Begegnungen mit dem Unvorhergesehenen

Warum es überlebenswichtig ist, eine Kultur der Achtsamkeit zu entwickeln

Auf Erfahrungen aufbauen und routiniert handeln, das sind Fähigkeiten, die in alltäglichen Bereichen wertgeschätzt werden. Aber bewähren sie sich auch in Ausnahmesituationen? Ganz klar: nein, so der Politikwissenschaftler und Direktor des Kulturwissenschaftlichen Instituts Essen Claus Leggewie. Wenn wir mit einem noch nie dagewesenen Ereignis konfrontiert werden, können vertraute Denkmuster blind machen und fatale Folgen haben. Er fordert eine größere Sensibilität für das Neue und die Bereitschaft, von anderen Gesellschaften zu lernen, die Katastrophen schon immer als Chance genutzt haben, um aus Fehlern zu lernen.

Von Claus Leggewie

EIN JUNGE, nennen wir ihn Martin, hatte in den Augen des Jugendamtes eine ganz schlechte Prognose. Er wuchs in verwahrlosten Verhältnissen auf, sein Vater glänzte durch Abwesenheit, die Mutter konnte ihr Leben nicht meistern, das Umfeld war durch Gefühlskälte und Gleichgültigkeit gekennzeichnet. Aus Martin ist dennoch etwas geworden, kein Neonazi oder Amokläufer, sondern ein liebenswerter Familienvater und patenter Arbeitskollege. Er meisterte die Schwierigkeiten und wurde stark an ihnen. Martin war – im Fachjargon der Entwicklungspsychologen – *resilient.*

Resilienz ist ein wichtiges Konzept auch der Risiko-, Katastrophen- oder Klimaforscher. Es zielt darauf ab zu verstehen, wie Menschen, als Individuen und in Gemeinschaften, Probleme meistern und Widerstände überwinden können. Wie es ihnen gelingt, aus negativen Ereignissen positive Schlüsse zu ziehen, Krisen als Chance zu begreifen und frei von vorgefassten Überzeugungen zu handeln.

Dem liegt die Beobachtung zugrunde, dass manche Menschen selbst unter extremen Bedingungen nicht das Gefühl von Kontrolle verlieren und guten Mutes bleiben, die Situation meistern, bestehende Spielräume nutzen oder solche überhaupt entdecken können. Diese „Unverwundbaren“ (Michaela Ulich) haben weniger mit Traumatisierungsfolgen zu kämpfen und ziehen aus ihren Bewältigungserfahrungen neue Stärken für künftige Herausforderungen. Psychologen, die sich mit den „Unverwundbaren“ beschäftigt haben, interessieren sich nicht so sehr dafür, was Menschen krank macht, sondern dafür, was sie selbst unter ungünstigsten Bedingungen gesund hält.

Routinierte Fehleinschätzungen

Pfadabhängigkeiten, Gruppen- und Wunschdenken schließen das Unerwartete systematisch aus. Es einzukalkulieren, kann man dort lernen, wo das Eintreten unerwarteter Ereignisse nicht nur unangenehme, sondern katastrophale Folgen hat – etwa von der Sicherheitsmannschaft eines Atomkraftwerkes, von U-Boot-

ILLUSTRATION: SYD MEAD'S DESIGN FOR THE CITY OF THE FUTUTE IN RIDLEY SCOTT'S 1982 FILM BLADE RUNNER (C) CAT'S COLLECTION/CORBIS

Die düstere Vision einer Stadt: Für seinen Film „Blade Runner“ (1982) verpflichtete Ridley Scott den US-amerikanischen Designer Syd Mead, der Bilder eines zukünftigen Los Angeles entwarf.

Wo Erfahrung hinderlich ist und Pläne problematisch sind, gelten Fehler nicht mehr per se als schlecht, sondern als wichtige Indizien dafür, welchen Lauf die Dinge nehmen können.

Besatzungen, bei der Feuerwehr und in Krisenteams. Deren Vorbereitung zielt vor allem darauf ab, desaströse Ereignisse *nicht* eintreten zu lassen, weshalb eine ganze Reihe von Eigenschaften, die in anderen Organisationen als wertvoll gelten, hier problematisch wären. Jede Form von Routine ist ein Problem, wenn sie die Sensibilität für unerwartete Probleme unterminiert, ebenso Erfahrung, weil sie dazu führen kann, dass man ein Ereignis voreilig für die Wiederholung eines wohlbekannten Problems hält und entsprechend reagiert. Die beiden schlimmsten Störfälle in Atomkraftwerken, die Beinahe-Kernschmelze in Harrisburg und der Super-Gau in Tschernobyl, konnten passieren, weil die Mannschaften den aufgetretenen Fehler falsch interpretierten.

