

Lang, kurz, lang, die Zeitgeschichte

In Freiburg diskutierten Historiker zu Ehren Ulrich Herberts über Deutschland im zwanzigsten Jahrhundert und wie man davon berichten soll.

Der Schutzpatron der Historiker muss der heilige Sylvester sein. Denn sie messen die Zeit mit dem Kalender. Darum können sie sich so etwas wie eine „Geschichte des neunzehnten Jahrhunderts“ vorstellen, die 1800 beginnt und 1900 endet. „Naja“, sagen sie, wenn man Einwände macht, „sagen wir mal, um 1800 und um 1900 herum“. Wenn sie sich allerdings ihrer eigenen Epoche nähern, wenn sie also Zeitgeschichtler sind, werden sie unsicher, welche Epoche das ist.

Das war jetzt auf dem Geburtstagscolloquium deutlich zu spüren, das am Freiburger Institut für höhere Studien (FRIAS) gerade für den Historiker Ulrich Herbert ausgerichtet wurde. Er wird am kommenden Samstag sechzig, doch weil dann der Papst in Freiburg ist, hätte man auf Rom ausweichen müssen, um zum Jubeltermin die Hotelbetten zu bekommen, die für all seine Schüler und die Creme der deutschen Zeithistorie nötig waren. Nach Maßgabe des Tagungsthemas wird er darum womöglich einmal von seinen langen sechziger Jahren sprechen können. Denn es wurde sehr aufgeräumt und niemals langweilig, weil ziemlich irritierend über die „Geschichte Deutschlands im langen zwanzigsten Jahrhundert“ verhandelt.

„Kurz“ hatte zwar der englischen Historiker Eric Hobsbawm das zwanzigste Jahrhundert genannt, weil es mit dem Ersten Weltkrieg begann und mit dem Fall der Sowjetunion, die im ersten Weltkrieg entstand, endete. So aber, hieß es in Freiburg, könnten nur Marxisten reden, für die Revolutionen die Zäsuren aller historischen Prozesse sind. Lang, meinte hingegen Ulrich Herbert, sei das vorige Jahrhundert, weil schon zwischen 1890 und 1914 alle Motive und Probleme zu finden seien, die danach bis in unsere Gegenwart variiert würden: Arbeiterbewegung und Sozialstaat, Rassismus und wissenschaftliche Universität, Parteidemokratie, Bürgerliches Gesetzbuch und Finanzkapitalismus.

Allerdings sahen sowohl Ulrich Herbert wie Anselm Döring-Manteuffel (Tübingen) um 1970 herum dieses Zeitalter der allmählichen Beseitigung antiliberaler Politikmodelle durch sozialstaatliche Ungleichheitsdämpfung und rechtsstaatlichen Umgang mit sozialen Konflikten wieder zu Ende gehen. Also doch – 1890 bis Willy Brandt – nur drei Jahre oder – 1890 bis Maggie Thatcher – allenfalls fünfzehn Jahre länger als Hobsbawms kurzes Säkulum. Man wurde trotz der Plausibilität, mit der Döring-Manteuffel den Kampf der Gesellschaftsordnungen skizzierte, am Ende nicht recht schlau, was die Phasenwirtschaft der nationalen Geschichtssynthesen wirklich an Erkenntnis bringen könnte.

Alle möglichen Perioden waren auf einmal lang: langes zwanzigstes (siehe oben), langes neunzehntes (1789 bis 1900, 1914 oder 1918), langes sechzehntes (1517 bis 1648) oder langes fünfzehntes Jahrhundert (1492 bis 1517). Die langen sechziger Jahre in Deutschland machte Norbert Frei (Jena) aus, indem mit denen Reaktionen auf die Hakenkreuzbeschießung der Kölner Synagoge 1959 jene Liberalisierung der deutschen Gesellschaft begonnen habe, die sich über die Springer-Affäre, die Bildungsexpansion und 1968 bis zu den Strafrechtsreformen der siebziger Jahre fortsetzte. Aber natürlich waren auch die fünfziger Jahre irgendwie lang, indem sie 1948 begannen und mit der ersten Rezession und der Großen Koalition 1966 endeten.

Als Gesellschaftsspiel – „Sag mir deine Eckdaten, und ich errate dein Kriterium“ – ist das ganz nett. Zu Begriffen davon, wann was angefangen hat und ob Anfänge überhaupt datierbar sind, führt es nicht. Ältere Einsichten, dass Kriege mitunter nicht in den Schlachten, sondern davor oder danach gewonnen werden, oder dass die Französische Revolution nur das Ereignis war, aber der soziale Wandel, den sie symbolisiert, sich schon im Ancien Régime zutrug, wurden in Freiburg nicht herangezogen. Wie überhaupt in Begriffe mehr als in Materialumwälzung investiert werden sollte.

