

# Jeder Krise wohnen Chancen inne

*Wer lebendig sein will, darf sich dem Wandel nicht verschließen*

*„Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ (Max Frisch)*

## Experiment

Bei seinen denkwürdigen Vorträgen zur Quantenmechanik pflegte der große Physiker Hans-Peter Dürr (1929-2014) immer das gleiche Experiment vorzuführen: Er zeigte seinem Auditorium einen am Tisch befestigten Stab, den er wie einen Uhrzeiger senkrecht in die Position der Zwölf bringen und dort justieren konnte. Löste er die Justierung neigte sich der Stab entweder im Uhrzeigersinn zur Rechten oder gegen den Uhrzeigersinn zur Linken – mal so, mal so. Es ließ sich nicht vorhersagen. Zumindest nicht für einen Laien. Man hätte ein Glücksspiel daraus machen können – das allerdings durch einen Physikprofi unter Laborbedingungen an Reiz verlieren würde, da unter Zuhilfenahme von Daten bezüglich Luftzirkulation im Raum, Luftdruck etc. eine Wahrscheinlichkeitsannahme ermittelbar wäre. So jedenfalls für das einfache Pendel, mit dem Dürr sein Experiment begann.

Dann aber folgte der zweite Akt des Professors, der seine Karriere einst als Assistent bei Werner Heisenberg begonnen hatte; und dieser Akt hatte das Zeug, die Zuhörer an den Rand des Wahnsinns zu treiben. Das Dürsche Pendel war nämlich bei näherer Betrachtung nicht *ein* Stab, sondern es bestand aus *drei* Elementen, die durch Scharniere verbunden, ansonsten aber frei beweglich waren. Beim ersten Akt waren die Scharniere noch fixiert, sodass sie tatsächlich einen *starr*en Stab bildeten. Für den zweiten Akt aber löste Dürr die Scharniere gleichzeitig mit der Justierung am Tisch. Das

Ergebnis: die nun entstandenen drei Pendel führten einen Tanz auf, den niemand – auch nicht ein globales Netzwerk von Supercomputern mit den klügsten Algorithmen – je berechnen könnte. Was geschah hier?

Dürr offenbarte einen Blick in den verborgenen Grund der Natur: in die geheimnisvolle Welt der nackten Potenzialität, der absoluten Möglichkeit, in die kein Rechnen, keine Logik und kein Denken vordringt – ganz einfach, weil in ihr nichts wirklich, aber alles möglich ist. Die Welt der nackten Möglichkeit ist unbegreifbar und unfassbar, sie allenfalls beobachtbar. Und trotzdem ist sie Teil der Wirklichkeit – und damit Teil der Natur und unser aller Leben. Meist schlummert sie im Ungedachten und Unausdenkbaren. Doch manchmal – manchmal tritt sie an die Oberfläche eines Menschenlebens. Dann sprechen wir von einer *Krise*.

## **Brüche**

Wenn man verstehen will, was eine Krise ist, braucht man nur an Dürrs Experiment zu denken. Krise, das ist der Zustand des von allen Fixierungen, Stabilisierungen oder Justierungen befreiten und gelösten Drei-Modul-Stabs in dem Augenblick, bevor der Tanz beginnt. Es ist der Zustand, in dem eine bewährte Ordnung aufgelöst ist, die gewohnte Stabilität und Sicherheit mit all ihrer Verlässlichkeit nicht mehr besteht. Es ist der Moment, in dem alles in Fluss gerät – und das mit einem völlig ungewissen Ausgang; völlig ungewiss außer dem einen: dass irgendwann der Tanz getanzt, das Potenzial erschöpft und die Stabilität wiederhergestellt sein wird. Das freilich wäre dann der Tod, den man nicht zufällig das *einzig Sichere* genannt hat.

