

KRISENBEWÄLTIGUNG

Das Überraschende erwarten

Ein neuer Typus von Katastrophen bedroht die global vernetzte Welt. Wie sind sie zu bewältigen? Nur mit einer neuen Art zu denken.

VON: Ulrich Schnabel | 15.4.2011 - 12:27 Uhr

© Philippe Huguen/AFP/Getty images



Entfesselte Kräfte: Blick auf den Hafeneingang der Stadt Boulogne-sur-Mer: Eine Welle bricht an der Küste

Was wäre, wenn morgen ein Asteroid auf die Erde zuraste? Wenn ein neues Computervirus das Internet lahmlegte? Wenn ein Vulkanausbruch in der Eifel das Bett des Rheins verstopfte? Keine Sorge, jedes dieser Ereignisse ist äußerst unwahrscheinlich. Andererseits: Wer hätte es vor drei Monaten für möglich gehalten, dass ein Beben vor Japan zu einem Tsunami und zu einer Atomkatastrophe führt, die Baden-Württemberg einen grünen Ministerpräsidenten beschert und die Bundesregierung zu einer Kehrtwende in der Energiepolitik zwingt?

»Die am wenigsten erwarteten Ereignisse haben oft die größte Wirkung«, hieß es Anfang des Jahres an dieser Stelle. Damals versuchte die Redaktion des Ressorts Wissen, einen Blick in die Zukunft zu werfen: Welche überraschenden Jokerereignisse könnten 2011 den Lauf der Weltgeschichte verändern? Doch so kühn uns all unsere Prognosen erschienen – heute wirken sie geradezu liebenswürdig naiv. Mit der Wirklichkeit halten derzeit selbst die wildesten

Fantasien nicht Schritt.

Da wächst die Sehnsucht nach »normalen Verhältnissen«, gewohnt und überschaubar. Doch wenn es aus Fukushima etwas zu lernen gibt, dann dies: Die Hoffnung auf Normalität bleibt vergeblich. Nicht nur, dass uns das Reaktorunglück noch lange in Atem halten wird – die Krise an Japans Ostküste weist auf etwas viel Grundsätzlicheres hin: Die Verkettung einzelner Unglücke war zwar in dieser Form einzigartig; ihr Muster jedoch ist längst kein Einzelfall mehr.

Wir haben es, wie Risikoforscher diagnostizieren, zunehmend mit einem neuen Typus von Desastern zu tun: Sie gewinnen ihre Wucht aus einer höchst unglaublichen, aber dennoch möglichen Kettenreaktion, die in der eng vernetzten Welt postwendend globale Wirkung entfaltet. Und jede dieser Krisen stellt eine vorher nie dagewesene Situation dar, für deren Bewältigung es keine Bedienungsanleitung gibt. Die Experten stehen vor ihr so ratlos wie ein Arzt vor einer unbekanntem Krankheit.

Panikmache? Ein kurzer Blick in die jüngere Katastrophengeschichte lehrt das Gegenteil: 9/11, die Sars-Pandemie, der Tsunami im Indischen Ozean, die Zerstörung von New Orleans durch Hurrikan Katrina, die globale Finanzkrise, die Aschewolke des isländischen Vulkans Eyjafjallajökull, der Blow-out der Ölbohrplattform Deepwater Horizon, Fukushima – lauter Schockereignisse, die Krisenstäbe und Rettungsmannschaften mit Fragen konfrontierten, die sich diese vorher nie gestellt hatten.

»Schwarze Schwäne« hat der Statistik-Philosoph Nassim Nicholas Taleb solche Geschehnisse jenseits des Erwartungshorizonts genannt. Wir halten ihr Auftreten für undenkbar, bis wir plötzlich mit ihrer Existenz konfrontiert werden. »Es gibt vermutlich«, sagt der Risikoforscher Ortwin Renn, »eine Million extrem seltener Ereignisse mit einer Wahrscheinlichkeit von eins zu einer Million; das heißt, dass jedes Jahr mindestens eines davon eintritt.« Wir wissen nur nicht, welches. Und ist das Unwahrscheinliche – wie in Fukushima – real geworden, kann man daraus auch nur begrenzt Lehren ziehen. »Das unwahrscheinliche Einzelereignis wird sich eben genau so nicht wiederholen«, sagt Renn.

