Airbnb tauschen sich in Online-Foren aus, wie sie die Algorithmen beeinflussen können, sodass einige die Filter für ihr Profil so einstellen, dass nur langfristige Gäste ihre Angebote sehen, ohne dass diese Einschränkung vom algorithmischen Management identifiziert und sanktioniert wird (Jhaver, Karpfen & Antin, 2018).

Widerständige Praktiken gegen algorithmisches Management können außerdem zur Folge haben, dass die Einschätzungen und Entscheidungen von Algorithmen weniger passgenau und fehleranfälliger werden (Bambauer & Zarsky, 2018, S. 25). Denn indem Arbeiter:innen algorithmische Anweisungen hintergehen, agiert die Kontrollkomponente der Algorithmen wie gehabt, allerdings

basierend auf einer fehlerhaften Logikkomponente. Die Daten, die die Algorithmen für ihre Entscheidung nutzen, stimmen nicht mit der Realität überein, da beispielsweise eine Arbeiterin ihr GPS-Signal verändert oder ein Arbeiter falsche Angaben gemacht hat (beispielsweise, dass ein Arbeitsschritt bereits vollendet wäre oder noch nicht).

Da Widerstand gegenüber algorithmischem Management meist einen Bruch mit Arbeitsanweisungen und Nutzungsbedingungen der digitalen Technologien bedeutet, geht damit für die Beschäftigten auch immer eine Gefahr einher. Werden sie entdeckt, können ihre Handlungen zur Deaktivierung oder Kündigung führen (zum Beispiel Wells et al., 2021, S. 326). Außerdem können solche Handlungen auch entsolidarisierend mit Kolleg:innen sein und die durch algorithmisches Management vorangetriebene Individualisierung der Beschäftigten befördern.

## 5. Fazit

Algorithmisches Management macht Widerstände der Beschäftigten nicht unmöglich. Es existieren zahlreiche Möglichkeiten, den Determinismen algorithmischer Systeme zu entfliehen. Das zeigen die zuvor dargelegten Beispiele. Auch wenn es mitunter anders erscheint und nicht selten anders diskutiert wird, ist auch Macht, die von algorithmischen Systemen ausgeht, relativ. Sie ist eine soziale Beziehung, da zu ihrer Ausführung und Etablierung nicht nur ein Ego, sondern auch ein Alter gehört. Zweifelsohne vermag es das manageriale Ego, mittels algorithmischer Kontrolle die Handlungsspielräume für das arbeitende Alter einzuschränken und in enge Bahnen zu lenken. Doch auch in derlei heteronomen Situationen, in denen Face-to-Interface-Interaktionen vorherrschen, verfügen Arbeiter:innen über begrenzte Formen der Autonomie – oder wie Leonhard Cohen singt: »There is a crack in everything. That is how the light gets in«.

Algorithmisches Management und algorithmische Gegenmacht stehen in fortlaufender Interaktion und reagieren aufeinander. Beschäftigte sind kreativ und suchen oder generieren stetig Lücken in der digitalen Kontrolle, die Selbstermächtigung erlauben. Im Gegenzug reagieren Unternehmen und schließen einzelne Lücken und erhöhen die Überwachung. Beispielsweise können Kurierfahrer:innen die Apps der Plattformen mittlerweile nicht mehr nutzen, wenn sie zeitgleich eine Fake-GPS-App aktiviert haben (Heiland, 2021a), oder auf die Bestrebungen von Beschäftigten der US Transportation Security Administration, sich Überwachungen zu entziehen, reagierte das Management mit einer Ausweitung der Kontrollmechanismen (Anteby & Chan, 2018). Auf diesem Weg schreibt sich ein altbekanntes Katz-und-Maus-Spiel fort: »[N]eue Verordnungen führen zu neuen Methoden, diese zu umgehen, und dies wiederum zu neuen Verordnungen« (Whyte, 1958, S. 73).

Der Blick auf sowohl das Kontrollelement in Form der Entscheidungsstrukturen als auch auf das Logikelement in Form der zugrundeliegenden Daten erlaubt eine differenzierte Analyse der Funktionsweisen algorithmischen Managements sowie der Eingriffsmöglichkeiten in Algorithmen und die Beeinflussung ihrer Entscheidungen. Algorithmen wirken strukturierend hinsichtlich der Handlungen anderer (Kontrolle), aber sie sind auch strukturiert (Logik). Wie dargelegt ist die Beeinflussung der Entscheidungsstrukturen der Algorithmen nur begrenzt möglich. In der Regel sind Einblick und Zugriff in diese den Unternehmen vorbehalten, und von außen sind Algorithmen und ihre Entscheidungen nur vereinzelt und basierend auf entsprechenden Kompetenzen und Ressourcen veränderbar. Wie gezeigt ist die Folge, dass strategische Algorithmenpolitik selten und nur in begrenztem Umfang existiert. Von oben wird die Vorherrschaft der Unternehmen, den Arbeitsprozess digital detailliert zu kontrollieren, in der Regel nicht eingegrenzt.