Doch bis das Dreifach-Pendel und ruht, ist alles möglich. Und ebenso ist alles möglich, bis wir sterben. Denn Menschen sind weitaus komplexere Systeme als ein Stab aus drei Modulen. Selbst wenn wir zuweilen ebenso berechenbar erscheinen wie der „Einfachstab“, nachdem er die Grundsatzentscheidung von „rechts oder links“ getroffen hat. Das aber nur, wenn wir fixiert und starr geworden sind. Was aber keineswegs so sein muss. Denn anders als ein Pendel können Menschen immer wieder anders, wenn sie es nur wollen. Unser Gehirn

und unser ganzer Organismus sind dafür geschaffen, Neues zu erlernen, Neues anzufangen, Neues zu erproben. Die Plastizität des menschlichen Gehirns legt uns nicht darauf fest, ein bestimmtes genetisches Programm abzuspielen und auf eine berechenbare Weise zu pendeln, bis dass der Tod uns heimsucht. Nein, wir sind kein biochemischer Algorithmus, wie man uns neuerdings weißmachen möchte (Yuval Harari, *Homo Deus*); wir sind nicht hochkomplexe, aber gleichwohl berechenbare Bio-Maschinen. In Wahrheit sind wir wandelnde Krisen: fragile Ordnungen, die auf einem dünnen Eis tanzen, unter dem das Chaos gähnt. Und das ist nicht das Schlechteste, was man von Menschen sagen kann. Warum?

Unser Wort Krise leitet sich her vom griechischen Wort *krísis*. In den einschlägigen Wörterbüchern wird es mit „Entscheidung“, „Trennung“, „Kampf“ oder „Urteil“ übersetzt. Verfolgt man seine Herkunft aber weiter zurück in die frühe indo-europäische Sprachgeschichte, erfährt man, dass es ursprünglich so viel bedeutete wie *Dachfirst*. So gesehen müssten wir eigentlich sagen, wir stehen *auf* einer Krise und *nicht* in einer Krise. So wie man eben *auf* einem Dachfirst steht und ganz wie das Dürsche Pendel nur zwei Möglichkeiten hat: rechts runter oder links runter; und dabei keine Ahnung, was einen jeweils erwartet – und keinen Anhaltspunkt dafür, was wohl die bessere Option zu sein verspricht – und keine Erfahrungswerte, die einem den rechten Weg zu weisen wüssten. In einem solchen Zustand kann man dann schon mal die Krise kriegen. Und mit der Krise kommt die Angst – die Angst, die immer lauert, wo wir vor dem Ungewissen stehen und die üblichen Sicherheiten, Justierungen, Fixierungen, Stabilisierungen weg sind.

So jedenfalls könnte man beschreiben, was wir *Krise* nennen. Es handelt sich dabei zumeist um Situationen, die uns Angst machen, weil wir in ihnen nicht mehr weiterwissen. Und meistens mischt sich in die Krise als weiteres Ingredienz die Trauer über das Verschwinden oder den Zusammenbruch des Wohlvertrauten. Das kann etwa dann der Fall sein, wenn der Körper, der uns stets ein treuer Diener und Gefährte war, auf einmal nicht mehr mitmacht – eine Krankheit uns befällt, die uns dazu zwingt, unsere bisherigen

Lebensgewohnheiten aufzugeben. Oder es kann der Fall sein, wenn wir unsere Arbeit und mit ihr unser Selbstverständnis und Selbstwertgefühl verlieren. Es kann auch der Fall sein, wenn das Vertrauen in die Menschen schwindet, die wir lieben – wenn eine Beziehung scheitert oder unser Herz gebrochen ist. Vor allem ist es dann der Fall, wenn unsere Deutungssysteme scheitern: wenn wir uns keinen Reim mehr darauf machen können, was mit uns und um uns geschieht; wenn wir keinen Sinn mehr erkennen können; wenn wir gleichsam vor dem Nichts stehen, sich die Kompassnadel dreht und wir weder ein noch aus wissen. Dann ist die Krise nicht mehr wegzureden. Und dann gibt es tief in uns nur noch den einen Wunsch: Es muss anders werden, und zwar schnell.