Auch angesichts neuer Risiken verhalten wir uns häufig spontan falsch, wie einst die Wikinger, die ihre Probleme mit Strategien zu bewältigen suchten, mit denen sie andernorts erfolgreich gewesen waren – ein Merkmal, das gescheiterte Gesellschaften und Gemeinschaften teilen. Die Anti-Terror-Abteilungen in den USA beispielsweise hatten jede Art von Bombenanschlag auf ihrer Liste, nicht aber die Möglichkeit, dass Terroristen Flugzeuge kapern und in Waffen umfunktionieren könnten, die in ihrer Wirkung jede Bombe übertrafen. Erfahrungen sind hilfreich, wenn man es mit Vorgängen zu tun hat, die jenen gleichen, an denen man die Erfahrungen gemacht hat – für eine triftige Einschätzung präzedenzloser Ereignisse sind Erfahrungen eher irreführend.

Fehlgeleitet sind auch die Erwartungen an einen von manchen ausgerufenen Planungsstaat, der etwa einem gefährlichen Klimawandel entgegenwirken soll. Die Überzeugung, drohende Ereignisse vorausschauend abwenden zu können, kann in einem dynamischen Umfeld gefährliche Folgen haben, weil sie blind macht für Fehleinschätzungen. Einem Problem von der Dimension des Klimawandels kann man sicherlich nicht mit dem Drehen an den üblichen Stellschrauben beikommen, die da sind: ordnungspolitische Maßnahmen, Konsumanreize oder technische Verbesserungen. Denn es handelt sich um ein *neues* Problem, das nicht einfach mit dem Rückgriff auf bewährte Denkschulen zu lösen ist. Auch die Finanzkrise ist keine zyklische Schwankung im System, sondern ein Indikator für eine Funktionsgrenze des Systems selbst.

Von den „Katastrophenkulturen“ lernen

Um auch nur zu einer hinreichenden Problembeschreibung zu kommen, ist eine Kultur der Achtsamkeit vonnöten, die nicht alles Neue in die Schubladen gesicherten Wissens zwängt. Achtsamkeit bewirkt die dauernde Prüfung und Korrektur bestehender Erwartungen, eine erhöhte Aufmerksamkeit für mögliche Fehler und Abweichungen – kurz: ein permanentes Lernen in einer Umgebung, die in ständiger Veränderung begriffen ist. Wo Erfahrung hinderlich ist und Pläne problematisch sind, gelten Fehler nicht mehr per se als schlecht, sondern als wichtige Indizien dafür, welchen Lauf die Dinge nehmen können. Während man normalerweise Fehler zu vermeiden und, wo sie geschehen, möglichst zu vertuschen sucht, werden Fehler jetzt als wertvolle Hinweise wahrgenommen. Deshalb werden Mitarbeiter, die auf Fehler hinweisen, in High-Reliability-Organisationen nicht gemobbt, sondern ausgezeichnet.

Der Preis einer extrem technisierten, arbeitsteiligen und komplex institutionalisierten Lebenswelt ist ihre große Verwundbarkeit – nie war es leichter, sie an den Rand des Zusammenbruchs zu bringen, durch einen Computervirus, einen gezielten Flugzeugabsturz oder eine absichtlich hervorgerufene Epidemie. Wie verletzlich Hochtechnologie-Kulturen sind, hat auch der Zusammenbruch der sozialen Ordnung in New Orleans nach dem Hurrikan „Katrina“ gezeigt.

Dabei ließe sich von Ländern lernen, in denen Naturkatastrophen gleichsam zum Alltag gehören. Der Historiker Greg Bankoff forscht seit langem über solche „Katastrophenkulturen“ und hat am Beispiel der Philippinen untersucht, wie die Einwohner ihre Architektur weiterentwickelt und Konzepte der Nachbarschaftshilfe etabliert haben, die es insbesondere den Armen erlauben, nach dem Verlust ihres Eigentums infolge von Katastrophen

Resilienzgemeinschaften zeichnen sich durch ein hohes Maß an Teilhabe und Selbstorganisation aus. Bürgerbeteiligung ist eine wichtige Voraussetzung für eine effektiv organisierte Katastrophenvorsorge.

zurechtzukommen. Und so haben Erdbeben, Vulkanausbrüche, Taifune, Überschwemmungen, Dürren, Erdrutsche und Tsunamis dort nie dazu geführt, dass man die Gegend als unbewohnbar aufgegeben hätte.