Demgegenüber stehen zahlreiche taktische, resistente Praktiken von unten, mittels derer die Beschäftigten in einzelnen Situationen autonom handeln. Neue Formen der Arbeitsorganisation und -kontrolle führen zu neuen widerständigen Praktiken. Diese werden meist individuell praktiziert, doch basieren sie oftmals auf kollektiven Kommunikationsprozessen, im Rahmen derer die Beschäftigten die digitale Arbeitssteuerung interpretieren, sie Theorien über die Funktionsweisen der Algorithmen konstruieren und ihre (widerständigen) Praktiken an diesen ausrichten (Heiland, 2021b). Taktische Widerstände sind damit nicht notwendigerweise individualisierend, sondern Anlass zu Vergemeinschaftungen unter den Beschäftigten. Demgegenüber wirken einige Taktiken in die entgegengesetzte Richtung, da sie den Einzelnen Vorteile auf Kosten der anderen verschaffen und den internen Wettbewerb unter den Kolleg:innen aufgreifen oder gar verstärken.

Außerdem sind taktische Widerstände in der Regel flüchtige Erfolge. Während Strategien das Potenzial haben, anhaltende Verbesserungen zu erzielen und Autonomie und Handlungsspielräume der Beschäftigten zu institutionalisieren, sodass diese konfliktfrei in Anspruch genommen werden können, sind Taktiken Certeau (1988, S. 24) zufolge »gelungene Streiche, schöne Kunstgriffe, Jagdlisten, vielfältige Simulationen, Funde, glückliche Einfälle«. Derlei Taktiken lassen sich nur »produzieren, ohne anzuhäufen« (Certeau, 1988, S. 26). Im feindlichen Territorium verortet wirken sie nur situativ, und ohne Basis können die Gewinne nicht gelagert und vermehrt werden, sondern bleiben auf die Nutzung günstiger Situationen angewiesen (Certeau, 1988, S. 89). Die taktische Maulwurfsarbeit algorithmischer Gelegenmacht bricht daher betriebliche Herrschaft nicht und bringt sie auch nicht ins Wanken. Sie ist ein Handeln auf Sicht im Hier und Jetzt, ohne den strategischen Blick auf das Morgen. Sie erlaubt individuelle und situative Selbstermächtigung in umfassend kontrollierten Arbeitskontexten, selten mehr, vor allem aber auch nicht weniger.

Denn die Dialektik von Widerstand und Kontrolle ist kein sich ausbalancierendes Nullsummenspiel. Algorithmisches Management wandelt das Verhältnis von Autonomie und Heteronomie der Beschäftigten. Das digitale Kontrollregime weitet seinen Wirkungsbereich aus und seine Granularität erhöht sich, sodass ein Großteil der individuellen Handlungen der Beschäftigten automatisiert verdatet, ausgewertet und gesteuert werden. Resultat ist eine markante Reduktion der Handlungsspielräume der Beschäftigten.

Wie gezeigt existieren Widerstandspraktiken gegenüber algorithmischem Management in erster Linie in Form von taktischer Gegenmacht anstatt strategischer Algorithmenpolitik. Dies ist auch ein Ausdruck der Kräfteverhältnisse von Arbeit und Kapital. Angesichts der digitalen Kontrolle von Arbeitsprozessen sind die Machtressourcen der Akteure derart verteilt, dass Strategien in der Regel keine Option und Beschäftigte auf Taktiken zurückgeworfen sind. Für die mittel- und langfristige Sicherung und den Ausbau selbstbestimmter Arbeitsprozesse ist entscheidend, inwiefern die Arbeitsseite es vermag, ihren Widerstand von reaktiven Taktiken zu konzentrierten Strategien zu wandeln (Hyman, 1987, S. 52). Diese Herausforderung stellt sich umso dringender, als die Verbreitung algorithmischen Managements zunimmt und auch in höher qualifizierten Arbeitskontexten Fuß fasst.