Und damit wären wir beim anderen Gesicht der Krise: Gewiss, sie schmerzt und macht uns Angst, weil das Vertraute, Sichere, Verlässliche verloren ist. Doch gleichzeitig erschließt sie ungeahnte Möglichkeiten. Im Hintergrund der Krise – dort, wo wir nichts ahnen und erkennen können – schlummern neue Wege, unerforschte Möglichkeiten, die wir nie erschließen würden, wäre der Zusammenbruch des Alten nicht auch immer eine Einladung zum Aufbruch in das unbekannte Neue. So steckt in jeder Kapitulation zugleich die *Stunde Null*, die ungeahnte Chancen birgt.

Im Chinesischen kann das Schriftzeichen für „Krise“ ebenfalls mit „Chance“ übersetzbar werden. „Not macht erfinderisch“, weiß auch bei uns der Volksmund – und mit Recht, denn wenn es auch zu einer jeden Krisen unbedingt dazugehört, dass sie uns ängstigt und bedrückt, so haben wir gleichwohl die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, wie wir uns zu ihr verhalten wollen. Wir können sie als Katastrophe werten und uns selbst bemitleiden, in Gram verhüllen oder anderen die Schuld für unser Unglück geben. Wir können aber auch die Tränen trocknen und die Angst besiegen, um aus einer Krise eine Chance zum Neubeginn zu machen.

Es liegt an uns, ob wir die Krise nur als den Zusammenbruch des Alten und Vertrauten oder ob wir darin auch die Einladung zum Aufbruch sehen. So wie Alexis Zorbas, jener wunderbare Titelheld eines Romans von Nikos Kazantzakis, der – in der berühmten Verfilmung von Anthony Quinn gespielt –

den totalen Zusammenbruch der von ihm gebauten Seilbahn, auf der alle Hoffnungen seines Auftraggebers ruhten, mit den legendären Worten kommentiert: „Boss, hast du jemals etwa so schön zusammenkrachen gesehen?“ Von diesem Zorbas kann man etwas über der Meisterschaft Krisenmanagements erlernen. Sie zeigt sich darin, dass die Krise als Chance zum Aufbruch in ein neues Leben gedeutet wird; was denn auch tatsächlich geschieht, denn der Film zeigt, dass Zorbas und sein Boss am Ende der Geschichte miteinander den Sirtaki tanzen: als Zeichen dafür, dass sie frei geworden sind, ein neues und echteres Leben zu beginnen. Ganz im Sinne eines anderen großen Autors, der ein schönes Wort zum Thema Krise fand: Max Frisch. Er notierte: „Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“

Gewiss, man könnte einwenden, dass es Poeten oder Literaten sind, die hier als Zeugen in den Zeugenstand gerufen wurden. Man könnte sagen, dass die Krise, die zugleich auch Chance ist, wohl für Romane taugt, nicht aber für das wirkliche, gelebte Leben. Tatsächlich aber liegen Dichtung und Wahrheit in diesem Falle nicht weit auseinander. Denn das Leben eines jeden Menschen ist – wenn er nur darauf achtzugeben wagt – voller Beispiele dafür, dass sich Krisen rückblickend als Chancen entpuppten; auch – vielleicht sogar *gerade* – dann, wenn sie auf den ersten Blick nicht danach aussahen. Und das ist nicht nur im Leben eines Menschen so. Es gilt auch für Unternehmen. Ja, man könnte Unternehmertum nachgerade als eine menschliche Eigenschaft beschreiben, die sich darin bewährt, das Potenzial in Krisen zu erkennen und die Chancen, die sie öffnen, sinnvoll zu ergreifen.

