

Günther Ortmann

Über den Vertrag hinaus

Gaben und andere Zutaten der Arbeit

472 Seiten · broschiert · € 49,90

ISBN 978-3-95832-430-5

© Velbrück Wissenschaft 2026

I. Szenen des *gift giving*

»Ohne daß in der Gesellschaft dauernd gegeben und genommen wird – auch außerhalb des Tausches – würde überhaupt keine Gesellschaft zustande kommen.«

Georg Simmel, *Soziologie* (1992, 663)

»Man gibt nicht nur Dinge, man gibt Zeichen, Worte, Aufgaben und Funktionen. Man gibt nicht stets von Hand zu Hand.«

Jean Starobinski, *Gute Gaben, schlimme Gaben* (1994, 8)

I. »Yo! Yes?«

In einem wunderschönen Bilderbuch hat Chris Raschka mit sehr wenigen Worten, in gerade einmal vierzehn Szenen, die Geschichte zweier Jungen erzählt und gezeichnet, einer schwarz, einer weiß, die sich nicht kennen und einander zu Anfang die kalte Schulter zeigen – aber dann ...! »Hey!« ruft der eine. Der andere blickt über die Schulter und antwortet »Ja?« Nun kann es weitergehen, und das tut es auch. *Hey! Ja?* heißt die deutsche Fassung des kleinen Buches. (Aber »Hey!« sagen die Leute, ich komme darauf zurück, auch zu Amazons Alexa.) Die englische Fassung heißt *Yo! Yes?* Das ist vielleicht der Beginn einer wunderbaren Freundschaft. Dass kleine Gaben – Vorschüsse, Vor-Gaben – besonders *zu Anfang* von Interaktionen unentbehrlich sind, dafür lassen sich gute theoretische Gründe geben. Man versteht es aber auch so, und ganz leicht, wenn man sich von Chris Raschkas Bildern hat entzücken lassen. »Yo!« und »Yes?«, eine Gabe und eine Erwiderung, eine Respektbekundung und Anbahnung, ein Anbändeln, aus dem eine Bindung werden kann. Die Erwiderung hat sogar die Form einer Frage, die ihrerseits eine Antwort erheischt. So wird schon die nächste Masche eines Bands geknüpft. Dieses Band kommt, anders als im Kula-Ring mit seinen Ketten und Armreifen, ohne materielle Dinge aus (ganz so, wie die meisten der im Folgenden angeführten Gaben). Das trägt dazu bei, solche Gaben – ihren Gabencharakter – zu übersehen.

Man stelle sich andererseits vor, wir hörten ab sofort auf, einander jemals zu grüßen – »Moin!«, »Grüezi!« Wir gingen stets und ständig grußlos aneinander vorbei. Ein Geist, der stets verneint, hätte in Italien das Wörtchen »ciao«¹, in Frankreich »salut« verboten. Ein Bundesamt für Betriebswirtschaftliche Beziehungspflege (BfBB), Hauptabteilung *Rational Choice* (RC), eine Art *Department of Governance Efficiency* (D.O.G.E) für *Human Relations*, hätte angeordnet, aus Effizienzgründen so nutzlose Floskeln wie »Danke schön«, »mille grazie«, »merci beaucoup« oder »thank you so much!« einzusparen.² Dass deren Nutzen ge-

1 Aber Achtung: »Ciao! Ist heute eine lässige Grußformel. Sie ist abgeleitet von *vostro schiavo*, »dein Sklave«, und vermutlich zum ersten Mal in Venedig in Gebrauch gekommen ...« (Därmann 2020, 7; Hervorh. i. Orig.). Zum Grüßen und Begrüßen s. auch Goffman (1986, 49, 79, 81).

Überall in diesem Buch gilt: Sämtliche *Hervorhebungen* in Zitaten stammen, so nicht anders vermerkt, von mir.

2 Wir leben ja in Zeiten, da Satire von Realsatirikern täglich blamiert wird. Elon Musk ist da nur ein Beispiel. Der *Süddeutschen Zeitung* (Nr. 93 vom 23.04.2025, S. 13) entnehme ich sachdienliche Hinweise von Open-AI-Chef Sam Altman über den Strom- und Wasserverbrauch und »Dutzende von Millionen Dollar«, die es OpenAI kostet, dass die Leute »hübsch ›danke‹ und ›bitte‹ sagen, wenn sie ... Chat-GPT verwenden.« Frage der SZ: »Soll

gen Null gehe, werde doch in ebenso nutzlosen Erwidierungen wie »keine Ursache« klipp und klar ausgesprochen. »Da nich' für«, »di niente«, »de rien«, »de nada«, »don't mention it«. Und sich die Hand geben? *Gimme five*? Kann weg. Auch jemandem zu vergeben, der um Entschuldigung bittet – »I beg your pardon, I never promised you a rose garden« –, sei vertane Zeit, denn was geschehen sei, sei geschehen. Und etwas versprechen? »Versproch'ne Beeren füll'n die Körbe nicht.«

Lesen wir, was ein Kommunikationswissenschaftler zu ›Bitte‹ und ›Danke‹ zu sagen hat:

»Wer darum gebeten wird, seinem Gegenüber das Salz zu reichen, der wird dies, so es sich bei der Bitte um Salz nicht um einen Beziehungs- und Machtkampf handelt, auch tun. Meist wortlos. Vielleicht äußert er ein die Handlung begleitendes »Bitte!«, aber das ist nicht notwendig. Das Salzreichen reicht völlig. Und natürlich sagt der Salzreichende mit seiner Handlung etwas – nämlich: *Ich respektiere Dich* (freiwillig oder aus Furcht) und ich komme deshalb Deinem Wunsch nach.« Und natürlich wird hier mit dem Salzreichen kommuniziert. Auch das folgende ›Danke!‹ gehört zur Kommunikation. Es ist die Antwort auf das Salzreichen. Kommunikation ist also sehr oft das Wechselspiel von symbolischer Interaktion und Interaktion, die symbolischen Wert hat.« (Reichert 2009, 65)

Das BfBB bringe ich ins Spiel, weil der Mainstream der ökonomischen und auch der *Rational-Choice*-basierten soziologischen Theorie einem Nichts-als-Nutzendenken verhaftet ist, das als guter oder vielmehr böser Geist einer solchen Behörde über allem wachen würde. Es ist ja frappant, dass er weder das »Yo! Yes?« noch das »Bitte! Danke!« ohne mühselige Klimm-, um nicht zu sagen Winkelzüge verstehen und erklären kann. Auch soziale Normen, die zur Erklärung helfen könnten, fasst er nur mit spitzen Fingern an. Die umsichtigste Version, formuliert ausdrücklich für den »Gabentausch«, hat Wenzel Matiaske, der in diesem Buch noch an vielen Stellen auftauchen wird,³ so formuliert: »Aus der Perspektive einer Theorie rationalen Handelns ist eine ... normative Erklärung (via Reziprozitätsnorm, G. O.) ... kaum akzeptabel. Vielmehr besteht die He-

man die KI nun einfach dank- und grußlos zur Arbeit auffordern ...? ... Eher nicht, findet sogar Sam Altman«. Immerhin, der Titel des Beitrags – er erschien im Wirtschaftsteil – gab doch zu denken und wäre ein Fall für das BfBB. Er lautete: »›Bitte‹ und ›danke‹ sind teuer.« Auf Gaben in den *digital worlds* komme ich noch zurück, und auf den Dank auch.

- 3 Ich verdanke ihm unzählige Hinweise, *gegeben* in vielen freundschaftlichen Diskussionen, ebenso vielen Gelegenheiten, meine Gabentheorie dadurch schärfen, dass ich sie seiner RC-nahen, aber denkbar reflektierten Kritik ausgesetzt habe. Besonders sein Buch *Soziales Kapital in Organisationen* (1999) habe ich hier immer wieder als harten, scharfen, feinkörnigen Wetzstein für meinen Theorieversuch genutzt. *The usual caveats apply*.

rausforderung darin, die Entwicklung und Gültigkeit einer Norm auf die Interessen der Beteiligten und die spezifischen Randbedingungen des Handelns *zurückzuführen*.« (Matiaske 1999, 138) Damit ist die Relevanz solcher Normen immerhin anerkannt – solange sie nur auf Interesse zurückgeführt werden können. Diese Erklärung scheint mir unhaltbar (für eine ganz andere s. unten, I. 6, zu einer Ethik *in statu nascendi*). Selbst wenn man sie aber *for the sake of the argument* gelten ließe: Sie machte immer noch nicht begreiflich, warum der einzelne hartleibige rationale Egoist sie sich zu eigen machen – sie internalisieren – und sich auch dann an sie halten sollte, wenn es *ihm* unterm Strich nicht nützt.

Den ersten Schritt tun – *Yo!* –, Grüße entbieten, Dank abstaten, Antwort geben, Pardon gewähren, Versprechen geben, gegebene Versprechen halten, das sind erste Beispiele für kleine Gaben, denen eines eigentümlich ist: Sie werden nicht *um des Nutzens der Gegengabe willen* gegeben, sondern *weil es sich gehört*, vom Ego abzusehen und der oder dem Anderen Aufmerksamkeit, Gehör und Rücksicht zu schenken, sogar »mehr als nötig und geschuldet« (Waldenfels 2012, 198 ff), auch wenn das eine Verausgabung erfordert – wenn es verlangt, etwas weg- und aufzugeben. Weil das »the right thing to do« ist. Man reicht das Salz, man schenkt einander ein, reicht sich die Hand, »zollt« Respekt. Der wird erwiesen in einem Geben, dem seinerseits eine besondere Hochachtung entgegengebracht wird. Warum eigentlich? Zumal das können RC-Fixierte nicht erklären. Es ist eine Hochachtung, die nicht seinem Nutzen gilt, sondern ganz im Gegenteil gerade seiner Nicht-Nutzenbedachtheit. Seiner Nicht-Käuflichkeit (dazu ausführlich und eindringlich Hénaff 2009). Der beflissene, berechnende Kollege, der andere nur grüßt, weil es ihm nützt, ihm gar mit einem Kotau begegnet (dazu Goffman 1986, 91), zehrt davon. Er kann es nur, weil er eine entsprechende Moral – und sodann Konvention – voraussetzen kann und *daher* Hochachtung vortäuscht, unter der Maske der Gabe. (Man denke an Paul Klees Radierung *Zwei Männer, einander in höherer Stellung vermutend, begegnen sich*.)

Gaben sind, wie man sieht, auch heute noch überall, schon im Grüßen, allgemein: zu Anfang einer Begegnung. Das und die Nöte der Erklärung via (eigenen) Nutzen zu zeigen, dafür habe ich diese Szene präsentiert. Die folgenden Abschnitte mit weiteren Szenen des *gift giving* haben jeweils andere, ebenfalls wichtige Funktionen. Gleich, in I. 2, wird am Fall ›Darwin und die Feuerländer‹ illustriert, dass Ökonominen und *Rational-Choice-aficionados* sich zur Erklärung damit behelfen, Eigennutz zu *unterstellen*. Das ist ihr theoretisches Passepartout. Der Baseball aus Don DeLillos Roman *Underworld* in I. 3 dient als Gegenbeispiel. Ihm und sodann ihm als Gabe kommt der Hauch eines Alltäglich-Heiligen zu, das sich Nutzenkalkülen entzieht. Die Szene aus *Big Bang Theory* in I. 4 soll dann demonstrieren, dass die drei von Marcel Mauss postulierten Pflichten des Gebens, Nehmens und Erwiderns von Gaben auch

heute noch allgemein geläufig sind. Es folgt in I. 5 eine Liste von Szenen aus der Arbeitswelt, *dem* Gegenstand dieses Buches, an denen sich schon erweisen soll, wie und wo Gaben auch dort zum Zuge kommen und wie verwickelt die Verhältnisse zwischen Tausch und Gabe empirisch sind. In I. 6 biete ich Szenen mit den Kindern von Windermere auf, um eine Vorstellung von einer Ethik der Gabe *in statu nascendi* zu geben, davon, wie sich ihre Entstehung denken lässt. Der Abschnitt I. 7 bringt diese kleine Genealogie mit dem Aufforderungs-, dem Appellcharakter von Gaben und dem Anspruch des Anderen im Sinne Emmanuel Lévinas' (1963; deutsch 2017, 209-235) zusammen und soll aber der Rede von den drei Pflichten der Gabe etwas von ihrer Rigidität nehmen: Es sind im Alltag milde Pflichten. Zu geben und Gaben zu erwidern, folgt »gentle affordances«. Lévinas (2017, 218 f) stellt »dem Subjekt, das sich derart als Sorge um sich selbst bestimmt – und das im Glück sein ›Fürsich‹ vollzieht –,... das Begehren des Anderen (*genitivus obiectivus* und *subjectivus*, G. O.) entgegen«, und erst über dieses – in meiner Terminologie: rekursive – Begehren des Anderen konstituiert sich dieses Subjekt.

2. »Yammerschooner!«

Vor Feuerland wurde Charles Darwin von den heiseren Rufen der Feuerländer bedrängt, die sich auf Booten näherten. Sie riefen immerzu »Yammerschooner!«, und dass Darwin das mit »Gib mir« übersetzte, hat Michael Taussig (1997, 99) so kritisiert:

»Aber aus den Aufzeichnungen wird deutlich, daß ›gib mir‹ ein komplexes Kompositum war, das sich nicht so einfach in die britische politische Ökonomie einfügte, weder formell noch informell. Es stand für eine Struktur des Handelns und Schenkens, manchmal auf Gegenseitigkeit beruhend und manchmal nicht...«

Angemesseneren Lesarten zufolge war *Yammerschooner* keine Bitte um irdische Güter und Plunder, wie Darwin annahm, sondern um Anerkennung; so etwa bei Anne Chapman (2010), deren Übersetzung lautet: »be kind to me« (ebd., 194). Ich selbst, ohne ethnologische Expertise, habe den Eindruck, dass auch das nicht annähernd wiederzugeben in der Lage ist, was in diesem *Yammerschooner* wohl anklingt: »eine Struktur des Handelns und Schenkens«, die das einbegreift, »was Mensch sein ausmacht, und die Intimität, die die Gabe zwischen Dingen und Personen herstellt« (Taussig 1997, 101), übrigens auch ein ehrfürchtiges Erstauen der Feuerländer angesichts der Schönheit und des Geheimnisses – und der Kraft! – von Dingen, die ihnen »ins Auge stechen«.