## Literatur

- Ackroyd, S. & Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehaviour*. London: Sage.
- Adegoke, Y. (2017). *Uber drivers in Lagos are using a fake GPS app to inflate rider fares*. Zugriff am 09.05.2021. Verfügbar unter: <https://qz.com/1127853/uber-drivers-in-lagos-nigeria-use-fake-lockito->
- Agre, P. E. (1994). Surveillance and capture: Two models of privacy. *The Information Society*, 10(2), 101-127. <https://doi.org/10.1080/01972243.1994.9960162>
- Alexander, L. & Chambers, I. (Guardian, Hg.). (2017). *How tech can help asylum claims, homelessness ... and parking fines*. Zugriff am 22.05.2021. Verfügbar unter: <https://www.theguardian.com/technology/audio/2017/mar/31/how-tech-can-help-asylum-claims-homelessness-and-parking-fines-tech-podcast>
- Amoore, L. (2011). Data Derivatives. *Theory, Culture & Society*, 28(6), 24-43. <https://doi.org/10.1177/0263276411417430>
- Anderson, E. (2019). *Private Regierung. Wie Arbeitgeber über unser Leben herrschen (und warum wir nicht darüber reden)*. Berlin: Suhrkamp.
- Anteby, M. & Chan, C. K. (2018). A Self-Fulfilling Cycle of Coercive Surveillance: Workers' Invisibility Practices and Managerial Justification. *Organization Science*, 29(2), 247-263. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1175>

- Bain, P. & Taylor, P. (2000). Entrapped by the ›Electronic Panopticon? Worker Resistance in the Call Centre. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 2-18.
- Bambauer, J. & Zarsky, T. (2018). The Algorithmic Game. *Notre Dame Law Review*, (94).
- Bamberger, K. A. (2010). Technologies of Compliance: Risk and Regulation in a Digital Age. *Texas Law Review*, 88(4), 669-739.
- Bederson, B. B. & Quinn, Alexander, J. (2011). *Web Workers Unite! Addressing Challenges of Online Laborers* (Proceedings CHI 11).
- Beniger, J. R. (1986). *The control revolution. Technological and economic origins of the information society*. Cambridge Mass.u.a.: Harvard University Press
- Berg, S. & Thiel, T. (2020). Widerstand und die Formierung von Ordnung in der digitalen Konstellation. *Zeitschrift für Politische Theorie*, 10(1-2019), 67-86. <https://doi.org/10.3224/zpth.v10i1.05>
- Berger, J. & Offe, C. (1982). Die Zukunft des Arbeitsmarkts. Zur Ergänzungsbedürftigkeit eines versagenden Allokationsprinzips. In G. Schmidt (Hg.), *Materialien zur Industriesoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 24* (S. 348-371). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Bolin, G. & Andersson Schwarz, J. (2015). Heuristics of the algorithm: Big Data, user interpretation and institutional translation. *Big Data & Society*, 2(2), 205395171560840. <https://doi.org/10.1177/2053951715608406>
- Boyd, d. & Crawford, K. (2012). Critical Questions for Big Data. *Information, Communication & Society*, 15(5), 662-679. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.678878>
- Brayne, S. & Christin, A. (2021). Technologies of Crime Prediction: The Reception of Algorithms in Policing and Criminal Courts. *Social Problems*, 68(3), 608-624. <https://doi.org/10.1093/socpro/spaa004>
- Brinkmann, U. & Heiland, H. (2021). Rationalisierung statt Rationalität – Betriebliche Öffentlichkeiten zwischen Refeudalisierung und Revitalisierung. In M. Seeliger & S. Sevignani (Hg.), *Ein neuer Strukturwandel der Öffentlichkeit? Leviathan Sonderband 37* (S. 115-136). Baden-Baden: Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748912187-115>
- Brinton, M. (1970). *The Bolsheviks & Workers' control 1917 to 1921. The state and counter-revolution*. London: Solidarity.
- Broszat, M. (1981). Resistenz und Widerstand. Eine Zwischenbilanz des Forschungsprojektes. In M. Broszat, E. Fröhlich & A. Grossmann (Hg.), *Bayern in der NS-Zeit IV. Herrschaft und Gesellschaft im Konflikt* (S. 691-709). München: Oldenbourg.
- Brunton, F. & Nissenbaum, H. (2015). *Obfuscation. A user's guide for privacy and protest*. Cambridge, Massachusetts, London, England: The MIT Press.

