

# Es brennt

## Organisation und weltweite Krise

Günther Ortman

Anmerkungen zu: Jürgen Link (2018). *Normalismus und Antagonismus in der Postmoderne. Krise, New Normal, Populismus*. Vandenhoeck & Ruprecht, 439 Seiten.

«Wenn's brennt. Klug handeln in der Krise». Bei diesem Hefttitel mag man an die Automobilindustrie mit ihrem Dieselproblem denken, an die Krise der bürokratisch-hierarchischen Organisation oder an die dringende Reform des Pflegedienstes. Das aber, so wichtig es ist, sieht nach Klein-Klein aus, wenn man an die dicken Brocken denkt, an die Klimakatastrophe, an Biodiversität, an das Ende fossiler Energieträger usw. Da können wir das «Wenn» streichen. Da brennt es. Und es sind nicht zuletzt Organisationen, die diesen Brand geschürt haben. Gefragt sind daher (nicht nur, aber auch) theoretische Ressourcen der Organisationstheorie, die dem gewachsen sind.

Eine dieser Ressourcen, erstaunlicherweise wenig genutzt, hat das theoretische Werk des Literatur- und Sozialwissenschaftlers Jürgen Link zu bieten, das von Normalisierung und Normalismus handelt. Dafür sollte sich die Organisationstheorie interessieren, der es doch um Regeln, Normen und Standards so sehr zu tun ist, tut es aber kaum. Link hat schon 1997 in seinem *Versuch über den Normalismus* (3. Aufl. 2006) an den Unterschied zwischen Normen im Sinne eines Sollens, einer Vorschrift, und eines nicht-normativen Normalen angeknüpft und eine Diskursgeschichte des Normalismus als einer spezifisch modernen Form skizziert, in der Normalisierung – die Produktion und Reproduktion von Normalitäten – erst aus modernen, professionellen Spezialdiskursen der mathematischen Statistik, der Medizin, Psychologie, Soziologie etc. resultiert, von dort in den Alltag eindringt und nun aber zum allfälligen Orientierungsmaßstab wird: Aus Normalität wird Normativität. Das ist die Differenz zwischen Sein und Sollen. Eines ist es, dass etwas oder jemand normal ist, ein anderes, dass er/sie/es normal sein *soll*. Dann wird das eben noch lediglich Normale unversehens zur Norm. Michel Foucault (1976, S. 123): «Das, wodurch die Macht im 19. Jahrhundert wirkt, ist die Gewohnheit, die bestimmten Gruppen auferlegt wurde.

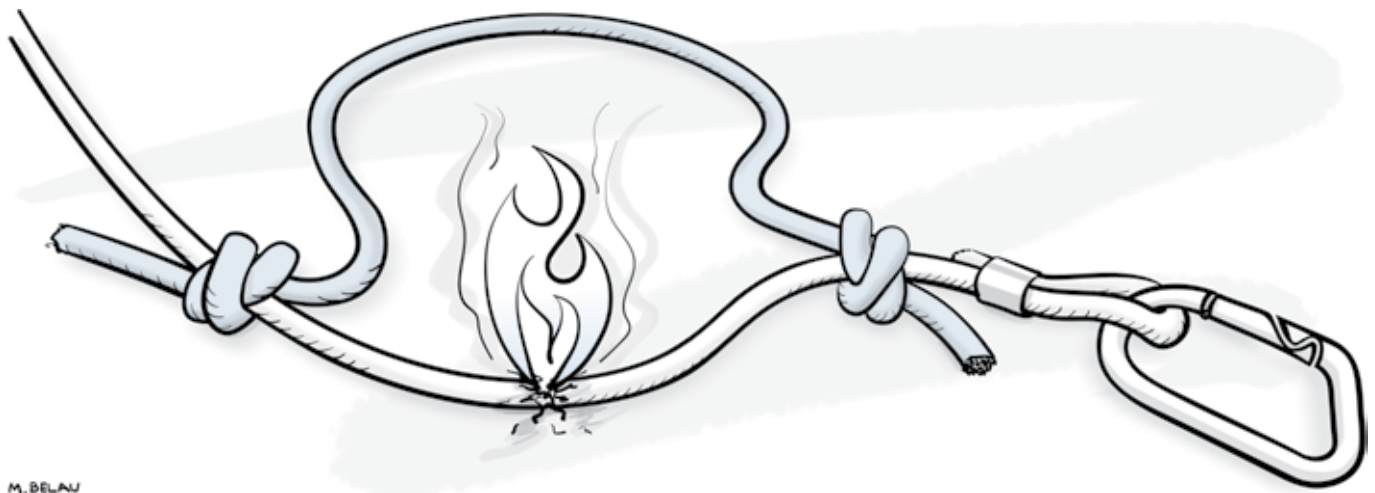
Die Macht kann ihren Aufwand von früher aufgeben. Sie nimmt die hinterlistige, alltägliche Form der Norm an, so verbirgt sie sich als Macht...» Durchbruch und erste Konsolidierung: die Anthropometrie Adolphe Quételets und Auguste Comtes Konzept einer sozialen Normalität in Analogie zum normalen Zustand und Funktionieren der Organe des Körpers (für eine knappe Zusammenfassung mit besonderem Blick auf Organisationen s. Ortman 2009, S. 86–101). Produktions- und Organisationsgewohnheiten zumal werden auf diese moderne Weise normalisiert. Man denke an die «Normalleistung», den «Normalarbeitstag». Das reicht von Frederick Winslow Taylors Scientific Management und Frank Bunker Gilbreth' Chronozyklogrammen über die statistische Qualitätskontrolle bis zur statistisch fundierten Parametrisierung der Produktionsplanung und -steuerung und findet einen vorläufigen Höhepunkt in der Nutzung von Big Data. Man mag auch an den Arbitragehandel an Börsen denken, der auf der Identifizierung von Mustern in der Fluktuation von Wertpapierkursen basiert (statistische Arbitrage).

