



Fachhochschule des Bundes
für öffentliche Verwaltung



Beiträge zur inneren Sicherheit

33

Brühl 2010

Raimund Jokiel / Marcus Wiesen / Andreas M. Mark (Hrsg.)

Nachrichtendienstpsychologie 5



Raimund Jokiel / Marcus Wiesen / Andreas M. Mark (Hrsg.)

Nachrichtendienstpsychologie 5

Brühl / Rheinland 2010

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-938407-36-3

Druck: Statistisches Bundesamt
Zweigstelle Bonn

Impressum:

Fachhochschule des Bundes
für öffentliche Verwaltung
Willy-Brandt-Str. 1
50321 Brühl

www.fhbund.de

Inhalt

1. Vorwort der Herausgeber	5
2. Judith Faessler Zur Motivation islamistischer Selbstmordattentäter – ein psychoanalytischer Ansatz	7
3. Siegfried Schwan Kognitiver Erklärungsansatz	32
4. Raimund Jokiel Islamistische Selbstmordattentäter: Psychopathologische Aspekte	41
5. Reinhold Bornkessel Stressbelastung operativer Mitarbeiter einer Sicherheitsbe- hörde	57
6. Andreas M. Mark Wahrnehmung, Stress und Stressbewältigung	74
7. L. Kramer Personenbeurteilung in Nachrichtendiensten – die Bedeu- tung des ersten Eindrucks und der beruflichen Erfahrung bei Personenbeurteilungen	89
8. Andreas M. Mark Das Problem der projektiven Beurteilungsdiskrepanz	121
9. Marcus Wiesen Korrumpierbarkeit durch Erosion des Unrechtsbewusstseins	129
10. Andreas M. Mark Perspektivenwechsel als Grundlage erfolgreicher interkultu- reller Kommunikation	140
11. Stefanie Theelke Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument in einer Sicherheitsbehörde	149
12. Andreas M. Mark Kritik und Remonstration als Instrumente der Risikomini- mierung	175
13. Thomas Anderson Vorbehalt als Haltung – Verstehende Ansätze in der nach- richtendienstlichen Arbeit	185
Herausgeber	206

1. Vorwort der Herausgeber

Der vierte Band der Reihe Nachrichtendienstpsychologie erschien im Jahre 2006 und wurde von SCHWAN und LITZCKE¹ herausgegeben. Seither gab es im Jahr 2008 eine englischsprachige Zusammenstellung wichtiger Beiträge von LITZCKE, MÜLLER-ENBERGS und UNGERER². Im Jahre 2009 veröffentlichte JOKIEL³ einen Artikel über Nachrichtendienstpsychologie als neues Anwendungsfach.

Im vorliegenden Band greifen drei Artikel mögliche psychologische Erklärungsansätze für das Verhalten islamistischer Selbstmordattentäter auf. Dabei verfolgt FAESSLER einen psychoanalytischen Ansatz, SCHWAN erläutert kognitive Prozesse und JOKIEL beschreibt Hinweise auf psychopathologische Aspekte.

Dem Thema Stress widmen sich zwei Arbeiten: BORNKESSEL untersuchte Stressoren und Reaktionen bei Mitarbeitern der nachrichtendienstlichen Informationsbeschaffung. MARK macht Ausführungen zur Wahrnehmung in Belastungssituationen und schildert mögliche Bewältigungsstrategien.

Eine der anspruchsvollsten Aufgaben bei der nachrichtendienstlichen Arbeit ist die Beurteilung von Menschen. KRAMER legt eine empirische Arbeit zur Personenbeurteilung vor und berücksichtigt dabei das Phänomen des ersten Eindrucks.

MARK problematisiert in seinem Artikel die sogenannte projektive Beurteilungsdiskrepanz.

Die Einstellung eines fremden Menschen zu beeinflussen ist ein allmählicher Prozess. WIESEN beschreibt, wie sich über einen längeren Zeitraum das Unrechtsbewusstsein einer Person verändert. MARK

¹ Schwan, S. & Litzcke, S. M. (Hrsg.): Nachrichtendienstpsychologie 4. Brühl, Fachhochschule des Bundes, Beiträge zur inneren Sicherheit, Band 29, 2006.

² Litzcke, S. M., Müller-Enbergs, H & Ungerer, D. (Eds.): Intelligence-Service Psychology. Frankfurt, Verlag für Polizeiwissenschaft, 2008.

³ R. Jokiel: Nachrichtendienst-Psychologie – ein neues Anwendungsfach. In: Th. Bönders (Hrsg.). Festschrift Kompetenz und Verantwortung in der Bundesverwaltung. 30 Jahre Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung. München: C.H. Beck-Verlag, 745 – 753, 2009.

weist darauf hin, dass ein Perspektivenwechsel zum Verständnis eines Menschen beiträgt und die interkulturelle Kommunikation erleichtert.

Auch im behördlichen Bereich wird der Mitarbeiterführung heutzutage große Bedeutung zugebilligt. THEELKE untersuchte in ihrer empirischen Arbeit, wie Führungskräfte in einer Sicherheitsbehörde das Mitarbeitergespräch bewerten und handhaben. MARK macht auf die Wichtigkeit der Kritikfähigkeit von Führungskräften aufmerksam.

Im abschließenden Artikel schildert ANDERSON sogenannte diskurs-theoretische Verfahren und stellt heraus, „wie eine theoretisch fundierte, kritische Grundhaltung einen praktischen Mehrwert für nachrichtendienstliche Analysetätigkeiten bietet.“ Der Autor selbst macht auf „sicherlich zum Teil sperrige Ausdrucksweisen“ aufmerksam.

Ein herzlicher Dank gilt allen Autorinnen und Autoren, die einen Beitrag zum Band 5 der Reihe Nachrichtendienstpsychologie geleistet haben.

2. Zur Motivation islamistischer Selbstmordattentäter - ein psychoanalytischer Ansatz

Judith Faessler

Einführung

„Nine Eleven“, Djerba 2002, Madrid 2004, London 2005 oder Casablanca stehen metonymisch für Terroranschläge aus dem islamistischen Spektrum. Auf der anderen Seite dokumentieren „Straßburger Weihnachtsmarkt“, „al-Tauhid-Verfahren“ und „Sauerland-Gruppe“ Erfolge der Sicherheitsbehörden. Auch wenn sich die Quote in den letzten Jahren zugunsten der Sicherheitsbehörden verändert hat, so besteht noch lange kein Grund zur Entwarnung: Die Verhinderung islamistisch motivierter Anschläge bleibt eine große Herausforderung.

Zu präventiven Zwecken wurden inzwischen, wie bei anderen Straftaten auch, begangene Anschläge und Täter untersucht. Der Fokus – auch dieser Arbeit – lag dabei auf dem so genannten *home-grown-Terrorismus* und auf in „westlichen“ Ländern oder auf „westliche“ Ziele verübten Anschlägen. Dabei ergaben sich Muster, die als Grundlage für Szenarien möglicher Anschläge dienen können. Hingegen waren die Tätertypen der bisher erstellten Studien derart unterschiedlich, dass die Erarbeitung eines Rasters unmöglich war.

Es bleibt also die Frage nach dem Motiv. Warum? Was treibt einen Menschen dazu, einen islamistisch motivierten Selbstmord- oder Anschlag zu begehen?

Als erster Ansatzpunkt dienen die eigenen Erklärungen der Täter, die zum Teil ihre Anschläge mit schriftlichen Testamenten oder vorher gedrehten Videobotschaften religiös begründen:

Sie mordeten – so behaupten sie – im Namen und angeblichen Auftrag Gottes und erfüllten damit ein Gebot des Islam. Damit inkriminieren sie implizit sämtliche Muslime: Nachdem Statistiken von weltweit etwa 1,3 Milliarden Muslimen ausgehen, stünde man nämlich vor dem Problem, dass es demzufolge genauso viele potentielle Attentäter gäbe. Eine Feststellung, die durchaus im Sinne eines Osama bin Ladin wäre, aber mit der Realität nichts zu tun hat. Nicht zuletzt deshalb wird in seriösen Publikationen nicht allgemein von Religion als Motiv

gesprochen, sondern von einer bestimmten Auslegung der Religion durch die Täter: Fachleute sprechen von radikalem Islamismus⁴ oder Jihadismus und meinen dabei die Ideologie der Täter.

Für das Phänomen der Anschläge und ihrer Urheber prägten sie die synonymen Begriffe „islamistischer Terrorismus“, „extremistisch-islamischer Terrorismus“ oder „radikal-islamischer Terrorismus“ u.a. Ganz in diesem Sinne wird auch nicht von islamischen, sondern von islamistisch motivierten Anschlägen gesprochen.

Damit verschiebt sich aber nur die Frage, denn inzwischen sind islamistische Thesen (wie etwa durch die regelmäßigen Auftritte des der Muslimbruderschaft nahestehenden Rechtsgelehrten Yussuf al-Qaradawi beim Fernsehsender „al-Jazeera“) weit verbreitet und bilden in einigen Ländern gar die theologisch-politische Hauptströmung (wie die heutige Wahhabiya in Saudi-Arabien, deren Einfluss auch auf europäische Muslime durch massive Propaganda beachtlich ist). Dennoch werden nur Einzelpersonen zu Attentätern.

Aber indem wir uns bei der Suche nach den Ursachen für den Terrorismus auf die Ideologie beschränken, bleiben wir letztlich bei den eigenen Erklärungen der Terroristen, und diese gilt es zu hinterfragen.

Mit diesem Gedankengang ist die Ausgangsthese vorliegender Arbeit schon vorweggenommen:

Man nimmt an, dass Religion oder Ideologie nicht ausreichen, um einen Menschen zu einer Gewalttat zu aktivieren oder anzustiften.⁵ Besagte Ideologie muss auf einen geeigneten Rezeptor treffen. An dieser Stelle bietet sich ein anderer Ansatzpunkt an: Die Person des Terroristen wird in den Vordergrund gestellt.

Zuvor gilt es aber, die wichtigsten Einwände gegen diesen Ansatz auszuräumen. Wenn es sich um persönlich motivierte Gewalttätigkeit

⁴ Islamismus wird inzwischen fast einhellig als Terminus Technicus gebraucht, für die politischen Ideologien, die sich einer religiösen Sprache bedienen und gleichzeitig den Anspruch erheben, die einzig wahre Auslegung des islamischen Glaubens zu sein, aber eine politische Agenda und politische Ziele verfolgen.

⁵ Zahlreiche wissenschaftliche (u.a. kriminalistische und psychologische) Studien seit dem 19. Jahrhundert beschäftigen sich mit dem Thema und belegen diese Annahme.

handelt, warum wird der Berufung auf die Religion, bzw. die Ideologie so viel Bedeutung beigemessen? Ist die Ideologie lediglich ein „moralisches Alibi“⁶ ? Verschiedene Terrorismusexperten teilen inzwischen diese Meinung und sprechen etwa von einem „islamisch getarnten Terrorismus“.⁷

Niemand bestreitet, dass eine Analyse der Ideologie unabkömmlich ist, will man das Phänomen des islamistischen Terrorismus in seiner Gesamtheit erfassen: Sie fungiert nicht nur als das einigende Band der Terroristen und als das Unterscheidungsmerkmal von anderen Terroris- men, sie scheint auch auf den ersten Blick die einzige Gemeinsamkeit der Adepten zu sein.

Doch wer dann auf Inhalte gespannt ist, muss enttäuscht werden, denn eine Untersuchung entlarvt besagte Ideologie als potemkinsche Dörfer. Der Jihadismus oder islamistische Terrorismus – im Gegensatz zum Islamismus oder islamischen Extremismus – befindet sich irgendwo auf dem Weg von der politischen Ideologie hin zum nihilistischen Kult. Dem Leitmotiv viel beschworener starker Feindbilder wird ein diffuser gesellschaftlicher Entwurf – die Utopie der frühen *Umma* – nur andeutungsweise gegenübergestellt. Erklärte Ziele sind die Rückeroberung „islamischer Erde“ und die angebliche Wiedererichtung eines weltumspannenden islamischen Kalifats. Verlautbarungen der al-Qaida verdeutlichen, dass sie zwar politische Themen mit Anspielungen auf kollektive Demütigungen der Muslime aufgreifen, etwa um Anhänger und Zustimmung zu gewinnen, aber lediglich einen Rachefeldzug beschwören. Kompromisse widersprechen dem manichäischen Weltbild, und so kann der Kern aller Forderungen auf das Töten von Andersdenkenden (auch und insbesondere von Muslimen) reduziert werden. Dem entspricht, dass der als Märtyrertod verbrämte Selbstmordanschlag zum Zentrum des Kultes erhoben wird und als zentraler Lebenssinn und höchstes -ziel fungiert.

Wer für die Utopie sein Leben gibt, gelange ins Paradies, allen anderen gönnt man nicht mal ein diesseitiges Leben und sie verdienen nur die Hölle. Es stellt sich die Frage, ob die Anhänger der al-Qaida Massenmorde billigend in Kauf nehmen oder ob der Freibrief zum Töten

⁶ Der Ausdruck wurde durch Cesare Lombroso, Mediziner, Anthropologe und Kriminalist des 19. Jh. geprägt.

⁷ Jürgen Todenhöfer in der Süddeutschen Zeitung vom 06.02.2006.

das eigentlich attraktive für sie ist. Auch letzteres wäre kein Novum, destruktiv-aggressive Kulte in den verschiedensten Kulturen haben Anhänger gefunden.

Uns interessiert, auf welche Personen der „al-Qaida-Kult“ anziehend wirkt und warum.

Im Kern dieser Frage steht der Versuch, hinter den vorgeschobenen, die eigentlich antreibenden Motive zu ergründen. Die vereinfachte vorweggenommene Antwort lautet: Rache für durch Kränkungen verursachter Hass und Selbsthass.

Diese Annahme soll im Folgenden vorgestellt werden.

Individualpsychologisch

Kränkung

In die Wiege gelegt sind dem Menschen so genannte narzisstische Bedürfnisse nach Anerkennung, Echo, Verständnis, Spiegelung, Teilnahme und Bestätigung. Vereinfacht ausgedrückt, ein Kind will als Person wahrgenommen, respektiert und geliebt werden. Wird diesen Bedürfnissen nicht nachgekommen, kann das Kind kein Selbstwertgefühl entwickeln. Mehr noch, wird die Entwicklung der eigenen Identität systematisch unterdrückt, kann diese nur aus der Identifikation mit (den unterdrückenden) Autoritäten abgeleitet werden. Beispiele für eine solche Missachtung der Persönlichkeit sind vielfältig: Eltern projizieren ihre unerfüllten Wünsche und Ambitionen auf ihre Kinder, die diese dann erfüllen sollen. Es ist dabei nicht möglich, zu bestimmen, ab wann man von einer Unterdrückung der Persönlichkeit sprechen kann und insbesondere ab wann es zu einer Persönlichkeitsstörung führt. Der Grad der Unterdrückung ist dabei nicht objektiv messbar, sondern kann erst an den Folgen erahnt werden. Das hängt von vielen Faktoren ab, nicht zuletzt von den Fähigkeiten des Kindes, damit umzugehen.

Tatsächlich sind aber in der Folge Gefühle der Wertlosigkeit ein Grundmuster derartig geprägter Persönlichkeiten.

Sie kompensieren dieses Manko durch Großartigkeit, weshalb die Betroffenen von anderen häufig als arrogant wahrgenommen werden. Sie haben dabei ein grandioses Gefühl der eigenen Wichtigkeit und legen ein Anspruchsdenken an den Tag. Die Abwehr von Gefühlen

der Nichtigkeit ist dabei als zentral anzusehen. Die Grandiosität kann dabei die Form einer wütenden Grundgestimmtheit annehmen, die sich als Ärger, Zorn und Ressentiment anderen gegenüber zeigt. Zwar verhüllt die grandiose Fassade das kaum vorhandene Selbstwertgefühl, aber aufbauen lässt es sich dadurch nicht mehr.

Es kommt ein fataler Kreislauf von eingebildeter Grandiosität und gefühlter Minderwertigkeit in Gang.

Als Ersatz für fehlende eigene Persönlichkeit wird die externe Bestätigung gesucht: Viele sind getrieben durch ein unstillbares Verlangen nach Bewunderung. Je größer der Verlust des eigenen Selbst, desto stärker ist der Wunsch nach Grandiosität. Grandiose Aktionen etwa, auch Gewalttaten, können ein Erleben von Stärke und Macht suggerieren. Bekommen sie die Bewunderung, wird das durch den Persönlichkeitsverlust verursachte Leiden kurzzeitig aufgefangen. Aber auch Bewunderung genügt nicht, denn sie kann nur eine Ersatzbefriedigung für die in der Kindheit versagten Bedürfnisse sein. Der Selbstverlust wird so immer wieder spürbar.

Die Lebensläufe radikaler Islamisten weisen symptomatische Konstanten auf: Eine häufige biographische Triebfeder ist die Suche nach Erfolg und Bewunderung.

Der Marokkaner al-Fazazi, dessen Hetzpredigten in der Hamburger „al-Nur“ Moschee eine wichtige Rolle bei der Radikalisierung der Attentäter des 11.09.2001 spielten, wollte ursprünglich Pop-Sänger werden. Er wurde Lehrer und unzufrieden, bis er schließlich als radikaler Prediger unheilvoll Geschichte schreiben sollte. Die drei auf den ersten Blick so unterschiedlichen Berufungen haben eine Gemeinsamkeit: al-Fazazi konnte dabei junge Bewunderer um sich scharen.

Man spricht von narzisstisch gestörten Persönlichkeiten.⁸ Neben häufigeren Symptomen wie tiefe Depressionen ist bei einigen die Neigung zu Gewalttätigkeit zu beobachten. Narzisstisch gestörte Persönlichkeiten können aber durchaus positiv auffallen, so gibt es durchaus Beispiele von Personen, die mit einem grandiosen Selbstentwurf erfolgreich sind. Auf Anhieb fallen einem nicht wenige berühmte

⁸ Es geht hier nicht um eine vollständige Beschreibung narzisstisch gestörter Persönlichkeiten, sondern lediglich darum, die für das Thema der Arbeit wesentlichen Symptome herauszustellen.

Künstler ein. Aber die wenigsten sind kreativ genug, um eine neue Identität zu entwerfen, und wenn sie es sind, dann sind sie selten begabt genug, mit einem derartigen Entwurf die benötigte Bewunderung zu erhalten. Die meisten bleiben bei dem ihnen durch Erziehung aufgezwungenen Modell. Ist dann eine narzisstisch gestörte Persönlichkeit mangels eigener Identität auf der Suche nach einem neuen „Persönlichkeitskostüm“, so ist es viel nahe liegender, eines der Angebote kollektiver Identität anzunehmen: Man begreift sich dann beispielsweise in erster Linie als Angehöriger einer Nation oder Ethnie oder einer Religion und identifiziert sich mit den Autoritäten.

Die Identitätsmaskerade ist aber eine zu dünne Schutzhülle für das nicht vorhandene Selbstwertgefühl und deshalb ist die Kränkungsstoleranz sehr gering. So wird etwa jede Kritik als Angriff verstanden. Schnell ist man zutiefst verletzt und wird an die eigene Wertlosigkeit erinnert.

Diese subjektiv empfundene Bedrohung durch die Umwelt kann bei den Betroffenen zu Aggressivität und Destruktivität führen. So kann eine narzisstische Störung letztlich auch zu Gewalttätigkeit führen.

Der häufig beklagte „Überlegenheitswahn und die Aggressivität“ gewisser Jugendlicher wird bevorzugt kulturellen und sozialen Hintergründen zugeschrieben und selten als Symptome narzisstischer Störung betrachtet.

Fatal daran ist, dass sich eine weitere Folge dazu paart: den Betroffenen fehlt es an Empathie (Einfühlungsvermögen). Es ist ihnen somit schwer möglich, sich in die Lage anderer zu versetzen. Damit sinkt die natürliche Hemmschwelle vor Gewalttaten.

Auch in Bezug auf soziale Kontakte sind narzisstisch gestörte Persönlichkeiten vorgeprägt: Die für das physische und psychische Überleben notwendigen Personen - die man also lieben muss, meist sind es die Eltern -, wurden auch als traumatisierend und bedrohlich erlebt. Dieses Dilemma - das Kind bleibt ja auf diese Personen angewiesen – kann ebenfalls zu einer Gewaltspirale führen.

Der Teufelskreis geht aber noch weiter: Narzisstisch gestörte Persönlichkeiten sind auch meist frustriert, nicht zuletzt aufgrund der, um ihrer Großartigkeit nachzukommen, hochgesteckten Ziele: Das Gefühl

der Frustration entsteht durch Ohnmacht oder kommt auf, wenn ein Wunsch nicht erfüllt oder ein gesetztes Ziel nicht erreicht wird.

Sehr häufig folgt der Frustration eine Aggression. Frustrationen zu bewältigen und Aggressionen zu neutralisieren ist ein alltäglicher Vorgang. Eine narzisstisch gestörte Persönlichkeit kann aber Aggressionen schlechter abbauen und hat überdies noch eine geringere Frustrationstoleranz wegen des geringen Selbstwertgefühls.

Man hat in Mohammed Atta (der am 11.09.2001 ein Flugzeug in einen der Zwillingstürme in New York flog) hauptsächlich den Musterstudenten gesehen und sich darüber gewundert, dass er nicht so recht ins Klischee eines Kriminellen passen wollte. Nebenbei konnte man aber in Erfahrung bringen, dass der sensible und weiche Junge als Kind den Ansprüchen seines Vaters nicht genügte, dass er ihn als Student gar beschämte, weil er nicht so erfolgreich war, wie dieser es sich wünschte. Er wurde vom Vater deshalb nach Deutschland geschickt.

Vom Selbsthass zum Feindbild

„Menschen hassen an anderen Menschen nichts mehr als das, was sie an sich selbst hassen und zu überwinden suchen.“⁹

Bei narzisstisch gestörten Personen spricht man von einem Verlust des Selbst. Dieser rührt daher, dass man nicht „man selbst“ sein durfte, etwa weil die Eltern die Persönlichkeit des Kindes nicht akzeptierten, bzw. „ausprügelten“ oder dem Kind eine andere Persönlichkeit aufzwingen wollten. Nun ist dieses Selbst unterdrückt, aber durchaus noch spürbar. Deshalb bedürfen gestörte Persönlichkeiten eines Feindbildes, um ihr eigenes Negatives zu veräußern und ihre Wut konkret unterzubringen. Es ist dies die klassische Funktion des Sündenbocks.

Geiz ist in vielen Gesellschaften eine verpönte Eigenschaft, die es gilt so früh wie möglich zu unterdrücken. Man kann dann beobachten, dass das jeweilige Feindbild als geizig bezeichnet wird (z.B. „die Juden sind geizig“).

⁹ Bernhard Berliner, zitiert nach Thomas Auchter: Zur Psychoanalyse des Antisemitismus, 2004, S 25.

Dies erklärt auch, warum es nicht nur möglich ist, sondern auch häufig vorkommt, dass Anhänger radikaler Ideologien Eigenschaften ausleben und Lebensentwürfe teilen, die der Ideologie widersprechen.

Häufig wird auf grob vereinfachende Weise von einer Ideologie auf die Menschen dahinter geschlossen. So halten viele die Existenz homosexueller Islamisten für unmöglich, denn das eine widerspreche ja dem anderen. Nachdem im echten Leben solche Paradoxa durchaus möglich sind – auch aus anderen Bereichen gibt es bekannte Beispiele –, hier eine Deutung: Eine ablehnende Haltung gegenüber Homosexualität ist nach wie vor in vielen Kulturen selbstverständlich. Bemerkte ein derart geprägter Jugendlicher seine homoerotischen Neigungen, widerspricht dies seinen Vorstellungen eines Lebensentwurfs und seiner Identität. Dieses Dilemma führt zum Selbsthass, denn er muss sich für seine „verwerflichen“ Neigungen hassen. Der Hass wird zwar nach außen projiziert, trotzdem quälen ihn Schuldgefühle, die er durch besonders starke Verurteilung kompensieren will. Es kann also durchaus sein, dass ein Homosexueller – unabhängig davon, ob er es auslebt oder nicht - zum besonders radikalen Islamisten wird.