Bleiben wir jedoch beim Bitten um Anerkennung und Freundlichkeit, was jedenfalls als Übertragung ins Westliche halbwegs hinkommen mag.

Dann sieht man wie unter einem Brennglas, wie sehr ein nutzen- und tauschverzerrtes Weltverständnis die Verhältnisse entstellt. Darwin, stark genervt von dem grellen *Yammerschooner* der Feuerländer, muss sie für Leute vom Stamme Nimm gehalten haben, nicht dessen innewerdend, dass er damit einer ökonomistischen, eurozentristischen Projektion unterlag. Freundlichkeit, anders als nutzenbedachte Scheißfreundlichkeit, und auch anders als das, was Robert Axelrod – ich komme darauf zurück – Freundlichkeit nennt, was aber nur nackte, Gegenseitigkeit bewirkende Kooperativität ist, kann nicht gekauft werden, und Anerkennung auch nicht. Sie müssen als Gabe gegeben werden. Was also, wenn es der Sinn von *Yammerschooner* war, die Begegnung mit Anderen, zumal Fremden und Gästen, mit großzügiger Freundlichkeit zu eröffnen (und so etwas auch von diesen zu erwarten)? »Das erste und das letzte Wort war *Yammerschooner*«, hatte Darwin (1875, 260, zit. n. Taussig 1997, 98) geschrieben. Wie anders das doch klingt, wenn man da nicht – in Projektion des Geistes des Kolonialismus – »gib mir« hört, sondern eine Einladung zu Freundlichkeit. Und siehe da, Herbert A. Simon, Organisationstheoretiker und Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften, macht das auch für die Verhältnisse in Organisationen geltend, wenn auch nur mit Blick auf deren Funktionieren:

»there is what might be called a ›presumption of friendliness‹ in most social relationships in our society. It becomes a major task of the executives, then, to maintain attitudes of friendliness and cooperation in these direct personal relationships so that the informal communication system will contribute to the efficient operation of the organization rather than hinder it.« (Simon 1997, 214).

Die Hochachtung aber, die schon im Grüßen erwiesen wird, zeugt von der Bleibe eines Sakralen in alltäglichen, noch so profanen Gabepraktiken. Sie kann sogar einem Baseball gelten.

3. Ein Baseball – *sacré quotidien*

Es gibt alltägliche Dinge, die uns, wie wir dann sagen, heilig sind. Stark ist die Neigung zu denken, darin sei ›heilig‹ nichts als eine abgegriffene, ihres ursprünglichen Sinns beraubte Metapher – eine unbedachte Übertragung aus dem Religiösen ins Alltägliche. Gegen diese landläufige Annahme richtet sich Michel Leiris' (deutsch 1977) Begriff eines *sacré quotidien* – eines Alltäglich-Heiligen.⁴ Leiris hatte vor allem *Gegenstände*

4 S. auch Goffman (1986, 54) über »Bedeutungszusammenhänge ..., in denen dem Individuum in unserer urbanisierten, säkularisierten Welt eine Art Heiligkeit zugesprochen wird, die in symbolischen Handlungen entfaltet und

und Orte – wie das elterliche Schlafzimmer – im Sinn, die Furcht, Hingabe und Respekt erwecken. Robert Pfaller hat die Denkfigur (in *Wofür es sich zu leben lohnt*, 2013, 222 f) zu Recht auf *Praktiken* ausgedehnt, die Leiris gar nicht im Fokus hatte. Das sei ein Heiliges im Alltagsleben,

»das nicht jenes der institutionalisierten Religionen ist, sondern vielmehr die kleinen oder auch großen Formen begreift, mit denen Menschen ihren profanen Alltag unterbrechen und ihm eine feierliche sowie sozial verbindende Dimension verleihen; etwa, wenn sie zusammen ein Glas Wein trinken ... Es umfasst alle Praktiken, die soziale Verbindlichkeit und Solidarität erzeugen.«

Gabepraktiken gehören dazu, auch dann, wenn sie ohne zelebrierte Feierlichkeit auskommen.

Der Baseball, den Bobby Thomson in Don DeLillos *Underworld* in dem entscheidenden Spiel der New York Giants gegen die Los Angeles Dodgers am 3. Oktober 1951 in die Tribüne geschlagen hat – Homerun, Sieg und Gewinn der National League –, wurde für Cotter Martin zu einem *sacré quotidien*, wie Leiris es im Sinn hatte. Cotter, afro-amerikanischer Giants-Fan, Schule geschwänzt und sich ins Stadion geschmuggelt, ergattert den Ball, der von nun an eine Klau-, Verkaufs- und Gabenreise durch den Roman macht und dabei den Hauch des Heiligen nie ganz verliert, den er mit allen Gaben teilt und den Praktiken Gebens (und selbst des Verkaufens) mitteilt. Mark Osteen hat den Verschlingungen von Tausch und Gabe und der Baseball-Gabenreise in DeLillos Roman eine scharfsinnige Reflexion unter dem Titel »Gift or commodity?« gewidmet. Fazit, betreffend die reine und sodann aber die alltägliche Gabe:

»the condition of materialist gift theory: without some recourse to a transcendental signifier, *sacred force* or communal force, it can offer only a withered vision of human relationships to Other(s) ... Still, perhaps ordinary, ›fallen‹ gift exchanges retain a *trace*, a *remnant*, a penumbra of the unfallen condition of that pure present, of that direct communion with the Other ...« (Osteen 2002, 243 f).

»Trace«, »remnant« – ich werde von einer ›Bleibe‹ der Gabe im Tausch sprechen.

Heiliges im Alltagsleben? »Das verspreche ich hoch und heilig«, heißt es manchmal, und solche Versprechen halte ich – »bei meiner Ehre« – nicht, weil es mir nützt. Ich halte sie sogar, wenn es meinem Nutzen abträglich ist – das ist ihr Sinn. Man dankt aus Dankbarkeit, aber nicht, *um* eine Wohltat *zu* bezahlen. Man vergibt vielleicht, aber nicht aus Kalkül (und wenn aus Kalkül, dann ist es keine Vergebung). So Vieles wird auf

bestätigt wird.« Ein Beispiel für solche Handlungen ist das Streicheln des Flügels des Bundeswehr-Tornados vor dem Einsatz, das gleich, in I.5, Szene 14, beschrieben wird.

diese Weise gegeben, und nicht nur Nettes und Freundliches wie Grüße. Manches *kann nur* so, nicht im Wege eines Tauschhandels, gegeben werden. Manches davon ist, wie ich noch zeigen werde, für das Funktionieren von Organisationen konstitutiv: Vertrauen, Anerkennung, Loyalität, Achtung, die alle zwar *in der Erwartung* einer Erwidern gegeben werden (können), aber *nicht »in order to«*, nicht, um sich etwas einzuhandeln. Dieses Um-zu machte Tausch daraus. Es annullierte die Gabe.

Sichtbar werden Gaben von Zeit zu Zeit, wenn sie auf Gabenfesten materielle Gestalt annehmen. Ich biete jetzt eine Weihnachtsszene auf, um zu zeigen, dass die Logik und die Ethik der Gabe mitsamt den drei einst von Marcel Mauss postulierten Pflichten des Gebens, Nehmens und Erwiderns von Gaben auch heute noch völlig geläufig ist. Das sieht man besonders gut, wenn jemand diese Pflichten verletzt – wie Sheldon Cooper.

4. Big Bang Theory: Es weihnachtet sehr

Meisterklasse ›Gabenökonomie‹ im Rahmen des Studiengangs *Plurale Ökonomie* der Universität Siegen im Herbst 2021. Sarah Lange und Kim Aileen Wenzel bereichern ihre Präsentation mit einem Video-Schnipsel aus *Big Bang Theory* – Substanz des Seminars in 1:24 Minuten (danke schön):

Bei den *Big Bang Theorists* weihnachtet es mal wieder. (Es gibt etliche solcher Szenen in verschiedenen Folgen der Sitcom, mit Gabenverwicklungen als *running gag*.) Penny hat ein Geschenk erhalten und nun ihrerseits Geschenke für Sheldon (und Leonard) mitgebracht – Dr. Dr. Sheldon Cooper, Nerd mit bekanntem Mangel an sozialer Kompetenz. Falls Sie sich die Szene auf *Youtube* anschauen, was Sie unbedingt tun sollten, werden Sie den kopfstimmehohen Brustton der Empörung (unten markiert durch Fettdruck) nicht überhören können, in dem Sheldon auf Pennys Offerte, nun ja, antwortet. Das anschließende Gelächter, wiewohl als Tonkonserve eingeblendet,⁵ darf man als Anzeichen dafür nehmen, dass

5 Das ist aufschlussreich; zum »Dosengelächter« s. die scharfsinnigen Analysen von Žižek (1991, 50) und Pfaller (2002, 26 ff). Diese Autoren interessieren sich vor allem dafür, dass »canned laughter« das Publikum im Gelächter vertritt wie der Chor in der antiken Tragödie – und dass es daran erinnert, dass man lachen *soll*. Das nimmt bei Žižek (1991, 50) sogar die Form der paradoxen Pflicht zu lachen an. Darin steckt dann die Pflicht der Erwidern und Anerkennung der Komik durch Lachen. (Žižek dreht die Schraube noch um einen Zahn weiter, indem er zur noch besseren Antwort erklärt, dass Dosengelächter »uns sogar von der Pflicht zu lachen befreit« – uns, denen, vom Tagwerk ermüdet und mäßig erheitert, gar nicht zum Lachen ist.)

die Zuschauer und »wir alle« sofort, ohne groß nachzudenken, die Logik verstehen, die in Sheldons Empörung waltet, die Empörung, der Pflicht zur Erwidrung der Gabe unterworfen zu werden. Und, leicht zu übersehen: Sogar die – sehr schwache – Norm, Pflichtverletzungen zu sanktionieren, wird in der Szene befolgt: Sheldon, der die Pflicht verletzt, das Geschenk anzunehmen, wird ausgelacht und von Howard mit Spott bedacht. (Auf solche Normen müssen wir noch zurückkommen. Sie werden gebraucht, um Trittbrettfahrerprobleme zweiter Ordnung zu überwinden.) Hier ist die Szene:

Penny: ... I got you and Leonard a few silly neighbor gifts. So, I'll just put them under my tree.

Sheldon: Wait! You bought me a present?

Penny: U-huh.

Sheldon: Why would you do such a thing? (*Dosengelächter*)

Penny: I don't know. Cause it's Christmas?

Sheldon: Oh Penny, I know you think you are being generous, but the foundation of gift-giving is reciprocity. You haven't given me a gift, you have given me an obligation. (*Lautes Dosengelächter*)

Howard: Don't feel bad, Penny. It's a classic rookie mistake. My first Hanukkah with Sheldon he yelled at me for eight nights. (*Gelächter*)

Penny: Honey, it's okay. You don't have to get me anything in return.

Sheldon: Of course I do! The essence of the custom is that I now have to go out and purchase for you a gift of commensurate value and representing the same perceived level of friendship as that represented by the gift you have given me. (*Gelächter*) Oh, it's no wonder suicide rates skyrocket this time of year. (*Lautes Gelächter*)

Dass Tonkonserven-Gelächter funktioniert, setzt aber eben ein gemeinsames Verständnis – in der Weihnachtsszene die Pflichten der Gabe und deren Verletzung durch Sheldon betreffend – schon voraus, und wir lachen da auch über uns selbst. »Whether we laugh at or with the comedian we are really laughing at ourselves as both other and the same, at the moment of recognition and re-novation ...« (Peters 2009, 131). Wir alle sind ein bisschen Sheldon und dürfen darüber lachen.

Dosengelächter ist eine Form der Selbstbezüglichkeit. Es zeigt die Komik der Sitcom an, zu der es selbst gehört, und wir lachen dann auch über das Lachen des imaginierten Publikums. Gaben, sofern sie in ostentativer oder feierlicher Form dargereicht oder präsentiert werden – etwa in Geschenkpapier, gar mit Schleife drumherum, oder mit besonderer Geste –, enthalten ebenfalls selbst ihre eigene Bedeutung und führen sie sogar vor. Dosengelächter ist wie die Schleife um die »Geschenke« der Witze in Sitcoms.

Penny: You know what? Forget it. I am not giving you a present.

Sheldon: No, no, it's too late. I see that elf sticker says »to Sheldon«. (*Gelächter*) The die has been cast. The moving finger has writ. Hannibal has crossed the alps. (*Lautes Gelächter*)

Rajesh: [*whispering*]

Howard: I know, it's funny when it's not happening to us. (*Sehr lautes Gelächter*)

Penny: Sheldon, I am very, very sorry.

Sheldon: No, I have brought this on myself by being such an endearing and important part of your life. I am going to need a ride to the mall.

Howard (to Rajesh): *It's happening to us.* (*Gelächter*)

Nicht, dass es da noch einer Pointe bedürfte. Hier ist aber trotzdem noch eine, liebe Leserin, lieber Leser: *It's happening to us, too*, und zwar, wenn wir den Ansichten hartleibiger Ökonomen zum Thema »Weihnachtsgeschenke« ausgesetzt werden – »ineffizient, Verschwendung, Wohlfahrtsverlust, sollten durch Geldgeschenke ersetzt werden«. Das ist keine Satire (s. nur Waldfogel, *Scroogenomics* 2010). Es terminiert in der Idee der Weihnachtsfeier, veranstaltet als bargeldloser Zahlungsverkehr (so Ortman 2023, 169 ff, 183 ff). Aber auch den Texten zur *causa* Gabe von Bourdieu, Coleman, Luhmann und sogar Habermas ist Sheldons »Hermeneutik des Verdachts«⁶ gemeinsam: der böse Blick, mit dem sie auf die Gabe schauen und darin, nun aber bierernst, nie etwas anderes als Tausch und dann vor allem jene Hinterlist erblicken, die Sheldon in Pennys Zu-Wendung einzig sieht: wenn schon nicht die üble Absicht, den Empfänger via Erwidrungspflicht in Verschuldung und Abhängigkeit zu verstricken, so doch zumindest die Tücke der Obligation als *Funktion* und *Effekt*, das Gift der Gabe. Dr. Dr. Sheldon Bourdieu/Coleman/Luhmann/Habermas – in einer Sitcom ernteten sie Dosengelächter. (Seltam auch, dass sie fiese Absichten ausgerechnet dann zum Ganzen der Sache erklären, wenn sie auf die Gabe schauen, während ihnen so etwas mit Blick auf den Tausch nicht einfiel. Sie müssten mit dieser *pars-pro-toto*-Logik ja Tauschen generell als Versuch bestimmen, einander auf's Kreuz zu legen.)