In der ersten Diskussionsrunde beispielsweise, die von der Bedeutung industrieller Arbeit, der Arbeiterschaft und der Arbeiterbewegung im zwanzigsten Jahrhundert handelte, blieb die Frage „Arbeit und Arbeiter im Unterschied wozu?“ ungestellt. Wo es einmal hieß „Arbeit und Kapital“, heißt es heute „Kapital und Sozialstaat“ auf der einen, „Arbeit und Arbeitslosigkeit“ auf der anderen Seite. Aus der Klasse für sich – Arbeiter, die sich als Leidensgenossen verstehen – ist eine sozialstatistische Größe geworden. Und was die Arbeit selbst angeht, so hat der Soziologe Richard Biernacki vor fünfzehn Jahren gezeigt, dass der Begriff schon zu Marxens Zeiten in England etwas ganz anderes bedeutete als in Deutschland.

In Freiburg hielten das Bewusstsein für konzeptuelle Probleme die Bemerkungen des jungen Wirtschaftshistorikers Kim Priemel (Berlin) wach. Er warf der Arbeitergeschichte vor, sie habe ein soziales Phänomen mit einem politischen Projekt verwechselt, über bürgerliche Arbeit wisse man außer ein paar Unterstellungen Max Webers zum „Ethos“ der Unternehmer wenig, ob Handwerker Arbeiter seien, stünde auch noch dahin, und lege man historische Arbeiten(!) zugrunde, so seien alle Arbeiter nach 1945 entweder in der Montanindustrie oder bei VW beschäftigt gewesen. In den zehn Minuten von Priemels Vortrag steckte eine ganze Konferenz.

Dass ein Call Center keine Dienstleistung, sondern industrielle Arbeit verrichtet, dieser Hinweis Priemels auf die Notwendigkeit nachzudenken, fand sich auch in den Notizen, die der Soziologe Wolfgang Ebbach (Freiburg) zur Frage „Warum und wie wurde die Bundesrepublik eine liberale Republik?“ machte. Denn seine kleine Liste liberalisierender Kräfte – Urbanisierung, Gleichberechtigung von Frauen, Hochschulexpansion und Wohlfahrtsstaat – führte ihn zur Antwort: indem sie mit im allgemeinen Strom schwamm. Dessen Verlauf nennt zwar niemand mehr „Modernisierung“. Über die Entwicklungstheorie gleichen Namens darf inzwischen alles behauptet werden, vor allem, sie sei tot. Doch selbst wenn es stimmen würde, dass es jene Theorie der Konvergenz aller Weltregionen zu rechtsstaatlichen, geldwirtschaftlichen, säkularen, technologischen und demokratischen Errungenschaften diagnostiziert hätte – ihre Leistung, dem historischen Ragout einen Grundgeschmack abzugewinnen, ist jedenfalls durch keine andere Begriffsbildung ersetzt worden. Man wehrt sich gegen Abstraktionen, ist aber wehrlos, wenn sich um volkstümliche Abstraktionen wie „Jahrhundert“, „Arbeiter“ oder „Nationalstaat“ handelt.

Interessant war in diesem Zusammenhang der Disput über Ulrich Herberts zentrales Forschungsfeld, die nationalsozialistischen Exzesse. Niemand hat energischer als er Studien dazu durchgeführt und angeleitet, welche politische, organisatorische und mörderische Kraft eine nationale Ideologie hier in Bewegung ge-



Ulrich Herbert

Foto Christian Thiel

setzt hat. Wenn manches vergessen sein wird, wird Herberts Studie über den SS-Funktionär und Erfinder der „Einsatzgruppen“, Werner Best, noch immer herangezogen werden.

In Freiburg eröffnete Reinhard Rürup (Berlin) die Debatte über den deutschen Judenmord mit einer beeindruckenden Abfolge von Vorbedingungen des Genozids. Die Juden seien schon lange vorher als Nutznießer der Moderne ein Dorn im Auge mancher gewesen. Dieser Verdacht, es gebe Drahtzieher des sozialen Wandels, werde seit 1890 rassistisch aufgeladen. Die Unterscheidung von „weiß“ und „farbig“ sei damals kolonialismusbedingt ohnehin *en vogue* gewesen. Vor 1933 aber war Deutschland ein Land, das von Juden aufgesucht und nicht gemieden wurde. Den Weg zum Massenmord hätten erst der Zweite Weltkrieg und der Aufstieg von Antisemiten eines besonderen Typs bereitet, die vor allem als SS-Leute „ohne Hass und Verachtung“ für die deutsche Großmacht sich zu allem berechtigt sahen.