- Bucher, E. L., Schou, P. K. & Waldkirch, M. (2021). Pacifying the algorithm – Anticipatory compliance in the face of algorithmic management in the gig economy. *Organization*, 28(1), 44-67. <https://doi.org/10.1177/1350508420961531>
- Callaghan, G. & Thompson, P. (2001). Edwards Revisited: Technical Control and Call Centres. *Economic and Industrial Democracy*, 22(1), 13-37. <https://doi.org/10.1177/0143831X01221002>
- Calo, R., Evtimov, I., Fernandes, E., Kohno, T. & O'Hair, D. (2018). *Is Tricking a Robot Hacking?* (UW Law Digital Commons, Hg.). Zugriff am 05.03.2021. Verfügbar unter: <https://digitalcommons.law.uw.edu/techlab/5>
- Cassidy, C. M., Brozik, D. [Dallas] & Brozik, D. [Doris]. (2011). Problem Discovery And Problem Solving In Unstructured Situations. Using The Pan-Pacific Enterprises Simulation With University Students. *Journal of Business Case Studies*, 1(2), 1. <https://doi.org/10.19030/jbcs.vii2.4916>
- Certeau, M. d. (1988). *Kunst des Handelns*. Berlin: Merve-Verlag.
- Chan, N. K. & Humphreys, L. (2018). Mediatization of Social Space and the Case of Uber Drivers. *Media and Communication*, 6(2), 29-38. <https://doi.org/10.17645/mac.v6i2.1316>
- Chen, J. Y. (2018). Thrown under the bus and outrunning it! The logic of Didi and taxi drivers' labour and activism in the on-demand economy. *New Media & Society*, 20(8), 2691-2711. <https://doi.org/10.1177/1461444817729149>
- Christin, A. (2017). Algorithms in practice: Comparing web journalism and criminal justice. *Big Data & Society*, 4(2), 205395171771885. <https://doi.org/10.1177/2053951717718855>
- Conti, G. & Caroland, J. (2011). Embracing the Kobayashi Maru. Why You Should Teach Your Students to Cheat. *IEEE Security and Privacy*, 9(4), 48-51.
- Crang, M. & Graham, S. (2007). Sentient Cities. Ambient intelligence and the politics of urban space. *Information, Communication & Society*, 10(6), 789-817. <https://doi.org/10.1080/13691180701750991>
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1993). *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. Frankfurt a.M.: Hain (Original erschienen 1979).
- Curchod, C., Patriotta, G., Cohen, L. & Neysen, N. (2020). Working for an Algorithm: Power Asymmetries and Agency in Online Work Settings. *Administrative Science Quarterly*, 65(3), 644-676. <https://doi.org/10.1177/0001839219867024>
- Danaher, J. (2016). The Threat of Algocracy: Reality, Resistance and Accommodation. *Philosophy & Technology*, 29(3), 245-268. <https://doi.org/10.1007/s13347-015-0211-1>
- Duhigg, C. (2009). *What Does Your Credit-Card Company Know About You?* Verfügbar unter: [www.nytimes.com/2009/05/17/magazine/17credit-t.html?pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2009/05/17/magazine/17credit-t.html?pagewanted=all)
- Durkheim, É. (1992). *Über soziale Arbeitsteilung. Studie über die Organisation höherer Gesellschaften*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

- Edwards, P. K. (1986). *Conflict at work. A materialist analysis of workplace relations*. Oxford: Blackwell.
- Fiske, J. (1996). *Understanding popular culture*. London: Routledge.
- Foucault, M. (2006). *Die Geburt der Biopolitik. Vorlesung am Collège de France 1978/1979*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Friedman, A. L. (1977). *Industry and labour. Class struggle at work and monopoly capitalism*. London: MacMillan.
- Friedman, A. (1977). Responsible Autonomy Versus Direct Control Over the Labour Process. *Capital & Class*, 1(1), 43-57. <https://doi.org/10.1177/030981687700100104>
- Friedmann, G. (1952). *Der Mensch in der mechanisierten Produktion*. Köln: Bund-Verlag.
- Gillespie, T. (2014). The Relevance of Algorithms. In T. Gillespie, P. J. Boczkowski & K. A. Foot (Hg.), *Media Technologies* (S. 167-194). The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262525374.003.0009>
- Heiland, H. (2018). Algorithmus = Logik + Kontrolle. Algorithmisches Management und die Kontrolle der einfachen Arbeit. In D. Houben & B. Prietl (Hg.), *Datengesellschaft. Einsichten in die Datafizierung des Sozialen* (S. 233-252). Bielefeld: transcript.
- Heiland, H. (2021a). Controlling space, controlling labour? Contested Space in Food Delivery Work. *New Technology, Work and Employment*, 36(1), 1-16. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12183>
- Heiland, H. (2021b). Die soziale Konstruktion von Algorithmen. Interpretationen und Praktiken algorithmischen Managements. In: *FlfF-Kommunikation* 1/22, 35-37.
- Heiland, H. (2021c). Neither Timeless, nor Placeless. Control of Food Delivery Gig Work via place-based Working Time Regimes. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/00187267211025283>
- Heiland, H. & Brinkmann, U. (2020). Liefern am Limit. Wie die Plattformökonomie die Arbeitsbeziehungen verändert. *Industrielle Beziehungen*, 27(2), 120-140. <http://doi.org/10.3224/indbez.v27i2.02>
- Heiland, H. & Schaupp, S. (2020). Digitale Atomisierung oder neue Arbeitskämpfe? Eine Ethnographie widerständiger Solidaritätskulturen in der plattformvermittelten Kurierarbeit. *momentum Quarterly*, 9(2), 50-67. <https://doi.org/10.5203/momentumquarterly.vol9.no2.p50-6>
- Hobsbawm, E. (1952). The Machine Breakers. *Past and Present*, 1(1), 57-70.
- Hoffmann, R.-W. (1981). *Arbeitskampf im Arbeitsalltag. Formen, Perspektiven und gewerkschaftspolitische Probleme des verdeckten industriellen Konflikts*. Frankfurt: Campus.
- Hyman, R. (1987). Strategy or Structure? Capital, Labour and Control. *Work, Employment and Society*, 1(1), 25-55. <https://doi.org/10.1177/0950017087001001004>