Die hasserfüllte Ausrichtung auf ein politisches oder religiöses Feindbild hat Sigmund Freud „Überdetermination“ genannt. Wenn Menschen ihre höchst private Wut bei einem auch von anderen gehassten Objekt untergebracht haben, vermittelt es ihnen das Gefühl mit ihrem Hass nicht mehr so allein zu sein.

Während kaum jemand verständnisvoll Anteil an einem Hass auf eine bestimmte Person nimmt, die nur im Leben des Hassenden eine Rolle spielt, solidarisiert Hass auf einen gemeinsamen Feind.

Zu erwähnen bleibt aber die ambivalente Haltung gegenüber Feindbildern: So gehen Neid und Bewunderung, Idealisierung und Hass Hand in Hand. Kaum ein Jugendlicher in der islamischen Welt träumt nicht vom unerreichbaren „amerikanischen Lebensstil“.

Das ist mit eine Erklärung, warum es weltweit einige wenige sehr erfolgreiche Feindbilder gibt. Wie ein Feindbild entsteht, und was die Natur dieses Feindbildes ist, soll hier kein Thema sein.

In Kulturen, in denen Frauen durch die Geburt eines Sohnes ein Mehr an Prestige gewinnen und in Kulturen, in denen Frauen verachtet werden, spielen verwöhnende Mütter eine besondere Rolle, weil sie ver-

suchen, sich über ihre Söhne Bedeutung zu verschaffen. Dadurch wird den Söhnen ein eigenes Selbst verweigert. Im Ergebnis schließen sich die Söhne wiederum den Frauenhassern an, denn die eigene Mutter zu hassen ist mit einem Tabu belegt.

Bisherige Untersuchungen belegen, dass islamistische Täter, soweit man dies noch nachvollziehen kann, eine narzisstische Störung aufweisen. Diese korreliert aber nur vordergründig mit der geographischen und religiösen Herkunft der Täter. Denn narzisstische Störungen sind auch unter Nichtmuslimen weit verbreitet. Der gemeinsame Nenner der Terroristen, der neben der narzisstischen Störung am ehesten einen sinnvollen Ansatz für den individualpsychologischen Ansatz bietet, ist in einer patriarchalisch geprägten Herkunft zu finden.

Es soll hier deshalb zunächst die funktionierende patriarchalische Gesellschaft skizziert werden.

Das Patriarchat

Im Idealfall ist der Patriarch – ein Mann, Ehemann und Vater - das Oberhaupt einer Familie, zu der Ehefrau(en) und Kinder zählen, eventuell auch Schwiegertöchter und Enkelkinder, mit allen für ihn daraus resultierenden Rechten und Pflichten: Er trifft die Entscheidungen, muss aber auch die Familie ernähren und sie vor Gefahren schützen. Seine Eigenschaften sind Tapferkeit, Großmut, Großzügigkeit, milde Strenge – kurz, er vereint alle Eigenschaften, die in der jeweiligen Gesellschaft als vorbildlich gelten. Der Patriarch verkörpert das Ideal und ist somit ein Held. Als solchen sieht ihn auch seine Familie, sie ist ihm gegenüber loyal und bewundert ihn. Es ist irrelevant, inwieweit dieses Ideal realisierbar ist, es sollte nur der Hintergrund für den folgenden Punkt skizziert werden.

Das Patriarchat in der Krise

Beim Eintreten einer Krise (ob durch Krieg, durch Auswanderung, ob wirtschaftlicher Art wie durch Arbeitslosigkeit) gerät das fragile Gleichgewicht aus den Fugen. Der Psychoanalytiker Gehad Mazarweh schildert eindringlich¹⁰, wie der fatale Kreislauf sich daraufhin entwickelt. Im Folgenden wird zum Teil auf seine Thesen zurückgegriffen:

¹⁰ Bericht von Nina Gladitz in der Sendung „Kulturzeit“ auf 3sat.

Kann der Patriarch seine Verantwortungen und Pflichten – etwa Ernährung und Schutz der Familie - nicht mehr erfüllen, ist er funktionslos.

Aber neue Situationen wie die Frau als Ernährerin der Familie oder ein Vater, der seine Kinder nicht ausreichend schützen kann, führen nicht zwangsläufig zur Auflösung der Gesellschaftsform - des Patriarchats - da Ideale häufig die Realität überleben. Im Gegenteil, die Betroffenen halten an tradierten Wertevorstellungen fest. Der nunmehr entmachtete Patriarch im „Scheinpatriarchat“ kompensiert seine Ohnmacht häufig, indem er das einzige Machtinstrument, das ihm noch bleibt, die Züchtigung der Frau und Kinder, verstärkt.

Türkische Studien belegen, dass unter den Landflüchtigen in den Vorstädten die Gewalttätigkeit höher ist als in den ruralen, vormodernen und streng patriarchalisch geprägten Herkunftsgebieten.

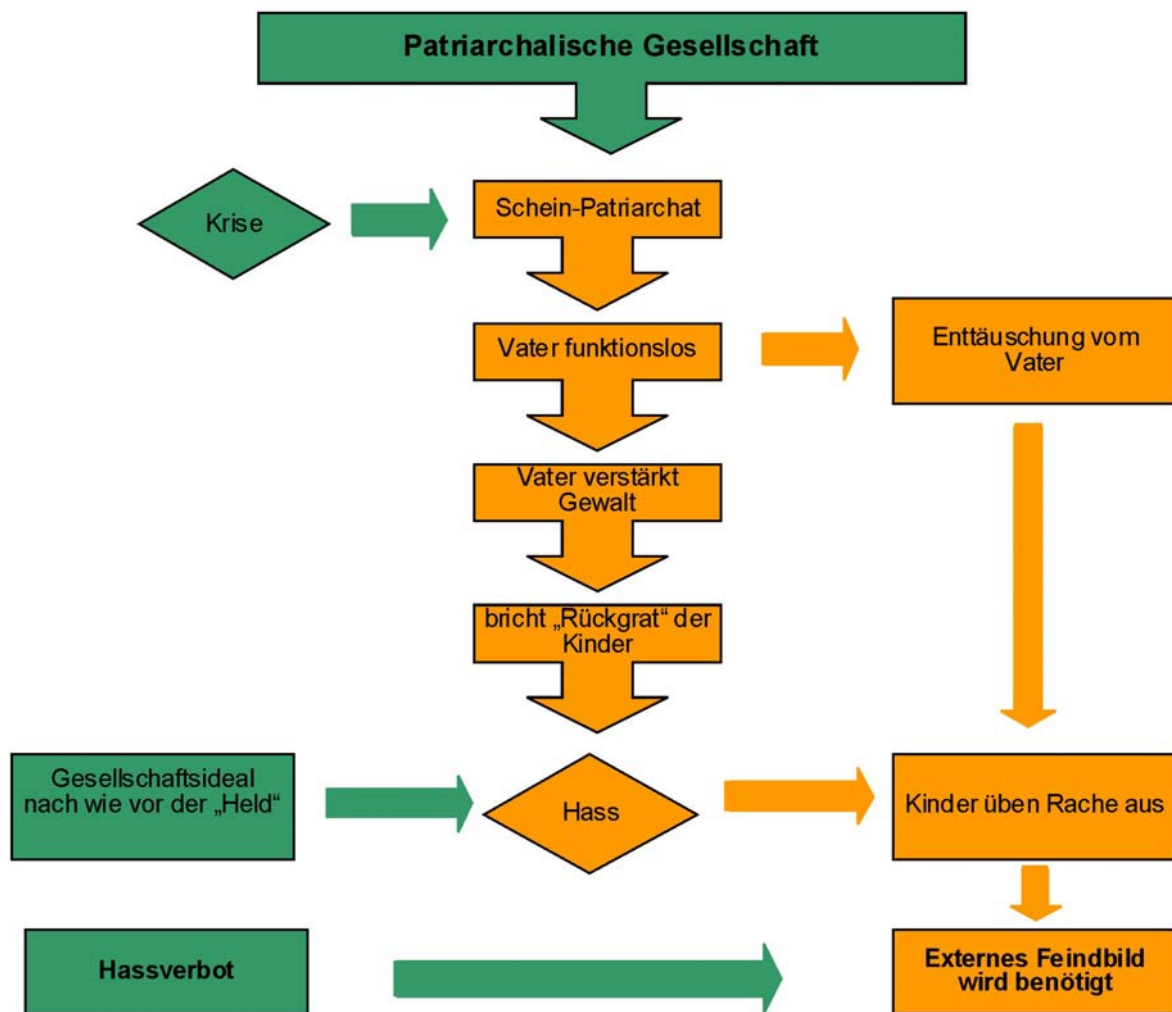
Es ist wie die letzte Demonstration seiner Vormachtstellung. Als wahrer Patriarch konnte er großmütig darauf verzichten, als entthronter Herrscher muss er nicht nur seine eigene Stellung wahren, er will insbesondere seine Söhne zu neuen Patriarchen erziehen. Vorbild ist er ja nun nicht mehr, er wähnt die Söhne durch den Stock zu Helden zu erziehen. Indem er sie aber schlägt, bricht er, bildlich gesprochen, ihr Rückgrat. Dies führt zu Hass und Ablehnung. Außerdem ist dieser neue Vater aus einem weiteren Grund demütigend: Er ist nämlich alles andere als ein Held. Er hat an gesellschaftlichem Prestige verloren, aus patriarchalischer Sicht ist er ein Schwächling, ein Verlierer. Die Ablehnung, die einerseits durch seine Schwäche und andererseits durch seine Schläge herrührt, führt dazu, dass die Söhne aktiv werden: Sie übernehmen Aufgaben des Vaters – ernähren die Familie, maßregeln die Schwestern - und rächen sich für die doppelte Demütigung, die ihnen widerfahren ist.

Die Frage ist, an wem sie sich rächen, denn auch im Islam und in den entsprechenden Kulturen gibt es insbesondere gegenüber den Eltern ein Liebes- und Achtungsgebot, wie das alttestamentarische Gebot, Vater und Mutter zu ehren. Deshalb wird ein externes Feindbild benötigt.

Die Rolle der Mütter in patriarchalischen Gesellschaften wird an dieser Stelle nicht gesondert behandelt, ist aber ebenso wichtig. Typisch

für Mütter ist allerdings weniger physische Gewalt gegen das Kind, sondern häufiger eine „Bindungsgewalt“, der das Kind ohnmächtig ausgeliefert ist, mit den gleichen, oben genannten Folgen: Die Entwicklung einer eigenen Identität wird verhindert. Der abgrundtiefe Hass gegen eine Identitätszerstörende Elternfigur kann sich unter anderem in Terrorismus äußern.

Osama bin Ladin wuchs in einem polygamen Haushalt als eines von 53 Kindern auf. Er war der 17. von 25 Söhnen und der einzige Sohn einer früh von seinem Vater geschiedenen Frau. Laut CIA-Psychologen „hasste [sein Vater] sie von allen Frauen am meisten, weil sie sich aufmüpfiger und unabhängiger benahm als der Rest des Harems. Die anderen nannten sie „Sklavin“, Osama hieß „Sohn der Sklavin“.“ Mit ziemlicher Sicherheit wurde er im Harem stiefkindlich – mit allen negativen Implikationen - behandelt. Sein Vater kam jung ums Leben. Danach wandte sich Osama bin Ladin früh an radikale Vaterfiguren (Abdullah Azzam). Er betonte zugleich, dass sein Vater sich immer einen Prediger als Sohn gewünscht hatte – Darin spricht auch die Sehnsucht nach Anerkennung. Für die Medien inszeniert er sich wie die Vaterfigur schlechthin. So sanft und verständnisvoll er äußerlich in seinen Verlautbarungen wirkt, so gnadenlos rächt er sich für alle scheinbaren und tatsächlichen Demütigungen, stellvertretend für die muslimischen Massen.



Wie Erziehung im zerfallenden Patriarchat Terroristen generiert, nach Gehad Marzarweh

Festzuhalten bleibt, dass der individualpsychologische gemeinsame Nenner von Selbstmordattentätern in einer narzisstisch gestörten Persönlichkeit liegt: Wird die Entwicklung der eigenen Identität systematisch unterdrückt, kann sich diese nur aus der Identifikation mit Autoritäten ableiten. Die Folgen davon sind aufgetauter Hass, wenig bis kein Selbstwertgefühl, ein Mangel an Einfühlungsvermögen und emotionale Leere. Dies kann zu grandiosen Gewalttaten und Racheaktionen verführen. Dabei wird ein Erleben von Stärke und Macht suggeriert. Der Hass wird auf ein Feindbild kanalisiert.

Hier kommt auch eine Ideologie zum Tragen, die attraktiv ist für den Betroffenen, weil sie die eigene Unterwerfung verdeckt, das moralische Gewissen neu programmiert und die Hemmung zum Töten überwinden hilft.

Allerdings lassen sich die Ursachen nicht aller Persönlichkeitsstörungen auf die elterliche Erziehung reduzieren. Es wäre außerdem zynisch, durch gesellschaftspolitische Umstände verursachte persönliche Leiden ganz auszublenden. Dies soll nun mit einer Betrachtung der Rolle der Traumata, die einen wichtigen Teilaspekt darstellen und auch häufig zusätzlich zur narzisstischen Störung auftreten, näher beleuchtet werden.

Traumata

Als Trauma bzw. Psychotrauma bezeichnet man in der Psychologie eine von außen einwirkende Läsion der seelisch-psychischen Integrität. Beispiele für traumatisierende Erlebnisse sind Flucht, Krieg, Vergewaltigung, Vernachlässigung und Misshandlung.

Posttraumatische Belastungsstörungen oder Stresssymptome können sowohl direkt nach Erleben des Traumas, aber auch mit Verzögerung von vielen Jahren oder Jahrzehnten auftreten. Neben Alpträumen und anderen für das Thema dieser Arbeit nicht relevanten Symptomen wären als Folgeerscheinungen Depressionen und aggressive Verhaltensmuster zu nennen. Beobachtet wurden auch Emotionslosigkeit bis hin zur Abstumpfung, Betäubung, selbstverletzendes Verhalten und auch Rachegefühle.

Die so genannten tschetschenischen schwarzen Witwen können durchwegs als traumatisiert bezeichnet werden. Alle haben sie die Ermordung von nahen Verwandten erlebt und zum Teil Gewalt am eigenen Körper erfahren.

Aber auch eine starke Identifikation mit den Opfern von Gewalttaten kann insbesondere bei Kindern und jungen Menschen zu Traumatisierung und zu posttraumatischen Stresssymptomen führen. Man nennt es ein sekundäres Trauma, und es kann dieselben Auswirkungen haben wie ein primäres Trauma. Dies ist umso mehr von Interesse, als heutzutage die Massenmedien vermehrt Gewalttätigkeiten übertragen. Insbesondere das arabische Fernsehen präsentiert teilweise in Dauerschleife das Leiden der Palästinenser im Besonderen und der Muslime im Allgemeinen.

Wir wissen nicht, inwiefern Terroristen tatsächlich traumatisiert waren, zumindest aber sind alle, so weit man dies noch feststellen kann-

te, durch ein starkes Gefühl der Betroffenheit, insbesondere der Identifikation mit muslimischen Opfern geprägt.

Ein typisches Beispiel für den durch Jihadisten angepriesenen Zustand der Dauerbetroffenheit liefert ein Video mit einer Verlautbarung eines Deutsch-Marokkaners der sich Abu Ibraheem nennt: „...so ist jede muslimische Angelegenheit unsere Angelegenheit. Wenn eine Mutter in Somalia schreit, so schreit unsere Mutter. Wenn eine Schwester im Irak weint, so weint unsere Schwester, wenn ein kleines Kind in Tschetschenien blutet, so blutet unser Kind...“¹¹

In Trainingslagern der al-Qaida werden die Rekruten mit Videos indoktriniert, die die Unterdrückung der Muslime weltweit zeigen:

Getötete muslimische Zivilbevölkerung in Tschetschenien, Kaschmir, Eritrea, Bosnien, Afghanistan, Palästina, etc. Dadurch sollen die Rekruten zu Racheaktionen aufgestachelt werden.

Wichtig dabei ist, dass das Auftreten posttraumatischer Phänomene, die man en masse früher nur aus Krisengebieten kannte, durch die Massenmedien nicht mehr an die Nähe eines Krisengebietes gebunden ist.

Nach den Massakern in Sabra und Shatila (in deren Verlauf phalangistische Milizionäre – christliche Araber - 1982 in einem Flüchtlingslager „unter den Augen“ der israelischen Armee ein Massaker an muslimischen Palästinensern anrichteten) wurden Kinder wegen posttraumatischen Stresssymptomen behandelt. Kurz darauf fiel auf, dass Kinder aus anderen nicht betroffenen, friedlichen Dörfern dieselben Symptome aufwiesen. Die Kinder hatten das Geschehene durch Erzählungen und Medien mitbekommen, sich stark mit den Opfern identifiziert und „mitgelitten“.

Wie ein Traumatisierter sein Trauma verarbeitet, hat aber neben seiner Persönlichkeit und seinem Umfeld auch viel mit seiner psychischen Grundlage zu tun. Man kann also davon ausgehen, dass eine narzisstisch gestörte Persönlichkeit durch eine Traumatisierung ein noch höheres Gefährdungspotenzial bietet.

Die Persönlichkeitsstörungen, die im individualpsychologischen Ansatz behandelt wurden, sind zu häufig, als dass sich daraus ein Profil

¹¹ Auf der Internetplattform Youtube veröffentlichtes Video.

ergäbe. Die meisten Betroffenen werden nicht zu Attentätern, individualpsychologische Erkenntnisse dienen also höchstens als Diagnose.

Aber nicht nur der Einfluss der Familie und der elterlichen Erziehung ist relevant.

Auch der gesellschaftliche Kontext und das Umfeld wirken prägend und sind aus einem Radikalisierungsbild nicht wegzudenken.

Terrorismus ist außerdem ein Gruppenphänomen. Die Interaktion zwischen Mitgliedern einer „Terrorgruppe“ ist eine wichtige Voraussetzung für die Tat. Bestätigt wird dies dadurch, dass bisher kein islamistischer Terrorist als Einzeltäter auftrat. Selbst Mohammed Bouyeri¹², der einzeln handelte, war in die als „Hofstad-Gruppe“ bekannt gewordene Vereinigung eingebunden, die sich zum Ziel gesetzt hatte, die Bevölkerung durch Terrorakte zu bedrohen und Hass auf Andersgläubige zu schüren.

Sozialpsychologisch

Die sozialpsychologischen Mechanismen, die für eine Terrorgruppe wirken, sind teilweise mit adoleszenten Prozessen vergleichbar.

Eine Studie des Nixon Centers auf der Grundlage einer von Leiken und Brooke erstellten Datenbank, in der 373 islamistische Terroristen erfasst wurden, die zwischen 1993 und 2004 in Nordamerika und Westeuropa angeklagt, verurteilt oder getötet wurden, bestätigt die Attraktivität des islamistischen Terrorismus für westliche Jugendliche: Auffällig war, dass 9% oder 35 der 373 Terroristen Konvertiten waren. Gemessen am Anteil der Konvertiten an der muslimischen Bevölkerung ist das eine hohe Zahl. Auch andere Studien, wie etwa die britischen „Case Studies“ bestätigen diese Tendenz.

Auf die Beschreibung adoleszenter Prozesse soll aber verzichtet werden zugunsten einer greifbareren Einführung in die für Jugendliche so attraktive Gedanken- und Gefühlswelt.

Diese kleine Skizze zum Gefühlscocktail des Jihadismus soll ein besseres Verständnis der persönlichen Motive ermöglichen. Dabei mögen

¹² Mohammed Bouyeri ermordete Theo van Gogh wegen seines den Islam verunglimpfenden Films in Amsterdam auf offener Straße am 2. November 2004.

dem Leser Wiedererkennungseffekte und Parallelen zu andere Jugendkulturen helfen.

Gefühlscocktail des Jihadismus

Rekrutierungserfolge der terroristischen Bewegung sind in erster Linie darauf zurückzuführen, dass sie für Jugendliche in mehrfacher Hinsicht Angebote bereithält. Löst sich ein Jugendlicher von der Familie, sucht er neue Bindungen (*peer group*).

Die radikal-islamistische Gruppe verspricht Geborgenheit, sie wird zur Ersatzfamilie. Insbesondere für Jugendliche mit Persönlichkeitsstörungen sind Gruppen, die den Einzelnen stark einbinden, ihm durch Aufmerksamkeit Bedeutung beimessen, strikte Regeln aufstellen, ihm eine Identität geben¹³ und ein einzig wahres Weltbild akzeptieren, ein willkommener Ruhepol in einer verwirrend vielfältigen und an Angeboten überreichen Welt.

Überhaupt, das Weltbild: Schwarz-Weiß-Malerei vermittelt den Ängstlichen ein Gefühl der Sicherheit in dieser von Grautönen dominierten Welt und den Verlierern die Möglichkeit auf der Seite der Gewinner zu stehen. Eine allumfassende Wahrheit bewahrt ihn davor, sich mit einer unerträglich relativistischen Realität auseinander zu setzen und legitimiert seine Intoleranz.

Der Wunsch, ein sinn- und wertloses Leben mit Abenteuer und Krieg aufzuwerten, die Welt mitzugestalten und die eigene Ohnmacht zu überwinden, und der junge Männer dazu führte, „*durchs wilde Afghanistan*“ zu reisen, prägt die Menschheitsgeschichte nicht erst seit der islamistischen Bewegung. Es ist auch keine neue Erkenntnis, dass junge Männer auf der Suche nach dem Nervenkitzel, dem besonderen „Kick“, bereit sind, an Grenzen zu gehen.

Dass zornige Jugendidole à la *angry rapper* sich über eine ungerechte Gesellschaft empören und Jugendliche unterschiedlichster sozialer Herkunft sich mit den Marginalisierten identifizieren, überrascht hier niemanden mehr. Aber entsprechend zu kurz greift der häufige Ein-

¹³ Ein Angebot, nach dem sich auch Jugendliche mit Migrationshintergrund, die häufig an einer sogenannten Kulturanomie leiden – sie fühlen sich weder der nationalen Herkunft der Eltern zugehörig, noch als vollwertige Mitglieder der Aufnahmegesellschaft – sehnen.

wand, dass die Terroristen nicht unterprivilegiert sind, der Terrorismus also ohne Unterprivilegierte genauso existieren würde. Denn die Unterprivilegierten bieten den Terroristen ein Identifikationsmodell. Die bourgeoise Jugend identifiziert sich mit den Underdogs, die Reichen mit den Armen, die Verletzten mit den Verlierern. Es handelt sich um Jugendliche, die sich in welcher Form auch immer, benachteiligt und ungerecht behandelt fühlen. Die Gesellschaft wird zum autoritären Feindbild, gegen deren Identität man geradezu eine Anti-Identität entwerfen muss. Innerhalb der Gesellschaft bleibt man ein Nichts, wird man dagegen zum Terroristen, fürchtet sich die Gesellschaft. Die Angst der Goliath-Gesellschaft suggeriert dem David-Terroristen Macht und Stärke. Osama bin Ladin dürfte durchaus zum Pop-Idol avanciert sein und auch auf deutschen Schulhöfen, unter deutschen Jugendlichen, jede Menge heimliche Bewunderer haben. Und sei es nur um die Gänsehaut der Berührung mit dem Gefährlichen (*I'm bad*).

Ebenfalls nicht unterschätzen sollte man den Anreiz, den das Gefühl bietet, einer Elite anzugehören, denn genau das verspricht die jihadistische Ideologie, nicht weit entfernt von dem „Blut-und-Ehre“-Gedankengut der Waffen-SS.