Nun denkt Mauss die Gabe gerade vom Empfänger und dessen Pflicht her, sie zu erwidern. Tatsächlich ist es diese Pflicht, die, weit davon entfernt, jenen einseitigen Tadel zu verdienen, erst die für Gabensysteme erforderliche Verkettung und Stabilisierung ermöglicht. (Dazu

6 Ricoeur (1974), der diesen Begriff mit Blick auf Marx, Nietzsche und Freud und andere geprägt hat, ging es um *verborgene* Bedeutungen. Mir geht es dagegen um verzerrende Sichtweisen, die generell üble Absichten unterstellen.

nachdrücklich Därmann 2010, bes. 89 f, 92). Das Dosengelächter bedeutet ja: Wie lustig, dass der nerdige Sheldon keine Ader dafür hat, dass es darum geht, via Gaben, einschließlich Erwidernspflicht, ein soziales Band zu knüpfen, einen Faden, ein soziales Gewebe. Man muss diesen Gedanken nur auf die Verhältnisse in Organisationen übertragen, um zu sehen, welcher Stellenwert der Erwidernspflicht in den Beziehungen zwischen ihren Mitgliedern untereinander, aber auch zur Organisation zukommt – und welchen Schaden das soziale Band erleiden kann, wenn die Kolleginnen und Kollegen oder auch die Organisationen ihren Pflichten der Erwidern von Gaben der Beschäftigten nicht nachkommen. Das auszuarbeiten, ist das Projekt, dem dieses Buch zu einem beträchtlichen Teil gewidmet ist.

Dieser Gedanke will allerdings mit einiger Behutsamkeit ins Feld geführt werden. Es gilt, dabei einen Funktionalismus zu vermeiden, der die Angabe der *Funktion* der gesellschaftlichen Verkettung mit einer *Erklärung* der Gabenpraktiken verwechselt. Bernhard Waldenfels (1985, 27) hat darauf hingewiesen, »daß es nicht damit getan sein kann, nach den Möglichkeitsbedingungen unserer Erfahrungswelt zu fragen, ohne zu zeigen, wie diese selbst in unseren Erfahrungen entsteht«. Man rücke damit »Unbedingtheit der praktischen Vernunft« und die »Bedingtheit der menschlichen Lebenssituation« funktionalistisch aneinander (ebd., 130). Transzendente Bedingungen »sind *Sine-qua-non*-Bedingungen, ... die aber nicht zureichen, um der Kreation von Ordnung als Antriebskraft und Richtmaß zu dienen.« (Waldenfels 2012, 85; Hervorh. i. Orig.) Im hiesigen Zusammenhang: Dass Interaktion ohne (eine Bleibe von) Gaben nicht funktionieren kann, erklärt noch nicht, warum Akteure sich dazu bequemen oder gar verpflichtet fühlen. Dazu bedarf es ihrer (Hetero-) Affektion im Sinne Lévinas' und Critchleys. In Abschnitt I. 6 und 7 werde ich argumentieren, dass so eine Affektion vom Appell- oder Aufforderungscharakter (»affordance«) von Gaben ausgeht.

An dieser Stelle hilft ein Vorschlag von Robert Bernasconi (1997, bes. 361 ff) weiter, der mit der Figur einer »Logik der Unterbrechung« operiert, welche die *Ebene des Funktionierens* von Gabensystemen und die *Ebene der Intentionen* auseinanderzuhalten erlaubt (danke schön an Iris Därmann für den Hinweis auf diese Arbeit). Gaben-Kreisläufe, Verkettungen und ganze Gabensysteme werden durch Normen und eine Moral sichergestellt, die auf der Ebene der Intentionen in einer gewissen Unterbrechung der Kette terminiert: Unterbrechung insofern, als eben die Pflichten des Gebens, Nehmens und Erwiderns einer Freiheit des Empfängers überlassen sind. Sheldon zum Beispiel *widersetzt* sich (zunächst) der Pflicht, die Gabe anzunehmen. (Ganz trennscharf ist die Unterscheidung von Funktion und Intention allerdings nicht. Penny mag durchaus im Sinn gehabt haben, mit ihrem Weihnachtsgeschenk die Bande der Freundschaft zu festigen.)

Nun gehören Weihnachtsgeschenke nicht zu der Art von Gaben, die mich hier vor allem interessieren. Mir geht es um alltägliche Gaben, unverzichtbar in *jedweder* Interaktion und Kooperation, und da nicht nur, aber ganz besonders um Gaben in Organisationen, und zwar solchen der Beschäftigten.

5. Szenen aus der Arbeitswelt

Gaben gibt es auch im Alltag und sogar, hier der wichtigste Fall, in Organisationen, in – nur? – per Arbeitsvertrag geregelter Kooperation. Szenen wie die jetzt folgenden zeigen allerdings, dass Tausch und Gabe ineinander verschlungen und miteinander verflochten sind. Streng genommen hat man es bei jeder Interaktion, ausgenommen Grenzfälle, mit einer Melange (Mauss 1968, 168: »eine Art Hybride«) aus Tausch und Gabe (und, aber dazu später, kollateralen Beiträgen) zu tun. Die Begriffe können zunächst nur auf *analytischen* Unterscheidungen von Aspekten oder Dimensionen des Handelns beruhen. Man kann erst von ihnen als kompakten Handlungstypen sprechen, wenn die Tausch- oder aber die Gabe *bedimension* und -intention in der Interaktion deutlich genug dominiert. Sie begrifflich zu unterscheiden, ist dennoch keineswegs entbehrlich (obwohl Viele das daraus schließen zu können glauben). Es ist aber, wenn es, wie in den nun folgenden Szenen, zur Sache geht, umso vertrackter, als da auch noch so etwas wie Würde und Ehre der Gebenden und Nehmenden mit hineinspielt. Einige Szenen, Nr. 1, 5, 8 und 14, spielen sogar in *Militärorganisationen*. Das ist nicht irgend militaristischen Vorlieben, sondern Zufällen des Lehrens, Lesens und Schreibens geschuldet. Außerdem feiert im Militär die Bürokratie besonders fröhliche Urstände, so dass man so etwas wie Gaben dort, wo doch Befehl und Gehorsam walten, am wenigsten erwarten würde. In Unternehmen, zivilen Behörden und anderen Arbeitsorganisationen geht es aber durchaus ähnlich zu.

Man nehme die folgenden Szenen, bis auf die letzten drei alle aus der Arbeitswelt, als Illustrationen der großen Vielfalt aus Befehl, Gehorsam, Zumutungen, zusammengekauerten Zähnen, Widerwillen, Achselzucken, Konformismus, Einverständnis, Loyalität, Findigkeit, Hingabe an die Sache, Professionalität – und eben einerseits aus Tauschkalkül, andererseits der Bereitschaft, Gaben zu geben. Eingedampft zu dem Kondensat *do ut des*, bleibt davon so viel übrig wie Rindfleisch in Liebig's Fleischextrakt, mit Geschmacksverstärkern wie *warm glow* (dazu VI. 10). Man frage sich daher erstens: Was wird hier im Tauschwege gehandelt, was dagegen als Gabe *hinzu*gegeben (und was als Gabe einerseits an die Organisation, andererseits an Kolleginnen und Kameraden)? Zweitens: Ist, was hier beigetragen wird, vom Arbeits- oder Dienstvertrag abgedeckt? Vom Entgelt entgolten? Abgegolten? Stillschweigend vereinbart? Tja. Wie Chief

Warrant Officer Scott Brody aus Szene 1 sagt: »... you don't really know what the hell you're signing up for.«

Dass, wie die Szenen zeigen, Arbeitsverträge notwendig unvollständig sind⁷, und dass Beschäftigte mehr und anderes tun (können und müssen) als im Vertrag geschrieben steht, das pfeifen seit über hundert Jahren, spätestens seit Durkheims nicht-vertraglichen Voraussetzungen des Vertrags– »nicht alles ist vertraglich beim Vertrag« (Durkheim 1992, 267) –, die Spatzen von den Dächern. Es wird uns aber noch ausgiebig beschäftigen. Es gähnt da eine Leere – im Vertrag und in der Vertragstheorie, die, um das Loch zu füllen, vor allem den *impliziten* Vertrag im Angebot hat. Sein organisationstheoretisches Pendant ist die *informale Organisation*. Dazu später. Zuerst diese Szenen:

1. »War's a thing that happens to you, even if you volunteer. Because you don't really know what the hell you're signing up for.« (Sagt Scott Brodie, Held des Romans *Deserter* von Nelson und Alex DeMille, S. 637)

2. In Percival Everetts *Die Bäume*, Südstaaten-Epos und Hardboiled-Thriller, gibt es gleich zu Anfang zwei Leichen. Ein Blutbad. Aufruhr unter den Rednecks. Sheriff Red Jetty ist sauer.

»Das Blut ist mir scheißegal«, sagt er. »Der gottverfluchte Papierkram macht mich fertig.«

»Was für eine Schweinerei«, sagt Brady, der Deputy.
Fingerabdrücke sichern?

»Du und Brady, ihr macht das«, sagt Jetty zu Deputy Delroy. »Dann helfst ihr, das ganze Blut aufzuwischen.«

»Das steht aber nicht in meiner Jobbeschreibung«, sagt Brady.

»Willst Du einen Job behalten, den du beschreiben kannst?«, fragte Jetty.

»Das Blut aufwischen«, wiederholte Brady. »Komm schon, Delroy.«

3. Mit Applaus von den Balkonen haben sie in Rom, in Neapel und sogar im Hamburger Grindelviertel den »Heldinnen und Helden« der Coronakrise gedankt: Ärztinnen, Ärzten, Pflegern und Pflegerinnen. In Crotone haben sie »Abbracciamme« gesungen, »Umarme mich«.

4. »Wer sich mit Verbrechen beschäftigt,« schreibt Verena Mayer in der Wochenend-Kolumne der Süddeutschen Zeitung (Nr. 121 vom 27./28./29.05.2023, S. 46), »wird oft gefragt, was das mit einem macht. Von einer Jugendrichterin weiß ich, dass sie durch ihren Beruf große Angst um ihre Kinder hat. Eine Staatsanwältin erzählte mir, dass sie

7 und ebenso formale Regeln von Organisationen! Peter Blau (1964, 208): »The managerial authority that is rooted in the *employment contract* itself is *very limited in scope*. It only obligates employees to perform duties assigned to them in accordance with *minimum standards*.« Derlei heißt in der neuen Institutionenökonomik »perfunctory performance« (zu alledem s. Kapitel VII).

darunter litt, durch Drogen abgestürzte Menschen auch noch anklagen zu müssen.«

5. Ein Kampfflugzeug, ein Tornado, der morgen zum Einsatz muss, aber eben noch flugunfähig war, wird von Wartungsarbeitern mithilfe von Ersatzteilen, ausgebaut aus anderen flugunfähigen Tornados, startklar gemacht.

6. Die Schutzhandschuhe der Firma *CleanUp* für die Reinigungskräfte am Potsdamer Platz aus Jana Costas' ethnographischer Studie *Dramas of Dignity* (2022; deutsch: *Im Minus-Bereich*, 2023) taugen nichts. Sie zerfallen nach kurzer Zeit. Manche *cleaners* bringen eigene mit oder putzen mit bloßen Händen.

7. Dennis Organ, Autor von *Organizational Citizenship Behavior. The Good Soldier Syndrome*, musste als Werkstudent schwere Papierrollen mit Metallbändern zusammenbinden, hatte aber zwei linke Hände. Ein erfahrener Arbeiter kam, zeigte ihm, wie es geht und half – vielleicht hatte er sich gesagt: »If I don't help this dude out, sooner or later we're all gonna have a kingsized mess.«

8. In *A Few Good Men*, deutsch: *Eine Frage der Ehre* (mit Tom Cruise, Demi Moore und Jack Nicholson), sollen – müssen? – die Marinesoldaten Dawson und Loudon einen Kameraden einem »Code Red« unterziehen, einer Bestrafung für unwürdiges Verhalten, die intern zum Kodex gehört, aber offiziell verboten und sogar strafbar ist.

9. Noch eine Szene aus *Dramas of Dignity* (S. 71): »One day, Bertha asks Luisa to clean up a pile of human shit, and Luisa recounts the incident with a jubilant smile.«

10. In der Fächergruppe BWL an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg steht ein Problem an, das schon lange der Erledigung harrt. Wir alle haben es schleifen lassen, weil es da um das *common good* des Fachbereichs geht, nicht um unseren je individuellen Vorteil. Sagt der Kollege Domsch: »Wir brauchen einen Kümmerer.«

11. Der erfahrene Leiter der Fertigungssteuerung eines Konzernbetriebs erhebt Einwände gegen ein teures Reorganisationsvorhabens des Topmanagements – Implementation eines neuen Systems der Produktionsplanung und -steuerung, Bau eines Hochregallagers –, weil er das vorgesehene Software-System und auch das Hochregallager (zu Recht, wie sich später herausstellt) für unzuverlässig hält. Er wendet sich damit auch gegen Kollegen, die das Vorhaben aus Opportunismus unterstützen, Trittbrettfahrer der mächtigen Koalition.

12. Michael Burawoy ist Autor von *Manufacturing Consent*, einer Studie, die noch öfter vorkommen wird (u. a. gleich in Szene 13, und dann ausführlich in VIII. 5). Als er bei der *Allied Corporation* als Arbeiter und Forscher anfang, wurde er alsbald in die Geheimnisse und informellen

Arrangements des Arbeitens auf dem *shop floor*, eingewiesen, einschließlich dieses Tipps, bei dem es um das Erste ging, auf das es ankam: »... I was told repeatedly that *the first thing* I must do was to befriend the truck driver. He or she was responsible for bringing the stock from the aisle, where it was kept in tubs, to the machine.« (Burawoy 1979, 53)

13. Arbeiter auf dem *shop floor* spielen ein Spiel namens »making out«. Sie arbeiten eine Zeitlang um die Wette – sie »hauen rein« –, aber wohllosiert, nicht zu sehr, damit sie ihren Akkord nicht verderben. (Michael Burawoy)

14. Einer der Bundeswehr-Warte aus Szene 5 streicht über die Flügel des zum Einsatz bestimmten Tornados: »good luck« für den Piloten.