Überall dort gilt diese Formel rekursiver Konstitution: Normales wird zur Norm, und Normen machen, dass etwas normal werden soll und wird. Normalität/Normalisierung geht in die Begründung von Normativität ein, und präskriptive Normen, zumal: organisationale Regelwerke und Standards, erzeugen und legitimieren Normalität/Normalisierung – und/oder, *nota bene*, Abweichungen davon, etwa Überbietungen im Wettbewerb. Wenn man nun Überbietung – Wachstum, «Gut ist uns nicht gut genug», *betttersmarterfastercheaper* – als den kategorischen Imperativ der Hypermoderne ansieht (so Ortman 2009), dann wird zum drängendsten Problem die Frage, «ob am Ende des Steigerungsspiels der Moderne, und selbst der Hypermoderne, Normalität als sein Telos steht, also die beruhigende Vorstellung einer *Landung*, Landung in ruhiger Normalität, oder nicht viel mehr ein Art Selbstdekonstruktion

des jeweils Normalen jederzeit am Werk ist, in der womöglich die destruktiven Kräfte die Oberhand gewinnen» (ebd., S. 93) – und normal werden. Diese Gefahr hatte Link, versteht sich, selbst gesehen – und, so ist mein Eindruck, nun in dem neuen Buch noch schärfer herausgearbeitet: unter dem Titel «Antagonismus».

Das ist ja ein Konzept, das von Marx herkommt und auf Kapital und Arbeit bezogen war. Allerdings verabschiedet Link entschieden jede geschichtsphilosophische Lesart des Konzepts und setzt nicht etwa, wie Negri und Hardt, denen er eine kritische Analyse widmet, auf einen dialektischen Umschlag der Antagonismen. Seine These ist vielmehr: Der flexible Normalismus – das ist im Unterschied zum «Proto-Normalismus», dem es um fixe Grenzen des Normalen zu tun ist, ein dynamischer, geschmeidiger Normalismus, der mit Varianzen dieser