Dem widersprach der Berliner Rußlandhistoriker Jörg Baberowski. Er klagte, die gängige Historie schreibe „Voraussetzungsprosa“. Wer die Verbrechen im Osten verstehen wolle, müsse aber in allererster Linie die Situation am Tatort, die lokale Gewaltdynamik in den Blick nehmen. „Was immer man sich einmal ausgedacht hat, wird bedeutungslos, wenn man damit anfängt, es zu tun.“ Darüber ließe sich gut streiten. Doch der Hinweis auf die oft unkontrollierte Fernkausalität, die Historiker dem Vergangenen auf Gegenwärtige zugestehen, saß. Die Replik Lutz Niethammers (Jena) „Voraussetzungsprosa, was denn sonst?“ machte deutlich, dass hier aus Interessanteste die Grundlagen des historischen Denkens berührt worden waren. Man sah in Freiburg, wie schwankend diese Grundlagen sind und was es für ein Wunder ist, wenn aus diesem Schwanken immer wieder so kraftvolle Bewirke hervorgehen wie etwa diejenigen des Jubilars. JÜRGEN KAUBE



In Gefängnismauern hineingebaut: Die erste überdachte, freistehende Bühne Europas, das Teatro Olimpico von Vicenza Foto Archiv

Der Nachhall macht des Sprechers Würde

Historische Hörprobe: Das Teatro Olimpico in Vicenza wird akustisch neu vermessen

Im Hören vermittelt sich die Dreidimensionalität des Raumes. Nimmt das Auge Gegenstände nur wahr, wenn sie „vor“ ihm liegen, kann das Ohr auch Töne, Klänge und Geräusche, die sich hinter dem Kopf befinden, erfassen. Das Gefühlschauspiel auf dem Marktplatz wirkt dabei anders als der Gesang in der Kirche oder das Wort im Theater. Gerade in den darstellenden Künsten schaffen Raum und Bausubstanz eine ganz spezifische Klangatmosphäre. So lässt sich das Salzburger Festspielpublikum in der Felsenreitschule von Tönen bannen, die von Natur belassenem Gestein reflektiert werden, wobei insbesondere Schallwellen tiefer und mittlerer Frequenzen transportiert werden; eine bombastische Opernaufführung mag davon profitieren, keinesfalls aber auf feinsinnigen Dialogen beruhende Sprechtheater.

Schon in der Renaissancearchitektur hat die Akustik das Raumerlebnis entscheidend geprägt. Die in der Renaissance modern gewordene antike Harmonielehre bestand nicht nur aus Studium und Deutung musikalischer Konsonanzen und Tonarten, ebenso beschäftigte sie sich mit der Ausbreitung des Schalles und der Resonanz der Räume. Der Humanist Daniele Barbaro, Mäzen von Andrea Palladio und Verfasser eines Traktates „Della musica“, schrieb 1556 in der Vorrede seiner ersten Vitruv-Edition, dass nicht nur Musik, sondern auch Architektur Wissenschaft sei. Über Analogien hinausgehende kausale Zusammenhänge zwischen Raumkunst und Musik sollten bis in die deutsche Klassik ausstrahlen: Friedrich Schelling schreibt in seiner „Philosophie der Kunst“ 1805, dass Architektur „die Musik im Raume, gleichsam die erstarrte Musik“ sei.

Treffend lässt sich dieses Diktum im ersten freistehenden und überdachten Theaterbau der Neuzeit, dem von Palladio entworfenen Teatro Olimpico in Vicenza nachvollziehen. Bauherren des in seinem Todesjahr, 1580, geplanten Theaters waren Humanisten der norditalienischen

Stadt, die sich zur Accademia Olimpica zusammengeschlossen hatten. Brücken schlagend zwischen Deutschland und Italien, Technologie und Kunst, Natur- und Geisteswissenschaften haben sich Stefan Weinzierl, Direktor des Instituts für Audiokommunikation der Technischen Universität Berlin sowie Paolo Sanvito, Mitarbeiter des Sonderforschungsbereiches „Transformationen der Antike“ an der Humboldt-Universität vorgenommen, am Beispiel dieses bedeutenden Baudenkmal der europäischen Renaissance verklungene Klänge aufzuspüren.