Dank der neuen Medien vermittelt die jihadistische Gemeinde virtuell den Eindruck einer weltumspannenden Gemeinschaft und einer gewaltigen Bewegung. Die Zugehörigkeit zu einer großen Gruppe ist nachgewiesenermaßen attraktiv.

Schließlich unterstützen auch andere Elemente die Sogwirkung des Jihadismus: Es fallen einem zuhauf Beispiele für Bewegungen ein, die eine Endzeitstimmung und den nahenden Endkampf zwischen Gut und Böse, das Armageddon, propagierten. Dies macht alles Handeln umso dringlicher und lässt den Alltag nichtig erscheinen, letztlich auch familiäre Bindungen, denn angesichts des nahenden Untergangs lösen sich Traditionen und Bindungen auf.

Dass den *Leiden des jungen Märtyrers*, der an den Unzulänglichkeiten und der Begrenztheit dieser Welt zerbricht, nur durch sein Selbstmord(Attentat) – hier liegt der Fokus auf der Autodestruktivität der Tat - ein Ende gesetzt werden kann, spricht mehr für Destruktivität als für Überzeugung, mehr für Ausweglosigkeit und Depression als für Ideologie.

Es geht auch um die ultimative Rache, die grandiose Tat, das mediale Spektakel, welche uns schon aus dem Phänomen des Amoklaufs bekannt sind.

In der Tat scheint auch die Rhetorik des den Selbstmordanschlag befürwortenden Jihadismus die emotionale Ebene anzusprechen.¹⁴ Es ist vielmehr ein Lebensgefühl, das den islamistischen Terrorismus so anziehend macht, und es werden Personen rekrutiert, die dafür empfänglich sind. Interviews und Gespräche mit Rekrutierten bestätigen das.

Die Radikalisierungskarriere des Deutschen Thomas Fischer steht beispielhaft für viele:

Der schüchterne Junge mit dem Sprachfehler fühlte sich ausgeschlossen. Erst in der Familie eines türkischen Freundes fand er Geborgenheit. Er trat daraufhin zum Islam über und nahm den Namen „Hamza“ (Löwe) an. Das Islamverständnis des Freundes war ihm aber bald zu moderat, er trennte sich von ihm und schloss sich dem radikaler eingestellten Umfeld des „Multi-Kultur-Hauses“ in Neu-Ulm an. Mit der Zeit brach er alle früheren Kontakte ab, er fiel Außenstehenden noch dadurch auf, dass er sich über die Unterdrückung der Muslime aufregte und davon sprach, etwas dagegen tun zu müssen. Vermutlich im November 2002 fiel er in Tschetschenien in einem Gefecht zwischen russischen Soldaten und tschetschenischen Kämpfern.

Moralische Entwicklung

Pubertäre Phasen werden aber im Normalfall überwunden. Allerdings müssen die äußeren Bedingungen dazu auch gegeben sein: Dass ein Bewusstsein für Zusammenhänge zwischen Moralvorstellungen und Recht entwickelt wird und Richtig und Falsch als absolute Kategorien erkannt werden, hängt auch davon ab, ob man in einer friedlichen, egalitären Gesellschaft lebt und entsprechende Perspektiven hat.

Ist dem nicht so, dann bleiben insbesondere Männer in der Phase des rächenden und strafenden Gerechtigkeits sinns. Besonders anfällig sind auch hier junge Männer aus marginalisierten, patriarchalischen Kultu-

¹⁴ Die Ähnlichkeit mit der Rhetorik anderer Totalitarismen ist auffallend, Osama bin Ladin spricht zum Beispiel vom „totalen Krieg“. Es würde aber den Rahmen der Arbeit sprengen, darauf näher einzugehen.

ren. Problematisch daran ist, dass sie dann eher dazu neigen, Rachege-
lüsten aktiv nachzugehen.

In der Stadt New York kam es im Anschluss an die verschiedenen
Einwandererwellen aus patriarchalischen Kulturen (u.a. Iren, Puerto
Ricaner) jedes Mal zu Bandenkämpfen, bis die Neuankömmlinge sich
als Teil der neuen Gesellschaft sahen und die Staatsgewalt als solche
anerkannten.

Von der Randgruppe zur Terrorgruppe

Allerdings werden aus Marginalisierten in der Regel keine Gewalttä-
ter, die Anzahl der Terroristen bleibt im Bereich der Einzelfälle.
Trotzdem interessiert der Weg von der Randgruppe zur Terrorgruppe,
da islamistische Terroristen in westlichen Ländern bisher überwiegend
aus marginalisierten Gruppen rekrutiert wurden, unabhängig davon,
ob sie in das Umfeld hineingeboren wurden oder gar als Konvertiten
sich in Randgruppen bewegen.

Marginalisiert fühlen sich in der Bundesrepublik in erster Linie
Einwanderernachkommen der zweiten und dritten Generation. Diese
sind mit der Schwierigkeit konfrontiert, keine Bindung zum Heimat-
land ihrer Eltern zu haben, aber auch nicht von ihren Mitbürgern als
gleichwertig akzeptiert zu werden.

Einige reagieren darauf mit einer „Trotzhaltung“: Die von der Umwelt
erfahrene Ausgrenzung wird ins Positive gewendet, indem sich die
Betroffenen gerade durch ihr Anderssein definieren.

Das Anderssein kann insbesondere durch Äußerlichkeiten betont wer-
den. Umstrittenstes Beispiel ist derzeit das Kopftuch: Die Gründe der
Musliminnen im Westen, den *hijab* zu tragen, reichen von der Fröm-
migkeit über die Tradition bis hin zur politischen Gesinnung. Ein
wichtiger aber wenig beachteter Grund hat aber mit der eigenen Iden-
tität zu tun: das Anderssein wird betont.

Dieses Anderssein kann zudem aufgewertet werden, indem das eigene
Verhalten an sehr strikten Moralvorstellungen orientiert wird und
strenge Regeln befolgt werden, die womöglich den gesamten Alltag
bestimmen. Kleinere Gruppen funktionieren nach einem Kommun-
system.

Die in Indien entstandene fundamentalistisch-islamische Graswurzelbewegung und international verbreitete „Tablighi Jamaat“ ist ein Musterbeispiel dafür, wie Anderssein und Gefühle der Ausgrenztheit positiv besetzt und aufgewertet werden können: von den „Underdogs“ zur Elite Allahs. Die meisten sind damit am Ziel. Für Einzelpersonen ist dies aber eine Etappe auf dem Weg zum Terrorismus.

Trotz oder gerade wegen der strengen Moralvorstellungen und des Gefühls der Ausgrenzung kann es innerhalb solcher Exklaven dazu kommen, dass Aggressionen gegenüber dem vermeintlichen „Feind“ keine Schuldgefühle auslösen. Denn die Regeln gelten nur intern und die Außenwelt gilt als „Vogelfrei“. Die Wahrnehmung des Anderen wird zunehmend durch Gerüchte und stereotype Vereinfachungen geprägt. Dem „Feind“ werden jegliche Moral und schließlich sogar menschliche Eigenschaften abgesprochen. Die Dehumanisierung des Anderen fällt den Menschen nicht schwer, denen das Mitgefühl fehlt. Befindet sich der Andere außerhalb des moralischen Codes, fällt es außerdem leichter, ihn zu töten.

Symptomatisch dafür ist eine Wahrnehmungsverschiebung bis hin zum Realitätsverlust. Diese äußert sich hauptsächlich in bekannten Verschwörungsphantasien. Auch die übermäßige Empörung über das ausschließlich Muslimen gegenüber wahrgenommene Unrecht ist ein Anfangsindiz. Diese Wahrnehmung wird zur Besessenheit. Demgegenüber ohnmächtig zu sein ist unerträglich. Man muss etwas tun.

Um die Entschlossenheit zu bündeln, die Aggression zu kanalisieren, die Gewalt zu steuern ist schließlich ein charismatischer „Führer“ vonnöten. Er schenkt den Anhängern die nötige Aufmerksamkeit und Fürsorge. Er ist einer der ihren. Er versteht ihre Ängste, ihre Sorgen, ihren seelischen Zustand. Er bestätigt sie in der Wahrnehmung ihrer Minderwertigkeit („Ihr seid Sklaven [für den Westen]“ predigte etwa al-Fazazi in der Hamburger al-Quds Moschee vor den zukünftigen Attentätern des 11. September). Andererseits gibt er ihnen das Gefühl, wichtig zu sein, gebraucht zu werden und doch noch etwas bewirken zu können. Er wertet sie auf. Sie seien für etwas Höheres bestimmt.

Britische Sicherheitsbehörden haben im Nachhinein den sozial eingestellten Siddiq Khan (Attentate in London am 7.7.2005) als den charismatischen Führer der Gruppe ausgemacht. Mit Mohammed Bouyeri (siehe Fußnote 9) weist er zahlreiche biographische Parallelen auf.

Auch dieser wandelte sich vom integrierten und sozial sehr engagierten jungen Mann zum radikalen Hasser seiner Gesellschaft.

Schließlich wird die Gewalt umgedeutet und legitimiert. Außerdem hilft die Gruppe, die Angst vor dem eigenen Tod zu überwinden. Die Gruppe ist stärker als das Gewissen und die Angst.

Die Gruppe schottet sich immer mehr ab. Die Loyalität gilt nur noch der Gruppe, alle Loyalitäten zur Außenwelt werden abgebrochen. Die Gruppe ist das Koordinatensystem des Terroristen. Trotzdem wäre Terrorismus ohne ein zustimmendes bis unterstützendes Umfeld¹⁵ nur eine ephemere Erscheinung. Dies entspricht den Beobachtungen, dass terroristische Gruppen in der Regel nicht isoliert auftreten, sondern im Kontext breiterer Protestbewegungen. Die islamistische Bewegung ist eine solche „radikale Massenbewegung“, an deren Rand sich Terrorgruppen herausgebildet haben.¹⁶

Ein zentrales Element des islamistischen Terrorismus ist der insbesondere für den sunnitischen Islam neue Märtyrerkult¹⁷: Es ist durchaus ein Ansporn, für posthume Anerkennung sein Leben zu geben. Die den „Märtyrern“ versprochenen Freuden im Paradies sind dabei nur Vorwand, die eigentliche Antriebsfeder ist irdische Bekanntheit. Hier greift auch der Anreiz des medialen Spektakels, der in zahlreichen Publikationen schon zur Genüge erläutert wurde.

Eine Kombination all dieser Elemente führt zu der fatalen Gefahr. Aber obwohl die Menschen aus der jeweiligen Umgebung die Veränderungen bei einer rekrutierten Person in der Regel durchaus wahrnehmen, können sie diese nicht einordnen, geschweige denn richtig bewerten.

Terrorgruppen wie die Hamas nutzen diese psychosozialen Mechanismen gezielt, indem sie ihre Rekruten vor dem Anschlag abschotten

¹⁵ Durch die mediale Vernetzung ist heute auch ein virtuelles Unterstützungsumfeld gegeben.

¹⁶ Ein „ganzheitlicher Ansatz“ der Terrorismusbekämpfung müsste bemüht sein, das Radikalisierungspotenzial einer Massenbewegung abzubauen; letztere kann nur entstehen, wenn bestimmte politische Forderungen einer Bevölkerungsgruppe über längere Zeit unerfüllt bleiben.

¹⁷ In den 1980er Jahren führten Anhänger der libanesisch-schiitischen Hisbollah die ersten islamistisch motivierten Selbstmordattentate durch. Erst eine Dekade später übernahmen auch Sunniten diese Kriegstaktik.

und rituell vorbereiten. Die Hizbollah wendet sogar ein detailliertes Rekrutierungsprofil an, für Personen, welche zu Selbstmordanschlägen überredet werden können. Demnach seien „charakterschwache“ Personen, die die „Negierung des „Ich“ akzeptieren“, geeignet.

Fazit

Die geschilderten psychologischen Erkenntnisse sollen zum Verstehen islamistisch motivierter Anschläge beitragen.¹⁸ Dabei widersprechen sie nicht den anderen Erklärungsansätzen, sondern bieten einen weiteren und ergänzenden Ansatz.

Andere Ansätze rücken etwa die mangelnde Bildung, den *youth buldge*¹⁹, den Werteverfall, die Verelendung, die Ideologie, den Märtyrerkult, den Nahostkonflikt und andere Kriege, die Perspektivlosigkeit der Jugend, etc in den Vordergrund., wobei keiner der einzelnen Ansätze den Status einer ausschließlichen Ursache beanspruchen kann.

Die islamistische Ideologie spricht Persönlichkeiten an, die darin ihr emotionales Weltbild wieder finden, und die damit ihren Hass kanalisieren und ausleben können, wobei die emotionalen Erfahrungen der frühen Kindheit das Grundmuster für die spätere Wahrnehmung der Welt bilden. Der islamistische Terrorismus ist ein Gruppenphänomen, seine Anhänger schließen sich durch persönliche Motivation der Gruppe an.

Das Engagement in terroristischen Gruppierungen entspringt hauptsächlich den Bedürfnissen nach Rechtfertigung für Gewalt und Rache. Es ist nicht abschließend geklärt, ob der Einstieg zuerst über die Ideologie oder über die Gruppe funktioniert, möglich ist auch beides.

Eine islamistische Terrorgruppe funktioniert immer nach einem bestimmten Schema: Mehrere – narzisstisch gestörte - Personen bilden auf dem Wege der Freundschaft eine Gruppe. Unter ihnen ist ein „An-

¹⁸ Wegen meiner bisherigen Erfahrungen mit entsprechender Kritik möchte ich dabei betonen, dass das Verstehen als Selbstzweck oder zum Zwecke der Prävention nicht mit einem Verständnis für die Tat oder den Täter gleichzusetzen ist.

¹⁹ Die Theorie gründet auf historischen Beispielen und besagt, dass ein Überschuss an jungen Männern, wie es derzeit in den meisten muslimischen Ländern der Fall ist, immer zu Kriegen führt.

führer“, der sie in ihrer Orientierungslosigkeit auffängt und von dem sie sich ernst genommen fühlen. Von nun an geht die Eigendynamik der Gruppe Hand in Hand mit einem vorhandenen Angebot terroristischen Gedankenguts. Der Radikalisierungsweg führt nun über Abschottung, Wahrnehmungsverschiebung, Kanalisierung der Rachegefühle bis hin zur Entschlossenheit, eine Tat auszuüben. In der verengten Wahrnehmung bietet das Selbstmordattentat die einzige Lösung, einer scheinbar ausweglosen Situation zu entkommen.

Es lässt sich außerdem eine Häufung persönlicher ursächlicher Konditionen für Gewalttäter in zerbrechenden patriarchalischen Strukturen feststellen. Dies bedeutet, dass auch unsere Gesellschaft keineswegs davor gefeit ist.

Genaue Prognosen und Gefährdungsanalysen lassen sich allerdings nicht erstellen, dafür ist der Werdegang eines Terroristen zu komplex und das Geschehen zu multifaktoriell. Letztlich kann man immer nur Risiken abschätzen.

Konsequenzen für die Arbeit der Sicherheitsbehörden

Die Psychoanalyse wurde ursprünglich dahingehend konzipiert, dass Menschen ihr eigenes Elend wahrnehmen, sich ihrer Probleme bewusst und von ihren seelischen Störungen „geheilt“ werden. Auch heute noch wird die Psychoanalyse fast ausschließlich kurativ eingesetzt. Für eine Sicherheitsbehörde kann dies allerdings nur ein Nebeneffekt sein.

Für die langfristige Prävention sind andere Stellen zuständig, auch Aussteigerprogramme mit Hilfe der Psychologie könnten von anderen erarbeitet werden.

Den Sicherheitsbehörden, deren Fokus auf der Verhinderung von Anschlügen liegt, soll die vorliegende Analyse ein Hilfsmittel sein. Allerdings können die Erkenntnisse weder dazu dienen, ein Raster zu erstellen, noch sind sie geeignet, bisher vollkommen unerkannte Gefährder²⁰ zu identifizieren.

²⁰ Gefährder ist laut polizeilicher Definition eine Person, zu der bestimmte Tatsachen die Annahme rechtfertigen, dass sie politisch motivierte Straftaten von erheblicher Bedeutung, insbesondere solche im Sinne des §100a StPO, begehen wird.

Die genannten Ansätze können aber durchaus nutzbar gemacht werden bei der Gefährdungsanalyse von Personen, die schon im Visier der Sicherheitsbehörden sind. Bei fast allen Anschlägen waren die Täter bereits zuvor den Sicherheitsbehörden zumindest am Rande bekannt.

Ein Fortschritt könnte sein, relevante Personen²¹ anhand der Erkenntnisse oder mit Hilfe von Psychologen neu zu bewerten.

Die Erstellung eines psychologischen Gutachtens könnte dazu beitragen, Personen und Personenkreise besser einzuschätzen.

Natürlich müsste sich dafür Idealerweise ein Fachmann mit dem Betroffenen persönlich unterhalten. Eine Bewertung ist aber auch anhand von Aussagen möglich.

Denkbar wäre auch eine Optimierung der Informationsgewinnung, indem unter Hinzuziehen von Fachkräften die psychologischen Erkenntnisse genutzt werden, um neue Befragungsmöglichkeiten und Fragen auszuarbeiten. Für operativ tätige Mitarbeiter würde sich u.U. auch eine Schulung im Umgang mit gestörten Persönlichkeiten anbieten. Ein Ziel dabei kann Loyalitätsbildung und daraus folgernd vermehrte und verbesserte Informationsgewinnung sein.

Nicht zuletzt dienen die psychologischen Erkenntnisse den Sicherheitsbehörden zum Umgang mit und zum Verstehen von Islamisten. Viele Mitarbeiter dieser Behörden sind verunsichert und erklären jedes von der Norm abweichende Verhalten mit der „fremden Kultur“. „Die ticken halt anders“ ist eine gebräuchliche Feststellung, wenn sich ein Islamist auffällig verhält. Ohne Kenntnis des Koran und der Kultur könne man das sowieso nicht verstehen, lautet die vorherrschende Meinung. Ein rudimentär angelesenes „Islam-Wissen“ verschlimmert

²¹ Eine Person ist laut BKA als relevant anzusehen, wenn sie innerhalb des extremistischen/terroristischen Spektrums die Rolle a) einer Führungsperson, b) eines Unterstützers/Logistikers, c) eines Akteurs einnimmt und objektive Hinweise vorliegen, die die Prognose zulassen, dass sie politisch motivierte Straftaten von erheblicher Bedeutung, insbesondere solche im Sinne des § 100a StPO, fördert, unterstützt, begeht oder sich daran beteiligt, oder d) es sich um eine Kontakt- oder Begleitperson eines Gefährders, eines Beschuldigten oder eines Verdächtigen einer politisch motivierten Straftat von erheblicher Bedeutung, insbesondere einer solchen im Sinne des § 100a StPO, handelt.

das Unverständnis meistens, weil einführende Werke „DEN Islam“ behandeln. So wird außer Acht gelassen, dass es zahlreiche verschiedene Richtungen des Islam gibt, dass die meisten Muslime, wie andere auch, ein eklektisches Weltbild haben und es neben geographischen und kulturellen Besonderheiten ungezählte Interpretationen der heiligen Schriften gibt. Dabei wird die menschliche Komponente häufig vernachlässigt.

Die vorliegende Arbeit soll als Hilfestellung dienen, mit ausgewählten Zielpersonen anders umzugehen und sie besser einschätzen zu können. Es sei dies eine Ermutigung für einen sicherheitlichen Ansatz abseits konventioneller Wege.

3. Kognitiver Erklärungsansatz

Siegfried Schwan

1. Einführung

Die kognitive Psychologie leitet ihre Grundannahmen aus dem lateinischen Verb „cognoscere“ – „erkennen“ ab. Zentrale Fragen sind in dieser Schule: Was glaubt eine Person „erkannt“, d.h. gesehen, gehört oder geschmeckt zu haben, in welchen Sinnzusammenhang bringt diese Person das „Erkannte“ und welche Handlungen vollzieht sie? Dieser Ansatz sieht menschliches Verhalten in erster Linie als eine Orientierungsleistung einer Person. Diese Orientierungsleistung ergibt sich aus der Notwendigkeit, dass ständig Objekte und andere Personen wahrgenommen werden und hierauf evtl. „Reaktionen berechnet“ werden müssen. Die kognitive Psychologie greift dabei auf das Modell „Informationsverarbeitung“ zurück.

Der Mensch gewinnt dadurch Informationen, dass er eine Fülle von Einzelsignalen durch so genannte Rezeptoren, z.B. optische, akustische und haptische aufnimmt und diese im Gehirn miteinander „verschaltet“. Bei diesem Vorgang spielen Vorerfahrungen und Erinnerungen eine ganz wesentliche Rolle. Die aufgenommenen Einzelinformationen werden mit diesen Vorerfahrungen abgeglichen und in einen größeren Zusammenhang gebracht. Erst dann bilden diese Einzelinformationen einen „Sinn“. Das Wiedererkennen löst im Gehirn einen „Aha-Effekt“ aus: erkannt! Allerdings ist diese Art des Erkennens sehr subjektiv: wir sehen und erkennen nicht alle dasselbe!

Solche so genannten Kippbilder²² sollen dies verdeutlichen: Das, was auf dem Bild erkannt wird, ist in wesentlichen Teilen von Vorerfahrungen abhängig. Dabei spielen zwei Grundprinzipien eine entscheidende Rolle: das Prinzip der Hemmung und das der Dominanz. Je nach dem, wie diese Prinzipien miteinander „zusammenwirken“, entstehen „Bilder“. Hemmende Elemente unterdrücken das Entstehen von bestimmten Bildern, dominierende fördern sie. Diese Elemente sind aber nicht nur für das Entstehen von physischen Bildern sondern auch für jegliche geistigen „Vorstellungen“, die wahrgenommenen

²² Beispiel für ein Kippbild siehe: <http://hvolz.piranho.de/kipp.htm>

Handlungsalternativen und die tatsächlich ausgeführten Handlungen verantwortlich.

Weitere Prinzipien, die in der kognitiven Schule eine Rolle spielen, sind:

- Nähe / Ähnlichkeit / Figur – Grund – Prinzip
(Muster und Mustererkennung)

- Aufbauprinzip
(von „Kleinen“ zum „Großen“; vom konkreten zum Abstrakten)

- Bedeutungszuschreibung
(Attribuierung)

Die Fülle der Einzelinformationen zwingen ein Lebewesen, gedankliche Systeme zu bilden, die die „Einordnung“ der Einzelinformationen in ein „sinnvolles“ Ganzes ermöglichen. Dies führt zur Bildung von Abstraktionen und deren Begriffen. Diese wiederum steuern das menschliche Verhalten. Die kognitive Psychologie bezeichnet dies mit dem Begriff „kognitive Landkarte“.

Während seines Lebens ist der Mensch darauf angewiesen, dieses System ständig an seine Umgebungsbedingungen anzupassen: in bestimmten Situationen stimmen seine bisherigen Verschaltungen nicht mehr widerspruchsfrei überein. Dies führt zu neuen Formen der Verschaltungen, der Mensch lernt! Sind diese Neuverschaltungen besonders umfassend, d.h. sind daran größere Hirnareale beteiligt, so muss der Mensch eine entsprechende Erklärung hierfür finden. Man könnte als Außenstehender von einem „Bruch“ im Lebenslauf sprechen. Der Mensch nimmt eine Veränderung der Kognitionen im Hinblick auf seine Bewertung von Sachverhalten“ vor. Diese Bewertungen sind immer mit Vereinfachungen verbunden. Jede Informationsverarbeitung verläuft nach einem solchen Muster: die Abstraktionen und Einordnungen in die kognitiven Landkarten vereinfachen den Alltag und versetzen ein Lebewesen überhaupt erst in die Lage, zu handeln.

Entscheidend ist aber, dass diese Landkarten und die dazugehörigen „Einpassungen“ zur subjektiven Wirklichkeit werden.

Ein besonders anschauliches Beispiel hierfür können tief greifende persönliche Erlebnisse darstellen: Die Eltern der meisten Attentäter vom 11.9. können/wollen nicht glauben, dass ihr Sohn einen solchen Anschlag durchgeführt haben soll. Sie halten ihn für verschollen oder verschleppt und Gegenstand einer Verschwörung.