Grenzen zurechtkommt – soll ein postmodernes Antagonismusverbot etablieren. «Antagonismus stellt sich als eine Art Komplementärbegriff zu Normalismus heraus, insofern Normalismus (die Gesamtheit aller diskursiven und praktischen 'Klaviaturen' zur Produktion und Reproduktion soziokultureller 'Normalitäten') auch als Dispositivnetz zur Vermeidung oder sogar Beseitigung von Antagonismen begriffen werden kann.» (S. 19 f) Woran denkt Link bei Antagonismen und ihrer Tilgung durch Normalisierung? Zum Beispiel an die vielzitierten 99 Prozent und dem einen Prozent, durch Normalisierung in eine kontinuierliche Verteilungskurve, etwa die Gauss-Zwiebel, gebracht (und als normal behandelt), wenige oben, aber angeblich auch wenige unten, mit einem dicken Bauch in der ebenfalls vielzitierten Mitte; an einen ökologischen Antagonismus (zwischen Natur und Ökonomie, näherhin zwischen



der mit Geld und Kapital implizierten Maßlosigkeit und der Endlichkeit der natürlichen Ressourcen); einen Nord-Süd-Antagonismus, einen Krieg-Frieden-Antagonismus zwischen belisierten und (noch) kriegsfreien Ländern. Der Normalismus leugnet ihren antagonistischen Charakter, und weil er ihn leugnet, scheitert er an daran. Statt geschichtsphilosophischer Fortschrittsdialektik ergibt das ein ungleich düsteres Bild eines irreversiblen Prozesses von Normalisierungen, Denormalisierungen (das Klima wird komisch) und neuen Normalisierungen (Klimagipfel), einschließlich eines immer möglichen Kollapses einzelner – etwa ökologischer, militärischer oder finanzieller – Normalitäten.

Ist das zu dramatisch? Spielen wir es am damit schon ange deuteten Fall der ökologischen Katastrophe durch, die nun seit rund einem halben Jahrhundert als normale Krise behandelt und verharmlost, um nicht zu sagen: geleugnet wird, mit immer neuen Beschwichtigungen, Klima-Konferenzen und 1,5-

bis 2,0-Grad-Szenarien. Man beachte, dass selbst das 2,0-Grad-Ziel nach allem, was wir wissen können, nicht erreicht werden wird. Das folgende ist also, so befremdlich das klingt, für David Wallace-Wells, Autor des Buches «The Uninhabitable Earth», das Best-Case-Szenario:

«Bei zwei Grad Erwärmung wäre es in den meisten Städten im Nahen Osten und in Südasien im Sommer so heiß, dass man nicht draußen sein könnte, ohne einen Hitzeschlag oder gar den Tod zu riskieren.» (Wallace-Wells in der Süddeutschen Zeitung Nr. 227 vom 1.10.2019, S. 11).

«Auf Dauer würden das arktische und das antarktische Eis schmelzen und der Meeresspiegel dramatisch ansteigen, zwei Drittel der großen Städte weltweit würden überflutet ... die Schäden durch Stürme und den Meeresspiegelanstieg (würden) um ein Hundertfaches steigen und 280 Millionen Menschen ihr Zuhause verlieren. Bis zum Jahr 2050 könnte es eine Milliarde Flüchtlinge geben. ... Trotzdem informieren weder Wissenschaft-

ler noch Journalisten oder Aktivisten darüber, wie das Leben auf der Erde dann aussehen würde, obwohl dieser Anstieg fast unvermeidbar ist.» (Ebd.)

Warum dieses Schweigen? Vielleicht übertreibt Wallace-Wells. So lautet die Kritik von Klimaforschern, die indes selbst viel zu lange Optimismus verbreitet haben, weil sie unbedingt vermeiden wollten, die Leute zu deprimieren. Sie wahrten daher den Eindruck einer zwar gefährdeten, aber doch beherrschbaren Normalität. Mit Link kann man sehen, dass das Dispositiv des Normalismus auch derartige Denormalisierungen nicht anders denn als normale Krisen zu behandeln erlaubt, und mit denen sind wir doch noch immer zurechtgekommen. Diese letztere Hoffnung habe ich in der Kolumne im letzten Heft der ZOE als mögliche Falle bezeichnet. Man sieht jetzt: Es ist die Hoffnung auf Normalität und, im Falle von Anormalität, auf alsbaldige Normalisierung. Et hätt noch im- mä jot jejangen.