15. Im Meeting hat einer eine Idee. Eine Kollegin sagt: »Mhmm«.

16. Eine Pflegerin im Pflegeheim meines Bruders, der wegen einer schweren Muskeldystrophie ans Bett gefesselt ist, ist besonders behutsam, wenn sie ihm geschnittene Brotstücke zum Mund führt (was er selbst nicht mehr gut kann). Mit einer anderen kann er sich eine Zigarette und ein abendliches Rauchritual teilen, obwohl es ein Rauchverbot gibt.

17. Ein kabylierischer Maurer brachte es nach seiner Rückkehr aus Frankreich zum Skandal, »als er nach getaner Arbeit das traditionell gewährte Richtmahl ausschlug und außer der Entlohnung ... eine Prämie von 200 Francs statt des Festessens forderte«. (Pierre Bourdieu 1987, 207 f)

18. Kleists Schwester und auch die Zuhörer Mirabeaus bei seiner Rede zur Konstitution der französischen Nationalversammlung spielen eine wichtige, aber unscheinbare Rolle. Sie machen eine Bewegung, zucken mit der Oberlippe oder zupfen an der Manschette – Beiträge zur *allmählichen Verfertigung der Gedanken beim Reden*.

19. »Du sollst Gerechtigkeit haben,« sagt Don Corleone bei Mario Puzo (in *Der Pate*). »Eines Tages, und dieser Tag wird vielleicht niemals kommen, werde ich dich bitten, mir dafür einen Gefallen zu tun. Bis dahin betrachte diese Gerechtigkeit als Geschenk.«

20. Tom Sawyer streicht den Zaun. Joe Harper kommt vorbei. Tom preist die Freuden des Anstreichens, bis Joe ganz scharf darauf wird. »Tom, lass mich auch mal ein bißchen ...«. Tom lässt sich eine Weile bitten. »Tom«, bettelt Joe, lass mich auch, nur ganz kurz. ... Ich geb dir dafür ein Stück von meinem Apfel.« Tom schüttelt den Kopf. »Nein, Joe, das geht leider nicht ...«. Am Ende kriegt Tom den ganzen Apfel, und Joe *darf* streichen.

Die *Szene 1* mit Officer Scott Brodie bietet ein Beispiel dafür, dass die *Zeit nach Vertragsabschluss* die entscheidende Phase ist, in der erst ausgehandelt wird, was Vertragserfüllung genau bedeuten soll. *Zeit, Temporalisierung und Risiko* spielen bei Gaben und Tauschvorgängen wichtige,

aber sehr unterschiedliche Rollen. Dass die Erwiderung aufgeschoben wird und ihre Erwartung riskant ist, pflegt als Eigentümlichkeit der Gabe angeführt zu werden. Beides ist aber auch im Tausch möglich und sogar die Regel. Bei ihm aber sind Zeit und Risiko Angelegenheit des Kalküls (das der Sache indes nie ganz Herr werden kann), bei der Gabe gerade nicht. Das ist, soweit es um Zeit geht, die Differenz. Militärische Dienst- und zivile Arbeitsverträge enthalten Versprechen, und die Frage (die sich mit Blick auf Einsätze im Krieg nur besonders dramatisch stellt) ist: Was wird da in *t1* genau versprochen, was davon wird später, in *t2*, eingelöst, und was *zählt* in *t2*, vielleicht auch erst in *t3*, als Vertragserfüllung und was nicht. Auf den ersten Blick Teil plausible, aber schwer abgrenzbare, Machtverhältnissen unterworfenen, paradoxieverdächtige Begriffe sind u. a.: Vertragsfreiheit (Scott Brodie: »even if you volunteer«), betriebliche Übung, Verkehrssitte, »Treu und Glauben«, »area of acceptance«, »zone of indifference«, »implizite Kontrakte«, »perfunctory vs. consummate performance« und vor allem das Weisungsrecht der Vorgesetzten (»power of fiat«). In alledem mit Ausnahme des letzteren sind Macht und Herrschaft – und Risiken für die Beschäftigten, resultierend aus Macht und Herrschaft – verdeckt. Dass Soldaten und andere Beschäftigte mehr tun müssen als ausdrücklich im Vertrag steht, weiß jede und jeder, und auch, dass allfällige Lücken durch ergänzende Weisungen der Vorgesetzten gefüllt werden müssen und können. Das dürfte für die Szenen 1 und 2 zutreffen. Dann stehen vertragliche Leistungen zur Debatte, also Tausch, nicht Gaben. Was aber ist alles stillschweigend mit vereinbart oder gar »impliziert« und gehört daher zu »umfassender« (»consummate«) Leistung eines Soldaten oder einer Arbeiterin in einer Reinigungsfirma in *t2*, was *zählt* als mitvereinbart und was davon konnte in *t1* gewusst und vereinbart werden? Was dagegen nicht, weder ex- noch implizit? Was konnte aber nachträglich jenseits vertraglicher Pflichten mittels Macht und Drohungen durchgesetzt werden? (Das wäre ein informeller Tausch mit der Organisation.) Welches Verfügungsrecht konnte *rechtlich wirksam* im Tauschwege gegeben werden? Und wie wurde es später in Anspruch genommen? Diese Fragen sind nicht neu. Schon David Hume hat sie gestellt. Für das Schiff, auf das er dabei zu sprechen kommt, setze man »Organisation« ein:

»Can we seriously say, that a poor peasant or artizan has a free choice to leave his country, when he knows no foreign language or manners, and lives from day to day, by the small wages which he acquires? We may as well assert, that a man, by remaining in a vessel, freely consents to the dominion of the master; though he was carried on board while asleep, and must leap into the ocean, and perish, the moment he leaves her.« (Hume 1987, 475)

Das zielt denkbar kritisch auf die Figur des impliziten Vertrags. Hume ging es um die Mythen und Mysterien des *Gesellschaftsvertrags*. Arbeitsverträge werden dagegen tatsächlich und halbwegs freiwillig geschlossen. Auf sie lässt sich Humes Kritik am impliziten Vertrag daher nicht glatt übertragen – nicht glatt, aber Bei dem Seemann, »carried on board while asleep«, kommen manchen Älteren vielleicht die poetischen Verszeilen in den Sinn:

Wir lagen vor Madagaskar
und hatten die Pest an Bord.
In den Kesseln, da faulte das Wasser,
und täglich ging einer über Bord.
Ahoi, Kameraden, ahoi, ahoi.

War das Leiden an der Pest wirklich, wie stramme Kontraktualisten behaupten könnten, würden und müssten, Teil einer stillschweigenden Vereinbarung? Das faulende Wasser? Das Ahoi jedenfalls darf man wohl als Gruß besonders an die toten Kameraden lesen, als eine letzte Gabe, gefolgt von einer allerletzten: »Der Langbein war der erste,/ Der soff von dem faulen Naß./ Die Pest gab ihm das Letzte,/ und wir ihm ein Seemannsgrab.« In VII. 7, wenn es im Einzelnen darum geht, was in Verträgen alles implizit vereinbart sein kann und was nicht, werde ich das Hume-Zitat noch einmal in Erinnerung rufen (außerdem den Schiffbruch der *Sea-Venture* im Jahre 1609, ein Ereignis, historisch ebenbürtig dem Untergang der *Titanic* drei Jahrhunderte später).

In *Szene 2* geht es um die Frage: Was steht in der Jobbeschreibung? Blutaufwischen? Wenn es nicht drinsteht: Wie und von wem wird darüber entschieden, ob es trotzdem zum Job gehört? *Par ordre de mufti*, mit Sheriff Jetty als Mufti? Und/oder war es stillschweigend »mitgemeint« und vereinbart? Wenn Deputy Delroy das Blut aufwischt, kann von einer Gabe, versteht sich, keine Rede sein, sondern es ist seine Antwort auf die Frage: »Willst du deinen Job behalten?«

Szene 3 handelt von einem Fall von Krisen – die Covid-Pandemie ist da nur ein Beispiel – und den außer- und übervertraglichen Beiträgen, die von Beschäftigten darin trotz womöglich nie dagewesener Anforderungen und großer Überlastung erbracht werden. Und von Dank, der als Erwiderung ihrer Gaben gelesen werden kann (und später, angesichts ausbleibender *materieller* Anerkennung, als Hohn empfunden werden konnte).

Szene 4 gibt eine Ahnung von der psychischen Arbeit und der Balance-Ökonomie (Negt/Kluge)⁸, die Beschäftigte einbringen müssen, um den

8 Spätestens an dieser Stelle ist wohl ein Hinweis auf die verzweigte Diskussion um den Arbeitsbegriff angebracht. Auf dessen Probleme, betreffend eine Affirmation von Arbeit, die bis zum nationalsozialistischen Dienen und Folgen reicht, gehe ich nicht ein (dazu gründlich und instruktiv Lelle 2022; s.

Anforderungen des Jobs zu genügen. Es geht da nicht nur um Angst, hier der Jugendrichterin, und ihren Umgang damit, sondern auch darum, mit moralischen und anderen Zumutungen fertigzuwerden, um Beiträge im Modus einer Passivität, um Ertragen, Erleiden, Mitleiden und manches andere.

Die *Szenen 5, 6 und 7* drehen sich um mangelhafte oder fehlende *Ressourcen* (Szene 7 um fehlende Kompetenz eines Anfängers und Hilfe unter Kolleginnen und Kollegen). In der Tornado-Szene 5 ist Kreativität im Umgang mit Ressourcen der Bundeswehr gefragt (mehr zu dieser *bricolage*-Kunst in V. 5), in Szene 6 werden sogar eigene Handschuhe als Gaben, vielleicht auch im Tausch gegen das Wohlwollen des Vorgesetzten, beigesteuert. Da geht es nicht nur um zerschlissene Schutzhandschuhe, sondern auch darum, dass eine Reinigungskraft nur so ihren eigenen, eigenwilligen Reinheitsstandards genügen zu können glaubt. Das ist insofern ein Fall des Selbstverständnisses und der eigenen Würde, wie auch in den folgenden Szenen. Ob die Hilfe, die dem (neuen) Werkstudenten Organ aus Szene 7 gewährt wurde, als Gabe (an ihn und/oder an die Organisation) oder als Tauschleistung gedacht war, ist vom Wortlaut her nicht zu entscheiden (dazu mehr in VIII.1.7).

Der Fall der Ressourcenmängel ist, versteht sich, von allgemeiner und höchster Bewandnis. Man denke, um die Tragweite zu ermessen, an die Ressourcenmängel auch bei der Deutschen Bahn, in Schulen, den Pflegeheimen, den Behörden und überhaupt der Infrastruktur in Deutschland – auch dort überall sind Gaben derer gefragt, die damit irgendwie zurechtkommen müssen, nicht nur *do ut des*, nicht nur erläuternde oder ergänzende Vertragsauslegung, nicht nur Vertragserfüllung.

Die Reparatur defekter Tornados mithilfe anderer defekter Tornados kann auf eine gewisse Tradition zurückgreifen. Als ich 1997 eine Professur an der Universität der Bundeswehr Hamburg antrat, lehrten mich meine Studenten (damals nur Männer), wie es funktioniert, fahruntüchtige Lastwagen durch den jährlich fälligen Bundeswehr-TÜV zu bringen: im Wege eines rollierenden Verfahrens der Ersatzteilgewinnung aus jeweils *noch nicht* zur Inspektion anstehenden Lastern. Das war

aber den Abschnitt »Surplus im Bösen« unten, in V. 17). Zwar liegt mein Fokus auf vertraglich vereinbarter, gegen Entgelt verrichteter, also von Erwerbsarbeit. Auch diese Arbeit aber lässt sich nicht, à la Habermas, als bloß instrumentelles Handeln in Gegensatz zu Interaktion bringen. Zu Recht haben Negt und Kluge (1981, 997) dagegen eingewandt: »... der fremdbestimmten Arbeit fehlt die ihr angehörige Unterseite«, bestehend aus lebendiger Zuarbeit. Dazu und zur Balance-Ökonomie *sensu* Negt/Kluge s. unten, XIII.1.2 und VIII.2.1. Auch Formen von Trauerarbeit zählen dazu. Der Einwand, das sei doch nicht Arbeit, sondern gehöre einfach zum einfachen Leben, sticht insofern nicht, als nur eine durch Erwerbsarbeit induzierte, aufgenötigte Trauerarbeit und Balance-Ökonomie gemeint ist.

damals stillschweigend geduldet, weil brauchbare Illegalität. Es konnte nicht Vertragsbestandteil sein, weil es ja dem Sinn von Inspektionen zuwiderlief. Die Regel müsste ja, durch und durch paradox, lauten: Tue das von den Regeln Verbotene. Anders, wenn, wie im Tornado-Fall, der Ausnahme- zum *von der Organisation anerkannten* Normallfall wird und das Verfahren unter so schönen Namen wie »Hochwertteilgewinnung« und »gesteuerter Ausbau« Bestandteil des offiziell gebilligten und gar geforderten Sets an Prozeduren wird,⁹ die entsprechende Praxis der Truppe insoweit zur Erfüllung des Dienstvertrages. (Die Grenzen werden da fließend sein, mit stillschweigender Duldung und nachträglicher »Absegnung« als Fälle mitten in der Grauzone.) Diese Art des Ausbaus habe ich (in Ortmann 2025) als einen Fall von Dekonstruktion *sensu* Derrida analysiert: Aus einem Tornado Teile ausbauen, um den anderen mit deren Hilfe auszubauen: das ist der gleiche Doppelsinn von De- und Konstruktion, der Derrida vorgeschwebt hatte. Diese Parallele wird poststrukturalistisch Gesinnte vielleicht befremden. Tatsächlich aber hat sich Derrida (deutsch 2013, 16 f) in einer späten Erläuterung für einen japanischen Freund auf einen Eintrag im *Littré* bezogen, wo *déconstruction* u. a. »mit einer ›maschinellen‹ Bedeutung verbunden war« und eine der Bedeutungsfacetten lautete: »Eine Maschine dekonstruieren/auseinandernehmen, um sie anderswohin zu transportieren«. Er hat dort hinzugefügt: »Diese Verbindung erschien mir als Glücksfall, in überaus glücklicher Weise dem angemessen, was ich zumindest suggerieren wollte.«

Weder der Erfindungsreichtum der Soldaten im Umgang mit dem Lkw-TÜV noch das Risiko, das sie damit eingehen, die Vorschriften zu umgehen – sie laufen ja Gefahr, dafür bestraft zu werden –, kann vom Dienstvertrag abgedeckt sein (anders im Tornado-Fall). Beides kann Tauschgegenstand im Rahmen eines *informellen* Tauschs sein – etwa: brauchbare Illegalität gegen Wohlwollen von Vorgesetzten –, sehr wohl aber kann es andererseits eine Gabe der Soldaten sein, adressiert an Kameraden oder gegeben in der Absicht, zur Funktionsfähigkeit einer mangelhaft ausgestatteten Bundeswehr beisteuern, ohne auf eine solche Gegenleistung zu schielen. Genau darin ist der Fall paradigmatisch, dass Gaben zur Wahrung eines *leidlichen* Funktionierens von Organisationen, eines *notdürftigen* Funktionierens-trotz-aller-Mängel, gedacht sein mögen und verhelfen können – eine ihrer wichtigsten Funktionen in Organisationen. Paradigmatisch deshalb, weil die Regelwerke und die

9 Das alles entnehme ich einem Beitrag von Roland Scholz im *Süddeutsche Zeitung Magazin* Nr. 47 mit dem ironischen, doppeldeutigen Titel »Waffenstillstand«, der sich *en detail*, am exemplarischen Fall des Jagdbombers *Tornado* (Taktisches Kennzeichen 44 + 69), mit der mangelhaften Ausstattung und Einsatzbereitschaft der Bundeswehr befasste, die seither in aller Munde ist. Der Beitrag ist am 26.11.2021 erschienen, lange vor dem Überfall Putins auf die Ukraine, der am 24.02.2022 begann.