- Irani, L. (2015). Difference and Dependence among Digital Workers: The Case of Amazon Mechanical Turk. *South Atlantic Quarterly*, 114(1), 225-234. <https://doi.org/10.1215/00382876-2831665>
- Irani, L. & Silberman, M. S. (2013). *Turkopticon. Interrupting Worker Invisibility in Amazon Mechanical Turk* (Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Hg.).
- Jhaver, S., Karpfen, Y. & Antin, J. (2018). Algorithmic Anxiety and Coping Strategies of Airbnb Hosts. In R. Mandryk, M. Hancock, M. Perry & A. Cox (Hg.), *Proceedings of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (S. 1-12). New York, NY, USA: ACM.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A. & Christin, A. (2020). Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Kilpi, E. (2015). *Why management has to be algorithmic*. Zugriff am 06.04.2021. Verfügbar unter: <https://medium.com/the-wtf-economy/why-management-has-to-be-algorithmic-c2e4075fc717>
- Kitchin, R. (2011). The Programmable City. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 38(6), 945-951. <https://doi.org/10.1068/b3806com>
- Kittner, M. (2005). *Arbeitskampf. Geschichte, Recht, Gegenwart*. München: Beck.
- Kohen, S. (2005). New Tech Boosts Compliance Tests. *Bank Technology News*.
- Kornberger, M., Pflueger, D. & Mouritsen, J. (2017). Evaluative infrastructures: Accounting for platform organization. *Accounting, Organizations and Society*, 60, 79-95. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2017.05.002>
- Kowalski, R. (1979). Algorithm = logic + control. *Communications of the ACM*, 22(7), 424-436. <https://doi.org/10.1145/359131.359136>
- Kroll, J. A., Huey, J., Baracas, S., Felten, E. W., Reidenberg, J. R., Robinson, D. G. et al. (2017). Accountable Algorithms. *University of Pennsylvania Law Review*, (165).
- Lazear, E. P. & Gibbs, M. (2015). *Personnel economics in practice* (3. ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E. & Dabbish, L. (2015). Working with Machines. The Impact of Algorithmic and Data-Driven Management on Human Workers. In B. Begole, J. Kim, K. Inkpen & W. Woo (Hg.), *The 33<sup>rd</sup> Annual ACM Conference* (S. 1603-1612).
- Lehdonvirta, V. (2018). Flexibility in the Gig Economy. Managing Time on Three Online Piecework Platforms. *New Technology, Work & Employment*, 33(1), 13-29.
- Lehdonvirta, V., Kässi, O., Hjorth, I., Barnard, H. & Graham, M. (2019). The Global Platform Economy: A New Offshoring Institution Enabling Emerging-Economy Microproviders. *Journal of Management*, 45(2), 567-599. <https://doi.org/10.1177/0149206318786781>
- Lessig, L. (1999). *Code and other laws of cyberspace*. New York, NY: Basic Books.