In seiner Funktion entspricht eine solche Einstellung dem „Kippbild“: die Summe der Einzelinformationen **kann nur auf diese Weise** interpretiert werden; es entsteht mithin genau **dieses Bild**. Anderslautende Einzelinformationen werden ggf. umgedeutet, negiert oder in ihrer Bedeutung abgewertet und für nebensächlich eingestuft. Andere Informationen, die das Bild stützen, werden aufgewertet und in ihrer Bedeutung hervorgehoben.

Ein weiteres Beispiel soll die „Lebenswelt“ eines Konvertiten bieten: Eine Konversion ergibt sich aus der subjektiven Notwendigkeit heraus, eine Unzufriedenheit/Widersprüchlichkeit mit den bisherigen Lebenssituationen aufzuheben und in eine neue Systematik, in diesem Fall die des neuen Glaubens, zu überführen; er übernimmt ein neues „Weltbild“ (= Kippbild). Das „alte System der Landkarten“ kann verschiedene Vorgänge und Ereignisse nicht mehr hinreichend erklären; es bleiben zu viele Widersprüche. Die neue Landkarte ist nun aus Sicht des Betroffenen besser geeignet, psychische Erlebnissituationen zu integrieren und zu erklären: die Welt wird widerspruchsfreier und damit wieder „einfacher“. Damit verändert sich auch der Blickwinkel auf einzelne andere Ereignisse.

Ein und dasselbe Ereignis wird von zwei Betrachtern u.U. völlig unterschiedlich bewertet, je nach dem, wie es am besten „ins System passt.“(Kippbild). Dabei entstehen aber keine „willkürlichen“ Landkarten, sondern offenbar nur solche, die in der folgenden Erfahrungswirklichkeit ihre Bestätigung finden. Andernfalls machten diese Landkarten keinen Sinn.

2. Neurobiologische Verweise/“Wahrheitsbildung“

Gestützt wird diese Annahme durch neuere Erkenntnisse aus der Gehirnforschung. Schon seit längerer Zeit weiß man, dass das Gehirn sich aus mehreren hundert Milliarden Zellen zusammensetzt, die miteinander „kommunizieren“. Dabei sind für die Bildung von Begriffen

und die Umsetzung von Handlungen so genannte „Ensembles“ im Gehirn aktiv. Die Ausformulierung z.B. von Wörtern setzt voraus, dass eine bestimmte Anzahl von Hirnzellen aktiv sind und diese sich für die Zeitdauer der Wortbildung „zusammenschließen“, ein „Ensemble“ bilden. Für jedes Denken und Handeln ergeben sich also permanent neue Zellkonstruktionen und –konfigurationen. Dabei zeichnet sich das Gehirn dadurch aus, dass es ständig neue Zusammenhänge schafft: die Wahrnehmungen sollten sich möglichst in ein in sich konsistentes Gesamtbild einordnen lassen. Auch hierfür haben Psychologen und Soziologen eine Erklärung: diese Einordnung geschieht wieder vor dem Hintergrund einer „vereinfachenden“ Auseinandersetzung mit der Umwelt. Es erleichtert den Alltag. Ensembles stützen sich auf bereits bestehende; diese werden eingebunden in das neue Ensemble. So sind z.B. an einem Ensemble für die Wortbildung des Begriffs „Stuhl“ unter anderem das Ensemble für „Holz“, „Kanten“, „vier“, „sitzen“, „Lehne“, „hart“ u. a. beteiligt.

Die Ensemble-Bildung kann verstärkt werden: immer dann, wenn ein Reiz ein dazu passendes Reizmuster im Gehirn aktiviert, wird genau dieses Reizmuster intern stabilisiert, d.h., die chemischen und/oder elektrischen „Verbindungslinien“ zwischen diesen beteiligten Gehirnzellen bilden eine Art Neigung aus. Eine solche Neigung kann z.B. darin bestehen, dass sich so genannte Dendriten, dies sind Verbindungsäste zwischen den Zellen, verdicken. Dies entspricht in etwa einem Muskel, der sich durch fortwährende Beanspruchung herausbildet.

3. Kognitive Vorgänge anhand des Radikalisierungs- und Rekrutierungsmodells

Bezogen auf den Islamismus können solche Konstruktionen darin bestehen, dass ein bislang „gemäßigt“ erzogener junger Muslim plötzlich seine Liebe zum Islam wiederentdeckt: mehrere Einzelinformationen in seinem bisherigen Lebensbereich lassen sich mit seinem bisherigen Verarbeitungssystem nicht mehr integrieren.

Dies könnte z.B. so aussehen: Er empfindet Ablehnung gegen einen Lehrer, der ihn während des Unterrichts gekränkt hat. Die Kränkung führt zu einer „Neukonstruktion“ in Bezug auf seine Einstellung auf diesen Lehrer: bisher war der Lehrer ganz nett, nun ist er unsympathisch. Der Vorgang muss intern erklärt werden: jetzt erst kommt der

„wahre“ Charakter des Lehrers zum Vorschein. Thematisiert der Muslim den Vorfall bei seinem Imam, findet der eine abstrakte Erklärung: „Der Lehrer ist halt ein Ungläubiger, was erwartest du von ihm? Der Q`ran hat die Erklärung: Sura al-Maida, Ayat 52 sagt: oh, Gläubige, nehmt weder Juden noch Christen zu Freunden, denn sie sind nur einer des anderen Freund“. Der Islam, so der (imaginäre) Imam, bietet offenkundig ein in sich stimmigeres System an.

Der junge Muslim übernimmt nun das System. Fortan hat er ein „Erklärungsmuster“ für künftige Situationen, es wird dominant.

Im beobachtbaren Verhalten des Schülers werden sich zunächst kaum Veränderungen ergeben. Er geht weiter in seine Klasse und macht auch im Unterricht mit. Geändert hat sich aber seine „innere Einstellung“ zu Lehrer und Mitschülern. Alltägliche Ereignisse bewertet er nun vor dem neuen Hintergrund: Dass auf ihn als Kandidaten zur Neuwahl des Klassensprechers nun nur wenige Stimmen fallen, (abgeschlagen auf dem letzten Platz), ist jetzt vollkommen klar. Der Imam hat recht. Und diese Feststellung stützt nun das „System der Sura“. Es entsteht eine neue kognitive Landkarte.

Vor diesem Hintergrund kann die „Neu-Diagnose“ verschiedener Alltags-Situationen vorgenommen werden. Auch die „abschätzige“ Behandlung während eines Gespräches mit einem Nachbarn bestätigt das „neue“ Bild. Das an sich „neutrale“ Ereignis - Gespräch mit Nachbar - wird vor einem neuen Hintergrund, der neuen Landkarte, bewertet und erhält damit einen neuen Sinn: „Nimm sie dir nicht als Freunde!“

In einem nächsten Schritt kann die Notwendigkeit des religiösen Handelns „erkannt“ werden: es genügt nicht, nur positiv gegenüber dem Islam eingestellt zu sein und sich als Muslim zu bezeichnen. Islamistische Ideologen betonen die Notwendigkeit, sich auch aktiv an dem „System“ zu beteiligen, sich dafür einzusetzen. Islamistische Ideologen betonen aus diesem Grund die Notwendigkeit, **aktiv** zu werden. Die Unterstützung Allahs, so lautet z.B. eine diesbezügliche Variante, kommt nur demjenigen zu Gute, der seine Pflichten erfüllt. Hierzu gehört auch, an Allah zu glauben und sich für seine Sache einzusetzen. Wenn der Gläubige diese Pflichten nicht erfüllt, erfüllt auch Allah seine nicht.

Eine solche zunächst theoretische Forderung muss, damit sie in die Landkarte übernommen werden kann, sich durch persönliche Erfahrung - möglichst mehrfach - bestätigen. Sie gewinnt dadurch an Relevanz und bestätigt wieder ihrerseits die Gültigkeit der Landkarte. Dies könnte z.B. bei dem jungen Muslim dadurch erfolgen, dass er ein persönliches Erfolgserlebnis entweder selbst (intrinsisch) oder durch den Imam (extrinsisch) in direkten Zusammenhang bringt mit seinem jüngsten Einsatz z.B. während des Fastenbrechens. Er hat sich vielleicht für eine besondere Armenspeisung engagiert und wird dafür von Allah belohnt.

Komplizierte psychische Prozesse stabilisieren nunmehr diese „Fort-schreibung der neuen Landkarte“. Solche psychischen Prozesse verändern sogar die Wahrnehmung mit dem Ziel, die neue Landkarte zu stabilisieren. In der kognitiven Psychologie ist dieser Vorgang unter der Bezeichnung „Rubikon-Modell“ in verschiedenen Experimenten nachgewiesen worden: steht für eine Person eine Entscheidung im persönlichen Lebensbereich an, nimmt sie vorwiegend diese Informationen wahr, die ihr diese Entscheidung und die Abwägung für eine „falsche“ und eine „richtige“ Variante erleichtern. Ist die Entscheidung dann getroffen, verändert sich die Wahrnehmungsleistung der Person auf solche Reize, die ihr die Richtigkeit ihrer Entscheidung bestätigen. Andere Informationen, z.B. über Art und Qualität der abgelehnten Alternative, werden schlichtweg ignoriert, selbst wenn solche Reize aufgedrängt werden.

In einem weiteren Schritt kann das neue System nochmals erweitert werden: Es liefert ein Ansehensgewinn für denjenigen, der sich **in besonders hervorgehobener Weise** für den Islam eingesetzt hat. Der Schahid, der während der Bezeugung von Allahs Existenz Blutzoll leistende, erfährt eine besondere Ehrerbietung, sei es ideell oder sogar materiell, in Form von Zuwendungen an die Hinterbliebenen.

In einem solchen letzten „Umschaltungsvorgang“ wird die Belohnung im Paradies für denjenigen in Aussicht gestellt, der bei seinem Einsatz sein Leben opfert. Er erlangt die höchste Stufe in seinem jenseitigen Leben und genießt eine Reihe von Vorteilen gegenüber den übrigen Gläubigen.

Anas Ibn Malik berichtet, der Prophet habe gesagt:

Niemand im Paradies möchte wieder auf die Erde zurückkehren, mit Ausnahme des Märtyrers, der im Kampf gefallen ist. Er möchte auf die Erde zurückkehren, um noch zehnmal getötet zu werden, nach all den Ehrenbezeugungen, die ihm im Paradies zuteil wurden.

al-Buhari „Sahih“ Nachrichten von Taten und Aussprüchen des Propheten Muhammad 28,8

Abu Huraira berichtete, der Prophet habe gesagt:

Im Paradies gibt es einhundert Rangstufen, die Gott für jene bestimmt hat, die für seine Sache eintreten. Der Abstand zwischen zwei solchen Stufen entspricht dem zwischen Himmel und Erde...

al-Buhari. „Sahih“ Nachrichten von Taten und Aussprüchen des Propheten Muhammad 28,3

In einem mehrstufigen Schleifenmodell, dass auf eine genügende Frequenz von Wiederholungen aufbaut, können somit bestimmte Ereignisse zunächst verfestigt, d.h. in die kognitive Landkarte eingepasst, diese ggf. verändert und dann auf eine nächst höhere Ebene (aktives Tun, Verteidigung des Islam, Belohnung im Paradies) transponiert werden. Die kognitive Neustrukturierung ist damit abgeschlossen; sie muss lediglich, falls ein junger Mann sich zum Schahid ausbilden lassen und einen Selbstmordanschlag durchführen möchte, bis zu diesem Zeitpunkt stabilisiert werden, d.h. es sollten keine Einflüsse an den „Schahid“ mehr heran gelassen werden, die seine kognitive Konstruktion wieder verändern könnten.

In diesem Zusammenhang scheint es von ausschlaggebender Bedeutung zu sein, dass Attentäter in entsprechenden Gruppensituationen „isoliert“ werden: die Gruppe stützt sich in ihrer „Konstruktion“ gegenseitig, konkrete Alltagssituationen müssen permanent vor dem Hintergrund der Neukonstruktion gedeutet werden, aufkommende Zweifel müssen als „Mindermeinung“, als nicht mit der Sache Allahs zu vereinbaren, verhindert oder unterdrückt werden.

Das Jenseitsversprechen spielt demzufolge bei Selbstmordattentätern **die zentrale** Rolle. Auf entsprechende Funktionen weist z.B. Croitoru²³ in Zusammenhang mit anderen Selbstmordattentätern hin, ins-

²³ Croitoru 2003, S 33 und S. 211

besondere bei dem Samurai-Kult in Japan (Bushido-„Der Weg des Kriegers“) und den Selbstmordattentaten tamilischer Black Tigers. In der Bewertung des diesseitigen Lebens und des jenseitigen und der gegenseitigen Abwägung geht bei einem islamistischen Attentäter eine ganz erhebliche Verschiebung vonstatten: massive Abwertung des Diesseits und gleichzeitige Aufwertung des Jenseits.

Demnach wäre die Rekrutierung und Hinführung (Wandlung oder kognitive Neukonstruktion) von Muslimen zum islamistischen Selbstmordattentäter) das Ergebnis eines überwiegend **rationalen** Prozesses. Am Ende steht eine **subjektive Wahrheit**, die:

- a) eine Transzendenz unumstößlich bejaht
- b) den Akt des Selbstmords als begünstigendes Element im Hinblick auf die Erlangung dieser Transzendenz sieht
- c) dem Diesseits im Vergleich zur Transzendenz einen minderwertigen Status zuspricht („Ihr liebt das Leben, wir den Tod“.).

4. Fazit

Das Reservoir für potentielle Selbstmordattentäter, folgt man dieser These, ist daher wesentlich größer als wenn man ein krankhaftes oder abweichendes Verhalten unterstellt. Es sind offenbar verhältnismäßig wenige „Auslösemechanismen“ für ein solches Verhalten notwendig. Dies würde die vergleichsweise hohe Zahl an Selbstmordattentätern in den letzten Jahren erklären. Es würde auch erklären, dass u. U. in relativ kleinen Zeiträumen ein Mensch dazu gebracht werden kann, sich für eine solche Tat zur Verfügung zu stellen. Und es würde erklären, dass ein „Profiling“ auf das mögliche Potential, d.h., Personen, die in Zukunft sich für solche Aktionen finden, nicht möglich wäre: Bildung, sozialer Status, Herkunft, u.v.m. wären keine verlässlichen Parameter. Besonders problematisch erscheint in diesem Zusammenhang, dass, je mehr Attentäter diesen Weg beschreiten, die Wahrscheinlichkeit für weitere Freiwillige zunehmen wird, weil dieser Schritt um so „normaler“ wird für die Zurückgebliebenen.

5. Literatur

Calvin, William H.; Ojemann, George A.: Einsicht ins Gehirn – Wie Denken und Sprache entstehen Deutscher Taschenbuch Verlag 2000

Croituru, Joseph: Der Märtyrer als Waffe – Die historischen Wurzeln des Selbstmordattentates Hanser Verlag München 2003

Mennemeier, Stefan: Selbstmordattentäter – über die Dynamik induzierter Persönlichkeitsdissoziation Online-Zeitschrift „Psychotraumatologie“ 2002 , 2 S. 23 ff

Reuter, Christoph: Mein Leben ist eine Waffe Selbstmordattentäter Psychogramm eines Phänomens Bertelsmann München 2002

Roth, Gerhard: Das Gehirn und seine Wirklichkeit – Kognitive Neuropsychologie und ihre philosophischen Konsequenzen Suhrkamp Frankfurt/M. 1997

Wolfersdorf, Manfred; Wedler, Hans: Terroristen-Suizide und Amok Roderer-Verlag Regensburg 2002

4. Islamistische Selbstmordattentäter: Psychopathologische Aspekte

Raimund Jokiel

1. Einleitung

Seit 1981 wurden weltweit mehr als 860 Selbstmordanschläge verübt. Fast 90 Prozent erfolgten erst nach den Attentaten des 11. September 2001 (amerikanische Rand Corporation²⁴). „Fast 86 Prozent aller Selbstmordattentate werden heute von radikal-islamistischen Gruppen verübt.“²⁵ Seither sind Vertreter verschiedenster Berufsgruppen damit befasst, das Phänomen des Selbstmordattentates zu erklären: Historiker, Soziologen, Psychologen, Islamwissenschaftler und Kriminologen. Experten suchen nach einem *psychologischen Profil*, das zukünftig potentielle Täter erkennbar werden lässt. Von Interesse ist insbesondere, inwieweit die Attentäter psychopathologische Auffälligkeiten aufwiesen.

2. Terroristen-Suizid

Viele Beobachter der Ereignisse des 11. Septembers 2001 sind versucht, den Tätern einen krankhaften Hintergrund zu unterstellen: Zum einen ist nicht nachvollziehbar, mit welcher ungeheurer Brutalität die Anschläge verübt wurden. Zum anderen irritiert die fanatische Bereitschaft, das eigene Leben zu opfern. RACHOR²⁶ stellt zur Erklärung des Phänomens die *Willenlosigkeit* der Attentäter heraus: „Selbstmörder und Mörder in einem waren sie, die Suizid und Mord instrumentalisieren. Arme Kreaturen, eines eigenen Willens kaum mächtig; indoktrinierte, fehlgeleitete, religiöse, politische Fanatiker, verblendet bis zur Selbstaufgabe waren sie, Kamikaze-Flieger waren sie.“

Nach Analysen des Innenministeriums Nordrhein-Westfalen – Abteilung Verfassungsschutz – handelt es sich bei der Mehrzahl der Attentäter um „besonders reflektierende Persönlichkeiten mit einem wachen Interesse an den sie umgebenden sozialen und politischen Bedingun-

²⁴ zit. n. Schröder, 2006.

²⁵ Hoffmann, zit. n. Schröder, S. 89, 2006.

²⁶ Rachor, 2002.

gen.²⁷ Vermutet wird, dass es in der Regel einer sehr langen Entwicklung bedarf: Vom ersten Moment des Einverständnisses mit dieser Attentatsform bis hin zur Ausführung der Tat.

WEDLER²⁸ stellt heraus, dass es sich bei den Tätern der New Yorker Anschläge keineswegs um „völlig Verrückte“, um „Schizophrene“ oder um „entartete Bestien“ gehandelt habe. Nach seinen Nachforschungen waren es Menschen mit hoher Intelligenz und kühler Kalkulation. Ihr Verhalten wird nur nachvollziehbar, wenn man ihre „fanatische Ideologie“ und einen „fulminanten Irrglauben“ berücksichtigt. Die jüngsten Terroranschläge sind eine neuartige, aggressive Kombination aus den folgenden Faktoren²⁹

- Gemeinsamer Suizid
- Erweiterter Suizid
- Altruistischer Suizid
- Mord aus fanatischer Motivation
- Suizid als Waffe.

Den gemeinsamen und erweiterten Suizid kennzeichnet nach WEDLER³⁰: Eine Gruppe miteinander bekannter junger Männer führt – unter größter Geheimhaltung – einen über Jahre detailliert vorbereiteten Plan aus. Beabsichtigt ist die Mitnahme einer großen Anzahl ahnungsloser, unbeteiligter Menschen. Es wird keine emotional aufgeladene Paniksituation angestrebt. Die Durchführung der Tat erfolgt mit kühler Kalkulation.

Die Selbstmörder handeln nicht aus einer persönlichen Konfliktlage heraus, leiden weder unter depressiven Verstimmungen oder Selbstwertproblemen. Ihr Verhalten weist stattdessen eine hochpolitische Dimension auf: Sie wollen Symbole des westlichen Lebensstils zerstören und damit die Menschen massiv verunsichern. Hiermit soll die Fragilität der westlichen Übermacht offengelegt werden.

²⁷ Innenministerium NRW – Abt. Verfassungsschutz -, S. 14, 2004.

²⁸ Wedler, 2002.

²⁹ Wedler, 2002.

³⁰ Wedler, S. 45, 2002.

Von altruistischem Suizid und fanatischem Suizid ist dann die Rede, wenn das Leben für eine *höhere Sache* eingesetzt wird. WEDLER³¹ beschreibt drei voneinander abgrenzbare Formen:

Opfer-Suizid: Es soll ein Gut erreicht werden, das höher als das eigene Leben bewertet wird.

Passage-Suizid: Durch die Tat meint die Person in einen Zustand zu gelangen, den sie als viel angenehmer erachtet als die momentane Lebenssituation.

Politischer Suizid: Die Tat wird bewusst in der Öffentlichkeit ausgeführt (z.B. Selbstverbrennung).

Die *Motivation der Täter* ist durch drei Annahmen geprägt:

- Der übermächtige Feind ist mit konventionellen Mitteln nicht zu besiegen.
- Das eigene Leben ist von geringem Wert im Vergleich mit der höheren Sache.
- Das Leben der vom Anschlag betroffenen Menschen ist von geringerem Wert im Vergleich mit der höheren Sache.

Zusammenfassend beschreibt der folgende Satz die Beweggründe der Täter:

„*Was als Sinn des Lebens bezeichnet wird, gibt auch einen vortrefflichen Grund zum Sterben ab*“ (Alvarez zit. n. Camus).

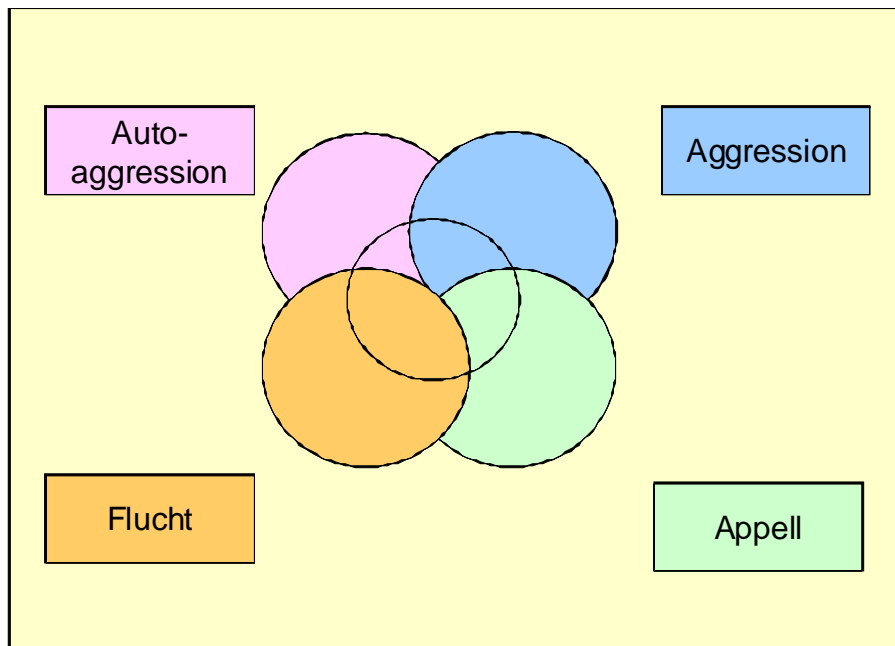
Der Terroranschlag kann auch als kriegerische Handlung unter Einsatz extremer Strategien betrachtet werden: Suizid als Waffe³².

Hierdurch soll die Existenz des Gegners ausgelöscht werden. Als Beispiele werden häufig die Kamikaze-Flieger herangezogen. Durch den Suizid sollen andere Menschen körperlich oder psychisch (z.B. Posttraumatische Belastungsstörung) geschädigt werden.

³¹ Wedler, S. 48, 2002.

³² Wedler, S. 49, 2002.

Nach HENSELER³³ lassen sich vier motivationale Suizid-Faktoren voneinander abgrenzen:



Für den Terroristensuizid bzw. die suizidale Terrorhandlung bewertet WEDLER (2002) die Faktoren wie folgt:

Die Aggression gegen die eigene Person ist bei psychisch Kranken durchaus ein Beweggrund für den Suizid. Die Menschen empfinden sich als problembeladen, nicht lebensfähig und oft sogar wertlos. Mit der Tat soll der eigenen Existenz ein Ende bereitet werden. Bei Terroristen scheint dagegen die Autoaggression ein notwendiger Nebenaspekt zu sein.