Ressourcen aller Organisationen unvermeidlich mangelhaft sind (was bei Lkw's, die nicht fahren, und Flugzeugen, die nicht fliegen, nur besonders auffällig wird).

In der *Szene 8* aus *Eine Frage der Ehre* spielen unzulängliche oder widersprüchliche Normen, besonders Widersprüche zwischen formalen und informalen Regeln eine zentrale Rolle. Das kann ganz harmlose organisatorische Regeln betreffen. Hier geht es sogar um solche, die Verletzungen sowohl des Strafrechts als auch der moralischen Integrität der Beschäftigten nach sich ziehen. Das lässt sich nicht als Kintopp abtun. In vielen Branchen sind Beschäftigte moralischen, teils gesetzwidrigen Zumutungen ausgesetzt, etwa in der Chemie-, Pharma- und Fleischindustrie, in der Energie-, der Werbe-, der Abfall- und der Landwirtschaft. So auch bei *Wells Fargo*, der Bank, die ihre Angestellten gedrängt hat, ratsuchenden Kunden neue Produkte, besonders neue Konten aufzudrängen, drei, vier, fünf, am besten noch mehr, nach der Devise »Eight is great«.

Wenn Beschäftigte mit so etwas irgendwie zurechtkommen sollen, dann können oder müssen sie Vertragstreue hinter sich lassen, Regeln und eigene moralische Standards verletzen, auch mit Ressourcen unorthodox oder gar regelwidrig umgehen. Die dafür nötige Risikobereitschaft mag aus Kalkül oder als Gabe beigesteuert werden. Die *Szene 5* zeigt die Besonderheit, dass die »Organspende« im Falle der Tornados ursprünglich regelwidrig, wenn auch vielleicht stillschweigend geduldet war, inzwischen aber offizielles Verfahren geworden ist – keine Regelverletzung, insofern kein Risiko und keine Gabe der Risikobereitschaft mehr.

Man denke an die abertausend Lokführer, Zugbegleiterinnen, Bauarbeiter und andere Mitarbeiterinnen der Deutschen Bahn. An Polizisten, Lehrerinnen, Soldaten, Erntehelferinnen, Paketzusteller, Ärztinnen, Gebäudereiniger, Mitarbeiterinnen in Jugendämtern, an (in Deutschland rund 1,7 Millionen) Pflegekräfte und Feuerwehrleute. An all jene Beschäftigten in Krankenhäusern, der Bundeswehr, Behörden und Unternehmen, die ausbaden müssen, dass deren Service auf digitale Kanäle, Call Center, Service-Hotlines, Mail-Menüs und andere Kundenabwehrsysteme abgewälzt wird, die fast nie richtig funktionieren (und wütende Kunden auf den Plan rufen). Sie alle haben mit je besonderen Überlastungen und Krisen zu kämpfen und müssen damit irgendwie zurechtkommen. Es mögen extern verursachte Krisen wie die Covid-Epidemie¹⁰

10 Selbstverständlich ist die besondere Einsatzbereitschaft des Personals nur *ein* Faktor unter vielen, die bei der Bewältigung der Covid-Krise wirksam waren – neben Arbeitsmarktbedingungen vor allem formale Regeln, Ressourcen und andere systemische Eigenschaften von Organisationen, formale und informale Beziehungen zwischen den Beteiligten, Machtverhältnisse (dazu besonders Bergeron et al. 2025), Managementpraktiken und viele andere. Zu bedenken ist aber, dass die Einsatzbereitschaft ihrerseits durch formale Organisation und durch die Organisationskultur stark forciert oder auch

oder die Flüchtlingskrise oder auch interne wie die Krisen der Bundesbahn und der Bundeswehr, des Schul- und des Gesundheitssystems sein. Es mag sich um Mängel ihrer Arbeitsausrüstung oder Personalausstattung und überhaupt der organisationalen Ressourcen handeln (etwa des Schienennetzes, der Stellwerke und der gesamten Infrastruktur der Bahn). Unerfüllbare Arbeitsanforderungen, widersprüchliche Regelwerke, unvorhersehbare Probleme und »normale Katastrophen« des Arbeitslebens tun ein Übriges, mit unzumutbaren Ansinnen und unmoralischen Angeboten (wie im Fall der Wells-Fargo-Beschäftigten). Wenn man das alles bedenkt, wird man die zerrissenen Handschuhe der Firma *CleanUp* nicht als Petitesse nehmen, eher schon als Metapher für die Lücken und Risse in den Systemen der respektiven Organisationen und ihres rechtlichen Fundaments namens »Arbeitsvertrag«. Risse, die zu kalbfatern den Beschäftigten überlassen wird. Es gibt also drei Arten von Beiträgen, um solche Löcher in Verträgen und im formalen Regelwerk von Organisationen zu stopfen: nutzenbedachte Leistungen »beyond contract« (um das Wohlwollen Vorgesetzter, Belohnungen, die Karriere und/oder den Arbeitsplatz zu sichern), Gaben und, wie ich sie nennen werde, kollaterale Beiträge.

Costas' Studie dient mir aus solchen Gründen hier und an vielen Stellen dieses Buches als Fundgrube und Inspirationsquelle.

Szene 9: Beschäftigte wie zum Beispiel Luisa geben, um es so zu sagen, Beiträge, um einer Art Lust zu fröhnen. Luisa, jubelnd, trägt insofern weder im Wege des Tauschs noch der Gabe zum Funktionieren von *CleanUp* bei. Das Plus an Leistung, zu dem sie dadurch angefeuert wird, ist ein Kollateralnutzen für das Unternehmen. Arbeit, die Arbeit heckt.

Ihr »jubilant smile« drückt vielleicht auch die Freude oder das Begehren aus, auf diese Weise eigene Standards und ihre *Würde* zu wahren, ihre Identität, ihren Platz in der Gesellschaft. Das ist mit Gaben an die Organisation so verschachtelt, dass es eigener Mikroanalysen bedarf (s. VI. 111). In Costas' Studie *Dramas of Dignity* heißt es zum Beispiel: »Handling extreme filth lets Luisa *prove herself* as the tougher, better cleaner. She attributes her ability to remove disgusting dirt to her ethnic *identity* and gender ...« Würde aber ist wie Identität ein, wie ich es nenne, *Elster-Zustand* – ein Zustand, dem es *wesentlich* ist, *Nebenprodukt* zu sein. Der nicht – nicht *direkt* – intendiert werden kann, ja, der verfehlt wird, wenn und weil man ihn direkt intendiert (Elster 1987). Indirekt indes geht es schon, zum Beispiel, indem man (Kollegen oder der Organisation) Gaben gibt. Um Elster-Zustände wird es in diesem Buch

beeinträchtigt werden kann. Das war im Fall »Covid« so, gilt aber generell für die »Gabebereitschaft« der Beschäftigten. Die einschlägige organisationstheoretische Literatur zur Covid-Krise ist schon kaum noch überschaubar. Eines der seltenen Beispiele, die sich der Sache unter Rekurs auf Mauss und das *gift-giving* annehmen, ist der Beitrag von Keohane (2020).

noch des Öfteren gehen. Sie werden in der Literatur weitgehend ignoriert, obwohl sie so wichtig sind. Vertrauen etwa, Glaubwürdigkeit und Respekt sind Elster-Zustände.

Die *Szenen 10 und 11* verweisen auf das bekannte Problem der Trittbrettfahrerei innerhalb von Organisationen, das seinerseits ein weiteres, nicht ganz so bekanntes nach sich zieht, das *Trittbrettfahrerproblem zweiter Ordnung*. Das resultiert aus einer einfachen Frage: Warum sollte ich die Risiken und Mühen auf mich nehmen, Trittbrettfahrerei erster Ordnung (durch Forderung und Formulierung von Regeln, deren Durchsetzung und Kontrolle) einzudämmen, obwohl das zwar allen nützt, mir selbst aber nur wenig. Das, wie nicht gleich zu sehen ist, aber in V. 9 näher erläutert werden wird, verlangt zu seiner Lösung, so es nicht eigenen Gewährleistungsinstanzen (etwa Vorgesetzten oder Abteilungen) aufgetragen und durch Anreizsysteme belohnt wird, nach Sinn für das Ganze und nach Gaben. Solche Gaben generieren ein beträchtliches Organisationskapital. In der Fächergruppe BWL hatte jede, jeder von uns vielleicht so gedacht wie ein fiktives Organisationsmitglied, das Albanese/Van Fleets (1985, 129 f) in ihrer Studie über *The Free Riding Tendency in Organizations* so zitieren:

»Wait a minute. Why should I continue providing this group's *public good*. No one notices my contribution – it makes only a trivial difference in the public good provided. If I stop contributing, I'll still receive my share and the share will be, for all practical purposes, just as large as if I didn't contribute at all. I quit. Let the other do it.«

Hannemann, geh du voran ... Der Kümmerer ist die Personifikation der Sorge um das organisationale *common good*. Er spielt in der Praxis von Organisationen eine wichtige, aber fast immer unter Gebühr beachtete Rolle. Der Fall des Fertigungssteuerers aus *Szene 11* zeigt, dass es sogar riskant sein kann, sich mit Kritik für das *common good* der Organisation und gegen Trittbrettfahrer erster Ordnung einzusetzen – dann nämlich, wenn diese einer mächtigen Koalition folgen. Das war hier der Fall. (Tatsächlich ist der Mann später noch umgeschwenkt; Ortmann u. a. 1990, 83)

Die *Szene 12* hat das Problem des *Anfangs* von Interaktion zum Thema und illustriert, dass Gaben (und Burawoys Kollegen) da helfen. Da gibt es ja das Problem doppelter Kontingenz – A macht sein Handeln von B abhängig und umgekehrt. Gaben fungieren dann als eine Art Auslösemechanismus sozialer Interaktion. Das wird nicht nur, aber besonders auffällig, wenn es, wie auch schon in *Szene 7*, um Newcomer in Unternehmen geht, die anfangs Hilfe brauchen und die es einzuweisen gilt. (Zum Thema »Gabe und Anfänge« s. V. 2.) Schon »Yo!«, »Yes?« und »Moin« helfen, einen Anfang zu machen.

Spiele der Arbeiter wie in *Szene 13* sind Spiele gegen die Uhr, gegen Langeweile, für Thrill, für Wetteifer, für ein Miteinander, für

Selbsterprobung, -bestätigung und -achtung. Kann das das dem *common good* der Organisation förderlich sein? Michael Burawoy sagt im Kapitel »The Labor Process as a Game« seines Buchs *Manufacturing Consent* über Spiele auf dem *shop floor*: »Playing a game generates consent with respect to its rules«. Auch das ist, wie in VIII.2.7 ausführlich dargelegt werden wird, ein Fall eines *kollateralen* Beitrags der Beschäftigten: überhaupt nicht als Beitrag an die Organisation intendiert, weder via Tausch noch via Gabe. Kollaterale Beiträge sind also ein Drittes neben Tausch und Gabe. Sie spielen eine viel größere Rolle als zunächst angenommen (und kommen in der Literatur, soweit ich sehe, fast überhaupt nicht vor, man darf annehmen: weil sie *beihilf* anfallen, als selbstverständlich gelten und nichts kosten).