Bemerkenswerterweise wurde dieses berühmte Bauwerk in die abweisende Bauhülle eines ehemaligen Kastellgefängnisses eingefügt. Die abgeschiedene Lage und das Fehlen klarer äußerlicher Erkennbarkeit zählen noch heute zu den Besonderheiten des Teatro Olimpico. Seinem Außen wurde damals kein eigenständiger urbanistischer Wert zugesprochen. Dafür – so Maria Elisa Avagnina, Direktorin der städtischen Museen in Vicenza – habe sich im prachtvollen Inneren ein verborgenes Wunder verpuppt.

Palladio, der auf seinen Reisen die Theater von Rom, Verona und Pula studiert und gezeichnet hatte, wollte mit diesem Bau das antike Theater reanimieren. Dementsprechend orientiert sich sein Entwurf an dem geometrischen Schema Vitruvs, mit einer beachtlichen Abweichung. Überträgt er doch aufgrund der Enge des zur Verfügung stehenden Raumes die eigentliche Kreisform in einen elliptischen Grundriss. Aus einem Halboval steigen in Vicenza die Zuschauerreihen an. Bislang habe man die Bedeutung des Klages in frühen Theaterbauten unterschätzt, so Sanvito. Niemand scheint sich die Frage gestellt zu haben, inwiefern akustisches Wissen in das Baukonzept von Vicenza eingeflossen ist. Dabei war das Teatro Olimpico als Neubau prädestiniert, neu gewonnene Erkenntnisse über die Akustik zu berücksichtigen. Poröse Stoffe, die als Baumaterial eingesetzt wurden, begründete Wände des Bühnenbereichs sowie

Schallnischen, in denen Resonanzkörper gestellt werden konnten, lassen akustische Feinheiten sichtbar werden.

Den Berliner Wissenschaftlern war es erlaubt, in der ehrwürdigen Räumlichkeit erstmals akustische Messungen nach dem neuesten Stand der Technik durchzuführen. Im Bereich der mittleren Klängeffrequenzen um ein Kilohertz, der für das Sprachverständnis erforderlich ist, wurde im Raum des Olimpico bei musikalischen Klängen ein Nachhall von gut drei Sekunden gemessen. Sobald man singt, können Töne demnach so erklingen, als ob man mit einem Lautverstärker seine Stimme erhoben hätte.

In Zeiten ohne Tonbandaufzeichnungen ist die Ermittlung von Nachhallwerten von großer Relevanz. Mit ihrer Hilfe kann der Zeitfaktor in der Aufführung plastisch gemacht werden. Man erhält eine Ahnung davon, wie die Stücke aufgeführt wurden, in welcher Geschwindigkeit gesprochen wurde. Schon Rudolf Wendorff hat in seinem Standardwerk „Zeit und Kultur“ am Beispiel romanischer und gotischer Kirchen darauf hingewiesen, dass die bis zu sechs Sekunden andauernden Nachhallzeiten mittelalterlicher Kirchen eine Verlangsamung des Tempos von Rede und Gesang erzwingen und damit den Eindruck feierlicher Würde verstärken. Auch bei einer nur halb so langen Nachhallzeit im mittleren Frequenzbereich ist das gesprochene Wort nur noch bei langsam deklamierender Sprechweise verständlich.

Die Messungen in Vicenza zeigen deutlich, dass das Theater für die Oper in ihrer frühen Form den passenden Resonanzkörper bot. Kongenial unterstützten die akustischen Raumverhältnisse des Teatro Olimpico das konzertante Orchester und langsam deklamierende Menschenstimmen. Mit den Mitteln dieser akustischen Ästhetik versuchten die Impresarios der Oper, die am Ende des sechzehnten Jahrhunderts die Bretter der Bühne betrat, an das sakrale Theater des Altertums anzuknüpfen. STEFAN LAUBE

Staatspleite? Ende Europas? Hallo?

Keine Ahnung, kein Plan: Was die Pausenhofsprache über unsere Negationslust lehrt

Was sich vor unseren Augen abspielt und zwar auch auf der Ebene staatlicher Akteure, ist die Erosion eines der Strukturmerkmale menschlicher Elementarkommunikation. Wir erleben den Abschied vom „Nein“. Dessen Handlungsfolgen wären mit einem derart unüberschaubaren Organisations- und Entscheidungsaufwand verbunden, verglichen mit dem die Folgen eines nicht vollzogenen, sondern nur gerufenen Nein auf das komfortable Minimum eines erhobenen Zeigefingers beschränkt bleiben. Das Nein hat ausgedient.