Im Vordergrund des Anschlags steht dagegen die Aggression gegen diejenigen Menschen, die als Gegner empfunden werden. Sie sollen mit der Tat ausgelöscht werden.

Terroristen wollen durch ihre Tat nicht der Welt oder unlösbaren Konflikte entfliehen. Das Fluchtmotiv, das bei vielen Selbstmördern mit psychopathologischen Auffälligkeiten motivierend wirkt, steht bei Attentätern ganz im Hintergrund.

Psychisch Kranke möchten zuweilen mit ihrem Suizid den Menschen ihrer Umgebung eine Botschaft übermitteln („*Ihr habt nicht auf mich*

³³Henseler, 1974, zit. n. Wedler, S. 54, 2002.

geachtet.“ oder „*Es ist mir alles zu viel geworden. Ich hatte auch keine Hilfe.*“). In einigen Fällen hat die Tat einen deutlichen Appellcharakter: „*Passt besser auf eure Mitmenschen auf!*“

Der appellative Charakter der Terroristensuizide wird eher als Begleiterscheinung gewertet.

Nach LANGENDORF³⁴ setzen die Strategen des Terrors ihre Aktionen bewusst als Medienereignis ein. Sie wollen ihre Botschaft verbreiten und nutzen hierzu die heutige Mediengesellschaft.

Suizidale Terroranschläge sind abzugrenzen vom Phänomen Amok. Nach ADLER³⁵ ist Amok zu beschreiben als nicht materiell-kriminell motivierte selbstmörderische Tat. Sie zielt auf den unfreiwilligen Tod mehrerer Menschen. In der Literatur finden sich Hinweise darauf, dass bei Amokläufern der Anteil von Geisteskrankheiten oder anderer psychiatrischer Störungen weit überrepräsentiert ist. Bei einem Drittel der Täter sind paranoid-halluzinatorische Syndrome beschrieben, bei einem Viertel endogen-depressive Verstimmungen.

Auch hinsichtlich ihrer Persönlichkeitseigenschaften werden Amokläufer als auffällig beschrieben: aggressiv, kontaktscheu, leicht kränkbar und häufig überaus interessiert an Waffen („Waffennarr“). Es fällt die hohe Aggressivität der Täter auf, auch sich selbst gegenüber. Nur bei ca. zehn Prozent fanden sich während der Tat Hinweise auf Intoxikationen (z.B. Alkohol).

SCHMIDTKE et al.³⁶ weisen darauf hin, wie gefährlich es ist, in den Medien über Amokereignisse zu berichten. Eine *sensationelle* Art der Berichterstattung könnte bei Personen, die sich in einem ähnlichen Zustand wie die Amoktäter befinden, gleiche Verhaltensweisen auslösen.

³⁴ Langendorf, 2002.

³⁵ Adler, 2002.

³⁶ Schmidtke et al., 2002.

3. Kriterien zur Beurteilung psychopathologischer Phänomene

Zur Beurteilung des psychischen Zustandes einer Person werden u.a. die folgenden Aspekte berücksichtigt:

- Orientierung
- Intellektuelle Fähigkeiten
- Problemlöseverhalten
- Emotionalität
- Realitätsbezug
- Persönlichkeitseigenschaften
- Soziale Kompetenz
- Werthaltung
- Attribution.

Orientierung

Abzuklären ist, inwieweit ein Mensch örtlich, zeitlich und zur eigenen Person hin orientiert ist. Typische Fragen sind beispielsweise:

- „*In welcher Stadt befinden wir uns gerade?*“
- „*Welchen Wochentag haben wir heute?*“
- „*Wann wurden Sie geboren?*“

Personen, die Fragen zur Orientierung nicht korrekt beantworten können, weisen häufig gravierende neurologisch-psychiatrische Störungen auf.

In der Literatur finden sich keine Hinweise darauf, dass die Täter des 11. Septembers 2001 unter Zuständen der Desorientiertheit litten.

Intellektuelle Fähigkeiten

Hierzu zählen u.a. die Fähigkeit eines Menschen, seine Aufmerksamkeit und Konzentration auf bestimmte Bereiche zu lenken. Weiterhin die Merkfähigkeit im Kurz- und Langzeitbereich. Das Vermögen, abstrakt-logische Zusammenhänge zu erkennen sowie rechnerisches Denken. Auch sprachliche Kompetenzen wie Wortschatz und Ausdrucksvermögen sind zu nennen. Ein breites Spektrum der intellektuellen Fähigkeiten kann mit Hilfe standardisierter Testverfahren überprüft und bewertet werden (Intelligenzquotient).

Es gibt keine Erhebung über das Intelligenzniveau sämtlicher Selbstmordattentäter. Da sie in vielen Fällen erfolgreich studierten, ist nicht von Defiziten in ihren intellektuellen Fähigkeiten auszugehen. Hinsichtlich der Personen um Mohamed Atta meint RACHOR³⁷:

„Menschen waren sie, die unter uns lebten, unauffällig, normal, angepasst, studierend, intelligent, strebsam ...“.

Problemlöseverhalten

Es wird beurteilt, inwieweit eine Person über analytische Fähigkeiten verfügt: Die Ursachen eines Problems zu erkennen und beeinflussende Faktoren auszumachen. Inwieweit entwickelt die Person Einfallsreichtum und Kreativität, um das Problem zu lösen? Inwieweit zeigt sie hierbei Zielstrebigkeit, Hartnäckigkeit und Ausdauer?

Die New Yorker Attentäter wiesen ein besonderes Maß an Kreativität beim Überwinden von Schwierigkeiten auf. Sie arbeiteten zielstrebig und ausdauernd auf die Tat hin. Die Rekonstruktionen ergaben, dass sich die Gruppe bereits seit Anfang 2000 mit Hilfe von Flugsimulator-Programmen auf das Attentat vorbereitete. Die Täter absolvierten über 300 Flugstunden, um ihren Plan ausführen zu können.

Emotionalität

Von Interesse ist die Grundstimmung eines Menschen: Wirkt er zumeist offen, heiter, optimistisch und gesellig? Oder erscheint er verschlossen, bedrückt, pessimistisch und abweisend? Ist die Person in ihrer Stimmung stabil, auch in belastenden Situationen? Oder ist sie labil, schnell irritierbar und verletzlich? Neigt sie zu Aggressivität und ist schnell erregbar. Oder wirkt sie ausgeglichen und kontrolliert? Verfügt sie über die Fähigkeit, sich in andere Menschen einzufühlen?

Häufig wurde vermutet, dass es Terroristen an Empathie fehle und sie zu einer Entmenschlichung ihrer Opfer neigten. Auf diese Weise verdrängen sie solche gedanklichen Vorstellungen, die sich mit dem Leiden ihrer Attentatsopfer beschäftigen.

³⁷ Rachor, 2002.

Realitätsbezug

Abzuklären ist, inwieweit sich die Person mit der realen Umwelt auseinandersetzt (im „Hier und Jetzt“ verankert ist). Die gegenteilige Ausprägung dieses Merkmals wäre die Beschäftigung mit Halluzinationen oder Wahnideen. Als schwere psychische Störung mit Realitätsverlust gilt die Schizophrenie, bei der mehrere Funktionen beeinträchtigt sind:

- *Wahrnehmung*: Auftreten von Halluzinationen
- *Denken*: Gedankeneingebung oder –entzug, Wahngedanken, Denkstörungen
- *Affektivität*: flach, kapriziös oder unangemessen.

Die paranoide Schizophrenie ist die häufigste Form. Es gibt die Ausprägungen als Verfolgungswahn, Beziehungswahn, Eifersuchtswahn oder ideologisch geprägter Sendungswahn (*Weltverbesserer*). Die Erkrankten machen irrationale, absurde Äußerungen (*Weltverschwörungstheorien*) und wirken oft ungepflegt oder seltsam bizarr gekleidet. Bei den bekannten Selbstmordattentätern wurde keine Schizophrenie beschrieben. Sie scheinen jedoch eine Art religiös geprägtem Sendungswahn aufzuweisen.

Persönlichkeitseigenschaften:

Gemeint sind stabile, überdauernde Eigenschaften eines Menschen (Dispositionen). Die Vielzahl an Persönlichkeitseigenschaften wurde in ein empirisch abgesichertes Modell eingefügt (Fünf-Faktoren-Modell). Demnach lassen sich fünf Faktoren voneinander abgrenzen:

Neurotizismus

Extraversion

Offenheit für Erfahrungen

Verträglichkeit

Gewissenhaftigkeit

Ariel MERARI, Psychologe an der Universität Tel Aviv, legte empirische Studien vor, bei denen er Hinterbliebene (Freunde, Familie) von Selbstmordattentätern interviewte. Er kam zu folgendem Resümee: „Man kann nicht vom Persönlichkeitstyp eines Selbstmordattentäters sprechen. Manche sind introvertiert, manche extravertiert. Auch die üblichen Anhaltspunkte für Selbstmordgefährdung sind nicht zu ent-

decken“.³⁸ Auffallend sind nach Meinung des Forschers eher Merkmale der Organisation: Extreme Identifikation und totale Bindung an die Gruppe.

Mohamed Atta wird von Arbeitskollegen beschrieben als freundlich und höflich. Er habe jedoch fast nie gelacht, sei sehr ernst gewesen. Im Anschluss an seine Reise nach Mekka sei er noch ernster erschienen. Während des Trainings in der amerikanischen Flugschule fällt er als „schlechter Typ“ auf.

Soziale Kompetenz

Hierunter sind Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit im Umgang mit anderen Menschen zu verstehen. Die gegenteilige Ausprägung dieser Dimension wäre eine Tendenz zur sozialen Gehemmtheit, Abschottung oder Bindungsunfähigkeit.

In der Literatur finden sich keine einheitlichen Erkenntnisse zur sozialen Kompetenz der Selbstmordattentäter. Als Auffälligkeit im Kontakt mit anderen Menschen ist folgende Begebenheit zu werten: Mohamed Atta habe bei seiner Diplomfeier einer Mitarbeiterin des Instituts den Handschlag verweigert.

Werthaltungen

Zu klären ist, inwieweit eine Person ideologisch oder dogmatisch geprägt ist. Beispielsweise durch eine soziale oder religiöse Grundhaltung. ATRAN³⁹ führt hierzu aus. „Die politische Ideologie bedient sich der Religion, weil Religion das kann, was säkulare Ideologie nicht kann: Die Herzen der Menschen erreichen, und als Lösung für allerlei Probleme auftreten.“

Kennzeichnend für einen Menschen ist darüber hinaus, inwieweit er ein Verhalten zeigt, das diskrepant ist zu seinen Werthaltungen. Einerseits verhängten die Attentäter in ihrem Motel das Portrait einer Frau, die mit nackten Beinen gemalt war. Andererseits ist vom Attentäter Alzechi bekannt, dass er vor dem Attentat – trotz seiner strengreligiösen Grundhaltung – ein Striptease-Lokal besuchte. Gemeinsam

³⁸ Merari, zit. n. Kremla, S. 1, 2002.

³⁹ Atran, zit. n. Schröder, S. 92, 2006.

mit zwei Frauen und einem Mann soll er während einer Nacht 1000 Dollar vertrunken haben.

Attribution

Wer oder was ist verantwortlich für das eigene Verhalten? Man unterscheidet zwei Attributionsformen:

- *internal*: man selbst ist verantwortlich
- *external*: eine höhere Macht oder das Schicksal sind verantwortlich.

Jarrold M. POST, Professor am Washingtoner Institut für Politische Psychologie, führte Interviews mit 35 inhaftierten Terroristen durch. Sie waren vorwiegend islamistischen Organisationen zuzurechnen. Zwei Zitate verdeutlichen die externe Attribution der Terroristen⁴⁰:

„Das ist nicht Selbstmord. Selbstmord ist selbstsüchtig, krank, geistig gestört. Es ist Istishad (d.h. Selbstopferung oder Märtyrertum im Namen Allahs).“

„Ich bin kein Mörder. Ein Mörder ist jemand, der ein psychisches Problem hat. Auch wenn Zivilisten getötet werden, geschieht das nicht weil wir es wollen, oder blutrünstig sind. Tatsache ist, dass keine Gruppe in einem Bürgerkrieg das tut, weil sie es mag – sondern weil der Jihad weitergehen muss“⁴¹.

4. Gruppenverhalten und sekundäre Traumatisierung

CRENSHAW⁴² weist auf die besondere Bedeutung der Gruppe hin:

„Ein grundlegendes Forschungsergebnis ist, dass Terrorismus hauptsächlich Gruppenaktivität ist und nicht das Resultat einer Psychopathologie oder eines einzelnen Persönlichkeitstyps. Eine gemeinsame ideologische Bindung und Gruppensolidarität sind viel wichtigere Komponenten terroristischen Verhaltens als einzelne Charaktereigenschaften.“ Nach SCHÄFER⁴³ kann der Beitritt zu einer radikalen

⁴⁰ Post, J. zit. n. Koblmüller, S. 12, 2005.

⁴¹ Post, J., zit. n. Kremla, S. 3, 2002.

⁴² Crenshaw, M., zit. n. Ott, S. 16, 2000.

⁴³ Schäfer, A., S. 38, 2007.

Gruppe für die Mitglieder vielfältige „Belohnungen“ mit sich bringen: „Gemeinschaftsgefühl, klar definierte Rollen, die Legitimierung eigentlich verbotener Handlungen oder Rache für erlittene Demütigungen.“

POST⁴⁴ analysierte die Biografien von 93 palästinensische Selbstmordattentäter:

- zumeist junge Männer im Alter von 17 bis 22 Jahren
- unverheiratet, geringe Bildung, überwiegend arbeitslos
- wurden sehr früh von der Organisation angeworben
- bei den schlechten Lebensaussichten glaubten sie, etwas Bedeutendes mit ihrem Leben erreichen zu können („*In die Ruhmeshalle der Märtyrer einziehen.*“)
- von der Anwerbung an waren sie nie mehr alleine
- wurden zum Ort des Attentats eskortiert.

Die Attentäter des 11. September 2001 beschrieb Post mit folgenden Merkmalen:

- Männer im Alter von 28 bis 30 Jahren
- höhere Bildung (Master-Lehrgang der technischen Universität)
- komfortable Mittelklasse (Saudi-Arabien, Ägypten)
- „Die Attentäter waren ausgeformte Erwachsene, welche bewusst ihre Individualität der Organisation untergeordnet haben“.

Die Rekrutierung erfolgt nach MERARI⁴⁵ in drei Schritten:

- Freiwillige werden gezielt ausgewählt und durch eine charismatische Persönlichkeit eingewiesen.
- Es wird eine extreme Gruppenbindung angestrebt. Letztlich gibt es nur die Alternativen, den Märtyrern nachzufolgen oder aber die Gruppe zu verraten.
- Nach einem formellen Bekenntnis wird der Todgeweihte als lebendiger Märtyrer angesprochen und muss sein Schicksal vollenden.

⁴⁴ Post, zit. n. Koblmüller, S. 13 – 14, 2005.

⁴⁵ Merari, zit n. Kremla, 2002.

COTTAM et al.⁴⁶ stellen heraus, dass sich die Mitglieder nur in der Gruppe als vollständige Persönlichkeiten fühlen: „Die Verantwortung sämtlicher Handlungen wird auf die Gruppe aufgeteilt, sodass deren Ausführung leichter fällt. ... Wenn ein Gruppenmitglied für ein höheres Ideal jemanden anderen tötet, so handelt er als Teil der Gruppe und findet durch diese Unterstützung und Ermutigung. Als Einzelperson wird er durch die gleiche Handlung zum gefährlichen Irren.“

Auch POST⁴⁷ weist auf die besondere Funktion der Gruppe für Terrorhandlungen hin: „Diese Verschmelzung des Individuums mit der Gruppe ist quer durch alle terroristischen Vereinigungen wahrzunehmen, unabhängig von der ideologischen Zugehörigkeit. Es gibt keinen Raum für Individualität (Ideen, Identität oder Entscheidungsfindung). ... Diese Fusion des Einzelnen mit dem Kollektiv scheint die wichtigste Rechtfertigung für die Aktionen der terroristischen Vereinigung darzustellen, da sie den Verlust der Verantwortung des Individuums bedeutet.“

Zu den psychologischen Wurzeln von extremistischen Gruppen zählen nach COTTAM et al.⁴⁸:

- Die potentiellen Gruppenmitglieder haben erlebt, dass ihre Regierungen scheiterten, z.B. in Kriegen. Die Grundbedürfnisse der Bevölkerung sind unbefriedigt.
- Es dominiert ein Gefühl der Frustration und des persönlichen Scheiterns.
- Der Feind ist klar ausgemacht, was den Gruppenzusammenhalt stärkt.

Die Arbeitsgruppe „Terror und Terrorismus“ der Internationalen Psychoanalytischen Vereinigung beschäftigte sich mit den Ursachen der auffallenden Gruppensolidarität. Nach ihrer Einschätzung geht es weniger um das Individuelle, sondern um die „Psychopathologie ganzer Gemeinschaften und Gesellschaften“⁴⁹. Zu berücksichtigen ist auch die immer noch durch strengen Gehorsam und körperliche Züchtigung geprägte Erziehung in arabischen Ländern: „Jeder Versuch der Eman-

⁴⁶ Cottam et al., zit. n. Windisch, S. 5, 2004.

⁴⁷ Post, zit. n. Koblmüller, S. 13, 2005.

⁴⁸ Cottam et al., zit. n. Windisch, 2004.

⁴⁹ Fetscher, S. 1, 2004.

zipation führt daher zu quälenden Gefühlen von Schuld und Verrat. Wer illoyal gegenüber dem Gruppen-Narzissmus wird, muss Rache fürchten⁵⁰.

Die Psychologin Anne SPECKHARD weist auf das Phänomen der sekundären Traumatisierung bei tschetschenischen Selbstmordattentätern hin: „In praktisch allen untersuchten Fällen hatten die Selbstmordattentäter miterlebt, wie ein Familienmitglied gefoltert oder vor ihren Augen umgebracht wurde“⁵¹.

Traumatisierend wirken können vor allem emotional belastende Erlebnisse, Erfahrungen von Hilflosigkeit, Demütigungen durch Folter und lang zurückliegende unverarbeitete Ereignisse.

Eine besondere Funktion gewinnen hierbei die heutigen Möglichkeiten der Informationsübermittlung (Medien, Internet u.a.): „Meilenweit entfernt von den Orten der Unterdrückung der Mütter, Kinder, Brüder und Schwestern hatten diese jungen Männer das Schicksal Fremder im Fernsehen oder auf Videobändern verfolgt.“⁵²

5. Fazit

Nach SCHÄFER⁵³ sind sich heute die meisten Experten darin einig, „dass Terroristen in der Regel nicht die Kriterien für psychiatrische Erkrankungen erfüllen.“ Andererseits analysierte VICTOROFF⁵⁴ 1808 Fachartikel und stellte fest, dass sich lediglich 18 auf empirische Daten stützen konnten. Nach Informationen, die post mortem über Selbstmordattentäter bekannt wurden, sind die Kriterien für psychopathologische Auffälligkeiten wie folgt zu bewerten:

o unauffällig:

- Orientierung
- Intellektuelle Fähigkeiten
- Problemlöseverhalten
- Soziale Kompetenz

⁵⁰ Mazarweh, zit. n. Fetscher, S. 2, 2004.

⁵¹ Schröder, A., S. 89, 2006.

⁵² Schröder, A. S. 89, 2006.

⁵³ Schäfer, A., S. 38, 2007.

⁵⁴ Victoroff, J. 2005.

o fraglich:

- Emotionalität
- Persönlichkeitseigenschaften
- Realitätsbezug

o auffällig:

- Attribution
- Werthaltungen
- Traumatisierung
- Gruppenverhalten

Zu bedenken ist, dass „Ferndiagnosen“ - also die Beurteilung des psychischen Status eines Menschen, ohne ihn befragen bzw. untersuchen zu können - fehleranfällig sind.

Im Hinblick auf die Merkmale örtliche, zeitliche und personenbezogene *Orientierung*, *intellektuelle Fähigkeiten*, *Problemlöseverhalten* und *soziale Kompetenz* wiesen die bekannten Attentäter keine Auffälligkeiten auf. Sie waren sogar in einzelnen Bereichen mit besonders hohen Fähigkeiten ausgestattet.

Nach den Ausführungen in Kapitel 3 erscheint es fraglich, inwieweit die Attentäter hinsichtlich der Kriterien *Emotionalität* (fehlende Empathie, Entmenschlichung der Opfer), *Persönlichkeitseigenschaften* (Mohamed Atta: sehr ernst, „schlechter Typ“) und *Realitätsbezug* (religiöser Sendungswahn) normale Ausprägungen aufwiesen.

Auffälligkeiten ließen sich für die Kriterien *Attribution* (external), *Werthaltungen* (diskrepantes Verhalten), *Traumatisierung* (sekundär) und *Gruppenverhalten* (Verschmelzung des Individuums mit der Gruppe) feststellen.

Literatur

ADLER, L.: Amok im Spektrum homizidal-suizidale Handlungen. In: M. WOLFERSDORF & H. WEDLER (Hrsg.): Terroristen-Suizide und Amok. Regensburg, Roderer-Verlag, S. 72 – 85, 2002.

FETSCHER, C.: Al Qaida auf der Couch. Den Terror analysieren, um ihn zu bekämpfen. Psychologen aus aller Welt diskutierten in Berlin. <http://www.archiv.tagesspiegel.de/archiv/14.06.2004/1183282.asp>., 2004.

HENSELER, H.: Narzisstische Krisen: Zur Psychodynamik des Selbstmords. Reinbek: Rowohlt, 1974.

INNENMINISTERIUM NRW – ABT. VERFASSUNGSSCHUTZ: Märtyrertum und Bombenterror. Eine vergleichende Darstellung des Märtyrer-Begriffes im Islam und der Selbstmordanschläge im Nahen Osten. 2004.

KOBLMÜLLER, T.: Ausgearbeitet nach POST, J.M.: When Hatred is Bred in the Bone: Psycho-cultural Foundations of Contemporary Terrorism. In: Political Psychology, 26, No. 4, 615 – 636, 2005.

Kremla, A.: Lebende Bomben. Rätsel Selbstmordattentat. <http://www.wienweb.at/printpop.aspx?id=14973&cat=5&channel=1>., 2002.

LANGENDORF, U.: Mythen des Selbstopfers. In: M. WOLFERSDORF & H. WEDLER (Hrsg.): Terroristen-Suizide und Amok. Regensburg, Roderer-Verlag, S. 56 – 716, 2002.

OTT, B.: Ausgearbeitet nach CRENSHAW, M.: The Psychology of Terrorism: An Agenda for the 21st Century. In: Political Psychology, 21, No. 2, 405 – 420, 2000.

RACHOR, Chr.: „Selbstmord-Attentäter“: Weltanschauung und soziale Bedeutung. Einige soziologische Überlegungen. In: M. WOLFERSDORF & H. WEDLER (Hrsg.): Terroristen-Suizide und Amok. Regensburg, Roderer-Verlag, S. 30 – 43, 2002.

SCHÄFER, A.: Die Saat der Gewalt. Gehirn & Geist, 4, 35 – 44, 2007.

SCHMIDTKE, A., SCHALLER, S., MÜLLER, I., LESTER, D. & STACK, S.: Imitation von Amok und Suizid. In: M.

WOLFERSDORF & H. WEDLER (Hrsg.): Terroristen-Suizide und Amok. Regensburg, Roderer-Verlag, S. 86 – 109, 2002.

SCHRÖDER, A.: Wesen des Terrors. In: Süddeutsche Zeitung, 12, S. 83 – 94, 2006.

VICTOROFF, J.: The Mind of the Terrorist. Journal of Conflict Resolution, 49 (1), S. 3 – 42, 2005.