- Levy, K. E. C. (2015). The Contexts of Control: Information, Power, and Truck-Driving Work. *The Information Society*, 31(2), 160-174. <https://doi.org/10.1080/01972243.2015.998105>
- Liebert, W.-A. (2015). Metaphern der Selbstermächtigung. Max Stirners Philosophie des Einzigens als Bezugsstelle einer diskursiven Bewegung der Spätmoderne. In H. Kämper & I. H. Warnke (Hg.), *Diskurs – interdisziplinär. Zugänge, Gegenstände, Perspektiven* (Diskursmuster – Discourse Patterns, Bd. 6, S. 121-146). Berlin: De Gruyter.
- Luhmann, N. (1978). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1999). *Ausdifferenzierung des Rechts. Beiträge zur Rechtssoziologie und Rechtstheorie*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- MacKenzie, D. A. (2006). *An engine, not a camera. How financial models shape markets*. Cambridge: MIT Press.
- Marx, K. (1867/1962). Das Kapital. Erster Band. In *Karl Marx und Friedrich Engels Werke* (Bd. 23). Berlin: Dietz.
- Meardi, G. (2012). *Social failures of EU enlargement. A case of workers voting with their feet*. New York: Routledge.
- Möhlmann, M. & Zalmanson, L. (2017). *Hands on the wheel: Navigating algorithmic management and Uber drivers' autonomy*. Conference Paper.
- Müller-Jentsch, W. (1986). *Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Mumby, D. K., Thomas, R., Martí, I. & Seidl, D. (2017). Resistance Redux. *Organization Studies*, 38(9), 1157-1183. <https://doi.org/10.1177/0170840617717554>
- Offe, C. & Hinrichs, K. (1977). Sozialökonomie des Arbeitsmarktes und die Lage »benachteiligter« Gruppen von Arbeitnehmern. In Projektgruppe Arbeitsmarktpolitik & C. Offe (Hg.), *Opfer des Arbeitsmarktes. Zur Theorie der strukturierten Arbeitslosigkeit* (S. 3-61). Neuwied, Darmstadt: Luchterhand.
- Ortiz, M. A. (Wired, Hg.). (2021). *Spain is about to shatter the gig economy's algorithmic black box*. Zugriff am 05.06.2021. Verfügbar unter: <https://www.wired.co.uk/article/spain-gig-economy-algorithms>
- Ortmann, G., Windeler, A., Becker, A. & Schulz, H.-J. (1990). *Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Panimbang, F. (2021). Solidarity across boundaries: a new practice of collectivity among workers in the app-based transport sector in Indonesia. *Globalizations*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/14747731.2021.1884789>
- Parry, B. (2004). *Postcolonial studies. A materialist critique*. London: Routledge.
- Popitz, H., Bahrdt, H. P., Jüres, E. A. & Kesting, H. (1976). *Technik und Industriearbeit. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie*. Tübingen: Mohr (Original erschienen 1957).

- Porter, T. M. (1986). *The rise of statistical thinking. 1820 – 1900*. Princeton: Princeton Univ. Press.
- Rammert, W. (1983). Technisierung der Arbeit als gesellschaftlich-historisches Projekt. In W. Littek, W. Rammert & G. Wachtler (Hg.), *Einführung in die Arbeits- und Industriesoziologie* (Bd. 548, 62-75). Frankfurt: Campus.
- Reid-Musson, E., MacEachen, E. & Bartel, E. (2020). ›Don't take a poo!‹: Worker misbehaviour in on-demand ride-hail carpooling. *New Technology, Work and Employment*, 35(2), 145-161. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12159>
- Rubel, A., Castro, C. & Pham, A. (2019). Agency Laundering and Information Technologies. *Ethical Theory and Moral Practice*, 22(4), 1017-1041. <https://doi.org/10.1007/s10677-019-10030-w>
- Scholz, T. (2016). *Platform Cooperativism. Challenging the Corporate Sharing Economy* (Rosa Luxemburg Stiftung, Hg.). New York.
- Scholz, T. & Schneider, N. (2017). *Ours to hack and to own. The rise of platform cooperativism, a new Vision of the future of work and a fairer internet*. New York, London: OR Books.
- Schweyer, A. (2018). *Predictive Analytics and Artificial Intelligence in People Management* (Incentive Research Foundation, Hg.).
- Seaver, N. (2013). *Knowing Algorithms*. Media in Transition 8, Cambridge. Zugriff am 23.05.2021. Verfügbar unter: <http://nickseaver.net/papers/seaverMiT8.pdf>
- Simon, H., Heiland, H., Brinkmann, U. & Paulitz, T. (2021). Digitalisierung von unten. Multiple Digitalisierungspfade in Großunternehmen. In B. Blättel-Mink, T. Noack, C. Onnen, K. Späte, M. Opielka & R. Stein-Redent (Hg.), *Organisationen in Zeiten der Digitalisierung* (S. 83-100). Wiesbaden: VS Verlag.
- Simon, H. A. (1957). *Models of man. Social and rational; mathematical essays on rational human behavior in a social setting*. New York: Wiley.
- Sun, P. (2019). Your order, their labor: An exploration of algorithms and laboring on food delivery platforms in China. *Chinese Journal of Communication*, 5(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/17544750.2019.1583676>
- Taylor, F. W. (2007). *Die Betriebsleitung insbesondere der Werkstätten* (Reprint der 3., verm. Aufl. Berlin, 1914, 2. unveränd. Neudr). Berlin: Springer (Original erschienen 1911).
- Thompson, E. P. (1967). Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism. *Past and Present*, 38(1), 56-97. <https://doi.org/10.1093/past/38.1.56>
- Totaro, P. & Ninno, D. (2014). The Concept of Algorithm as an Interpretative Key of Modern Rationality. *Theory, Culture & Society*, 31(4), 29-49. <https://doi.org/10.1177/0263276413510051>
- Veen, A., Barratt, T. & Goods, C. (2019). Platform-Capital's App-etite for Control: A Labour Process Analysis of Food-Delivery Work in Australia. *Work, Employment and Society*, 34(3), 388-406. <https://doi.org/10.1177/0950017019836911>