## **Leben**

Der Blick in die Historie lehrt: Geschichten, die das Leben schreibt, sind immer auch Geschichten voller Krisen. Der Grund dafür ist rasch genannt: Krisen sind Bestandteil der Natur. Es gibt kein Leben ohne Krisen. Nicht, weil das Leben so chaotisch und die Menschen so fehlerhaft, böse oder mangelhaft wären; sondern weil die Krise zum natürlichen Leben dazugehört wie das Wachstum

und der Tod. Denn die Krise ist ein Grundprinzip des Lebens, ja der ganzen Natur, wie das Experiment Professor Dürrs veranschaulicht: Alles, was ist, steht unausweichlich unter dem krisenhaften Vorbehalt, es könnte jederzeit auch anders sein. Dass Leben krisenhaft ist, ist nachgerade ein Naturgesetz. Für Menschen gilt das in besonderem Maße. Menschliche Lebendigkeit ist ohne Krise nicht zu haben. Einfach deshalb, weil das Leben selbst so überaus unwahrscheinlich und deshalb immer auch gefährdet ist. Die statistische Wahrscheinlichkeit, per Zufallstreffer die molekulare Zusammensetzung des genetischen Codes eines einfachen Bakteriums zu finden, liegt bei 10<sup>24</sup>00000. Entsprechend groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass es dieses Bakterium *nicht gibt*.<sup>[1]</sup> Das heißt: Die Komplexität schon einfachster lebendiger Organismen ist so hoch, dass Stabilität, Ordnung, Sicherheit, Verlässlichkeit keineswegs als selbstverständlicher Regelfall der Natur gelten können, sondern als unermessliches und deshalb leider auch stets bedrohtes Wunder, dem Zerfall und Tod als ultimative Krisen von Anfang an innewohnen.

Der Biologe und Philosoph Andreas Weber hat diese Wahrheit eindrucksvoll zur Sprache gebracht, wenn er in seinem Buch „Lebendigkeit“<sup>[2]</sup> notiert: „Die Spielregeln des Lebens besagen, dass wir versuchen sollten, so lebendig wie möglich zu sein – und gerade darin anerkennen sollten, dass wir vollkommen sterblich sind. Ja, dass wir, um weiter lebendig zu werden, immer wieder sterben müssen.“ Und er betont, dass wir deshalb gut beraten sind, der permanenten Krisenhaftigkeit der Natur nicht auszuweichen, wenn wir unsere eigene Lebendigkeit und damit unsere unverwechselbare Identität entfalten wollen: „weil alles Leben ein schöpferischer Prozess ist, in dem sich eine fühlende Identität nur ausbildet, indem sie sich beständig zu Neuem hin öffnet und dabei schon stofflich dauernd einen Teil von sich selbst aufgibt“.

Was Weber hier beschreibt, lässt sich als die fundamentale Tragik des natürlichen Lebens beschreiben: Leben bedeutet immer auch Sterben. Und wenn der Tod als die Auflösung unseres Organismus die ultimative Krise unseres Daseins bedeutet, so lässt sich jede partielle Auflösung fester, verlässlicher und vermeintlich sicherer Strukturen als Antizipation des Todes

deuten: als Katalysator, den Kern der eigenen Existenz gerade darin zu entfalten, dass wir uns auf Neues ein und Altes hinter uns lassen – als Krise, die uns dazu zwingt, etwas von uns aufzugeben, um gerade darin immer mehr zu dem oder der zu werden, der oder die wir sein können. „Und solange du das nicht hast, dieses *Stirb und Werde*, bist du nur ein trüber Gast auf der dunklen Erde.“ (Goethe)

Das Wort *Krise*– wir sprachen schon davon – verdanken wir den alten Griechen. Das ist kein Zufall, waren sie doch allem Anschein nach die größten Virtuosen in der Kunst des Krisenmanagements, die es je gab (und womöglich bis heute gibt). Der höchste Ausdruck ihrer Meisterschaft ist die Kunstform der Tragödie, die wir ihnen verdanken. Denn in ihren tragischen Dichtungen wagten es diese bemerkenswerten Menschen, sich die ultimative Krisenhaftigkeit des natürlichen Lebens auf der Bühne vor Augen zu führen: Ordnungen wanken, nichts ist verlässlich, die Welt ist ein Fluss des ständigen Wandels, die Natur – die sie *physis* nannten – ein Kommen und Gehen. Doch die Vergegenwärtigung dieser von der modernen Physik und Biologie bestätigten Einsichten in die Grundprinzipien der Natur versetzten die tragisch gestimmten Griechen keineswegs in Depression, denn sie erkannten darin etwas Heiliges, das sie in Gestalt des Gottes Dionysos verehrten. Ihm waren die Tragödien geweiht, denn ihn erkannten sie als göttliche Gestalt des ewigen *Stirb und Werde*.