WEDLER, H.: Über den Terroristen-Suizid. In: M. WOLFERSDORF & H. WEDLER (Hrsg.): Terroristen-Suizide und Amok. Regensburg, Roderer-Verlag, S. 44 – 55, 2002.

WINDISCH, J.: Ausgearbeitet nach COTTAM, M. et al., The Political Psychology of Political Extremists. In: N.J. MAHWAH: Introduction to Political Psychology. Erlbaum, 223 – 255, 2004.

5. Stressbelastung operativer Mitarbeiter einer Sicherheitsbehörde

Reinhold Bornkessel

Einleitung

Der Begriff „Stress“ ist im heutigen Leben allgegenwärtig (vgl. Beermann et. al. (2001) S. 7). Nach einer Umfrage durch die Europäische Union klagen 28% der Beschäftigten über stressbedingte Probleme. Damit hat sich Stress, nach Muskel- und Skeletterkrankungen, zu der neuen arbeitsbedingten „Volkskrankheit“ entwickelt. Studien der EU weisen weiter darauf hin, dass 50 - 60% krankheitsbedingter Fehltag auf Stressprobleme zurückzuführen sind (vgl. Cox (2002) S. 4). Neben diesen hohen Kosten für die Sozialversicherungssysteme durch erhöhte Krankheitsstände und Frühverrentung, beeinflusst Stress direkt die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen (vgl. Levi (2002) S. 5, Cox (2002) S. 4, Beermann et. al. (2001) S. 5). Stress führt unter anderem zu einer höheren Fehlerhäufigkeit, Leistungsschwankungen und einer steigenden Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Stress eine große Bedeutung für den modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz hat (vgl. Possemeyer (2002) S. 149, Cox (2002) S. 4, Beermann et. al. (2001) S. 5).

Die Zielsetzung dieses Beitrages ist es daher, zu untersuchen, wo die Stressschwerpunkte bei den operativen Mitarbeitern einer Sicherheitsbehörde liegen. Es soll einerseits erhoben werden, in welcher Häufigkeit bei den ausgearbeiteten Kategorien eine Stressbelastung auftritt und andererseits wie störend sich diese auf die Tätigkeitserfüllung auswirken.

Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist die Erhebung von vorhandenen Stressreaktionen bei operativ tätigen Mitarbeitern. Weiterhin soll überprüft werden, ob die unterschiedlichen Reaktionsarten (emotionale, kognitive, verhaltensmäßige und physiologische Reaktionen) ausgewogen auftreten

Abschließend werden die Ergebnisse kurz diskutiert und mögliche Lösungsansätze skizziert.

Der operative Mitarbeiter

Sicherheitsbehörden sammeln ihre gewonnenen Informationen nach eigenen Angaben großteils aus offenen Quellen wie Zeitungen, Zeitschriften, Rundfunk- und Fernseh-Sendungen, aber auch dem Internet (vgl. z.B. Bundesamt für Verfassungsschutz (2002) S. 72). Da diese Informationen oftmals kein vollständiges Bild über ihre Arbeitsgebiete ergeben, werden auch sogenannte „nachrichtendienstliche Mittel“ - zu denen der operative Mitarbeiter gehört - eingesetzt.

In Anlehnung an die Arbeit von Nortz (2003) besteht die Aufgabe eines operativen Mitarbeiters darin, „Personen von nachrichtendienstlichem Interesse für die nachrichtendienstliche Zusammenarbeit zu gewinnen. Eine solche Werbung herbeizuführen, ist Sinn und Zweck der Anbahnung. Sie ist somit Grundvoraussetzung für die Nachrichtenbeschaffung mit menschlichen Quellen (human intelligence = HUMINT) und der erste Takt in der operativen Aufklärung.“ (Zoller, zitiert nach Nortz S. 208)

Arbeitsbedingter Stress bei Mitarbeitern in Sicherheitsbehörden

Im folgenden Abschnitt werden kurz der aktuelle Forschungsstand des arbeitsbedingten Stresses bei Mitarbeitern in Sicherheitsbehörden und die möglichen Stressreaktionen dargestellt. Auf die Umschreibung und Auswirkungen von Stress wird aus Platzgründen verzichtet.⁵⁵

Grundsätzlich setzt sich die Wissenschaft stark mit „arbeitsbedingtem Stress“ auseinander (vgl. Beermann et. al. (2001) S. 7). Der Forschungsstand zu Stressbelastungen bestimmter Berufsgruppen und Tätigkeitsfelder ist unterschiedlich stark ausgeprägt. Es gibt Berufsgruppen - beispielsweise Lehrer - die stark im Fokus der Wissenschaft stehen.

Dagegen betritt der Verfasser auf dem Gebiet der Stressbelastung bei operativen Mitarbeitern weitestgehend noch unerforschtes Terrain. Verwiesen sei jedoch auf die Veröffentlichung von Frank Nortz im Rahmen der "Beiträge zur inneren Sicherheit" in der Ausgabe "Nach-

⁵⁵ Für nähere Hintergründe wird auf das Buch von Sven Litzcke / Horst Schuh: „Belastungen am Arbeitsplatz – Strategien gegen Stress, Mobbing und Burn-out“; 3. Aufl.; Heidelberg 2005, verwiesen.

richtendienstpsychologie 1" der Fachhochschule des Bundes. In seinem Beitrag untersuchte Nortz ebenfalls die Stressbelastung operativ arbeitender Mitarbeiter bei Sicherheitsbehörden (vgl. Nortz (2003) S.199ff.).

Im Folgenden soll eine kurze Übersicht über seine Ergebnisse gegeben werden:

Um die Stressbelastungen ermitteln zu können, führte Nortz sowohl Interviews, als auch eine Erhebung mit Fragebögen durch. Zu Beginn wurden mit Hilfe der Interviews die Stressoren herausgefiltert, die nach Ansicht der Probanden als Auslöser von starkem Stress zu bezeichnen sind (vgl. Nortz (2003) S. 208).

Aus diesen Ergebnissen erstellte Nortz eine Liste der 30 am häufigsten genannten Stressoren (vgl. Nortz (2003) S. 208f.). Weiterhin wurde zwischen einer Entstehung innerhalb und außerhalb der Dienststelle unterschieden (vgl. Nortz (2003) S.213). Dabei zeigten die Ergebnisse, dass von den acht stärksten Stressoren nur einer direkt die Ausübung der operativen Tätigkeit betrifft. Nortz stellt fest, dass die Stressoren dominieren, die in Verbindung mit der "Vorbereitung auf operative Dienstgeschäfte" oder des "täglichen Routinebetriebs" stehen (nach Nortz (2003) S. 216).

Auf Basis der Interviewergebnisse wurde ein Fragebogen mit den 30 Stressoren entwickelt und an 60 mögliche Probanden versandt (vgl. Nortz (2003) S. 209). Mit dem Fragebogen sollte gemessen werden, ob durch die genannten Stressoren bei den Probanden starker Stress hervorgerufen wird (vgl. Nortz (2003) S. 209). Aus der Auswertung ergaben sich folgende zehn Hauptstressoren:

1. Genehmigungswege
2. Verwaltung
3. Formalitäten
4. Erstsprache
5. Vorgesetzte
6. schlechte Zusammenarbeit
7. Zeitdruck
8. Familie
9. Mitarbeiter
10. Ausrüstung

Ferner wird aus der Erhebung eine "allenfalls mäßige Mitarbeiterzufriedenheit" abgeleitet (nach Nortz (2003) S. 218). In der abschließenden Diskussion stellt Nortz heraus, dass die Hauptstressoren – entgegen seinen Erwartungen - in der "bürokratischen Organisation" und nicht in der eigentlichen operativen Arbeit liegen.

Er hebt ferner die hohe Anzahl an Stressoren hervor, denen operative Mitarbeiter ausgesetzt sind. In diesem Zusammenhang verweist er auf die mögliche Gefahr der Entwicklung zum Dauerstress und den daraus resultierenden Folgen. (vgl. Nortz (2003) S. 219).

Stressreaktionen

In den Definitionen von Stress wird häufig von möglichen emotionalen, kognitiven, verhaltensmäßigen und physiologischen Reaktionen gesprochen. Wie beschrieben, war es ein Ziel der Erhebung, einen Überblick über die bei operativen Mitarbeitern einer Sicherheitsbehörde verbreiteten Stressreaktionen und deren Ausgewogenheit zu erhalten.

Aus diesem Grund sollen die einzelnen Reaktionsarten kurz erläutert werden:

Emotionale Reaktionen

Die genannten „emotionalen Reaktionen“ umfassen alle Gefühle oder Befindlichkeiten. Litzcke/Schuh beschreiben, dass sich aus dem in Stresssituationen empfundenen Grundmuster von „Aggression – Angriff und Angst – Flucht“ diese emotionalen Reaktionen ergeben. Diese können sich dann zum Beispiel in Schreck, Panik, Nervosität, Wut, Gereiztheit oder Versagensgefühle zeigen (vgl. Litzcke/Schuh (2005) S. 25f.).

Kognitive Reaktionen

Bei „kognitiven Reaktionen“ spricht man von allen geistig-gedanklichen Vorgängen wie Denk- und Wahrnehmungsprozesse. Diese Wahrnehmungen werden in den Stresssituationen auf die Reize beschränkt, die dafür wichtig erscheinen. Die kognitiven Reaktionen können sich beispielsweise in Form gedanklicher Weiterbeschäftigung und Konzentrationsproblemen zeigen (vgl. Litzcke/Schuh (2005) S. 23f.).

Verhaltensmäßige Reaktionen

„Verhaltensmäßige Reaktionen“ beschreiben, wie mit Stresssituationen umgegangen wird. Es gibt die Möglichkeit die Stressoren zu kontrollieren, also sein Verhalten an die Situation anzupassen. Weiterhin ist es möglich, die Stressoren zu tolerieren. Dies bedeutet, dass man den Zustand als erträglich empfindet und auf eine Änderung der Situation hofft. Als letztes kommt „Resignation“ in Betracht. Das sagt aus, dass die Stressoren ohne ein eigenes Tun ertragen werden, man sich sozusagen seinem „Schicksal ergibt“. Diese Arten der Reaktionen können durch Fingertrommeln, verstärkte Nutzung ablenkender Hilfsmittel (z.B. Zigaretten) und Gereiztheit zum Ausdruck kommen. Diese Arten der Reaktionen können in Aggressivität, Gereiztheit, Traurigkeit oder auch Depressionen umschlagen (vgl. Litzcke/Schuh (2005) S. 28f.).

Physiologische Reaktionen

Unter „physiologischen Reaktionen“ im Sinne dieser Arbeit versteht man alle körperlichen Reaktionen. Diese umfassen sowohl die vegetativ-hormonelle Ebene - also alle Reaktionen des vegetativen Nervensystems - als auch die muskuläre Ebene, folglich alle Reaktionen in der Skelettmuskulatur. Das besagt, dass auf der einen Seite das vegetativ-hormonelle System aktiviert wird. Dabei werden Hormone freigesetzt, die den Organen eine höhere Leistungsfähigkeit ermöglichen. Auf der anderen Seite wird auch das muskuläre System aktiviert. So kann sich der Körper optimal auf Flucht oder Angriff einstellen. Physiologische Reaktionen sind sehr weitläufig und können zum Beispiel durch einen trockenen Mund, Herzklopfen, Schwitzen, Kurzatmigkeit, aber auch Spannungskopfschmerzen, Stottern oder Zittern ersichtlich werden (vgl. Litzcke/Schuh (2005) S. 26ff.).

Erkenntnisinteresse

In der von dem Verfasser durchgeführten empirischen Untersuchung sollte ermittelt werden,

- inwieweit sich operativ arbeitende Mitarbeiter durch die untersuchten Stressoren belastet fühlen,
- ob sich die Stressbelastung im Innen- und Außendienst unterscheidet,

- welche Stressreaktionen bei operativen Mitarbeitern zu finden sind.

Methodisches Design der empirischen Erhebung

Zur empirischen Überprüfung der Fragestellungen führte der Verfasser eine Befragung bei operativen Mitarbeitern eines Fachbereiches einer Sicherheitsbehörde durch. Um den Erfordernissen eines Sicherheitsbereichs Rechnung zu tragen und eine möglichst hohe Anonymität der Probanden zu gewährleisten, wurde die Fragebogentechnik gewählt.⁵⁶

Insgesamt bestand der Fragebogen aus 33 Fragen, aufgeteilt in fünf Abschnitte:

- Stresshäufigkeit und Störfaktor im Innendienst
- Stresshäufigkeit und Störfaktor im Außendienst
- Stressreaktionen
- „Arbeitszufriedenheit“ und „positiven Stress“
- Angaben zu Alter und Dauer der Tätigkeit als operativer Mitarbeiter

In den **ersten beiden Abschnitten** wurden die Stressbelastungen und Störfaktoren – in Anlehnung an Nortz – im Innen- und Außendienst getrennt abgefragt. Dies ist in der sehr spezifischen Tätigkeit eines operativen Mitarbeiters begründet. Die Innendiensttätigkeit bildet die Grundlage für die Gewinnung von Personen für eine nachrichtendienstliche Zusammenarbeit. Die Außendiensttätigkeit dagegen stellt an die Mitarbeiter besondere Anforderungen und ist entscheidend für den erfolgreichen Abschluss einer Anbahnung.

Unter dem dabei verwendeten Begriff „Stresshäufigkeit“ ist die Ausprägtheit von Stress bei den im Fragebogen niedergeschriebenen Tätigkeiten gemeint. Das bedeutet, dass gemessen werden sollte, wie häufig die Probanden bei der jeweiligen Tätigkeit Stress empfinden.

⁵⁶ Für die Unterschiede und Theorien von empirischen Erhebungsmöglichkeiten und deren Vor- und Nachteile wird auf weiterführende Literatur verwiesen. Uwe Flick: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 2005. Siegfried Lamnik: Qualitative Sozialforschung Bd. 1 und 2. 1995. Philipp Mayring: Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 1990.

Als „Störfaktor“ im Sinne dieser Erhebung ist die Ausprägung der Störung, die durch Stress bei den jeweiligen Tätigkeiten entsteht, zu verstehen.

Der **dritten Abschnitt** beschäftigt sich mit den „Stressreaktionen“ operativer Mitarbeiter. Hier soll begutachtet werden, in welcher Art sich der Stress bei den Probanden bemerkbar macht. Die Items zu kognitiven, emotionalen, körperlichen, verhaltensmäßigen Reaktionen wurden in gemischter Reihenfolge abgefragt, um die Vorgehensweise nicht sofort ersichtlich zu machen.

Die Bereiche der „Arbeitszufriedenheit“ und des „positiven Stress“ sollten im **vierten Abschnitt** genauer betrachtet werden, um den Fragebogen zu ergänzen. Stress wirkt sich oftmals auf die „Arbeitszufriedenheit“ aus. In der Arbeit von Nortz wurde eine „allenfalls mäßige Mitarbeiterzufriedenheit“ konstatiert (vgl. Nortz (2003) S. 218). Daher wurde es als notwendig erachtet, dieses Ergebnis zu überprüfen.

Im **fünften und damit letzten Fragenkomplex** wurden kurz Angaben zu Alter und Dauer der Tätigkeit als operativer Mitarbeiter erfasst. Diese Daten wurden benötigt, um den Aufbau der Stichprobe zu beschreiben.

Bei der Gestaltung des Fragebogens war es das Ziel, diesen möglichst verständlich, gut bearbeitbar und optisch ansprechend darzustellen. Um die Fragebogen-Bearbeitung abwechslungsreich zu gestalten, wurden mit „Ratingskalen“, „Mehrfachwahl-Fragen“ und „offene Fragestellungen“ unterschiedliche Fragetechniken gewählt. Weiterhin wurde der Fragebogen auf apricotfarbenem Papier gedruckt, um ihn für die Probanden ansprechender zu gestalten. Diese warme Farbe sollte auf die Befragten angenehm wirken, zusätzliche Motivation für die Bearbeitung des Fragebogens hervorrufen und sich optisch von anderen Unterlagen auf dem Schreibtisch abheben.

Ein wichtiger Aspekt der empirischen Erhebung in Form eines Fragebogens ist die richtige Fragenauswahl. Auf Grund der kurzen Zeitspanne zur Bearbeitung der Empirie war es nicht möglich, die Fragenauswahl in Form einer empirischen Erhebung (z.B. Interviewtechnik) zu ermitteln. Der für die operative Tätigkeit spezifische Fragebogen orientierte sich daher an Fragen aus allgemeinen Fragebögen zur Stressermittlung (vgl. Wagner-Link (2001) S. 7, Rundnagel (1994)),

den empirischen Erhebungen der Ausarbeitung von Nortz (Nortz (2003) S. 210ff.), sowie Gesprächen mit operativen Mitarbeitern. Über 40 Prozent des Fragebogenkataloges konnten dadurch auf die speziellen Anforderungen der operativen Tätigkeit zugeschnitten werden.

Datenauswertung und Ergebnisse

Datenbereinigung

Nach der Datenerhebung folgte die Sichtung der Fragebögen für eine mögliche Bereinigung der Rohdaten. Dabei wurde nach komplett leeren Datensätzen und offensichtlichen Falschangaben begutachtet und geprüft ob die Bögen ausschließlich vollständige Antworten enthielten, um eine gleichmäßige Auswertung sicherzustellen. Da keine Auffälligkeiten festzustellen waren, konnten nach Abschluss der Datenbereinigung alle 24 Fragebögen (n = 24 Personen) in die Auswertung einfließen.

Stichprobe

Von allen Probanden wurden zur Beschreibung der Stichprobe die „Altersgruppe“, die „Dauer der Tätigkeit als operativer Mitarbeiter“ und die „Arbeitszufriedenheit“ erhoben. Um die Anonymität und den Schutz der Befragten sicherzustellen zu wahren, wurde auf die Erhebung weiterer Daten und deren Darstellung verzichtet.

Stressbelastung in der operativen Tätigkeit

Datenauswertung der Stressbelastungen

In diesem Abschnitt soll die Auswertung der Stressbelastung von operativen Mitarbeitern dargestellt werden. Die Stressbelastung für die Mitarbeiter ergibt sich aus der Summe der abgefragten „Stresshäufigkeit“ und der dabei empfundenen „Stressbelastung“.

Um aus den erfassten Daten ein Ranking erstellen zu können, war es zunächst erforderlich, die Benennung der Kategorien in Zahlen umzuwandeln. Der Autor entschied sich dabei für die Vergabe von „Rangpunkten“. Bei der 6-fachen Skalierung für die „Häufigkeit“ und des „Störfaktors“ gab es demzufolge von der niedrigsten Kategorie

(nie/nicht störend) einen Rangpunkt bis zu sechs Rangpunkten für die höchste Kategorie (immer/sehr stark störend).

Die Rangpunkte bilden die Grundlage für die Auswertung der Stressbelastungen. In den einzelnen Rechenschritten wurden zunächst bei jedem Item die abgegebenen Stimmen pro Kategorie mit der zugeordneten Rangpunktzahl multipliziert. Darauf folgend wurden jeweils die Einzelwerte der Kategorie addiert, um die Summe (Σ) der „Häufigkeit“ bzw. des „Störfaktors“ zu ermitteln. Durch Berechnung des arithmetischen Mittels von den addierten Summen der „Häufigkeit“ und des „Störfaktors“ wird die durchschnittliche Stressbelastung des jeweiligen Stressors errechnet.

Die Vergleichbarkeit der Werte ergibt sich aus einer einheitlichen Höchstpunktzahl für alle Fragestellungen. Diese liegt in dieser Arbeit bei 12 Punkten.

Ergebnisse: Stressbelastung

Top 10 des Gesamtrankings der Stressbelastungen im Innen- und Außendienst:

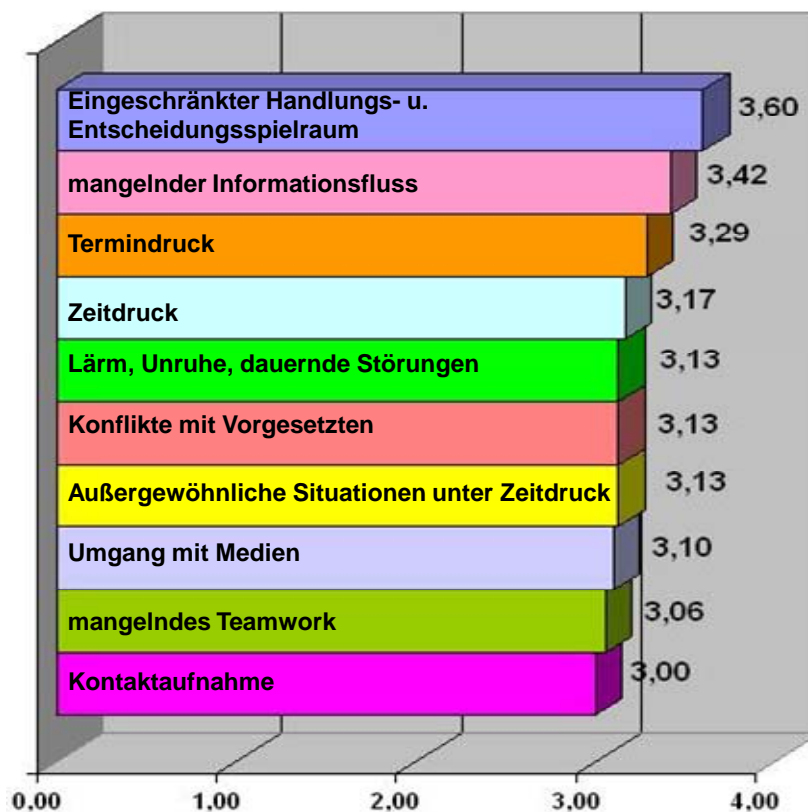


Abbildung 1: TOP 10 Gesamtranking

Der „eingeschränkte Handlungs- und Entscheidungsspielraum“ ist mit 3,60 Punkten der bedeutendsten Stressor bei der operativen Tätigkeit. „Mangelnder Informationsfluss“ (3,42 Punkte) und „Termindruck“ (3,29 Punkte) folgen mit der zweit- und drittgrößten Belastung.

Quelle: eigene Darstellung

Ergebnisse: Innendienst vs. Außendienst

In diesem Abschnitt soll dargestellt werden, ob die durchschnittliche Stressbelastung im Innen- oder Außendienst stärker ausgeprägt ist. Um dies zu ermitteln, wurde jeweils aus den Ergebnissen der gesamten Items des Innen- und Außendienstes das arithmetische Mittel gebildet.

Aus dieser Berechnung ergeben sich die Durchschnittswerte:

- Innendienst: 2,8
- Außendienst: 2,7

Tabelle: Vergleich der Durchschnittswerte im Innen- und Außendienst

Die Ermittlung der durchschnittlichen Stressbelastung ergab für die Innendiensttätigkeit einen Wert von 2,80 Punkten und für den Außendienst von 2,70 Punkten. Die Belastungen sind damit fast identisch.

Ergebnisse: Stressreaktionen zur 3. Fragestellung

Wie beschrieben, ist es ein Ziel dieser Arbeit zu überprüfen, in welcher Ausprägung die vier Stressreaktionsarten (emotionale, kognitive, verhaltensmäßige und physiologische Reaktionen) auftreten. In dem nun folgenden Abschnitt widmet sich die Arbeit der Auswertung dieser „Stressreaktionen“.

Um das beschriebene Ziel zu erreichen, wurden im Fragebogen konkrete Stressreaktionen aus den oben genannten Reaktionsarten abgefragt, die Antworten tabellarisch erfasst und abschließend den dazugehörigen Reaktionsarten zugeordnet. Diese Zuordnung ermöglichte den angestrebten Vergleich. Die Gesamtheit der von den Probanden angekreuzten Stressreaktionen ergeben für die Berechnung in der Summe 100 Prozent.