Die Szenen 14 und 15 handeln von Mini-Gaben, die Kolleginnen und Kollegen gewährt werden, ein sehr wichtiger Fall. Das kann auch (muss aber nicht) als Gabe an die Organisation gedacht sein, als Beitrag zur Effizienz der Organisation, ist aber, wenn nicht als solcher intendiert, wiederum nur ein kollateraler Beitrag. Dass Gaben in diesem Buch zweimal auftauchen, in zwei Kapiteln, einmal als Gaben *an die Organisation* (s. Kapitel V), ein andermal als *nicht* der Organisation gewidmete Gaben *an Kollegen* (in VIII.1), hat bei Erstlesern Verwirrung ausgelöst, verständlich, weil es die einfache Dreiteilung in Tausch, Gaben und Kollaterale preisgibt: Gaben, Kolleginnen, nicht der Organisation gewidmet, aber ihr nützend, sind Kollaterale. Das Streicheln des Tornado-Flügels aus Szene 14 und das ermunternde *Mhmm* der Kollegin aus Szene 15 sind solche Gaben. Wenn die Organisation davon profitiert, ohne dass dies intendiert war, ist es ein Neben-, ein kollateraler Effekt. (Für eine einfache Darstellung dieser etwas verwickelten Verhältnisse siehe die Abbildung 1 auf S. 73)

Das Streicheln des Tornados ist eine magische Praktik,¹¹ die der Wart L. mit- und einbringt, und eine Ehrerbietung gegenüber dem Piloten und

11 Da sei der Hinweis ergänzt, dass auch Wenzel Matiaske (1999, 71) derlei unbeirrt – unbeirrbar? – unter die Kategorie ›Tausch‹ subsumiert. Er tut das am Beispiel der Zahnfee, der das Kind den ausgefallenen Zahn unters Kopfkissen legt. Wenzel zitiert dazu Karl Weick (1985, 144), der sich da ebenfalls als Tauschtheoretiker erweist: »Die Zahnfee tauscht den Zahn gegen Geld ein ...«. Wirklich? Hieß *diese* Fee nicht vielleicht Wenzel, der *als Theoretiker* – anders denn als Vater! –, in Verkennung erstens der eigenen Liebes-Gabe und Fürsorge von Tausch spricht, in Verkennung zweitens der Zutraulichkeit des Kindes (seines Vertrauens in Wenzel und seine Fee-Erzählung) und drittens des resultierenden Kinderglücks, das nicht – nicht in erster Linie – von 20 oder 100 Cent beschert wird, sondern vom Erlebnis magischer Wunscherfüllung und der Geborgenheit in den metaphorischen Armen der *trostspendenden* Eltern? Selbst in der Immanenz der Erzählung aber dominiert, wohlverstanden, nicht Tausch. Schon die Frage, was die Fee davon hat, dass das Kind brav ist, und was sie mit dem Tauschobjekt

der Heiligkeit seines Lebens. Ehe man das als Spökenkiekerei abtut: So etwas tut man im Modus eines »Ich weiß, aber dennoch ...«. »*Je sais bien, mais quand même*«, das ist die Figur einer durch besseres Wissen nicht zu zerstörenden, vielmehr in der Schwebel gehaltenen Illusion. Es ist Titel eines Beitrags des französischen Philosophen und Psychoanalytikers Octave Mannoni.¹² Im Falle des Tornado-Flügel-Streichelns: Ich weiß, dass es das ganz Schlimme nicht verhindert, aber dennoch ... Es geht bei dieser Figur darum, so zitiert Robert Pfaller (2002, 48) Mannoni, »*wie ein Glaube (croyance) zugleich aufgegeben und beibehalten werden kann*«. Das bezieht sich auf Magie und magische Praktiken, aber die Figur hat eine weit darüber hinausreichende Bewandnis. Die Formel »Ich weiß schon, aber dennoch ...« passt zum Beispiel gut zu den Trump-Anhängerinnen, Senatoren und Kongressabgeordneten, die wider besseres Wissen Trump-Lügen »glaubten«, zum Beispiel daran festhielten, dass die Biden-Wahl gefälscht sei (so Gabriele Dietze, 2021, in einer Analyse, die sich der Figur Mannonis bediente). Sie gilt auch für handfesteres Aufgeben-und-Beibehalten, betreffend moralische Konflikte für Organisationsmitglieder: *Ich weiß, ich sollte nicht* (diesem Befehl gehorchen, bei jener Glyphosat-Produktion, Korruption oder Diesel-Manipulation mitmachen), *aber dennoch* ... Solches In-der-Schwebel-Halten wird oft genug erwartet. Das Mitmachen dürfte meist der Logik eines informellen Tauschs gehorchen, kann aber sehr wohl auch im Modus der Gabe erfolgen, zum Beispiel aus Loyalität der Organisation oder jenem Herrn von Pierer gegenüber, der in der Siemens-Korruptionsaffäre einst solche Loyalität mit den allerdings drohenden Worten eingefordert haben soll: »Ihr müsst jetzt wie Soldaten von Siemens handeln!«

Szene 16 handelt von Beiträgen einer Pflegerin – Behutsamkeit, Zartgefühl, Einfühlsamkeit, Zugewandtheit –, die nicht gut und allenfalls in Maßen vom Arbeitsvertrag gefordert sein können. In Maßen? Wo steht das Maß geschrieben, welches Maß ist stillschweigend vereinbart? Wann ist das *vertragliche* und wann das *erträgliche* Maß voll? Das gemeinsame Rauchen ist erst recht eine Melange aus Gabe und Eigennutz der Pflegerin.

Die Szene 17 mit dem kabyllischen Maurer ist ein süffiges Beispiel für die Verkennung der Dignität der Gabe. Der Maurer verschmähte gemäß der Logik der Erzählung die »bloß« symbolische – daher

»ausgefallener Zahn« anfangen soll, zeigt, dass es mit der Tausch-Erzählung hinten und vorne nicht stimmt. Und die Anerkennung der Fee für das Opfer des Kindes, das seinen Milchzahn »hergegeben« hat, kann erst recht nicht Tauschobjekt sein. Liebe, Vertrauen und Anerkennung – muss man das immer wieder sagen? – können nicht im Wege eines Tauschs gegeben werden.

12 Mannoni (1985; englisch 2003); dazu ausführlich Pfaller (202, 44, 47 ff). Die Figur wird uns in V.14 noch einmal begegnen, beim Anthropomorphismus gegenüber Künstlicher Intelligenz, die hilft, wie Freunde helfen.

verachtenswert? – Anerkennung via Festmahl. Bourdieu nimmt das als Beleg für seine These, es gehe da »objektiv« um nichts als Tausch, eben Tausch in der Maske der Gabe. Das Festmahl sei nur ein Verfahren der Verschleierung, der Wahrung des *Scheins der Gabe*. Der Maurer, wie Bourdieu begabt mit der Einsicht in die objektive Wahrheit, habe das durchschaut und nur den Schleier von einem So-Tun-als-ab gezerrt. Das ist umso bedauerlicher, als mit der Geste der Gabe vor allem *dem Empfänger* Anerkennung gewährt wird (was Bourdieus kabyllischer Maurer, oder eher Bourdieu selbst, nicht oder mit Verachtung bedenkt; s. dazu Hénaff 2009, 192 f, 200 ff, 243, 281).

In der *Kleist- Szene 18* kommen Beiträge – wie das Zucken einer Oberlippe – vor, die überhaupt nicht intendiert sind oder sein *können*, und doch »die Verfertigung der Gedanken beim Reden« und das Reden selbst befördern, ein für die Zusammenarbeit in Organisationen durchaus wichtiges Element der Körpersprache. Keine Gabe, aber ein kollateraler Beitrag.

In den *Szenen 19 und 20* geht es um die Maskierung von Tausch als Gabe. Das Don-Corleone-Prinzip (Bosetzky 1974) steht dafür, dass bei gelingender Maskierung die zu Gaben gehörenden Erwidernspflicht parasitär ausgebeutet werden können. Wir sind da ja in der Mafia, die mit der *omertà* eine strenge Pflicht kennt, der zu folgen die Ehre gebietet (aber auch der Eigennutz – Sanktionsvermeidung –, einmal mehr in unauflöslicher Kreuzung.)

Anders gelagert ist die Szene 20 mit Tom Sawyer, der seinem Kumpel Joe Harper einen Apfel abknöpfte, und übrigens anderen Freunden drei Bälle, ein altes Taschenmesser, eine junge Katze und ein blaues Glas, »wodurch man die Welt schön blau sehen kann«. Tom hat Joe und den Freunden die Chance, den Zaun zu streichen, als Großzügigkeit verkauft, ein paradoxieverdächtiger Trick, und den Apfel, die Bälle etc. als Bezahlung – oder Erwidern? – erhalten, Reziprozität, Tausch, den Tom als Generosität und Gabe maskiert. Haben vielleicht die Virtuosen der Arbeitsmotivation und die Proponenten von Arbeitszufriedenheit, *purpose* und *New Work Tom Sawyer* gelesen? Oder hat das vielleicht der Schraubenhändler und Milliardär Reinhold Würth getan, der Außenmitarbeiter daran erinnerte, »dass sie die schönste Zeit ihres Lebens im Beruf verbringen würden«? (Süddeutsche Zeitung Nr. 137 vom 17.06.2024, S. 4)

Was kam in den 20 Szenen zur Aufführung? Kalamitäten, betreffend

- die Zirkel des Anfangs – »Wie beginnen?«,
- Zeit und Risiko,
- das Elend mit Regeln und Ressourcen,
- den Umgang mit Krisen und nie Dagewesenem,
- Trittbrettfahrerprobleme,

- die Würde der Gebenden und der Nehmenden,
- Maskierungen des Tauschs als Gabe und giftige Gaben wie die Don Corleones,
- außerdem, und nicht zuletzt, kollaterale Beiträge (wie zum Beispiel Spiele auf dem *shop floor*)

und überall

- die hybride Melange von Gabe und Tausch.

Umgang mit nie Dagewesenem? Da mag man auch an die Probleme denken, die es bereitete, *Notre-Dame de Paris* wiederaufzubauen. Die es schafften, mussten dafür eine Fülle von Rätseln der Baukunst generell und der mittelalterlichen Konstruktion dieser Kathedrale im Besonderen lösen, auch neue handwerkliche Verfahren erfinden und erproben. Dafür waren ein Engagement und eine Kreativität gefordert, die via Arbeitsvertrag und bloßer Eigennutzenbedachtheit niemals hätten gewährleistet werden können. Es mussten die Arbeiten in einem gewaltigen Netzwerk koordiniert werden. Das bestand aus (den Arbeiten von) Steinmetzen, Zimmerleuten, Architekten, Geologinnen, Kunsthistorikern, Konservatorinnen, Ingenieuren, Restauratorinnen, Denkmalschützern, Archäologinnen, Holz-, Metall- und Steinfachleuten, Statikerinnen, Gerüstbauern, Bibliothekarinnen, KI- und Digitalisierungsexperten. Viele Labore und Forschungseinrichtungen waren beteiligt, die französische Lithotek mit 6000 Gesteinsproben aus Baudenkmalern in Frankreich, Behörden und Unternehmen (von Drohnenlieferanten bis Steinbruchunternehmen) im In- und Ausland. Für deren Koordination waren neben den vielfältigen Fach- außerdem Sozial-, Organisations- und situative Kompetenzen verlangt, die weit jenseits aller Explizierbarkeit liegen. Alle diese Arbeitsvermögen konnten zum großen Teil gar nicht Gegenstand von expliziten Tauschvereinbarungen und Arbeitsverträgen sein, zum großen Teil auch nicht von impliziten Verträgen, weil sie von allen Beteiligten erst im Laufe ihrer Arbeit erfunden, erprobt und in der Anwendung erworben werden mussten. Selbstverständlich verfolgten alle Beteiligten (auch) ihren Nutzen. Ihre Beiträge aber darauf zu reduzieren, grenzte an Verachtung. Was sie jenseits dessen und vor allem einbrachten, war eine bewundernswerte professionelle Einstellung und waren Gaben, adressiert vielleicht an Paris und die Pariserinnen und Pariser, vielleicht auch an die Kirche, an Frankreich oder ihre Firma, und nicht zuletzt an ihre Kooperationspartner, bis zur einzelnen Kollegin.

Die Mischungen und Verwicklungen von Tausch und Gabe und die Hybridität der Gabe (dazu Därmann 2005, 169 ff) leisten der Verkennerung der Gabe Vorschub. Da kommt alles darauf an zu sehen, dass deren Unterscheidung dennoch unerlässlich ist – dennoch und gerade deswegen. Ohne diese Unterscheidung werden Koofmich und edler Spender

eins, schnöde Berechnung und Großzügigkeit, Don Corleone und Mutter Theresa.

Wie windschief, wenn nicht quer die rationalistischen, interessenfixierten Erklärungen moralischer Normen, ihrer Entstehung und ihrer Befolgung zu den Gabenszenen stehen, die ich nun schon aneinandergereiht habe, dafür kenne ich keine eindrücklicheren Szenen als die aus dem Zusammenleben jüdischer Waisenkinder, die aus Ghettos und Konzentrationslagern gerettet und in eine geschützte Umgebung am Lake Windermere in England gebracht worden waren.

6. Die Kinder von Windermere; Ethik der Gabe *in statu nascendi*

Später, in VI. 9, Punkt 3, werde ich näher erläutern, dass wir auf den Anspruch des oder der Anderen *sensu* Lévinas zwar *nicht nicht* antworten können, dass aber das Was und Wie unserer Antwort daraus noch nicht folgt. Er ist vielmehr ein Widerfahrnis, eine »Heteroaffektion« (Critchley 2008) und als solche »eine nicht-ethische Herkunft« der Ethik (Waldenfels 1994, 557). Schon gar nicht kann daraus ein moralisches Prinzip abgeleitet werden, keine »affektive *Fundierung* der Moral« (Rentsch 1999, IVI). Wie aber kann dann der Schritt zu einer ethischen respektive moralischen Orientierung gedacht werden, die dem Anderen gerecht wird? Wie kommt es von jenem Nicht-Ethischen zum Ethischen? Und wie wird aus Ethik im Sinne einer transzendentalen Bedingung der Möglichkeit von Interaktion ein alltägliches Ethos, eine Alltagsmoral, der Akteurinnen (wie) selbstverständlich folgen? Woher die Kriterien nehmen, die richtige und falsche Antworten zu unterscheiden erlauben? Simon Critchley (2008, 74) hat dafür eine »ethische Erfahrung« namhaft gemacht, »die obsessive Erfahrung einer Verantwortung, die mich durch ihr bloßes Gewicht verfolgt.« Daraus *kann* die Pflicht, im Modus der Gabe zu geben, erwachsen. Ich führe nun, bereits mit Blick auf die Ethik der Gabe, einen denkbar extremen Fall einer solchen Erfahrung an, und es ist kein Zufall, dass sie sich da *ex negativo* konstituiert – aus dem Erleben schlimmster Gewalt und *daraus* erwachsender Hin- und Zuwendung zu Leidensgefährten. Ich möchte zum Ausdruck bringen, dass das Wie und das Was der Antwort auf den Anspruch des Anderen, sofern es nicht einfach Konventionen folgt, je neu erfunden sein will. Das ist die Zeitstelle der Ethik *in statu nascendi*, der sodann Wiederholungen und Befestigungen durch *andere Andere* folgen müssen – so entsteht gesellschaftlich geltende Moral, auch: die partikuläre Moralität in und von Organisationen.