Am Beispiel Manilas zeichnet Bankoff nach, wie die wiederholte Zerstörung Bauformen und -stile hervorgebracht hat, die die Stadt schrittweise katastrophenresistenter machten. Im 16. Jahrhundert baute man dort ausschließlich mit Holz, was aufgrund des rasanten Bevölkerungszuwachses schnell zu Entwaldungs- und Erosionsproblemen führte. Zudem wurde Manila mehrfach von verheerenden Großbränden heimgesucht. Folglich ging man im 17. Jahrhundert zum Bauen mit Stein über. Allerdings haben Steinbaustrukturen in Erdbebenregionen den Nachteil, nicht so flexibel auf Bodenerschütterungen reagieren zu können wie Holzbauten. Nach mehreren Erdbeben im 17. Jahrhundert entwickelte sich daher eine Art „Erdbeben-Barock“: Kirchenbauten nehmen barocke Stilelemente auf, sind aber niedriger als ihre europäischen Pendants und haben massivere Wände und Türme. In die Konstruktion privater Unterkünfte hingegen wurden traditionelle Elemente reintegriert – statt schwerer Dachkonstruktionen kamen vermehrt leichtere und flexiblere Matten in Gebrauch. Eine Stadt wie Manila lässt sich als ein adaptives System studieren, das aus unterschiedlichen Katastrophenereignissen gelernt hat.

Auf den Philippinen war die informelle und formelle Selbst- und Nachbarschaftshilfe wichtig. Bankoff spricht von „Resilienzgemeinschaften“. Unter anderem über kirchliche Organisationen haben sich Formen wechselseitiger Hilfe etabliert, die nicht nur im Katastrophenfall, sondern auch beim Häuserbau in Anspruch genommen werden. Hilfe wird in der Erwartung geleistet, dass sie wechselseitig ist, also irgendwann erwidert wird. Dieses Prinzip, das in ländlichen Regionen auch bei uns noch nicht ganz vergessen ist, ging auf den Philippinen im 20. Jahrhundert in größere formale Organisationen und zahlte sich bei Revolten aus. Die meisten bürgerschaftlichen Zusammenschlüsse sind nicht zufällig dort zu verzeichnen, wo Erdbeben, Taifune und andere extreme Ereignisse besonders häufig vorkommen, während die Selbstorganisationsquote in Gesellschaften, die Risiken in hohem Maße delegieren und formalen Organisationen und Versicherungen die Vorsorge überantworten, vergleichsweise gering ist. Resilienzgemeinschaften, die auf den ersten Blick nach der Entgegennahme von Befehlen und Anordnungen in Notstandsregimen klingen, zeichnen sich also durch ein hohes Maß an Teilhabe und Selbstorganisation aus. Bürgerbeteiligung ist somit eine wichtige Voraussetzung für eine effektiv organisierte Katastrophenvorsorge.

Diese Beispiele mögen demonstrieren, wie man mit einem aktiven Risikomanagement effizient auf die gewachsene Verwundbarkeit moderner Gesellschaften reagieren kann – und dabei vom „Süden“ der Welt lernt. Wir im Norden starren zu sehr auf einzelne bekannte Risiken (wie eine Inflation) und müssen uns besser wappnen gegenüber Gefahren und Gefährdungen, die so umfassend sind wie der Klimawandel und deren Ausprägung uns noch nicht bekannt ist. Und wir vertrauen zu sehr auf technische Beobachtungs- und Warnsysteme oder auf Katastrophenhilfe, statt unsere eigenen Präferenzen und Prioritäten daraufhin zu prüfen, ob sie einer Begegnung mit unvorhergesehenen Risiken standhalten.

ZUR PERSON
Claus Leggewie

Claus Leggewie ist Professor für Politikwissenschaft und Direktor des Kulturwissenschaftlichen Instituts (KWI) in Essen. Zuletzt erschien von ihm (gemeinsam mit Harald Welzer) „Das Ende der Welt, wie wir sie kannten. Klima, Zukunft und die Chancen der Demokratie“, S. Fischer, Frankfurt am Main 2009.