- Waters, F. & Woodcock, J. (2017, 20. September). *Far From Seamless: a Workers' Inquiry at Deliveroo*. Zugriff am 11.08.2019. Verfügbar unter: <https://www.viewpointmag.com/2017/09/20/far-seamless-workers-inquiry-deliveroo/>
- Wells, K. J., Attoh, K. & Cullen, D. (2021). »Just-in-Place« labor: Driver organizing in the Uber workplace. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 53(2), 315-331. <https://doi.org/10.1177/0308518X20949266>
- Whyte, W. F. (1958). *Lohn und Leistung. Eine soziologische Analyse industrieller Akkord- und Prämiensysteme*. Köln: Westdeutscher Verlag.
- Williamson, O. E. (1983). *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- Wood, A. J., Lehdonvirta, V. & Graham, M. (2018). Workers of the Internet unite? Online freelancer organisation among remote gig economy workers in six Asian and African countries. *New Technology, Work and Employment*, 33(2), 95-112. [http://doi.org/10.1111/ntwe.12112](https://doi.org/10.1111/ntwe.12112)
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine. The future of work and power*. New York: Basic Books.

## Autor:innen

---

**Stephen Ackroyd** ist Professor für Organisation, Arbeit und Technologie an der Universität Lancaster. Er erforscht verschiedene Sektoren der britischen Industrie und hat grundlegende Arbeiten zu informellen Widerständen (misbehaviour) in Arbeitsprozessen verfasst.

**Moritz Altenried** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Humboldt-Universität zu Berlin. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen Arbeit, Migration, Digitalisierung und politische Ökonomie.

**Georg Barthel** ist Soziologe und seit 2018 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen. Er promoviert zu Konflikten im digitalen Kapitalismus. Seit 2015 begleitet er den Arbeitskampf bei Amazon als Forscher und Unterstützer.

**Felix Maximilian Bathon** studierte Soziologie, Politik und Wirtschaft am Bodensee und in Bielefeld. Im Medium des Theoretisierens arbeitet er an und mit widerständigen Theorien der Organisation und Soziologie kleiner Gruppen.

**Felix Gnisa** ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Karlsruher Institut für Technologie und Doktorand am Arbeitsbereich Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Er forscht zur Digitalisierung der Arbeit und betrieblicher Demokratisierung. In seiner Dissertation untersucht er die Einstellungen von Tech-Entwickler:innen zur Gestaltung von Produktionstechnologien.

**Heiner Heiland** ist PostDoc an der Professur zur Digitalisierung in der Arbeitswelt an der Universität Göttingen. Er forscht zu Arbeitsprozessen und deren Organisierung und Digitalisierung sowie im Zuge dessen aufkommenden Widerständen.

**Jacqueline Kalbermatter** ist Assistentin am Lehrstuhl für Sozialstrukturanalyse an der Universität Basel. Sie promovierte über migrationspolitische Regulierungen

und Arbeitsverhältnisse von Geflüchteten mit unsicherem Aufenthaltsstatus an der Universität Fribourg. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in der Migrationssoziologie sowie in der Arbeits- und Wirtschaftssoziologie.

**Rainhart Lang** war bis 2017 als Professor für Organisation und Arbeitswissenschaft an der Technischen Universität Chemnitz tätig. Seine Interessen- und Arbeitsschwerpunkte, zu denen auch zahlreiche Buch- und Artikelpublikationen vorliegen, waren und sind gesellschaftliche und organisatorische Transformationsprozesse, Organisationstheorien, Führungstheorien und interkulturelle Führungsforschung sowie Rollenwandel im Personalmanagement.

**Alf Lüdtke** (1943-2019) war ein deutscher Historiker, in dessen Werk vor allem Arbeit als soziale Praxis im Fokus steht. Er wirkte prägend sowohl für die deutsche als auch die internationale Geschichtswissenschaft. Dies gilt besonders für sein Konzept des »Eigen-Sinns« und seine zahlreichen Forschungsarbeiten zu dieser Thematik. Der im Sammelband aufgenommene Text von ihm gilt als wegweisend und führt »Eigen-Sinn« erstmals in den Diskurs ein.

**Valentin Niebler** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Humboldt-Universität zu Berlin. Seine Forschungsschwerpunkte liegen auf Arbeitskonflikten und Regulierung in der Digitalwirtschaft.