Mehr zum Thema

- Atom-Unglück in Japan Was wissen Experten wirklich über die Lage in Fukushima?
- Psychologin Evelyn J. Bromet "Die Angst vor Radioaktivität ist die größte überhaupt"
- Zwischen Panikmache und Verharmlosung Gefahren überall

Schlüsselergebnisse

Zwar nimmt die *Zahl* der Naturkatastrophen nicht zu. Erdbeben, Vulkanausbrüche oder Monsterwellen gibt es heute nicht häufiger als früher (in Bezug auf die Folgen des Klimawandels ist die Fachwelt noch gespalten). Was aber wächst, ist die *Folgenschwere* der Desaster (in

Schlusssätze

[Katastrophe](#) | [Katastrophenschutz](#) | [Japan](#) | [Finanzkrise](#) | [Kernenergie](#) | [Tsunami](#) | [Erdbeben](#) | [Aschewolke](#) | [Ölpest](#)

Industrieländern steigt der Sachschaden, in eng besiedelten Entwicklungsländern die Zahl der Todesopfer). Denn zunehmend kommt

es zu »Sekundärkatastrophen«, bei denen die technische Infrastruktur und das Krisenmanagement selbst zum Problem werden.

So verheerend etwa der Tsunami Japan getroffen hat, durch die [Reaktorhavarie](#) erhielt das Unglück noch eine weitere, einmalige Dimension. Ähnlich war es nach dem gewaltigen Erdbeben im japanischen Kobe 1995: Damals platzten die Erdgasleitungen in der Stadt. Schwere Brände brachen aus. »Diese technische Katastrophe«, sagt Renn, »forderte am Ende mehr Todesopfer als das Beben selbst.«

Von »Megakrisen« spricht der französische [Krisenforscher Patrick Lagadec](#) in diesem Zusammenhang. Lagadec, der an der Pariser École Polytechnique Wirtschaftsmathematik lehrt, ist ein alter Hase im Katastrophengeschäft. Schon 1981 – lange bevor Ulrich Beck den Begriff der »Risikogesellschaft« in Deutschland populär machte – schrieb Lagadec das Buch *La Civilisation du risque* (»Die Risikozivilisation«).

Damals habe man versucht, einzelne Risiken zu identifizieren, ihre Wahrscheinlichkeit abzuschätzen, Gesetze zu erlassen und die Technik zu ihrer Bewältigung zu entwickeln, sagt Lagadec im Rückblick. Heute trauert er diesen »guten alten Krisen der 1980er und 1990er« fast nach. Sie hatten einen begrenzten Wirkungskreis und relativ einfache Regeln. Die modernen Megakrisen jedoch erschüttern die ganze Welt, und die herkömmlichen Risikoszenarien erweisen sich ein ums andere Mal als wertlos. »Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit für einen neuartigen Terroristenangriff?«, fragt Lagadec rhetorisch. »Wie oft kommt es zu einer unvorhergesehenen viralen Mutation? Wie setzt man einen ausgefeilten Krisenbewältigungsplan in einem Land um, das keine Regierung hat?«

Bei solchen Herausforderungen kann sich das übliche Expertenwissen sogar als hinderlich erweisen. Denn es stützt sich vor allem auf *vergangene* Erfahrungen. Angesichts einer unerwarteten, neuartigen Krise aber muss man alte Gewissheiten über Bord werfen. »Der größte Feind« ist für Lagadec in solchen Situationen »die Barriere in unserem eigenen Kopf«.

