

„Disziplin und Solidarität“

Bausteine im Krisenmanagement

Beitrag von Dr. Leonard Meyer zu Brickwedde

In den siebzehn Jahren, die ich damals schon in Japan lebte, hatte es niemals ein Erdbeben von dieser ungeheuren Stärke gegeben wie am 11. März 2011 um 14.46 Uhr. In den Dörfern und Städten an der nordöstlichen Küste heulten die Alarmsirenen auf. Nur zwanzig Minuten später überschwemmte ein bis zu vierzig Meter hoher Tsunami Häfen und Strände und schob Autos, Häuser und Schiffe kilometertief landeinwärts. Über 18.000 Menschen starben.

Wer die Bilder dieser Naturgewalten gesehen hat, wird sie niemals vergessen. Genauso tief hat sich mir jedoch ins Gedächtnis gebrannt, wie diszipliniert und solidarisch die Japaner auf diese Katastrophe reagierten. In den Tsunami-Gebieten retteten sich viele Anwohner auf Anhöhen, wie sie es schon in der Schule gelernt hatten, und sammelten sich gefasst in öffentlichen Gebäuden und Hallen als Notunterkünften. In der Hauptstadt Tokio blieben alle Bahnen stehen, der Verkehr stockte, der Strom fiel aus. Ständige kräftige Nachbeben schürten die Sorge um Familie und Freunde, aber die Menschen bewegten sich besonnen und ruhig. Man lief zu Fuß nach Hause, auch wenn es Stunden dauerte, viele kauften sich ein Fahrrad für den Heimweg! Geschäfte und Restaurants hielten ihre Türen für die Vorbeiziehenden offen, ließen sie die Toiletten benutzen und versorgten sie mit Getränken.

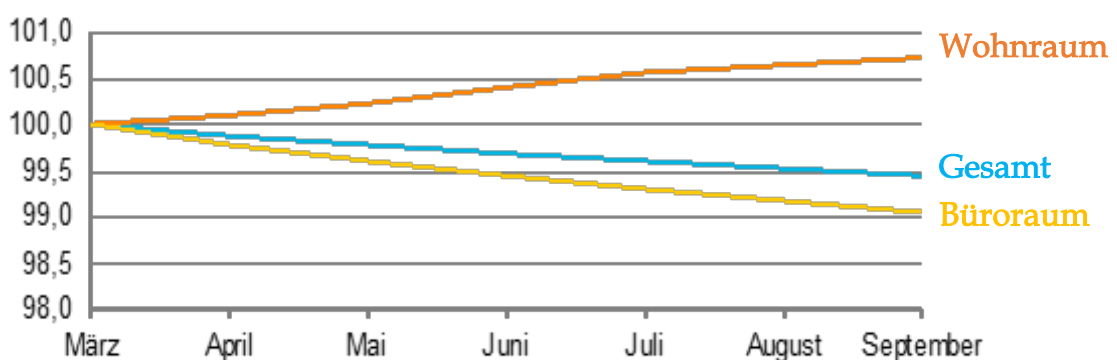
Wenn ich heute gefragt werde, wie diese Katastrophe das Land verändert hat, dann lautet meine Antwort: Die Japaner haben in diesen zehn Jahren sich selbst und der Welt bewiesen, dass sie solche Krisen überstehen und managen können. Die Erfahrungen aus der damaligen Zeit haben mein Vertrauen in das japanische Vermögen gestärkt, extreme Herausforderungen anzunehmen und richtige Antworten zu finden. Als Beispiel fällt mir ein, dass die Regierung dazu aufforderte, fünfzehn Prozent weniger Strom zu verbrauchen, mit dem Ergebnis, dass Firmen und private Haushalte den Verbrauch in kurzer Zeit um dreißig Prozent senkten.

Sicher, aus deutscher Perspektive lief das Krisenmanagement gerade in den ersten Tagen nicht glatt. Die unklare Kommunikation des Nuklearunfalls im AKW Fukushima sorgte für Irritationen. Im Nachhinein muss man der Regierung von Premierminister Naoto Kan jedoch zugutehalten, dass niemand genau wusste, was sich in den Reaktoren abspielte. Außerdem wollte man einen Massenexodus aus dem Großraum Tokio vermeiden und verzichtete auf unnötige Spekulationen, wie es in den internationalen Medien passierte.