Diese »Erfindsamkeit« aber bedurfte im Falle der Kinder von Windermere, um die es nun geht und für die Iris Därmann (2025, 179) dieses Nietzsche-Wort¹³ geltend gemacht hat, einer kreativen Kraft, die sich gegen heftigstes Leid (aufrichtet und *daraus* oder jedenfalls im Zuge dessen (nicht Begriffe, nicht Prinzipien, keine Kriteriologie, aber) ein implizites Wissen, besser: Können *schöpft*, ein Vermögen der Zu- und Hinwendung zum Anderen – mit Iris' Buchtitel: *Aus der Nacht heraus*. Wo Wissenschaftlerinnen – Ökonomen oder RC-Soziologinnen – nach Erklärungen für die Entstehung von Normen, besonders auch von Normen der Reziprozität fragen und die Antwort in nichts als Nutzen- und Interessenbedachtheit suchen, da lege ich ihnen die folgenden Szenen mit dem Ansinnen ans Herz, (*contre coeur?*) zu bedenken, ob wir in ihnen (nicht Ursprünge, aber) vielleicht Geschehnisse erblicken können, in und mit denen der winzige Sprung vom Sein zum Sollen *sich ereignet*. Die Kinder »setzen ... einen Maßstab durch sich selbst,« so hat Iris es ausgedrückt, »indem sie ein Ethos *in statu nascendi* erfinden.« (Därmann 2025, 179; Hervorh. i. Orig.)

Durch sich selbst! Nicht Normen *folgend*, sondern *in situ kreierend*, genauer: deren Kreation als *priming* »zündend«, entzündend und anbahnend. Denn die Lebenssituation dieser Kinder ist derart singulär, dass Normen dafür gar nicht parat sein *können*. (Und wenn sie es wären, bedürfte es immer noch einer sei es auch minimalen Kreativität, um ihre angemessene Anwendung *in situ* zu erfinden.) Es ist, als ob die Berichte von den Ereignissen im Ghetto Theresienstadt und dann in Bulldogs Bank anzuschauen geben, wie der Funke vom Vor-Ethischen zum Ethischen überspringt. In der Hoffnung, dass man an ihnen genau dies sieht, die Vorgängigkeit der Praxis dieser Kinder gegenüber gesellschaftlichen Normen, das Vorab im Verhältnis zu Normenbefolgung, gebe ich nun ausführlicher als üblich einige Passagen aus dem Windermere-Kapitel des Buchs von Iris Därmann wieder. Erst recht wird man gleich sehen, dass diese Kinder nicht im Modus eines *do ut des* geben.

»Wenige Monate nach der Befreiung Deutschlands und Europas vom NS-Regime durch die alliierten Truppen fanden 732 jüdische Kinder und Jugendliche, die den Holocaust überlebt hatten, in Großbritannien

- 13 Nietzsche hatte ein feines Gespür für die *ex-negativo*-Konstitution dieser (seiner eigenen) Erfahrung: Es »war die böse Zeit meines Lebens reich für mich durch eine gewisse neue Erfindsamkeit – die Kunst für nuances, die feine Fingerfertigkeit in der Handhabung von nuances. ... eine Verzärtelung des *Getasts* bis in's Geistige hinauf; auch noch jene Art liebevoller Rücksicht und Vorsicht im Verstehn, die Kranken eignet, gehört dahin ...« (Nietzsche 1988a, KSA 13, 618; Hervorh. i. Orig. gesperrt) Entsprechende Emp- und Erfindungen sind allerdings keine *creatio ex nihilo*, und sie sind auch nicht aus *reiner* Negativität geschöpft, sondern können auf sei es noch so schüttere lebensweltliche Ressourcen zurückgreifen, die Rentschs »primärer Lebenswelt« (dazu später mehr) entstammen.

Zuflucht. Am 14. August 1945 wurden die ersten 300 Kinder von Prag an Bord von zehn Short Stirling-Bombern der Royal Air Force zu einem Luftwaffenstützpunkt unweit von Carlisle geflogen. Die übrigen trafen in den Wochen darauf ein. Omnibusse brachten sie in der Nacht des 15. August von dort in ein Empfangslager in der Nähe des Lake Windermere.« (Därmann 2025, 104)

Vorbereitung und Durchführung der Betreuung lagen in den Händen u.a. von Anna Freud und der Sozialarbeiterin, Kunsttherapeutin und Malerin Marie Paneth, »die mit Anna Freuds kinderanalytischer Arbeit in Kriegskinderheimen vertraut war.« (Ebd.) Schon *deren* Arbeit mit den Kindern lässt sich ernstlich wohl kaum als eigennützige Interessenverfolgung oder auch nur als Konformismus gegenüber etablierten Normen (ab)qualifizieren. Muss man sie nicht als Gaben anerkennen?

»Unter den verwaisten Kindern hatten die sechs Jüngsten das Ghetto Theresienstadt als unzertrennliche Kindergemeinschaft überlebt.¹⁴ Sie wurden, nachdem das Empfangslager Windermere zwei Monate später aufgelöst und die übrigen Kinder auf verschiedene Pflegestellen in England verteilt worden waren, zusammengelassen. Auf Initiative von Anna Freud wurden die sechs am 15. Oktober 1945 für ein Jahr in Bulldogs Bank, einem abgeschiedenen Landhaus in Sussex, von ihren beiden Mitarbeiterinnen Sophie und Gertrud Dann in ein Leben ohne Ghettomauern begleitet.« (Därmann 2025, 105)

»Mit der von ihr entwickelten teilnehmenden Beobachtungs- und Aufzeichnungspraxis erschloss Anna Freud eine Zeitgeschichte *from the children's point of view*.« (Ebd., 120 f; Hervorh. i. Orig.)

Aber nun zu den Kindern. (Ich schicke voraus: Es ist bekannt, dass Menschen in Konzentrationslagern, im Angesicht von Hunger und Durst, von Folter und Todesdrohungen um das Lebensnötigste, *auch mit- und gegeneinander* gekämpft haben. Dass es das gab, bedarf kaum der Erklärung. Es sind aber die Einzelheiten gegenseitiger Fürsorge, die es eben auch gab, die, jenseits jedweden Idealismus, unsere Aufmerksamkeit und Anerkennung verdienen und verlangen.)

»Zu Anna Freuds Erstaunen war die ›Gefühlsgemeinschaft‹ der Kinder durch das ›fast vollständige Fehlen von Rivalität und Eifersucht‹ bestimmt. Bei allen Gelegenheiten des Zusammenlebens standen die Kinder vielmehr

›füreinander ein, wenn sie ein Mitglied ihrer Gruppe ungerecht behandelt oder von einem Außenseiter bedroht fühlten. Sie beobachteten die Gefühle der anderen genau. Sie neideten einander ihre Besitztümer nicht [...], verliehen sie im Gegenteil aneinander. Wenn ein Kind in einem Laden ein Geschenk erhielt, verlangte es das gleiche für alle

14 Därmann bezieht sich hier auf Marie Paneth, *Rock the Cradle* (2020, 31, 40).

anderen, auch für die Abwesenden. Bei Spaziergängen achteten sie sehr auf die Sicherheit jedes Kindes im Verkehr, sahen nach den Kindern, die hinterhertrödelten, halfen sich über Gräben, räumten für die anderen den Weg versperrende Zweige fort und trugen den Mantel für jedes andere Kind. [...] Bei den Mahlzeiten war es von größerer Bedeutung, dem Nachbarn abzugeben als selbst zu essen. Das Verhalten dieser Art war keine Ausnahme, sondern die Regel,¹⁵

wie Anna Freud mit zahlreichen dialogischen Episoden und kleinen Verhaltensmomenten aus den ersten sieben Monaten der Kinder in Bulldogs Bank vor Augen führt« (Därmann 2025, 125).

Dazu nun diese Passagen aus Anna Freuds Bericht »Gemeinschaftsleben im frühen Kindesalter« (1987, zitiert bei Därmann 2025, 126):

»November 1945:

John will morgens nicht aufstehen, liegt im Bett, schreit und stöhnt. Ruth bringt ihm seine Sachen und fragt: ›Willst du anziehen?‹ Miriam bietet ihm mit einem Lächeln ihre Puppe an. John beruhigt sich sofort und steht auf.«¹⁶

»Dezember 1945:

Paul hat einen Teller voller Kuchenkrümel. Als er zu essen beginnt, möchten die anderen auch davon haben. Paul gibt die zwei größten Brocken Miriam, die die drei mittleren den anderen Kindern und ißt selbst die kleinsten.«¹⁷

Nicht, dass Anna Freud diese Kinder idealisiert hätte. Nüchtern beschreibt und analysiert sie Aggressionen und Konflikte, Antipathien und Freundschaften im Verhältnis zu den Erwachsenen. Gerade zu Anfang

»reagierten sie auf den erneuten Umgebungswechsel schlecht. Sie zeigten keine Freude an den für die getroffenen Arrangements und verhielten sich wild, ruhelos und unbeeinflussbar lärmend....-

Vor allem schrien und kreischten sie und gebrauchten Schimpfwörter.« (A. Freud 1987, 1165 f)

Das, nachdem sie ihre Eltern in früh verloren hatten und nach deren Tod von Ort zu Ort verbracht worden waren. »Bulldogs Banks war für Peter die sechste Station in seinem Leben« (Ebd., 1163; Hervorh. i. Orig.)

»In Theresienstadt, d. h. bis zum Alter von 3 und 3 ½ Jahren, hatten die Kinder das Leben von Lagerinsassen geführt, in eingeschränktem Raum, ohne Spielsachen, ohne Gelegenheit zu freier Bewegung, zu Kontakt mit Tieren und zur Naturbeobachtung. Sie hatten nicht das Leben

15 Zitat aus Anna Freud (1987, 1171).

16 Ebd., 1172.

17 Ebd., 1173.

gewöhnlicher Leute geteilt oder beobachtet, und da sie zu den Menschen, die sie versorgten, keine starken emotionalen Bindungen hatten, fehlte ihnen der normale Anreiz, Erwachsene nachzuahmen und sich mit ihnen zu identifizieren.« (Ebd.; 1205)

Welche Versehrungen ihre Lebensgeschichte mit ihren Gewalterfahrungen angerichtet haben muss, können wir Heutigen uns nicht vorstellen. Dennoch, und gewiss auch gerade deswegen, entwickelten sie innerhalb ihrer Gruppe eine »Geschwisterlichkeit«, die Iris so kommentiert:

»Das ist die Ethik der Gabe, die vor dem Hintergrund des antisemitischen Sadismus erwachsener deutscher Täter umso heller leuchtet. Man könnte mit der französischen Psychoanalytikerin Anne Dufourmantelle von einer »uneinnehmbaren Sanftheit« und einer »sensiblen Menschheit« sprechen, die die sechs Kinder in der Atmosphäre beständiger Todesangst und des Hungers in Theresienstadt erfunden und praktiziert haben.« (Därmann 2025, 126, Dufourmantelle 2020, 31, 15 zitierend)

»In Situationen extremer Gewalt erweisen sich Kinder als Miterfinder einer Menschheit der Sensibilität. Ihre »Erfindsamkeit« artikuliert sich in Beziehungsformen, die den Charakter unzerreißbarer Geschwisterlichkeit annehmen können, und in kulturellen Praktiken, die von der Gabe und vom Teilen der dürftigen Güter bestimmt sind. Erfindsamkeit steht mit Kindheit im Bunde.« (Därmann 2025, 179)

Wenn das so ist: Sollte man dann nicht annehmen, dass so, auf solchen (und auch auf tausend anderen) Wegen am Anspruch des/der Anderen Ethik und Moralität sich entzündet und von solcher Praxis weiter angefaßt wird? In rekursiven Schleifen zwischen jenem Anspruch und dieser Praxis? Dass wir es nicht unter Hinweis auf die zweifellos extreme Nähe jener »Geschwister« zueinander als Einzel- und Sonderfall abtun sollten? Sondern im Gegenteil würdigen, dass dieser Anspruch und eine Ethik der Gabe selbst durch widrigste, widerwärtigste, destruktivste Praktiken und Bedrohungen mit tödlicher Gewalt nicht zerstört, ja, mitten darin erfunden werden konnte? Und dass wir damit dem Verständnis der Genesis des Ethischen und von Moralität auch diesseits jener Extrema so nahekommen wie möglich?

Schließlich, dass davon ein Rest bleibt, wenn wir erwachsen werden, und selbst, wenn wir in Organisationen eintreten und dort zusammenarbeiten und -leben (müssen)?

7. Gaben: *gentle affordances*

In vielen Ohren dürfte die Rede von *Pflichten* des Gebens, Nehmens und Erwiderns von Gaben allzu streng klingen. Gewiss, es geht um ein moralisches Sollen, aber Pflichten unterscheiden sich empirisch stark, je nach Grad

der Verwerflichkeit ihrer Verletzung und entsprechender Sanktionsschärfe. Zwar bringen sie zum Ausdruck, »was wir berechtigterweise voneinander erwarten dürfen. Doch ... hier haben wir zu unterscheiden zwischen verschiedenen *Graden der Normierung*, die von der Art der Obligation und Sanktion abhängen.« (Waldenfels 1985, 136; Hervorh. i. Orig.) Die Strenge der Pflicht, Gaben zu geben, hängt stark von situativen und kulturellen Kontexten ab, und ihre Verletzung wird meist nicht scharf geahndet. Dass sogar die Verletzung der Pflicht, Gaben *anzunehmen*, sanktioniert zu werden pflegt, aber mehr oder minder milde, habe ich mit der Weihnachtsszene aus *Big Bang Theory* illustriert. Sheldon Cooper muss Spott erleiden, weil er die Annahme des Geschenks verweigern will, aber Schlimmeres droht ihm nicht. Und auch die Pflicht, Gaben zu erwidern, ist ein eher mildes Gebot – und eine »special obligation«, eine relationale Pflicht,

»owed to some subset of persons, in contrast to natural duties that are owed to all persons simply qua persons. Common sense morality seems to understand us as having *special obligations* to those to whom we stand in some sort of special relationship, e.g., our friends, our family members, our colleagues, our fellow citizens, and those to whom we have made promises or commitments of some sort.« (Jeske 2021, 1)

Da mir die Erwidernspflicht, nämlich die von Organisationen angesichts von Gaben der Beschäftigten, ein besonderes Anliegen ist und ich vermeiden möchte, dieser Pflicht eine unangemessene Rigidität zuzusprechen, gebe ich einen Namen und einen Begriff zu bedenken, mit dem man eine gewisse Nachsicht und Nachgiebigkeit verbinden kann: »Aufforderung«. Gaben und dem Geben kommt, so ist es gemeint, ein »Aufforderungscharakter« zu, wenn auch in einem etwas anderen Sinn als bei Kurt Lewin, der diesen glücklichen Begriff geprägt hat. Nachgiebigkeit und Nachgeben, diese Pointe ist impliziert, können ihrerseits als Gabe gewährt werden, wenn der Aufforderung nicht stattgegeben wird. Eben das rückt die Sache weg von Rigidität, Moralinsäure, aber auch von Tauschverhältnissen. Eine weitere Pointe ist, dass Gaben, die über jede Pflicht hinaus gegeben werden – Generosität, ein besonders freundlicher Gruß, ein überraschendes Entgegenkommen, ein unerwartetes Lächeln –, erst recht zu Erwidern auffordern.