Darüber sollte sich zunächst einmal niemand wundern oder gar ärgern – denn die Sanktionsstärke, die dem Nein eigen ist, läßt eine dramatische Turbulenz in die Kommunikation einziehen – wie jeder erfährt, der einmal mit der Faust auf den Tisch haut. Schon Chruschtschow mußte bekanntlich den Schuh zuhilfe nehmen. Das Nein enthält eine Stopptaste, es bedeutet Konflikt und Konfliktartikulation und kündigt die Verständigungsbereitschaft auf. Es riskiert den Fortgang der Kommunikation, den Ausschluß des Sanktionierten oder umgekehrt, in einer Gesellschaft mit einem hohen Grad an Selbstreferenz, gar den Selbstausschluß desjeni-

gen, der mit dem „Nein“ die konsensgetragene Sequenz unterbrochen hat. Der Neinsager steht womöglich als der Querulant da, der missmutige Pessimist, über den sich die bunte Schar der Leute mit Konsenssuggestion und mit bewährter Elastizität kopfschüttelnd hermacht.

Von dergleichen Verschiebungen im Kommunikationshaushalt der Völker gibt es im seismografisch wichtigsten Segment unserer Bevölkerung aufschlußreiche Beispiele. Es empfiehlt sich ein Gang auf den Pausenhof unserer Schulen. Hier hat sich eine Kommunikationsfigur ausgebreitet, die aufhorchen läßt. Unter den rhetorischen Figuren empörungneutralisierter Rede über eine Verfehlung steht das „Hallo“ an oberster Stelle. Wird in der peer group, die Lebensphase mit hoher zugelasener Normkonfusion, zwischen Jugendlichen und Erwachsenen sein, in der alle Werte unter Bewährungstest geraten, geprüft, wie sich das noch labile eigene Urteil im Lichte der Resonanz der Anderen hält, bekräftigt wird oder erlischt, dann geschieht das mit einem fragenden „Hallo?“. Es hat das griffige und Begründung ankündigende und insofern verpflichtende „Spinnst Du?“ oder „Finde ich unmög-

lich“ ersetzt. Im „Hallo?“ ruft man zur Ordnung, aber verzichtet auf Explikation, geschweige denn den Austausch über das in Rede stehende Handeln. Es ist der Ordnungsruf als Ruf, mehr nicht.

So schlendert man über normative Klippen hinweg. Normverletzung wird erstaunt registriert, aber der begründungspflichtigen Sanktion entzieht man sich elegant. Das „Hallo?“ findet im übrigen ein gleichermaßen aufschlußreiches Pendant im deklarierten Wissensgaut, im „keine Ahnung“ oder „kein Plan“. Sie haben das berühmte „Äh“, das Gottesgeschenk jeder Rhetorik, abgelöst und kommunizieren die Bitte, nicht zur Rechenschaft gezogen zu werden für das, was man gleichwohl sachverhaltsbezogen und erzählmutig als Behauptung über die Welt von sich gibt. So vernehmen wir im „Hallo?“ und im „Keine Ahnung“ ein mikrosoziologisch aufschlußreiches Echo unseres jugendlich unbekümmerten Verhältnisses zur Welt, seit ein paar Wochen eben zu Griechenland: „Hallo?“ und „Keine Ahnung“ ruft es aus den Expertenstäben und Parlamenten der Griechenlandsfreunde – empörungsmüde und verbindlichkeitsdistant. TILMANN ALLERT

Soziologie des Scheiterns

Floppologie

Über Geld spricht man nicht. Warum? Weil der Neid über das Vermögen des einen die Geselligkeit stört? Oder weil, anders herum, das Unvermögen des anderen die Geselligkeit unerträglich macht? Das Tabu Geld schützt vor allem im Umgang mit denjenigen, die kein Geld haben. Für deren unterstelltes Scheitern gibt es in der Gesellschaft keinen Platz – man schweigt.

Könnte, sollte man gar, dem Scheitern einen Platz in der Gesellschaft zuweisen? Präsentabel ist bislang nur seine Gegenseite. Die Politik propagiert die Leistungsgesellschaft, die Schule den Bildungserfolg, die Wirtschaft den beglückenden Konsum und auch in Familien wird nichts als Erfolg geplant. Misserfolg und Scheitern werden gerade noch als Unfallfolge zugelassen, am liebsten übersehen und nie gewünscht. Oder doch? Kann es fürs Scheitern gute Gründe geben? Lässt sich Scheitern planen? Muss man das Scheitern verstehen, um ihm vorzubeugen? Kann man Scheitern lernen?