Für diejenigen Deutschen, die sich entschieden hatten, bei ihren Teams und Mitarbeitern in Tokyo zu bleiben und gemeinsam, aufmerksam beobachtend, die durch das Erdbeben entstandenen Schäden aufzuarbeiten, bestand die größte Herausforderung darin, diese Entscheidung ihren Familienangehörigen in Deutschland zu erklären, die von ständig neuen und extremen Szenarien zu Fukushima beunruhigt waren.

Die Reaktoren in Fukushima, die durch den Ausfall der Stromversorgung komplett isoliert waren, sind tatsächlich nie verlassen worden. Eine zunächst kleine Gruppe von Mitarbeitern versuchte zunächst verzweifelt aber schon bald, trotz der lebensgefährlichen Situation im Kraftwerk unterstützt von weiteren Hundertschaften Freiwilliger der Feuerwehren aus Tokyo und Osaka, Mitarbeitern des Betreibers Tepco und anderer Elektrokonzern, den Schaden in Grenzen zu halten. Nach zehn Tagen war es gelungen, das Kraftwerk wieder an die Stromversorgung anzuschließen. Die Bedrohung war damit noch lange nicht abgewandt, aber die Arbeit daran hatte ab jetzt den Charakter eines Projektes, das Schritt für Schritt weiter entwickelt wird.

Der Fokus vieler Auslandsmedien auf die Ereignisse in Fukushima und oft sensationell aufbereitete, nicht ortskundige Informationen verursachten ganz offensichtliche Fehlentscheidungen. So stellte beispielsweise eine der größten deutschen Immobilien-Fondsgesellschaften vorübergehend die Rücknahme und den Verkauf neuer Anteile an ihrem Global Immobilienfonds mit der Begründung ein, man könnte aufgrund der Situation in Fukushima die Fondsobjekte in Tokyo (damals vierzehn Prozent des Fondsvermögens) nicht mehr bewerten. Tatsächlich haben, wie die Grafik zeigt, Immobilien in Tokio in den Monaten unmittelbar nach dem Erdbeben nicht an Wert verloren.



* Index 100 = 1. März 2011

Quelle: Kenzo Capital Corporation, Ministerium für Wirtschaft, Handel und Industrie (METI), 12. Okt. 2011; The Association of Real Estate Securitisation Japan (ARES) Databook

Als Anfang 2020 die Nachrichten über die Verbreitung eines neuen Virus in China kamen, stellten sich die Menschen unmittelbar und geschlossen um. Gesichtsmasken werden in Japan schon immer zur Grippezeit in Spätwinter und als Schutz gegen Heuschnupfen durch Zedernpollen im Frühjahr häufig getragen. Nun sah man diese durchgängig. Die Geschäfte und Unternehmen stellten Desinfektionsmittel in Büros und an Eingängen auf. Im Ergebnis hatte Japan so nicht nur einen im Vergleich zu Deutschland relativ milden Infektionsverlauf während der ersten Welle. Auch die Zahl der Grippefälle sank um mehr als siebenzig Prozent gegenüber den Vorjahren.

Japan musste keinen Lockdown verordnen. Die Aufforderung an Unternehmen, die Büropräsenz durch Förderung von Home Office-Arbeit zu verringern und die Bitte um verkürzte Öffnungszeiten von Restaurants und Bars reichten aus, um im Frühjahr 2020 und erneut auch jetzt wieder in der dritten Welle die Neuinfektionen zurückzudrängen. Medienberichte aus Deutschland und anderen Ländern über Proteste gegen „Freiheitsberaubung“ durch Maskenpflicht werden hier einfach nicht verstanden. Den Schutz anderer, das Gemeinwohl versteht jeder Bürger als Pflicht.

Es passt in dieses Bild, dass Unternehmen wie Toyota tausende Mitarbeiter von Unternehmen übernehmen, die unter den Auswirkungen der Corona-Pandemie den Betrieb stark reduzieren müssen. Im Falle von Toyota handelt es sich im großen Stil um Mitarbeiter von Mitsubishi Heavy Industry, deren Flugzeugproduktion eingebrochen ist. Überall zeigt sich: Japan lebt seit Jahrtausenden mit der Bedrohung durch Erdbeben, Tsunami und Taifune und ist im Krisenmanagement geübt und geprüft. Das Land kann sich auf seine Kerncharaktereigenschaften Disziplin und Solidarität verlassen, heute in der Pandemie genauso wie 2011 nach dem schweren Erdbeben.

FRÜHLINGS-HAIKU

Lange auf die Sterne
am Himmel schauen. Milde
Frühjahrsnacht heute.

Inge Johnson