Lewins (1969) »Aufforderungscharakter« von Situationen und Dingen ist im Englischen mit »affordance« übersetzt und in dieser Übersetzung etabliert worden, besonders von James L. Gibson (1977; 1979). Das hat dem Begriff leider eine Nuancierungsvielfalt gegeben, die von Ermöglichung über Angebot bis zu Einladung reicht. Das und selbst das ebenfalls übliche »Nahlegen« ist deutlich milder als der Begriff Lewins, der sagen will, dass ein Stuhl zum Sitzen, ein Fenster zum Hinausschauen (nicht nur einlädt und anregt, sondern eben) *auffordert*. Nun ist der Begriff ohnehin weder bei Lewin noch bei Gibson im Sinne einer *moralischen*

Aufforderung, eines Appells *an ein Pflichtbewusstsein* gedacht. Ich mache davon einen eigenen, eigenwilligen Gebrauch, indem ich ihn auf das Sprechen und Handeln, zumal auf das Geben, und auf dessen Valenz und moralisch-affektive Appelfunktion münze. So, wie eine Frage (indiziert etwa durch Anhebung des Tons am Ende des Satzes) den Appell zu antworten enthält (dazu unter Rekurs auf Bühler: Waldenfels' *Antwortregister*, 1994), so antwortet das Geben auf einen vom Anderen ausgehenden Appell und appelliert seinerseits an die Empfängerin, es zu erwidern. Gabepraktiken sind symbolische Handlungen. Sie sind Gesten. Insofern sind sie nicht von Sprache zu trennen. Sie sind Zeichen- und Anzeichen-träger ihres eigenen Gabencharakters. Auch wenn man dabei ohne Worte auskommt, sagt man *mit ihnen* und *durch sie* implizit etwa: »Werte Adressatin, ich gebe, und du mögest/sollst/solltest die Gabe annehmen und erwidern.« Man lässt Taten *sprechen* – »doing words with deeds« –, aber es sind nicht-gesprochene Worte. Es sind Taten, mit denen man »ein Zeichen setzt«. Bernhard Waldenfels (1984, 60; s. auch 84, 242) hat »aktionsales Sprechen« dazu gesagt, Iris Därmann (2011, 79 ff) »genuin praktisches Reden«, »chiastische Verschränkung« von Sprechen und Handeln. Dem kommt eine performative Kraft zu, die es mit Austins performativen Sprechakten teilt, besonders jene Aufforderungskraft.¹⁸ So, wie man eine Sitzung eröffnet, indem man sagt, dass man die Sitzung eröffnet, so gibt man eine Gabe, indem man zeigt oder auch nur zu verstehen gibt, dass man etwas *als Gabe* gibt, sei es explizit, etwa mittels Worten, ausdrücklicher Respektbekundung oder Spendenerklärung, sei es halb-ausdrücklich durch Zeichen wie die Form der Darreichung, Geschenkpapier

18 Bei Austin: »illocutionary force«, in der deutschen Fassung allzu matt mit »illokutionäre Rolle« übersetzt (Austin 1992, 10, 117). »Damit sind illokutionäre Akte auf dreierlei Art mit Wirkungen verknüpft: das Verständnis sichern, wirksam sein und zu einer Antwort *auffordern*.« (Ebd., 134) Waldenfels (z. B. 1994, 51, 55, 65, 243 f, 339, 586 ff, bes. 591) hat den Aufforderungscharakter am Fall der Frage, die eine Antwort erheischt, und auch der Gabe stark betont. Ein Beispiel für eine *verbal* artikulierte Aufforderung ist die Bitte um Hilfe. Zu deren illokutionärer Bedeutung – zu ihrem illokutionären Erfolg – im *engeren* Sinne gehört, wie Habermas (1986, 360 f) erläutert hat, dass der Empfänger den »Aufforderungscharakter der Bitte« *und* auch »den normativen Kontext« versteht, »der den Sprecher zu einer Forderung autorisiert und damit erst zu der Erwartung legitimiert, dass der Adressat Gründe hat, die von ihm geforderte Handlung auszuführen... (Die Bitte) muss »durch *irgend einen* noch so schwachen normativen Hintergrund gedeckt« sein. (Hervorh. i. Orig.) Im *weiteren* Sinne gehört für Habermas (ebd.) zum illokutionären Erfolg das koordinationswirksame *Einverständnis*, also, dass der Adressat der Bitte »die Äußerung als gültig akzeptiert und damit interaktionsrelevante Verbindlichkeiten eingeht« (ebd., 362). Der Aufforderungscharakter zur Erwidern von Gaben ist stärker als eine Bitte, aber doch »gentle«.

oder körperliche Gesten oder implizit, durch praktisch und stillschweigend erwiesenen Respekt, erwiesenes Vertrauen, erwiesene Freundlichkeit, erwiesenes Zuvor- oder Entgegenkommen. Zusammengenommen heißt das: Gabe und Geben enthalten einen freundlichen (aber moralischen) Appell: die Gabe als Gabe anzuerkennen, was die milde Pflicht impliziert, sie anzunehmen und sie zu erwidern. Karl Böhlers Appell-, Auslöse- und Aufforderungsfunktion sprachlicher Zeichen lässt sich als Verallgemeinerung lesen, und man darf für Gaben auch Böhlers expressive oder *Ausdrucksfunktion* hinzudenken (s. dazu Waldenfels 1994, bes. 45 ff, 417 ff, 481 f, 490 ff, 501, 503 ff, 589).

Den mit Gaben verbundenen moralischen Appell, zu geben und Gaben zu erwidern, darf man aus einer ganzen Reihe von Gründen sachte, sanft und freundlich nennen: Erstens und vor allem, weil die Aufforderung im Wege und mittels einer freundlichen *Vor-Gabe* und oft lediglich implizit erhoben wird, unausdrücklich und ohne erhobenen Zeigefinger, einfach durch ein Tun, eben ein Geben. Zweitens, weil die mit der Gabe verbundenen Pflichten nicht sehr streng sind. Dementsprechend drohen drittens eher sanfte Sanktionen. Viertens wird für die Erwidern Zeit gegeben, Zeit jenseits von Berechnung. Fünftens wird nicht auf (gar materielle) Äquivalenz gepocht, sondern nur auf (symbolische) Reziprozität und Adäquanz. Mit Gaben befolgt und evoziert man *gentle affordances*. Das ist etwas anderes als die Zehn Gebote, und anderes als Kants kategorischer Imperativ, auch wenn man dem nicht, wie Nietzsche, einen Geruch von Grausamkeit nachsagt. Und: Die Pflichten des Gebens, Nehmens und besonders des Erwiderns von Gaben sind, wie zitiert, *relationale* Pflichten, »special obligations to those to whom we stand in some sort of special relationship«. Die »fellow citizens« aber, die Jeske als Beispiel anführt, können sehr wohl »organizational citizens« sein. Es schließt sich ein Kreis zum *Organizational Citizenship Behavior*, das noch (in VII.15) Thema sein wird.

Aber: »Affordance«, so verstanden, ist doch mehr als eine Einladung. Sie appelliert an ein *Pflichtgefühl*, an das Empfinden einer (zwar milden) Pflicht, und »gentle« heißt nur »sanft«, sanfter als, zum Beispiel, ein Befehl. Es heißt nicht »unwichtig«, oder »unwirksam«, oder »unbeachtlich«, oder »vernachlässigbar«.

Die Kinder von Windermere mögen allerdings auch uns moralisch fordern, die wir nicht Adressatinnen ihrer Gaben sind. Ihr Tun enthält insofern auch eine allgemeine, nicht nur eine spezielle, auf die Adressaten beschränkte Aufforderung, ebenfalls implizit, und ganz ohne eigene moralische Appellabsicht. Für beides, für die generelle Pflicht, das Richtige zu tun, und für die besondere, relationale, nur situativ gültige Obligation, Gaben zu erwidern, ist die Frage zu stellen: Wie entstehen die Normen, die da das Handeln orientieren? Die Antwort, die ich mit Waldenfels und dann besonders Därmann (2025) gebe, macht auf das

zitierte Moment der Erfindsamkeit aufmerksam, in Waldenfels' Worten: den »Bereich *produktiven Handelns*, wo bestimmte Normen erzeugt und verändert werden.« (Waldenfels 1985, 130; Hervorh. i. Orig.) Für die Kinder von Windermere gilt allemal, was Waldenfels (ebd., 133) allgemein für die Entstehung von Neuem – und eben von Normen – sagt: »daß im Verlaufe unserer Handlungen ›vor‹ aller Normierung Anforderungen auftreten«, die einzigartig sein mögen und die es doch zu beantworten gilt. »Hier kommt eine *Unvergleichbarkeit* besonderer Art ins Spiel, nämlich eine Singularität, für die der Plural sinnlos ist« (ebd., 141; Hervorh. i. Orig.) Ich nehme es als paradigmatischen Fall eines Anfangs, der allerdings erst dadurch – nachträglich – zum Anfang wird, dass ihm etwas folgt, eine Stabilisierung, ohne welche die singulären An- und Aufforderungen der Situation »nicht mehr wären als ein Schock«, und Antworten nicht mehr als ein Schrei (Waldenfels 1985, 134). Dieser Anfang wird gemacht, weil und indem auf An- und Aufforderungen der Situation Antworten gegeben werden (müssen). Die Not-Wendigkeiten der Situation sind zum großen Teil Widerfahrnisse.¹⁹ Man muss sie hinnehmen, ja, erleiden – und dann doch beantworten. Das hat Waldenfels (2024) zu der Formel zugespitzt: »Die Geburt des Ethos aus dem Pathos«, und auch dafür nehme ich den Fall der Kinder von Windermere als ein Paradigma in Anspruch.

Wie aber kann es zu jener Stabilisierung kommen, wenn doch die Einzigartigkeit des Ereignisses jede Verallgemeinerung verbietet? Dieser Frage hat Waldenfels (ebd., 55) eine Formulierung gegeben, die schon Hinweise auf eine erste Antwort andeutet, nämlich, »wie der Zündfunke des Pathos in die Grundfiguren von Logos, Nomos und Eidos umgesetzt wird«. Immer noch recht allgemein bleibende Antwort: »Hier finden diverse Transformationsprozesse statt, darunter Gestaltbildung, Sinnbildung und Regelbildung, die uns jeweils gestatten, all das, was uns augenblicklich widerfährt, *als etwas* zu erfassen und somit das Unwiederholbare auf paradoxe Weise zu wiederholen.« (Ebd.; Hervorh. i. Orig.) Solche *Wiederholung* ereignet sich schon zwischen den Kindern von Windermere, die vielleicht ihrerseits etwas wiederholen, *wieder holen*, was ihnen an Zuwendung sogar in Theresienstadt widerfahren ist. Es ist aber eine Wiederholung, die in ihrer je einzigartigen Weise immer wieder neu hervorgebracht werden muss, so, wie ihre Gaben – und das gilt für alle Gaben – immer auf Erfindsamkeit angewiesen bleiben (auch

19 Englisch: »That what befalls us, what happens to us«. Beispiele für solch Pathisches: was uns ins Auge sticht, zu Gehör kommt, uns trifft; mehr bei Waldenfels (2024, 43), der (ebd., 41) die Rolle des Zufalls eigens betont, der da hineinspielt: »In der Wahrnehmung *fällt* uns etwas *auf*; im Denken *fällt* uns etwas *ein*; in der Erinnerung *fällt* uns etwas *wieder ein*; im Tun *fällt* uns etwas *zu* als Zu-fall« (Hervorh. i. Orig.)

dort, wo sie längst zur Konvention erstarrt sind). Um zu verstehen, wie moralische Normen und Ethos entstehen, muss man Spürsinn aufbringen für solche singulären Situationen und Ereignisse²⁰, die in ihrem Aufforderungscharakter, aller Unwiederholbarkeit zum Trotz, in die dann folgende Gestalt-, Sinn- und Regelbildung eingehen.

Waldenfels hatte schon früh die Lebenswelt als *das* Feld für diese Spurensuche bestimmt: »Methodisch bewege ich mich in den Spuren einer *genetischen Phänomenologie*, die den Sinn nicht nur des Erkennens, sondern auch den des Handelns *in statu nascendi* zu erfassen sucht, statt sich auf eine fertige Welt zu verlassen. ... Hierbei spielt die Lebenswelt eine zentrale Rolle als der Ort, wo nach der Herkunft der Normen zu suchen ist.« (Waldenfels 1985, 131; Hervorh. i. Orig.) Sie ist auch der Ort, wo die Normen – und sogar die formalen Regeln des Rechts und der Organisationen – *anzuwenden* und im Zuge der Anwendung je neu zu kreieren und so aber auch mit einer gewissen Stabilität auszustatten sind, einer Stabilität, die *dann* durch Interessen und durch Funktionalitäten stark gefestigt werden kann.

Organisationen greifen in das Zusammenleben und -arbeiten durch Formalisierung ein. Sie unterwerfen es formalen Regeln und richten es auf Zweckmäßigkeit und ihre je spezifischen Zwecke aus. Es ist eine gute Frage, wie es sich dadurch ändert – wie es dadurch formiert und deformiert wird. Gaben, um es vorwegzunehmen, kommen da leicht unter die Räder. Es dominiert dann Tausch – oder gar Hobbes' Krieg aller gegen alle?

20 Gegen die Hypostasierung des (Begriffs des) Ereignisses sei mit Waldenfels (1990, 96) eingewandt: »Ein pures Original, hinter dem sich nicht von Anfang an ein *Kometenschweif von Reproduktionen* abzeichnet, wäre wie ein Blitz, der erloschen ist, noch ehe wir seiner gewahr werden ...«.