Folgt die Frage nach Auswegen oder auch nur Fluchtlinien im Sinne von Deleuze, der damit *nicht* etwa Zuflucht meint (in der man sich ja einrichten könnte). Da wird nun niemand die weltrettende Lösung erwarten, schon gar nicht von einem so kritischen Geist wie Jürgen Link, der aber immerhin ein ganzes, das letzte Kapitel «transnormalistischen Alternativen» widmet. Ich kann das hier nicht referieren, biete nur ein Beispiel auf, auch, um eine Ahnung davon zu geben, wie sehr wir alle da im Dunkeln tappen. Mit dem Problem des exponentiellen Wachstums vor Augen, das schon Gregory Bateson umgetrieben hat, sagt Link (S. 418): «Die ökologischen Programme der Nachhaltigkeit fordern für weitere Einzelprozesse die Einmündung ins Nullwachstum oder die Rückbiegung ... bis fast auf absolut Null (etwa bei der Kohle, beim Öl und ähnlichen Rohstoffen).»

Tja. Wie das gehen soll, ist nicht ersichtlich. Immerhin vermeidet Link die üblichen Vetröstungen auf ein grünes Wachstum, zu schweigen von Klimapaketen, die niemandem wehtun sollen. In der erwähnten Kolumne «Hoffnung kann zur Falle werden» habe ich Jonathan Franzen mit dem Satz aus einem Interview für *Die Welt* (vom 26.7.2019) zitiert: Das Spiel ist aus, es ist verloren. Wenig später, in der SZ Nr. 210 vom 11.9.2019, S. 10, liest man von Franzen dies (aus einem Essay im *New Yorker*):

«Wenn Ihre Hoffnung an ein absurd optimistisches Szenario gebunden ist, was tun Sie dann in zehn Jahren, wenn dieses Szenario nicht einmal mehr theoretisch möglich ist? Geben Sie den Planeten dann komplett auf? Wäre ich Anlageberater, würde ich Ihnen ein ausgeglicheneres Hoffnungsportfolio empfehlen, einige längerfristiger, andere eher kurzfristig. Es ist okay, sich gegen die Grenzen der menschlichen Natur zu stemmen, in der Hoffnung, das Schlimmste zu verhindern, aber es ist genauso wichtig, kleinere, lokalere Kämpfe auszutragen, bei denen es eine realistische Chance gibt, sie auch zu gewinnen. Ja, helfen Sie dem Planeten, aber schützen Sie auch, was Ihnen konkret am Herzen liegt – eine Gemeinschaft, eine Institution, ein Ort

in der Natur, eine bedrohte Art – und schließen Sie Ihre kleinen Erfolge ins Herz.»

Sehr tröstlich, sehr vielversprechend ist das nicht, aber besser weiß ich es auch nicht. Als Organisationstheoretiker wünschte ich mir eine Sorte von Organisationsentwicklung, die derlei ins Organisationsgeschehen einschließt, obwohl die *raison d'être* von Organisationen es *normalerweise* ausschließt. Denn es brennt lichterloh.

Wenn Sie aber Jürgen Links Buch lesen, habe ich noch zwei, drei Tipps: Wappnen Sie sich, erstens, dafür, auf eine ziemlich sperrige Sprache zu treffen. Gönnen Sie sich zweitens die Freiheit einer selektiven Lektüre, Selektionskriterium: eigenes Interesse, denn das Buch ist dick und die Materie komplex – viel, viel komplexer, als ich es hier auch nur andeuten konnte. Und freuen Sie sich drittens auf etwas, das der Autor, nicht eben geschmeidig, «Kontext-Supplemente (KS)» nennt. Das sind kleine, eingestreute theoretische Debatten, etwa zu Luhmann, und leuchtende Kurzsays zu Romanen von Thomas Bernhard, Sibylle Berg, Michel Houellebecq, Stephen King, Jonathan Littell und anderen. Da bricht der Literaturwissenschaftler durch, und das ist nicht zum Schaden des Bandes, im Gegenteil: Es gibt reiche Gelegenheiten zum Wildern in den Texten und zum Aufspüren überraschender Fährten.



## Prof. Dr. Günther Ortman

Forschungsprofessur für Führung am Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung der Universität Witten/Herdecke

Kontakt:  
ortmann@hsu-hh.de

## Literatur

- **Foucault, M. (1967).** Mikrophysik der Macht. Über Strafjustiz, Psychiatrie und Medizin. Merve Verlag.
- **Link, J. (2006).** Versuch über den Normalismus. Wie Normalität produziert wird. 3., ergänzte, überarb. und erw. Aufl., Vandenhoeck & Ruprecht.
- **Ortman, G. (2009).** Management in der Hypermoderne. Kontingenz und Entscheidung, VS Verlag für Sozialwissenschaften.