Wo immer starre, alte, morsche Ordnungen weichen mussten, um Neuem, Jungen, Frischen Platz zu machen, damit das Leben weitergeht und sich entfalten kann, war den Griechen der Dionysos am Werke. Er begeisterte und berauschte die Menschen, um ihnen den Ausbruch aus ihren Fixierungen, Justierungen und falschen Sicherheiten zu ermöglichen. Er inspirierte sie zu gänzlich neuen Wegen: *disruptiven Innovationen*, wie wir heute sagen würden. Der Gott der Krise was durchaus ein Gott der Katastrophe; aber immer stand sein Wirken im Dienste der Entfaltung des Lebens – der Blüte der Lebendigkeit. Dass Krisen Chancen sind, die neues Potenzial erschließen, ist

vom Menschegeist wohl nie so schön und kraftvoll zur Sprache gebracht worden, wie im Mythos jenes alten Griechengottes.

Doch damit nicht genug. Der Mythos lehrt zudem, wie Menschen sich zu Krisen – ja sogar zu Katastrophen – sinnvollerweise verhalten sollten. Denn zahlreich sind die alten Sagen, die davon erzählen, wie beseligend und wie beglückend es für Menschen ist, wenn sie den Krisen des Dionysos nicht ausweichen: wenn sie einerseits sich selbst treu bleiben und gleichzeitig doch mitgehen im Gang der Zeit und mitfließen im Fluss des Lebens; wenn sie sich dem Wandel der Natur hingeben und statt sich den Veränderungen zu verschließen, danach fragen, wie sie sie gestalten und dem Leben nutzbar machen können.

Zahlreich sind jedoch nicht minder die Geschichten, die uns wissen lassen, wie es denen ging, die sich dem Wandel widersetzen und darauf bestanden, ihre alten und verbrauchten Ordnungen gewaltsam aufrecht zu erhalten: Manche wurden wahnsinnig, andere wurden zerstückelt – bedrückende Bilder für den Zerfall, der einem jeden lebenden System droht, das sich weigert, den Spielregeln des Lebens und der Natur zu genügen.

Die Lektion, die uns die alten Sagen geben, lehren am Ende gar nichts anderes als das, was wir am Anfang sahen und durch das gelebte Leben Bestätigung finden: Krisen gehören mit dazu. Sie sind der Logik der Natur und allen Lebens eingezeichnet, denn sie öffnen neue Horizonte und ermöglichen den Wandel, den wir brauchen, um zu denen wachsen und zu reifen, die wir wesentlich sind – und um der Komplexität des Lebens zu entsprechen, die uns lehrt, dass wir nur dann unsere Identität entfalten können, wenn wir bereit sind, sie immer wieder in Frage stellen zu lassen. Es liegt folglich an jedem Einzelnen, ob er die Krise annimmt und als Chance für sich erkennt, oder ob er sich gegen sie sperrt. Man kann auch dies tun, aber wenn man es tut, sperrt man sich damit auch gegen die Natur – und damit gegen Lebendigkeit, Entfaltung, Wachstum und Erfolg.



[1] Dazu: Friedrich Cramer: Chaos und Ordnung. Die komplexe Struktur des Lebendigen, Insel Verlag, Frankfurt/M 1993, S. 30.

[2] Andreas Weber: Lebendigkeit. Eine erotische Ökologie, Kösel Verlag, München 2014, S. 105.

(Teilauszug aus der gemeinsamen Veröffentlichung der Zentis-Festschrift aus dem Jahr 2018)