Mehr zum Thema

- [Atom-Unglück in Japan Was wissen Experten wirklich über die Lage in Fukushima?](#)
- [Psychologin Evelyn J. Bromet "Die Angst vor Radioaktivität ist die größte Überhaupt"](#)

Bei seinen Reisen in diverse Katastrophengebiete machte der französische Risikoanalytiker immer wieder die gleiche Beobachtung: Zwar gab es Krisenstäbe, Notfallszenarien

- von Katastrophenschutz ist die große Aufgabe
- **Zwischen Panikmache und Verharmlosung Gefahren überall**

Schlagworte

Katastrophe | Katastrophenschutz | Japan | Finanzkrise | Kernenergie | Tsunami | Erdbeben | Aschewolke | Ölpest

und Einsatzpläne; doch wenn diese durch unvorhergesehene Entwicklungen obsolet wurden, reagierten Krisenmanager und Helfer kopflos.

So war man in New Orleans im August 2005 eigentlich bestens auf den heranrückenden Hurrikan Katrina vorbereitet. Computermodelle hatten den Weg von Katrina berechnet, Studien hatten die Möglichkeit einer Überflutung der Deiche in Betracht gezogen, Evakuierungspläne erklärten, wie bedrohte Bewohner mit Bussen aus der Stadt gebracht werden sollten, und für den Fall eines Ausfalls des Telefonnetzes standen vier wasserdichte Notfallstationen bereit.

Doch Katrina hielt sich nicht an das Skript. Statt die Deiche, wie geplant, zu überfluten, schwemmten die Wassermassen diese einfach weg. Von einem Moment zum anderen veränderte sich die Ausgangslage: Schutt- und Schlammmassen trieben durch New Orleans, veränderten die gewohnte Topografie und blockierten die (ebenfalls überschwemmten) Telefon-Notzentralen. Nicht nur das Festnetz brach zusammen, auch Handys und Satellitentelefone versagten, weil die Anrufer sämtliche Frequenzen blockierten. Infolge des Kommunikations-Blackouts breitete sich Panik aus; und angesichts der verzweifelten Menschenmassen bekamen es die Busfahrer mit der Angst und ließen ihre Fahrzeuge im Stich.

Lieber nach Plan scheitern, als mit kreativen Lösungen Erfolg haben

»Jeder – auch jeder Entscheidungsträger – befand sich in einem Schockzustand«, stellt Lagadec in seinem Disaster-Report fest. »Mehr als die Hälfte aller Mitglieder der Notfallteams waren selbst schwer betroffen: Geliebte Menschen waren verschwunden, ihre Häuser zerstört oder unbetretbar.« Das gewohnte Sozialgefüge war zusammengebrochen, das Netzwerk der Kontakte und Kollegen nicht mehr existent. »Das«, so analysiert Lagadec, »veränderte radikal auch die Bedingungen des Krisenmanagements« – Veränderungen, auf die offensichtlich niemand vorbereitet war.

In solchen Situationen können sich bestehende Notfallpläne als kontraproduktiv erweisen. Wer verbissen an (mittlerweile sinnlos gewordenen) Vorschriften festhält, verbaut sich den Weg zu kreativen Auswegen. Das werde insbesondere in Behörden und hierarchischen Unternehmen zum Problem, sagt Lagadec: »Nach Plan zu scheitern scheint oft bequemer, als mit unkonventionellen Lösungen Erfolg zu haben.« Zumindest kann dann jeder behaupten, sich an die Vorschriften gehalten zu haben – auch wenn diese von den Ereignissen überholt wurden.

Das heiße nun nicht, dass man keine Notfallpläne mehr aufstellen sollte. Wir müssten uns nur bewusst sein, dass diese im Ernstfall nicht ausreichen. »Es geht nicht darum, jede Überraschung planvoll zu vermeiden – wir müssen uns darauf einstellen, überrascht zu werden«, formuliert Lagadec die neue Herausforderung.

