

Ähnliche Probleme sind auch bei früheren Ereignissen schon offenbar geworden: Eine Untersuchung des britischen Krisenmanagements im Fall der Rinderseuche BSE hat das gut auf den Punkt gebracht. In deren Abschlussbericht steht sinngemäß: „Die große Mehrheit derjenigen, die mit der nationalen Antwort auf die BSE-Krise befasst waren, war subjektiv der Überzeugung, die Seuche stelle für Menschen keine Bedrohung dar. Sie waren in ihrem Innersten davon überzeugt, dass so etwas unmöglich ist.“

Durch solche Hemmnisse geht viel Zeit verloren. Entscheidungsträger sollten psychologisch besser auf das Risiko von scheinbar undenkbaaren Ereignissen vorbereitet werden – sodass die Überraschung nicht ihre Fähigkeit beeinträchtigt, schnell die richtigen Fragen zu stellen.

Lag das Hauptproblem beim Tsunami nicht auch an mangelnden Kommunikationskanälen, über die ein Alarm hätte laufen können?

Lagadec: Das ist der nächste Punkt. Die Amerikaner haben ja während der ersten Stunden versucht, in den gefährdeten Ländern jemanden zu erreichen – sie haben nur nicht gewusst, wen sie ansprechen sollten. Man kann natürlich nicht für jedes Ereignis einen Alarmplan aufstellen. Aber man kann generell Schnittstellen zwischen den verschiedenen Ebenen schaffen.

Denn Krisenmanagement erfordert eine vernünftige Arbeitsteilung: Die Staaten etwa haben die Möglichkeit, Finanzierung und internationale Logistik bereitzustellen, Schiffe mit Rettungshubschraubern zum Beispiel. Vor Ort aber, mit den betroffenen Menschen, arbeiten die privaten Hilfsorganisationen oft viel effizienter. Sie kennen die sozialen Verflechtungen einer Region, haben Kontakte zu Schlüsselpositionen der örtlichen Zivilgesellschaft, wissen, wo welche Ressourcen zu bekommen sind und welche Konflikte bei der Hilfe bedacht werden müssen.

Diese beiden Kompetenzen – die machtvolle staatliche und die flexible,



Wie Sterne leuchten die Ballons mit Kerzen am Nachthimmel: Im thailändischen Ort Takua Pa gedenken die Menschen drei Wochen nach der Katastrophe der Opfer. Noch, so die Kritik mancher Experten, bemüht man sich zu wenig darum, aus den Erfahrungen der Überlebenden Lehren zu ziehen

ortsangepasste der Nicht-Regierungs-Organisationen – müssen besser vernetzt werden. Die Uno hat das schon erkannt und angekündigt, genau diese Schnittstellen zu fördern. Auch das hat viel mit effizienter Kommunikation auf einer Basis des Vertrauens zu tun.

So etwas kann man trainieren: Die Schlüsselfiguren im Katastrophenmanagement müssen kulturell fähig sein, ad hoc mit einem Staatsoberhaupt, einem Mann vom Roten Kreuz, dem Bürgermeister eines kleinen Dorfes oder dem Chef einer gerade erst gegründeten Hilfsorganisation zu reden.

Vergangene Katastrophen haben selten zu fundamentalen Lernprozessen geführt. Einer ihrer Kollegen hat die Ka-

tastrophenhelfer kürzlich mit einem schlechten Fußballteam verglichen, das vor jedem Spiel auf dem Rasen erst mal die Regeln wieder ganz neu lernen muss. Wie kann man das verbessern?

Lagadec: Entscheidungsträger aus verschiedenen Ländern sollten in grundlegenden Schulungen zur Katastrophenhilfe zusammengeführt werden: Leute mit Schlüsselpositionen in großen Netzwerken, Versorgungsunternehmen, Fluggesellschaften, Medien, Gesundheitsbehörden, weit vernetzten Firmen. Wenn man denen das Problem verdeutlicht, wäre schon viel gewonnen.

Eine andere Möglichkeit ist, dass wir versuchen, Parallelen zu ziehen, vielleicht auch ungewöhnliche, um von früheren Erfahrungen zu profitieren.

Tsunamis, Seuchen, Wirtschaftskrisen – aus Desastern müssen global handelnde Helfer lernen