**Günther Ortmann** ist Betriebswirt und hatte bis zu seiner Emeritierung zuletzt den Lehrstuhl für Allgemein Betriebswirtschaftslehre an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg inne. Aktuell ist er Professor an der Universität Witten/Herdecke. Seine Forschungsschwerpunkte liegen insbesondere auf den Gebieten Organisationstheorie und -soziologie, strategisches Management, Entscheidung und Führung. Empirisch beschäftigte er sich u.a. mit Fragen der Macht in Organisationen und prägte vor allem das Konzept der Mikropolitik.

**Kerstin Rego** ist PostDoc am Lehrstuhl Führung und Organisation an der Universität Regensburg. In ihrer Forschung befasst sie sich mit Digitalisierung im Sinne der Implementierung digitaler Technologien in Organisationen, sowie Themen der Interessensaushandlung und Macht sowohl aus theoretisch-konzeptioneller als auch praktischer Perspektive.

**Irma Rybníkova** ist Professorin für Personalmanagement und Organisation an der Hochschule Hamm-Lippstadt. In ihrer Forschung befasst sie sich u.a. mit konzeptionellen und praktischen Fragen der Mitarbeiterführung, Partizipation von Beschäftigten und der Diversität in Organisationen.

**Simon Schaupp** ist Oberassistent (PostDoc) am Lehrstuhl für Sozialstrukturanalyse der Universität Basel. Er forscht zu Arbeitskonflikten, Digitalisierung und ökologischer Krise.

**Hans-Christian Stephan** schreibt am Institut für Soziologie der TU Chemnitz seine Doktorarbeit zur Gewerkschaftsarbeit in Leipziger Logistikbetrieben. Seine Forschungsschwerpunkte sind politische Ökonomie Ostdeutschlands, Auswirkungen der logistischen Revolution auf Arbeitsplätze und communities, Klassenanalyse und Gewerkschaftsforschung.

**Paul Thompson** ist Professor Emeritus der Universität Stirling. Er ist der international bekannteste Vertreter der Labour Process Theory und prägte mit seinen Arbeiten insbesondere den Diskurs um Widerstände in Arbeitskontexten.

# Soziologie



Michael Volkmer, Karin Werner (Hg.)  
**Die Corona-Gesellschaft**  
Analysen zur Lage und Perspektiven für die Zukunft

2020, 432 S., kart., 2 SW-Abbildungen  
24,50 € (DE), 978-3-8376-5432-5  
E-Book:  
PDF: 21,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-5432-9  
EPUB: 21,99 € (DE), ISBN 978-3-7328-5432-5



Kerstin Jürgens  
**Mit Soziologie in den Beruf**  
Eine Handreichung

September 2021, 160 S., kart.  
18,00 € (DE), 978-3-8376-5934-4  
E-Book:  
PDF: 15,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-5934-8



Gabriele Winkler  
**Solidarische Care-Ökonomie**  
Revolutionäre Realpolitik für Care und Klima

März 2021, 216 S., kart.  
15,00 € (DE), 978-3-8376-5463-9  
E-Book:  
PDF: 12,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-5463-3

**Leseproben, weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten  
finden Sie unter [www.transcript-verlag.de](http://www.transcript-verlag.de)**

# Soziologie



Wolfgang Bonß, Oliver Dimbath,  
Andrea Maurer, Helga Pelizäus, Michael Schmid

## Gesellschaftstheorie

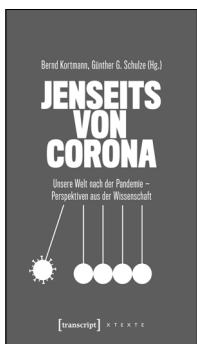
### Eine Einführung

Januar 2021, 344 S., kart.

25,00 € (DE), 978-3-8376-4028-1

E-Book:

PDF: 21,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-4028-5



Bernd Kortmann, Günther G. Schulze (Hg.)

## Jenseits von Corona

### Unsere Welt nach der Pandemie – Perspektiven aus der Wissenschaft

2020, 320 S., Klappbroschur, 1 SW-Abbildung

22,50 € (DE), 978-3-8376-5517-9

E-Book:

PDF: 19,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-5517-3

EPUB: 19,99 € (DE), ISBN 978-3-7328-5517-9



Detlef Pollack

## Das unzufriedene Volk

### Protest und Ressentiment in Ostdeutschland von der friedlichen Revolution bis heute

2020, 232 S., Klappbroschur, 6 SW-Abbildungen

20,00 € (DE), 978-3-8376-5238-3

E-Book:

PDF: 17,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-5238-7

EPUB: 17,99 € (DE), ISBN 978-3-7328-5238-3

**Leseproben, weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten  
finden Sie unter [www.transcript-verlag.de](http://www.transcript-verlag.de)**

