

# Probe auf unsere Möglichkeiten

Wer eine Gesellschaft herunterfahren will, der muss sie wie eine Organisation behandeln. Das aber ist hierzulande unmöglich.

Von *Armin Nassehi*

Was ist die richtige Corona-Strategie? Es scheint, als sei der Kampf gegen die Ausbreitung des Virus ein Kampf der Gesellschaft gegen sich selbst, denn es sind gesellschaftliche Praktiken, die die Ausbreitung des Erregers befördern oder eindämmen. Diese Praktiken müssen sich ändern, also unser aller Verhalten. Das verweist darauf, wie man das Verhalten von Menschen in der Gesellschaft verändern, steuern, in die richtigen Bahnen lenken kann, wenn die Leute es nicht immer schon aus freien Stücken tun – und sie tun es offensichtlich nicht.

Hier wird es aus soziologischer Sicht interessant. Man kann deutlich sehen, dass die Verhaltensänderung dort wohl am leichtesten durchzusetzen ist, wo das Verhalten der Menschen organisiert wird, also in Organisationen stattfindet, die das Verhalten ihrer Mitglieder per Entscheidung wenigstens in der Tendenz vorschreiben und auch durchsetzen können. Die große Leistung, die etwa in Unternehmen, in Verwaltungen, in Organisationen mit Publikumsverkehr, ansatzweise in Schulen, nicht perfekt, aber wenigstens in der Tendenz in öffentlichen Verkehrsmitteln zu verzeichnen ist, liegt daran, dass es sich dabei um Organisationen handelt.

Die Mitgliedschaft in Organisationen, ob in einer Leistungs- oder Publikumsrolle, beinhaltet stets, dass man sich dort nicht so frei bewegen kann wie außerhalb. Wer Mitglied einer Organisation ist, erkennt nolens volens an, dass das nur unter Aufgabe jener Freizügigkeit geht, die man landläufig für Freiheit hält. Jeder Mensch weiß, dass er oder sie am Arbeitsplatz oder als Kunde eines Transportunternehmens nicht tun und lassen kann, was er oder sie will. Nicht dass das irgendwo möglich wäre, aber hier wird es gewissermaßen als Grundbedingung eingeschränkt – und wir sind daran gewöhnt, dass wir den Regeln der Organisationen, denen wir angehören, weitgehend folgen. Und auch wenn wir wissen, dass keine Organisation funktionieren könnte, wenn wir diesen Regeln immer folgen würden, wenn es also keine informellen Auswege und kleine Illegalitäten gäbe, so fallen diese als Ausflüchte und Illegalitäten nur auf, weil sie in Organisationen stattfinden.

Unter organisatorischen Bedingungen können Abstandsregeln, die Möglichkeit von Präsenz, die Desinfektion von Flächen, das Tragen von Masken, die Vermeidung von gefährlichen Gewohnheiten und so weiter direkt angegangen werden, und damit können Ansteckungsrisiken gewissermaßen direkt gemindert werden. Solche Organisationsleistungen ins Werk zu setzen ist eine schwierige, aber lösbare Aufgabe.

Was wir in der Pandemie bräuchten, wäre eine Organisierbarkeit der Gesellschaft – was freilich nicht möglich ist. Kennen wir nicht alle in Fragen notwendiger Verhaltensänderung auch auf anderen Feldern, dass selbst die besten Gründe die Leute nicht dazu bringen, sich wirklich anders zu verhalten? Fast alle, die die Welt verändern wollen, träumen davon, die Welt gewissermaßen wie eine Organisation zu verändern: durch Zuweisung von Zuständigkeiten und Arbeitsteilung, durch Festlegung von Zielen und nicht zuletzt durch latent autoritäre Weisungsbefugnisse und die Einschränkung von Zuständigkeiten. Die Pandemie lehrt uns zweierlei: einerseits, dass solches organisierendes Steuern nötig wäre, andererseits, warum fast alle Versuche, die Welt zu verändern, genau daran scheitern.

## Was Wille zur Weltveränderung voraussetzt

Wer die Welt verändern will, stellt sich gerne die ganze Gesellschaft als eine Art Organisation vor, die ähnlich zu programmieren wäre wie eine Organisation eben, also ein Unternehmen oder eine Universität oder ein Ministerium. Ganz abgesehen davon, dass auch Organisationen keineswegs in der Lage sind, alles, was in ihnen geschieht, vollständig durchzuorganisieren und zu entscheiden, ist die Gesellschaft keine Organisation. Außerhalb von Organisationen, in interaktionsnahen Bereichen, in Familien, unter Freunden, in nicht organisierten und nicht organisierbaren Kontakten, auf der Straße, im Bereich der Freizeit und so weiter, stößt die Durchsetzung notwendiger Verhaltensänderungen an systematische Grenzen. Wes-

wegen auch die Moralisierung dieser Bereiche, die Anklage unverantwortlichen Leuten gegenüber – gerne betonen die Älteren: jungen Leuten gegenüber – ins Leere läuft.