Aus der Auswertung der Fragebögen ergibt sich folgende Aufteilung:

Reaktionsarten:

- kognitiv 29 %
- emotional 15 %
- physiologisch 27 %
- verhaltenmäßig 29 %

Diskussion

Im Folgenden sollen die gewonnenen Ergebnisse kurz diskutiert werden. Da durch die Erhebung eine große Menge an Daten gewonnen werden konnten, werden diese Ausführungen auf das Wesentliche beschränkt. Auf eine Unterscheidung zwischen Stressoren im Innen- und Außendienst wird verzichtet.

Fragestellung 1: „Belastende Stressoren“

Wie die Abbildung 1 zeigt, sind

- eingeschränkter Handlungs- und Entscheidungsspielraum und
- mangelnder Informationsfluss

die am stärksten ausgeprägten Stressoren in der operativen Tätigkeit.

Zusätzlich soll auf die „Kontaktaufnahme“ eingegangen werden, da es sich dabei um ein wegweisendes und existentielles Momentum der operativen Tätigkeit handelt.

Eingeschränkter Handlungs- und Entscheidungsspielraum

Unter eingeschränktem Handlungs- und Entscheidungsspielraum ist die Rücksprache im Außendienst mit Vorgesetzten zur Abstimmung der weiteren Vorgehensweise zu verstehen.

Mit 3,60 Punkten ist dieser die Stresssituation mit dem höchsten Wert. Schon die Publikation von Beermann et. al. bezeichnete geringe Entscheidungsräume als einen der wichtigsten stressauslösenden Faktoren. (vgl. Beermann et. al (2001) S. 15). Damit bestätigt dieses Ergebnis bisher gewonnene Erkenntnisse.

Nach Ansicht des Verfassers könnten folgende Gründe dafür ursächlich sein: Situationen, die Rücksprachen erforderlich machen, dürften

schon an sich eine Stressbelastung für den Mitarbeiter beinhalten. Durch dann zu führende Gespräche mit Vorgesetzten, könnte sich das Hauptaugenmerk von einer notwendigen Problemlösung zu einer Art Berichtspflicht verschieben. Es ist davon auszugehen, dass dadurch die Stressempfindung des Mitarbeiters weiter verstärkt wird, wodurch für die Bewältigung der ursprünglichen Stresssituation benötigte Energie verloren gehen könnte. Ein denkbarer Lösungsansatz zur Reduzierung dieser Stressbelastung ist in der „Delegation“ zu sehen.

Mehr Kompetenzen könnten diese Belastungen möglicherweise senken, es bestünde jedoch die Gefahr Mitarbeiter damit gegebenenfalls zu überfordern.

Mangelnder Informationsfluss

Der zweitgrößte Stressor ist der „Mangelnden Informationsfluss“. In jeder beruflichen Tätigkeit spielen aktuelle Informationen über Vorkommnisse oder bevorstehende Ereignisse eine große Rolle. Beermann et. al. beschreiben, dass die innerbetriebliche Kommunikation einen wichtigen Faktor für das Betriebsklima darstellt. Die innerbetriebliche Kommunikation ist eng mit der innerbetrieblichen Kooperation verbunden (vgl. Beermann et. al. (2001) S. 17). Die Kooperation ist damit die Grundlage für eine funktionierende innerbetriebliche Kommunikation. Beide Aspekte sind den sozialen Arbeitsbedingungen zuzuordnen.

Wie weiterhin von Beermann et. al. beschrieben wird, lösen gerade Mängel bei den sozialen Arbeitsbedingungen Konflikte und Stress aus und können höhere Fehlzeiten oder gesundheitliche Beschwerden fördern (vgl. Beermann et. al. (2001) S. 17). Um gute soziale Arbeitsbedingungen zu erreichen, ist es erforderlich, die innerbetriebliche Kooperation möglichst weit auszubauen. Dadurch kann die zwischenmenschliche Kommunikation gefördert und dieser Stressfaktor gemindert werden. Dies könnte beispielsweise durch regelmäßige gemeinsame Besprechungen und eine verstärkte Durchführung von gemeinsamen Events, wie Referatsabende oder gemeinsame Unternehmungen, erreicht werden. Auf diesem Wege kann die Teamfähigkeit gefördert werden, was zu einem verbesserten Informationsfluss untereinander führen dürfte. Zufriedenstellende soziale Arbeitsbedingungen

können daher zu einer Verminderung oder sogar Vermeidung von Stress beitragen (vgl. Beermann et. al. (2001) S. 17).

Kontaktaufnahme

Die Kontaktaufnahme, als einer der entscheidendsten Tätigkeiten in der operativen Arbeit, ist Punkten lediglich auf Platz 10 der wichtigsten Stressoren.

Bei der Erhebung von Nortz ist die Kontaktaufnahme auf Rang 4 der Stressbelastungen positioniert (vgl. Nortz (2003) S. 216). Die durchgeführte Erhebung konnte dieses Ergebnis nur bedingt bestätigen. Mit 3,00 Punkten - dem Mittelwert der Skala - liegt die Kontaktaufnahme auf Rangplatz 10 von 28 und befindet sich damit nur knapp im oberen Drittel. Dies lässt sich mit der Wichtigkeit dieser Teiltätigkeit erklären. Die Kontaktaufnahme ist die entscheidende Phase um Personen von nachrichtendienstlichem Interesse für die nachrichtendienstliche Zusammenarbeit zu gewinnen, auf den viele andere Arbeitsschritte hinarbeiten. Abmildernd für eine eventuell noch höhere Stressbelastung könnte das „Wesen“ der operativen Mitarbeiter wirken. Arbeitnehmer, die in diesem Bereich tätig sind, müssen eine besondere Fähigkeit der Kontaktaufnahme zu fremden Menschen besitzen. Wenn diese Fähigkeit gegeben ist, dürfte dies zu einer geringeren Belastung in diesen Situationen beitragen.

Fragestellung 2: „Innendienst versus Außendienst“

In der zweiten Fragestellung sollte geprüft werden, in wie weit sich die Stressbelastung im Innen- und Außendienst unterscheidet. Dabei wurde in Anlehnung an das Ergebnis der Veröffentlichung von Nortz erwartet, dass das Stresspotential im Innendienst höher als im Außendienst ist. Die Ergebnisse stellen eine fast ausgeglichene Stressbelastung, mit unwesentlich höherer Belastung im Innendienst dar. Die Hypothese, dass die festgestellte Stressbelastungen Nortz' erhobenes Ergebnis bestätigt, ist damit nur bedingt zutreffend. Seine Ergebnisse besagen, dass die Hauptstressoren in der bürokratischen Organisation, und damit im Innendienst, liegen (vgl. Nortz (2003) S. 219). In der durchgeführten Erhebung kam der Außendienst auf eine Stressbelastung von durchschnittlich 2,70 Punkten, der Innendienst auf 2,80

Punkte. Bei dieser geringen Differenz kann nicht von einer stärkeren Belastung im Innendienst gesprochen werden.

Gespräche während der Erhebung ergaben, dass gerade die Verbindung aus Außen- und Innendiensttätigkeit als sehr angenehm empfunden wird. Diese Mischung führt zu sich ständig abwechselnden Tätigkeiten, bei denen sich kaum tägliche Routine einstellt. Die durchzuführenden Aufgaben werden demzufolge als weniger stressend empfunden.

Das kann zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen. Dies wird durch die Ergebnisse der Messung der Arbeitszufriedenheit bestätigt. Die empirische Erhebung ergab, dass die Arbeitszufriedenheit bei 58% der Befragten hoch und bei 21% sogar sehr hoch ist. Die hohe Arbeitszufriedenheit dürfte direkt Einfluss auf die Empfindungen der Stresshöhe nehmen.

Die Arbeit von Nortz spricht dagegen - für seinen Forschungsbereich - von einer eher mäßigen Mitarbeiterzufriedenheit. Dabei hebt er heraus, dass die ausgeprägtesten Stressempfindungen bei seinen Probanden ausschließlich in der Innendiensttätigkeit zu finden sind (vgl. Nortz (2003) S. 218).

Dies lässt den Schluss nahe, dass in den untersuchten Tätigkeitsbereichen Unterschiede in der Arbeitsorganisation des Innendienstes oder zumindest in deren Empfindung bestehen. Das könnte ein Erklärungsansatz für das in diesem Fall ausgeglichene Ergebnis sein.

Fragestellung 3: „Stressreaktionen“

Die dritte Fragestellung beschäftigt sich mit den auftretenden Stressreaktionen bei operativ tätigen Mitarbeitern. In der aus der Erhebung resultierenden Tabelle wird deutlich, dass die gezeigten Stressreaktionen (kognitiv, emotional, körperlich, verhaltensmäßig) bei den Mitarbeitern gleichmäßig vertreten sein dürften. Die „verhaltensmäßigen“ und „kognitiven“ Stressreaktionen sind mit je 29% am häufigsten vorhanden. Mit 27% folgen die „physiologischen“ Reaktionen. „Emotionale“ Reaktionen spielen mit 15% nur eine untergeordnete Rolle. Damit sind drei von vier Reaktionsarten gleichmäßig anzutreffen.

Dies könnte in folgenden Ursachen begründet sein: Bei „verhaltensmäßigen“ Reaktionen ist im Wesentlichen ein Schwerpunkt bei den

Probanden zu beobachten: Viele operative Mitarbeiter reagieren auf Stress gereizt. „Gereiztheit“ kann fast als eine logische Konsequenz von Stress in der heutigen Zeit gesehen werden. Wie Possemeyer beschreibt, wird die durch Stress freigesetzte Energie in vielen Fällen nicht abgebaut (vgl. Possemeyer (2002) S.155). Der fehlende Ausgleich kann durch Gereiztheit zum Ausdruck gebracht werden.

Bei den „kognitiven“ Stressreaktionen tritt die „Weiterbeschäftigung mit der Stressursache“ besonders häufig auf. Dies ist heutzutage in vielen Berufszweigen weit verbreitet. Der Beruf ist „zentraler Schlüssel zu sozialem Status und wirtschaftlichen Wohlstand“ (nach Possemeyer (2002) S. 155). Daraus lässt sich ableiten, dass sich Berufstätige ständig mit den Erfolgen oder den Problemen ihrer Tätigkeit auseinandersetzen, um ihren Status zu erhalten. Dies findet auch über die normale Arbeitszeit hinaus statt und trifft auch auf einen Großteil der befragten Probanden zu.

Einen Grund für die große Zustimmung zu „physiologischen Stressreaktionen“ sieht der Verfasser in ihrer Gegenwärtigkeit. Die am häufigsten genannten Stressreaktionen – beispielsweise „Flaues Gefühl im Magen“ oder „Spannungskopfschmerzen“ - sind für die Probanden oftmals gut zu erkennen. Diese Reaktionsarten sind in der Regel mit körperlichem Unwohlsein verbunden. Gerade bei einer operativen Tätigkeit ist das körperliche Befinden von großer Bedeutung. Nur bei gutem Wohlbefinden ist es möglich, beispielsweise den Anforderungen einer sicheren Gesprächsführung gerecht zu werden.

Ausblick

Abschließend sollen kurz allgemeine Anmerkungen zu den Ergebnissen getätigt und mögliche Lösungsansätze skizziert werden, denn selbst wenn die Stressbelastungen Großteils nur im mittleren Bereich liegen, sollte geprüft werden, ob dennoch eine Minderung dieser Stressoren möglich ist. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Belastungen - bei ausbleibenden gegensteuernden Maßnahmen - steigen. In diesem Zusammenhang muss auf die Individualität von Stress hingewiesen werden. Trotz der hohen Arbeitszufriedenheit und der mittleren Stressbelastung ist zu berücksichtigen, dass jeder Mitarbeiter Stress individuell empfindet. Dies könnte bedeuten, dass die Stressbelastung bei einzelnen Mitarbeitern in unterschiedlichen Situationen

erheblich stärker ausgeprägt ist, als es die Ergebnisse widerspiegeln, da diese lediglich die jeweiligen Mittelwerte beinhalten.

Vorhandene Schwankungen konnten aufgrund des Umfangs nicht näher betrachtet werden. Aus diesem Grund ist es erforderlich, auch künftig auf verstärkte Stressanzeichen der Mitarbeiter zu achten. Weitere wichtige Aspekte sind in der Prävention zu sehen. Nach Ansicht des Verfassers wäre es sehr sinnvoll, Erhebungen dieser Art regelmäßig zu wiederholen und auf weitere Arbeitsbereiche auszudehnen. Das heutige Arbeitsleben ist sehr schnelllebig, so dass es in allen Tätigkeiten jederzeit zu Verschiebungen kommen kann. Nur bei der gezielten Wahrnehmung solcher Veränderungen ist es möglich, adäquat zu reagieren und dadurch mögliche Folgen von Stress frühzeitig abzumindern.

Als weitere Präventionsvariante ist die Entwicklung spezieller Stressbewältigungsmöglichkeiten für operative Mitarbeiter zu nennen. Diese könnten den Mitarbeitern in Form von Schulungen und Vorträgen näher gebracht werden, um sie für die Gefahren und Risiken von Stress zu sensibilisieren. Noch zielführender dürften regelmäßige Fortbildungen sein. Im Rahmen möglichst authentischer Fortbildungskonzepte könnten Situationen trainiert werden, die sich als stressauslösend herausgestellt haben. Sollten Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit mit Stresssituationen konfrontiert werden, haben sie die Möglichkeit auf gelernte Bewältigungsmöglichkeiten zurückzugreifen. Aus diesem Grund ist zu erwarten, dass sich Schulungen stressmindernd auswirken und einen großen Beitrag für die Prävention, den Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Arbeitszufriedenheit und damit für den Erfolg von Arbeitsbereichen leisten.

Literaturverzeichnis

Beermann, B. et. al.: Streß im Betrieb? Handlungshilfen für die Praxis. Band 20 aus Broschüren-Reihe: Arbeit + Technik – Thema: Gesundheitsschutz. Hrsg. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund 2001.

Bühner, Markus: Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion. München 2004.

Bundesamt für Verfassungsschutz (Hrsg.): Bundesamt für Verfassungsschutz Aufgaben – Grenzen – Befugnisse. Köln 2002.

Cox, Tom und Eusebio Rial-Gonzalez: Arbeitsbedingter Stress: Das europäische Bild. In: Stress lass nach! Bewusster Umgang mit Stress. Hrsg. Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Luxemburg 2002, S. 4-6.

Levi, Lennart: Stress am Arbeitsplatz – Ein Leitfaden – Würze des Lebens – oder Gifthauch des Todes? Hrsg. Europäische Union. Luxemburg 2002.

Litzcke, Sven und Horst Schuh: Belastungen am Arbeitsplatz – Strategien gegen Stress, Mobbing und Burn-out. 3. Aufl. Heidelberg 2005.

Nortz, Frank: Stressbelastung operativ arbeitender Mitarbeiter. In: Nachrichtendienstpsychologie 1. Band 21 der Schriftenreihe Beiträge zur Inneren Sicherheit der Fachhochschule des Bundes. Hrsg. Sven Max Litzcke. Brühl / Rheinland 2003, S. 199-220.

Possemeyer, Ines: Zivilisationsplage Stress – Die Ursachen, die Folgen, die Auswege. In: GEO Magazin 03/2002, S. 148-169.

Rundnagel, Regine: Arbeitshilfe „Stress“: Fragebogen zur Stressbelastung, Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (Hrsg.), Sicherheitsreport 4/94, <http://www.sozialnetz.de/ca/pq/kkb/> (20.08.2005).

Selye, Hans: Stress beherrscht unser Leben. München 1991.

Wagner-Link, Angelika: Der Stress – Stressoren erkennen, Belastungen vermeiden, Stress bewältigen. Hrsg. Techniker Krankenkasse. Hamburg 2001.

6. Wahrnehmung, Stress und Stressbewältigung

Andreas M. Mark

1. Wahrnehmung

1.1. Phasen der Wahrnehmung

Um einen Zugang zum Stressbegriff zu bekommen, ist es zunächst erforderlich, sich mit dem Prozess der Wahrnehmung auseinanderzusetzen. Menschen sind aktive informationsverarbeitende Wesen. Eine Schlüsselfunktion nimmt hierbei dieser Prozess ein, den man in drei Teilschritte untergliedern kann.

Die erste Phase ist dadurch gekennzeichnet, dass Reize auf ein spezifisches Wahrnehmungsorgan treffen. Diese werden dort in elektrische Impulse umgewandelt (**Transduktion**). Wenn man vom visuellen Bereich ausgeht, so hat man also ein Bild in der Form wie es sich dem Wahrnehmungsorgan darstellt (Lichtwellen), in eine bestimmte Folge elektrischer Impulse umgesetzt, welche an das Gehirn weitergeleitet werden. In dieser Form sind sie jedoch für das Individuum nicht verwertbar und man kann somit noch lange nicht von Wahrnehmung sprechen. Hierfür sind noch weitere Prozesse erforderlich (Droz, 1988, S. 2519ff.)

In einer zweiten Phase wird aus diesen Nervenimpulsen im Gehirn wieder ein Bild erstellt. Sie werden im Rahmen einer ersten Verarbeitung miteinander in Beziehung gesetzt und es entsteht eine Repräsentation des aufgenommenen Bildes. Man kann sich beispielsweise den Fall vorstellen, dass jemand von Geburt an blind ist und aufgrund einer Operation im Alter von 30 Jahren das Augenlicht gewinnt. Er ist somit plötzlich in der Lage zu sehen, aber er kann mit dem was er sieht nichts anfangen, weil ihm wichtige Mechanismen der Reizverarbeitung fehlen, die sich im Normalfall im Laufe des Heranwachsens langsam, Zug um Zug entwickeln. Somit wäre es auch in dieser Phase noch verfrüht, von Wahrnehmung zu sprechen.

Die dritte Phase beinhaltet, dass die Repräsentation dieser Reize einem weitergehenden Verarbeitungsprozess unterzogen wird. Hierbei wird die Reizrepräsentation in Beziehung zu Wissensbeständen, Gedächtnisinhalten und Erfahrungen gesetzt. Erst hier entsteht die eigentliche Wahrnehmung. Im Rahmen des Wahrnehmungsprozesses

werden aber auch Daten gefiltert, gehen verloren, werden neu organisiert und verändert. Was entsteht ist keine originalgetreue Abbildung der Realität, sondern eine jeweils **subjektive Wirklichkeit**, die nie hundertprozentig deckungsgleich mit der Wirklichkeit eines anderen Individuums sein kann. Welche Qualität diese Wahrnehmung, also die subjektive Wirklichkeit hat, zeigt sich an der Handlungsfähigkeit des Individuums in der lebensweltlichen Realität und besonders im ziel-führenden Handeln in sozialen Situationen.

1.2. Einflussfaktoren

Dieser Wahrnehmungsprozess unterliegt einer Vielzahl von Einflussfaktoren, wie:

- Individuelle Perspektive bei der Reizaufnahme
- Subjektiver Erfahrungshintergrund
- Unterschiedliche kognitive Aufnahme- und Verarbeitungskapazität
- Problematik der Integration von Impulsen mehrerer Sinnesorgane
- Erfahrungsbasierte Ergänzung fehlender Inhalte
- Erwartungen und Vorurteile
- Kulturelle Prägung
- Verzerrungsprozesse bei der Personenwahrnehmung
- Dauer bzw. Intervall der Reizaufnahme
- Singularität von Ereignissen (kurze Beobachtungsdauer)
- Übung
- Umweltfaktoren
- Kognitive Fähigkeiten
- Aufmerksamkeitsfokussierung
- Automatisierte Verarbeitungsprozesse (Mindsets, Konzepte).

Nachfolgend wird der Schwerpunkt auf den letztgenannten Verarbeitungsmechanismus gelegt.

1.3. Wichtige Verarbeitungsmechanismen

Bei der enorm großen Datenmenge, die auf die Sinnesrezeptoren eines jeden Menschen einwirkt, wären diese ohne ökonomische Filter- und

Selektionsprozesse völlig überfordert und das Individuum somit handlungsunfähig. Um dies zu verhindern, gibt es den Mechanismus der **selektiven Wahrnehmung**. Die Aufmerksamkeit wird in diesem Zusammenhang auf die Reize gerichtet, die momentan für das Individuum handlungs- bzw. im Hinblick auf die hier thematisierten Extremsituationen, oft auch überlebensrelevant sind. Dieser Vorteil der selektiven Wahrnehmung bringt es jedoch mit sich, dass andere Reize, die momentan nicht handlungsrelevant sind, ausgeblendet werden (z.B. Veränderungsblindheit).

Ein weiterer sehr wichtiger Mechanismus, der die Datenverarbeitungskapazität des Menschen wesentlich erhöht ist der Umstand, dass neben dieser bewussten Reizverarbeitung im Rahmen der selektiven Wahrnehmung, Reize auch unbewusst in großem Maße verarbeitet werden können, die dann mit unbewussten Gedächtnisinhalten in Beziehung gesetzt werden. Diese Fähigkeit, die sich im Laufe der jahr-millionen dauernden Menschheitsgeschichte entwickelt hat, zeigt sich z. B. in der menschlichen Fähigkeit der Gefahrenwahrnehmung, bei der sich der Eindruck einer Gefahr (z. B. hinsichtlich einer fremden, plötzlich auftauchenden Person) einstellt, noch bevor die Ursachen für diesen Eindruck dem Individuum bewusst werden. Der Vorteil liegt u. a. darin, dass diese Verarbeitung viel schneller abläuft, als bei der bewussten Reizverarbeitung. Auch die umgangssprachlich als „Bauchgefühl“ oder „sechster Sinn“ bezeichneten Phänomene können als ein Ausdruck dieser unbewussten Reizverarbeitung betrachtet werden. Stößt die unbewusste Verarbeitung auf Reizstrukturen, die für das Individuum besonders relevant sind, erfolgt oft eine unmittelbare Umschaltung auf die bewusste Reizverarbeitung und eine schnelle Fokussierung auf die neue Reizstruktur. Dies zeigt sich sehr schön am so genannten Cocktailpartyeffekt, bei dem es dem Individuum gelingt, sich in einem Gewirr von Stimmen auf seinen Gesprächspartner zu konzentrieren und alle anderen Stimmen weitestgehend auszublenden. Sobald jedoch irgendwo der Name des Individuums genannt wird (unbewusst aufgenommen), wird die Reizwahrnehmung auf diese Stimme fokussiert.

Die Steuerung der Aufmerksamkeit bzw. Selektivität der Wahrnehmung unterliegt noch zwei weiteren wichtigen Prozessen. Der Top-

Down-Reizverarbeitung (z. B. Konzepte oder Mindsets) und der Bottom-Up-Reizverarbeitung.

Bei der **Top-Down-Reizverarbeitung**, die man auch als **konzeptgesteuerte Reizverarbeitung** bezeichnen kann, hat man bestimmte Vorstellungen von Reizmustern im Gehirn, die entweder bei Bedarf aktiviert werden können oder die unbewusst unser Verhalten steuern bzw. die Umwelt nach bestimmten Reizmustern sozusagen scannen und bei Auftreten dieser Muster unsere Aufmerksamkeit darauf bewusst fokussieren. Wenn man beispielsweise morgens bei der Fahrt durch die Stadt plötzlich Hunger verspürt, dann wird ein Konzept aktiviert, welches die Aufmerksamkeit auf alle Hinweisreize ausrichtet, die einen z. B. zu einer Bäckerei führen könnten. Verspürt man keinen Hunger, so ist das Konzept „Nahrungssuche / Bäckerei“ nicht relevant und andere Aspekte eher handlungsleitend.

Eine unbewusste Verhaltenssteuerung erfolgt beispielsweise im Rahmen von mindsets. **Mindsets** sind Modelle unserer Wirklichkeit. Beispielsweise verfügen Menschen über ein Mindset, wie ein Haus aufgebaut ist. Es gibt Zimmer, Türen, Fenster, Treppen usw. Wenn man nun ein Haus betritt, dann kann man sich problemlos in diesem Haus bewegen, ohne dass die Bewegung durch das Haus die ständige und bewusste Aufmerksamkeit erfordert. Man kann Türen öffnen, Treppen steigen und gleichzeitig an andere Dinge denken oder sich mit jemandem unterhalten. Diese Mindsets sind Lernprozessen unterworfen und können sich je nach den Anforderungen des individuellen Alltages und der Umweltbedingungen aktualisieren, verbessern, verfeinern oder an neue Gegebenheiten anpassen.