Auf einer soziologischen Tagung über das Scheitern, die gerade an der Universität Hannover stattfand, schlug der Chemnitz Professor für Innovationsforschung Manfred Moldaschl vor, eine „Wissenschaft des Scheiterns“ zu begründen. Nicht einmal die Forschung sei sich darüber im Klaren, was Scheitern ist. Theorien, die noch nicht erfolgreich sind, es aber sein könnten, sind eben: noch nicht erfolgreich. Könnte man sie nach dem Verbrauch von Milliardenbudgets und dem Blockieren unzähliger Lehrstühle aber auch für gescheitert erklären? Kandidaten, die zum Gegenstand solch einer „Floppologie“ würden, gäbe es genug.

Aber was ist Scheitern, abgesehen davon, dass es der Gegenbegriff des Erfolgs ist? Morten Knudsen, von der Copenhagen Business School, diagnostiziert Scheitern im Abreißen von Entscheidungsketten in Organisationen. Wenn nicht mehr entschieden wird, stauen sich Informationen ziellos und überfließen Organisationen in ein „Zombie“-Stadium. Sie verduermen an zu viel Information und zerstören sich selbst.

Organisationen müssen sich in Balance mit der Welt befinden, ihr Publikum spielt dabei immer eine wichtige Rolle. Doch weder dürfen Kunden die Konsumenttempel übernehmen, noch Patienten die Krankenhäuser. Der „abgewinkelte“ Kunde und der ignorierte Mitarbeiter mögen scheitern, doch dies ist der Preis des Erfolgs von Organisationen.

Letzterer ist die Maßeinheit der Moderne. Über Erfolg und Scheitern disponieren beinahe ausschließlich Organisationen, darauf wies der Hamburger Betriebswirtschaftler Günther Ortman hin. Sowohl die Verheimlichung gesellschaftlicher Gefahren, als auch die Beendigung individueller Karrieren können organisationale Erfolge sein. Organisationen scheitern ganz anders: Wenn ihre Regeln im Alltag erodieren und deswegen rückblickend offensichtliche Katastrophen passieren. Ortmanns Beispiel: Der Abschuss eines Hubschraubers durch die eigene Armee, die nach Monaten der Feuerpause gewissermaßen vergaß, noch im Krieg zu sein und die Befolgung eigentlich feststehender Regeln für Einsätze schleifen ließ.

Und das Individuum? Das scheitert heute vor Publikum in Casting-Shows. Rainer Schützeichel von der Universität Duisburg-Essen schlug allerdings vor, Misserfolg und Scheitern zu unterscheiden. Misserfolg hinterfragt Mittel und erfordert Bildung, Scheitern negiert Ziele und führt in die Therapie. Die Psychotherapie ist die „Arbeit am Scheitern“, sie reflektiert Handlungsprobleme und stellt Handlungsziele zur Diskussion. Sie zielt damit aber nur auf den Patienten. Doch kann nicht auch eine Therapie scheitern? Sie tut es, vielleicht sogar in den meisten Fällen. Wie sollte sie es auch vermeiden? Schützeichel meinte, ihre Strategie sei es, das Vergangene möglichst zu vergessen und sich auf die Zukunft zu konzentrieren. Die ist aber eben noch nicht da. Menschen, Organisationen und Staaten scheitern im Grunde gleich: wenn Planungen mit Realität konfrontiert werden.

Schon im normalen Alltag erfordert das Befolgen von Regeln eine hohe Kompetenz. Ein organisationales Regelwerk ist immer unvollständig. Menschen müssen sich ergänzend an den Gepflogenheiten und dem Eigenleben von Situationen orientieren. Richtig angegangen, lässt sich so nicht nur das alltägliche Scheitern, sondern auch eine extreme Katastrophe bewältigen. Tricia Wachtendorf von der Universität von Delaware arbeitet an einem Trainingsprogramm für Helfer in Notensätzen, das nach dem Terror vom 11. September 2001 entwickelt wurde. In ihrem Konzept wird nicht mehr Katastrophe gespielt, sondern Improvisation geübt. Die Improvisation tritt an die Stelle der Routine und das Vertrauen an die Stelle der Planung. Auf die Frage, wie lange es dauert, bis solch ein Training Erfolge zeigt, sagt sie „90 Minuten“. STEFAN SCHULZ