Wer die Welt verändern will, verändert meistens Organisationen. Die meisten gesellschaftlichen Routinen und Praktiken entziehen sich solchem Zugriff. Die Freizügigkeit des Verhaltens ist insofern nicht nur eine Frage der Pluralisierung von Werten oder von Weltanschauungen, der Autonomie eigener Entscheidungen, sondern vor allem auch der Resistenz gegen die Gängelung durch staatliche und organisatorische Akteure. Politische Liberalität hat sich in der europäischen Denkgeschichte vor allem als Schutzrecht gegenüber dem Staat durchgesetzt – wenn man so will: gegen die Organisierbarkeit der Gesellschaft. Sie musste Organisationen erfinden, um koordiniertes Verhalten trotzdem etablieren zu können: die Fabrik ebenso wie die Verwaltung, das Unternehmen ebenso wie Bildungsinstitutionen. Das Selbstbild des „Gesellschaftlichen“ dagegen ist Freizügigkeit in dem Sinne eines möglichst wenig programmierbaren Verhaltens.

Das schließt nicht aus, dass es ungleiche Chancen und soziale Ungleichheit gibt, das schließt sogar ihre Dementierung durch diktatorische Regime ein, aber es gilt: Mit der Komplexität der Gesellschaft steigt die Nichtprogrammierbarkeit des Verhaltens bei gleichzeitigem Bedeutungsgewinn von Organisationen. Vielleicht ist in unseren Breiten der Konsum mit seinen ästhetischen Orientierungsmerkmalen jenes Vehikel, das das Verhalten der Menschen noch am ehesten einschränkt.

Vor diesem Hintergrund wird verständlich, warum die Programmierung der Gesellschaft mit den „richtigen“ Verhaltensregeln so voraussetzungsreich und schwierig ist. Und nur, wenn man das weiß, wird auch deutlich, dass sich das Infektionsgeschehen nicht so instrumentell steuern lässt, wie manche es gerne hätten. Es hat eine gewisse Logik, dass viele Politiker, allen voran die Bundeskanzlerin, Appelle vor allem an jenen nicht organisierten und nicht organisierbaren Teil unserer Alltagspraktiken richten, um die Infektionsketten und die Lebenswege des Virus zu unterbrechen. Gewissermaßen muss von externer Steuerung auf individuelle Verhaltens Einschränkung gesetzt werden – bis dann Shutdowns und Lockdowns die Gesellschaft doch wie eine Organisation behandeln müssen.

## Das chinesische Beispiel taugt nicht für unsere Gesellschaft

Manche schauen einerseits bewundernd, andererseits sorgenvoll nach China, wo die Pandemie ihren Ausgang nahm und sie inzwischen überwunden scheint. Sorgenvoll freilich kann man wissen, dass das chinesische Modell eines ist, das die Gesellschaft selbst wie eine Organisation führt: mit klaren Definitionen der Mitgliedschaftsrollen, mit einem autoritären Vorrang der Zwecksetzung vor der individuellen Entscheidung, mit radikalen Sanktionsmöglichkeiten und zugleich einer vollständigen Kontrolle über die gesellschaftliche Kommunikationsabteilung.

In diesem unbestreitbaren Erfolg zeigt sich etwas von den Konflikten der nächsten Zeit, in der die westliche Demokratie, die gerade davon lebt, dass Gesellschaften keine Organisationen sind, unter einen erheblichen operativen Druck gerät. Derzeit entscheidet sich nicht nur die Frage, ob wir das Virus einzudämmen in der Lage sind, sondern auch, welche Steuerungskapazitäten uns zur Verfügung stehen. In China ist dieser Erfolg sehr stark an die autoritäre Durchsetzung von Pluralismusvermeidung gebunden, in Europa liegen die Kosten eher in der Frage der Herstellung von Massenloyalität durch weiche Formen der Steuerung.

Der drohende Shut- und Lockdown ist insofern nicht nur relevant im Hinblick auf die Frage der Pandemieeindämmung, sondern auch eine Parabel auf die Frage, wie wir in Ausnahmesituationen reagieren können. Es gehört zu den dunklen Seiten unserer eigenen Geschichte, dass moderne komplexe Gesellschaften stets nur in den Ausnahmesituationen vollständig integrierbar und steuerbar waren, im Krieg also. Insofern wäre die Vermeidung eines Lockdowns bei gleichzeitiger Eindämmung des Virus eine große zivilisatorische Leistung.

Ob das möglich ist, wird sich erweisen. Insofern haben diejenigen recht, die bei jeder staatlichen Maßnahme sofort Illiberalität und Willkür vermuten – aber ganz anders, als sie denken. Denn anders als jene Freiheit im Sinne der Schutzrechte dem Staat gegenüber, sehen sich nun staatliche Entscheidungen der Notwendigkeit gegenüber, Schutzmaßnahmen gegen die Nichtorganisierbarkeit der Gesellschaft in Stellung zu bringen. Das Virus bringt uns tatsächlich an den Rand unserer eigenen Möglichkeitsbedingungen.

**Armin Nassehi** lehrt Soziologie in München.