Er plädiert daher für die Bildung von speziellen Krisenreflektionskrften – sogenannten Rapid Reflection Forces –, die dafür geschult sind, in unübersichtlichen Situationen nach kreativen und innovativen Lösungen zu suchen. Vor allem aber fordert Lagadec Trainingsseminare für Entscheidungsträger, die mehr beinhalten als das übliche Abarbeiten von Checklisten. »Es geht nicht darum, die Antworten der Vergangenheit zu lehren, sondern darum, Exekutivkrften die Fähigkeit zu vermitteln, die richtigen Fragen zu stellen, besonders in Situationen, in denen nicht einmal klar ist, was die richtigen Fragen sind.« New Yorks Bürgermeister Rudolph Giuliani verdichtete diese Philosophie nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 auf die Formel: »Verlass dich, verdammt noch mal, auf gar nichts.«

Das klingt logisch. Schaut man sich allerdings das Krisenmanagement in Deutschland an, kommen einem Zweifel, ob man den Ernst der Lage hierzulande schon erkannt hat. Vergangene Woche erst stellte das Zukunftsforum öffentliche Sicherheit in Berlin eine mehr als 80-seitige Zusammenfassung seiner Erkenntnisse zum Thema Risiko- und Krisenkommunikation vor. Darin liest man viel über die Notwendigkeit »einheitlicher Leitlinien«, über »Standards in der Risikoanalyse« oder über die »Anschaffung neuen technischen Geräts« – aber so gut wie nichts über den Umgang mit unerwarteten Bedrohungen. Man will sich lieber nicht ausmalen, was passiert, wenn wir hierzulande eine ähnliche Katastrophe zu bewältigen haben wie die Japaner in Fukushima.

Einig sind sich die im Zukunftsforum versammelten Experten vor allem darin, dass die Bürger mehr gefordert werden müssten. »Der Staat allein kann Sicherheit nicht garantieren. Dazu sind die Risiken zu komplex«, schreiben sie mit wünschenswerter Offenheit.

Mehr zum Thema

- **Atom-Unglück in Japan** Was wissen Experten wirklich über die Lage in Fukushima?
- **Psychologin Evelyn J. Bromet** "Die Angst vor Radioaktivität ist die größte überhaupt"
- **Zwischen Panikmache und Verharmlosung** Gefahren überall

Schlagworte

[Katastrophe](#) | [Katastrophenschutz](#) | [Japan](#) |

Planer und Politiker müssen sich also darauf einstellen, ständig von Neuem überrascht zu werden; und wir Bürger sollten uns von dem naiven Glauben verabschieden, in einer hoch technisierten Welt könne es so etwas wie verlässliche Sicherheit je geben. Ebenso gestrig ist die Hoffnung, die modernen Megakrisen seien lediglich Störfälle im normalen Betriebsablauf

Finanzkrise | Kernenergie | Tsunami |
Erdbeben | Aschewolke | Ölpest

Störung im normalen Betriebsablauf.

Sie werden im Gegenteil selbst zum
Motor der Entwicklung. Für Lagadec

stellen sie bereits ein neues evolutionäres Prinzip dar: Genauso wie das
»Jokerereignis« 9/11 die Weltpolitik unumkehrbar verändert hat, könnte sich nun
Fukushima als historischer Wendepunkt erweisen.

Wie stellt man sich auf diese permanente Unsicherheit ein? Dazu empfiehlt Patrick
Lagadec jene Geisteshaltung, mit der Ferdinand Magellan 1519 zur ersten
Weltumsegelung der Geschichte aufbrach: »Es geht nicht mehr darum, sich zu
versichern, dass das Meer ruhig bleibt, sondern sich darauf einzustellen, in
stürmische, unbekannte Gewässer zu segeln.« Derzeit sind wir alle unterwegs in
Richtung Terra incognita.

*Diesen Artikel finden Sie als Audiodatei im Premiumbereich unter
www.zeit.de/audio*

QUELLE: DIE ZEIT, 14.4.2011 Nr. 16

ADRESSE: <http://www.zeit.de/2011/16/Lernen-Katastrophen>