Solche Mindsets ermöglichen aber auch ein Scannen bzw. Überwachen der Umwelt in Hinblick auf bestimmte Reizmuster, die für ein Individuum Bedeutung haben könnten. Bezogen auf nachrichtendienstliche Extremsituationen könnte es sich dabei um Kriterien handeln, die auf das Vorhandensein von Gefahren wie z. B. Sprengfallen oder vergrabene Minen im Einsatzgebiet hinweisen oder auch Gefahren, die von bestimmten Personengruppen ausgehen können. Sobald ein solches Reizmuster auftritt, wird die Aufmerksamkeit bewusst auf diese Reize fokussiert, was dann die Überlebensfähigkeit massiv steigern kann.

Der Vorteil der Mindsets liegt zum Einen in der Ökonomisierung somit auch Beschleunigung der Reizverarbeitung und zum Anderen darin, dass Mindsets bewusst erarbeitet werden können und später dann unbewusst wirksam werden (scannen der Umwelt).

Da sie weitestgehend unbewusst wirksam werden und auch ein gewisses **Beharrungsvermögen** aufweisen, haben sie aber auch gewisse Nachteile. Sie fokussieren unsere Aufmerksamkeit auf bestimmte, für bedeutsam erachtete Aspekte und klammern andere Aspekte dafür aus. Man erkaufte sich also die Ökonomie der Wahrnehmung und zahlt dafür mit einer gewissen Rigidität und einem teilweisen Datenverlust. Problematisch wird dies, wenn sich beispielsweise Gegebenheiten wesentlich ändern oder sich beim Wechsel in andere Einsatzräume völlig unterschiedliche Situationen ergeben, die mittels der vorhandenen Mindsets nicht optimal verarbeitet werden können. Auf diese Situationen muss man sich also zunächst, im Rahmen der Einsatzvorbereitung bewusst einstellen, um seine vorhandenen Mindsets der Lage anzupassen bzw. diese zu optimieren.

Die **Bottom-Up-Verarbeitung** kann als reizgesteuerte Verarbeitung bezeichnet werden. Ein bestimmter, plötzlich auftretender Reiz wird als wichtig erachtet und führt zur unmittelbaren Ausrichtung der Aufmerksamkeit. Beim nächtlichen Spaziergang mit dem Hund raschelt es plötzlich im Gebüsch, was eine potentielle Gefahr signalisieren könnte. Sofort wird die Aufmerksamkeit auf diesen Reiz und alles was damit zu tun haben könnte, fokussiert.

Beide Prozesse der Aufmerksamkeitssteuerung bzw. Reizverarbeitung laufen natürlich in einem fein aufeinander abgestimmten Wechselspiel ab und bedingen sich somit auch gegenseitig.

2. Stress

Hinsichtlich der Entstehung von Stress kommt der Wahrnehmung eine Schlüsselfunktion zu, denn erst die Wahrnehmung von Stressoren oder auch potentiellen Stressoren führt zur Auslösung einer Stressreaktion.

In diesem Zusammenhang ist es interessant, dass einerseits die physiologische Reaktion auf Stress bei allen menschlichen Individuen nach annähernd dem gleichen Schema abläuft, wohingegen die Intensität

der Reaktion und die Auslösung sehr stark von kognitiven Faktoren (Bewertungsprozess-Copingstrategien) abhängt.

2.1. Physiologische Stressreaktion

Die physiologische Reaktion wurde bereits von Canon (1929) beschrieben. Man darf hierbei nicht vergessen, dass diese Reaktion ursprünglich eine sehr wichtige, evolutionsbedingte Bedeutung hatte. Das Individuum wird hierbei innerhalb kürzester Zeit kampfbereit bzw. fluchtbereit gemacht. Dies erfolgt zum großen Teil durch die Wirkung des Sympathikus, als Teil des autonomen (vegetativen) Nervensystems, mittels dessen bestimmte Körper- bzw. Organfunktionen aktiviert bzw. andere wiederum gedrosselt werden und durch die Ausschüttung von Stresshormonen. Grob vereinfacht lässt sich dies mittels des folgenden Schemas darstellen:

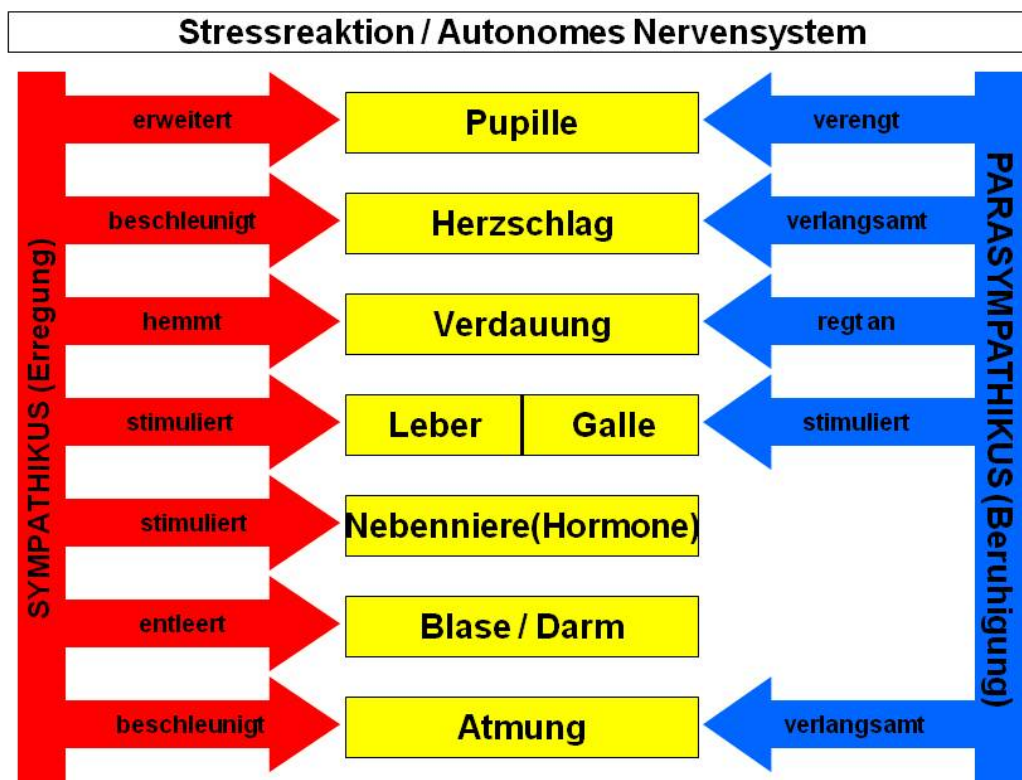


Abbildung 1: eigene, vereinfachte Darstellung der physiologischen Stressreaktion nach Canon

2.2. Allgemeines-Adaptions-Syndrom

Der Aufsatz von Selye (1936) bildete den Ausgangspunkt für seine Beschreibung des so genannten Allgemeinen-Adaptions-Syndroms, welches drei Phasen umfasst:

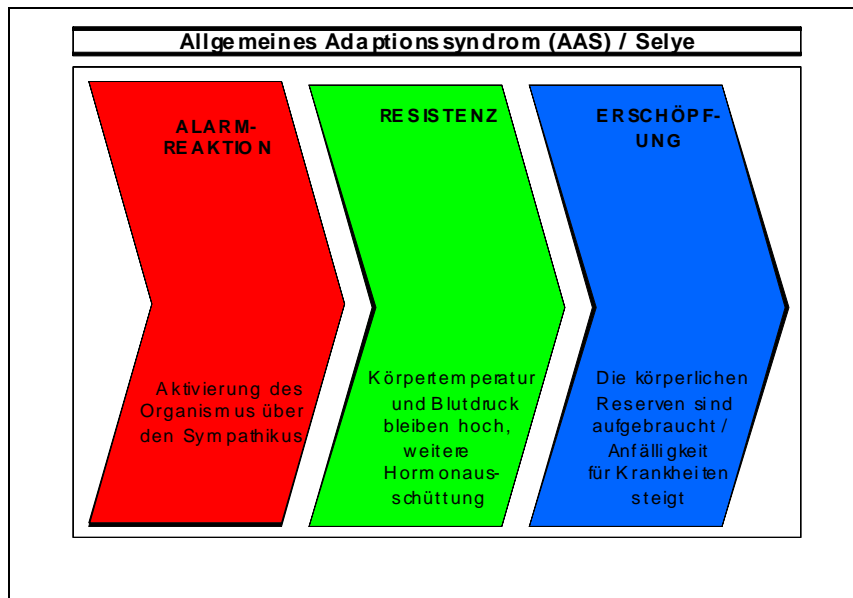


Abbildung 2: eigene Darstellung in Anlehnung an Selye

In der ersten Phase, der so genannten **Alarmreaktion**, wird das Individuum innerhalb kürzester Zeit sehr stark aktiviert, welches eine schnelle Flucht oder ein erfolgreiches Attackieren eines potentiellen Gegners ermöglichen soll. Da es sich hierbei um körperliche „Überlebensmaßnahmen“ handelt, ist ein solches, hohes Erregungsniveau durchaus sinnvoll. Dieses wirkt sich im Regelfall nicht negativ auf gut eingeübte Handlungsweisen aus. Komplexere kognitive Vorgänge, wie z. B. die Problemlösungsfähigkeit, werden jedoch durch dieses hohe Erregungsniveau und die o. a. Hormonausschüttung gehemmt. Dies ist ein Grund dafür, dass man Personal, welches im Rahmen von Auslandssätzen mit Extremsituationen konfrontiert werden kann, sehr umfassend schulen sollte, solange, bis die wichtigsten Verhaltensweisen vollständig internalisiert und somit automatisiert sind.

Die **Resistenzphase** ist dadurch gekennzeichnet, dass sich das Individuum immer noch auf einem sehr hohen Erregungsniveau befindet, sich der Körper aber auf die Belastung eingestellt hat und zumindest für einen begrenzten Zeitraum diese Leistung erbringen bzw. aufrechterhalten kann.

In der letzten Phase, der **Erschöpfungsphase**, sind die Reserven des Individuums aufgebraucht, was zu nachlassender Leistung führt und die Anfälligkeit für Erkrankungen erhöht.

Hierbei sollte man sich vor Augen führen, dass das AAS von Selye natürlich für kurzfristige Extremsituationen (z. B. Körperliche Angriffe, Waffenbeschuss, Unfälle) Bedeutung besitzt, aber analog auch zur Betrachtung von längerfristigen Extremsituationen herangezogen werden kann (z. B. Aufenthalt in Bürgerkriegsgebieten, Verhaftung und Befragung, Entführung).

Dabei ist es sehr wichtig, sich sowohl die körperlichen (s. o.), als auch die unmittelbaren mentalen Reaktionen im Rahmen von Extremsituationen, bewusst zu machen. Dies können folgende mentale Prozesse sein:

- Verzerrte bzw. eingeschränkte Wahrnehmung
- Probleme beim Abspeichern und Wiedererinnern von Daten
- Rigides Verhalten
- Vorübergehende Reduktion der Schmerzempfindens
- Tunnelblick
- Rückfall in frühere Entwicklungsphasen (Regression)
- Verwechslungen (z. B. Links-Rechts / Bedienungselemente)
- Schockzustand verbunden mit Handlungsunfähigkeit.

Abgesehen von diesen unmittelbaren Effekten, sollte man sich in diesem Zusammenhang auch die kurz- und langfristigen Folgen solcher extremer Belastungssituationen vor Augen führen:

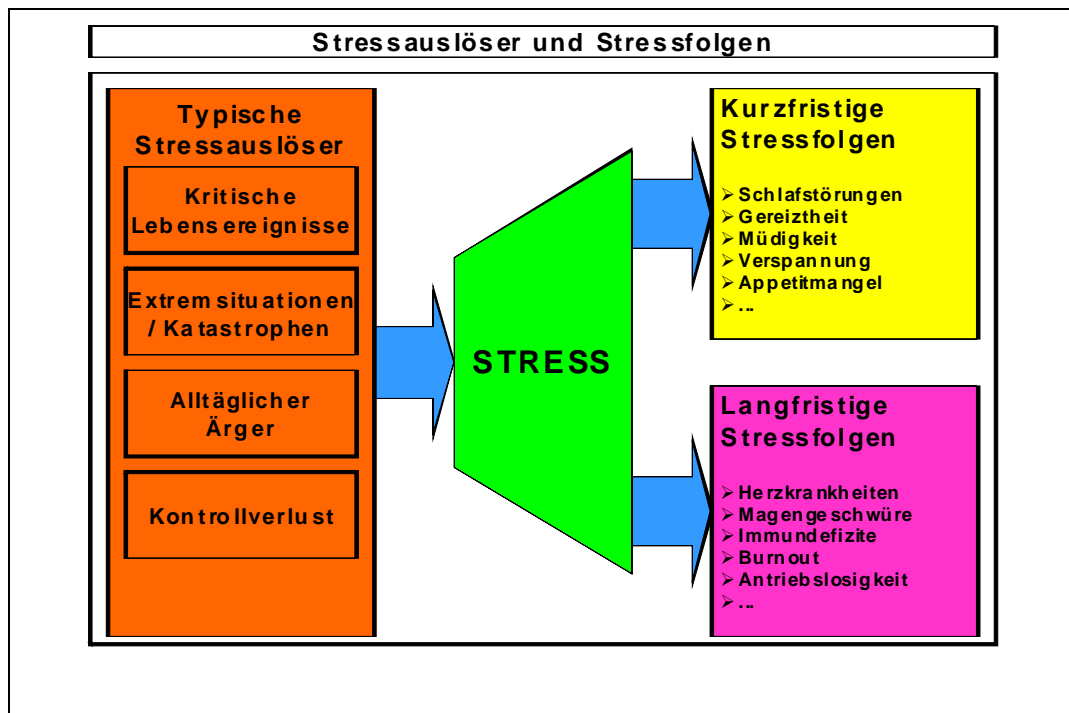


Abbildung 3: Stressauslöser und -folgen

Diese Darstellung lässt sich durch weitere mögliche kurz- und langfristige Folgen von Extremstresssituationen ergänzen:

- Motivationsverlust
- Selbstzweifel
- Hilflosigkeit bzw. Verlust der Kontrollüberzeugung
- Reduktion der Einsatzfähigkeit
- Depressive Reaktion
- Posttraumatische Belastungsstörung (PTBS).

2.3. Kognitive Bewertungsprozesse von potenziellen Stressoren

Ob es überhaupt zur Auslösung einer wie oben beschriebenen Stressreaktion kommt bzw. wie intensiv diese ausfällt, hängt jedoch von kognitiven Prozessen der Bewertung ab. Allgemein anerkannt ist hierbei das Transaktionale Stressmodell von Lazarus (1998), das den Pro-

zess der Stressentstehung von zwei kognitiven Bewertungen abhängig macht:

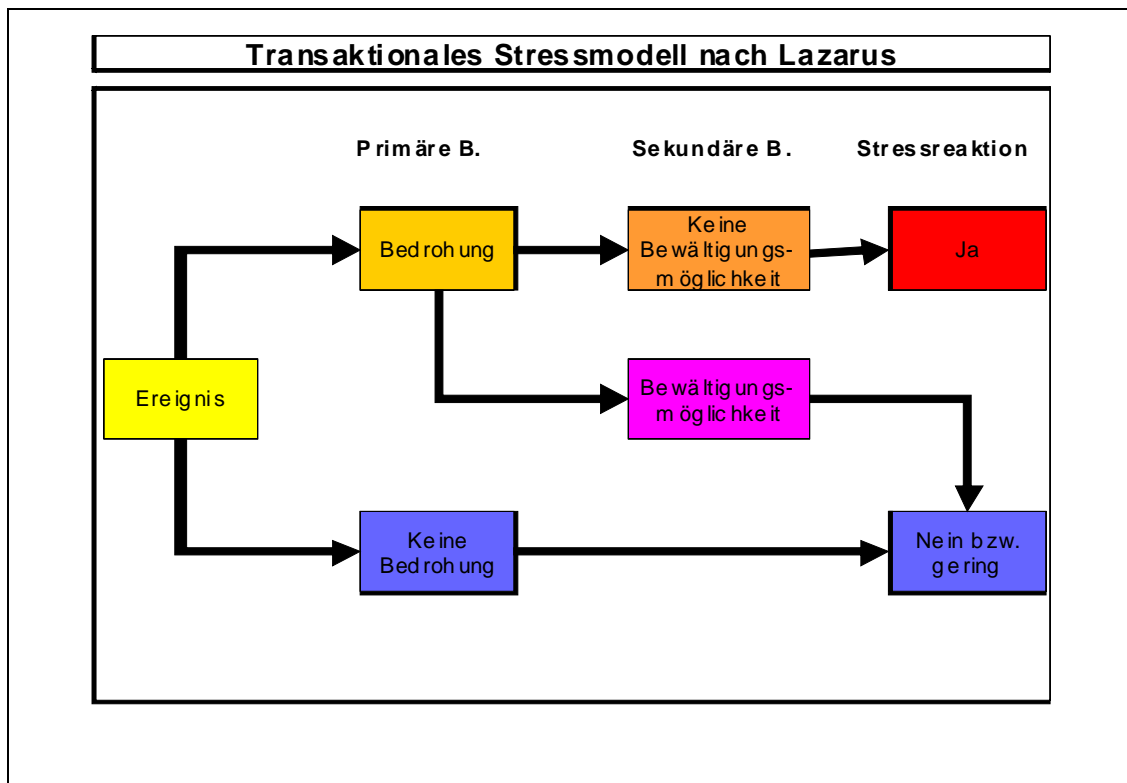


Abbildung 4: Darstellung übernommen aus Myers 2005, S. 669 und geringfügig abgeändert

Die **erste Bewertung** betrifft die Frage, ob es sich überhaupt um einen potentiellen Stressor für das Individuum handelt. Ist dies nicht der Fall, so unterbleibt die o.a. physiologische Aktivierung weitestgehend. Kommt das Individuum zu der Einschätzung, dass es sich um einen Stressor handelt, so stellt sich in der **zweiten Phase der Bewertung** die Frage, ob man geeignete **Handlungsmöglichkeiten (Copingstrategien)** hat, mit diesem Stressor umzugehen bzw. ihn zu neutralisieren.

Dieses Schema liefert also einerseits eine Erklärung dafür, warum Stressreaktionen bei ähnlichen Reizmustern so extrem unterschiedlich ausfallen können, obwohl die physiologische Basisreaktion aller Individuen weitestgehend gleich ist.

Andererseits eröffnet es auch die Möglichkeit, Maßnahmen zu ergreifen, um die Stressbelastbarkeit eines Individuums zu verbessern, also letztlich besser mit Stress umzugehen, da sich dieser im Einsatz ohnehin nicht vermeiden lässt.

2.4. Definition des Stressbegriffs

Basierend auf den oben dargestellten Erkenntnissen und Modellen lässt sich eine Definition des Stressbegriffs ableiten, welche sowohl Grundlage, als auch Orientierung für die folgenden Artikel zum Thema Extremsituationen liefert.

Stress ist demzufolge:

Die als belastend empfundene physiologische und emotionale Reaktion auf das Auftreten bestimmter Reizmuster (potenzielle Stressoren), die entweder unbewusst, automatisiert oder durch kognitive Bewertungsprozesse im Rahmen der Wahrnehmung, ausgelöst wird.

3. Stressbewältigung

Beim Umgang mit länger andauernden bzw. immer wieder auftretenden Extremstresssituationen lassen sich grundsätzlich zwei Formen von Copingstrategien unterscheiden (vgl. Lazarus & Folkman 1984).

Dabei handelt es sich auf der einen Seite um das so genannte **emotionsorientierte Coping**, welches versucht, die Wirkung auf der emotionalen Seite abzumildern bzw. zu vermeiden. Derartige Strategien sind beispielsweise:

- Der Versuch die Auslösesituation oder die auslösende Person zu meiden
- Substanzkonsum (Alkohol, Tabletten)
- Unreflektiertes kompensatorisches Verhalten außerhalb der auslösenden Situation
- Fatalistische Einstellung („Es musste ja so kommen, ich hab immer Pech“)
- Veränderte Kausalattribution („Bin selbst schuld, dass ich geschlagen wurde“).

Diese Copingstrategien haben die Gemeinsamkeit, dass sie sozusagen auf der Symptomseite ansetzen und somit das Problem nicht lösen. Bei länger andauerndem emotionsorientiertem Copingverhalten bleibt deshalb eine pathogene Wirkung für das betroffene Individuum nicht aus und i. d. R. wird dadurch auch sein soziales Umfeld mitbelastet.

Im Gegensatz hierzu sind die **rationalen Copingstrategien** zu sehen. Diese zielen entweder darauf ab, die auslösende Ursache zu beseitigen bzw. unter Kontrolle zu bringen oder die Fähigkeiten des Individuums soweit zu stärken, dass es besser mit solchen Extremsituationen umgehen kann. Wobei dieses Vorgehen sowohl die Verbesserung der Stressverarbeitung, als auch das unmittelbare Handeln in diesen Stresssituationen betrifft.

Somit könnte man diese rationalen Strategien (siehe Abbildung 5) grob in vier Bereiche einteilen, an denen sie jeweils ansetzen:

- Weiterentwicklung der Wahrnehmungsfähigkeit
- Verbesserung der Verarbeitungsfähigkeit (z. B. Resilienz)
- Stärkung der Handlungskompetenz und Optimierung des konkreten Handelns
- Steigern der Regenerationsfähigkeit.

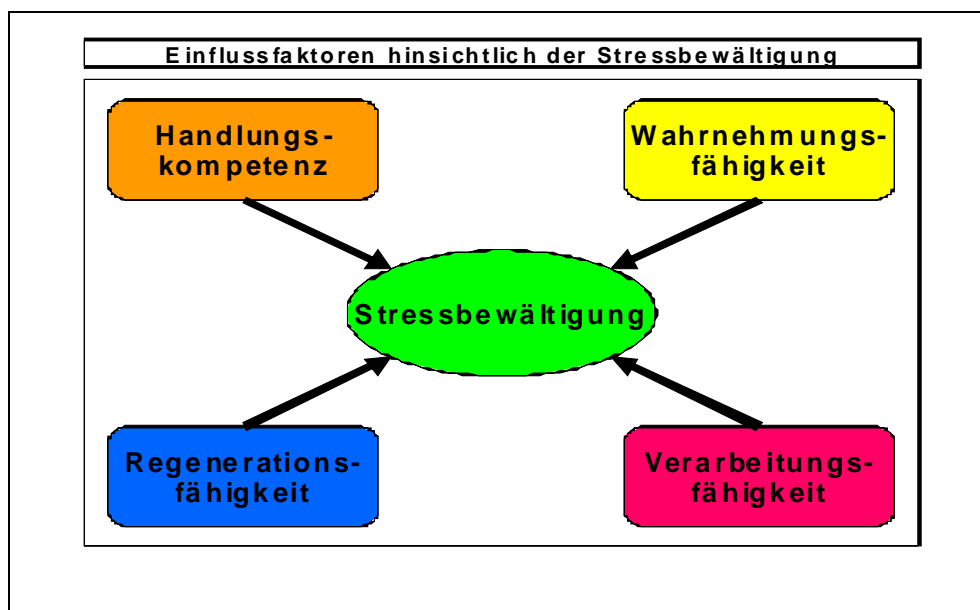


Abbildung 5: Einflussfaktoren hinsichtlich der Stressbewältigung

Die **Wahrnehmungsfähigkeit** lässt sich dadurch weiterentwickeln, dass man den Mitarbeitern

- die bereits oben angesprochenen Mindsets ständig bewusst, unter Einbeziehung entsprechender Daten aus der Nachrichtenbeschaffungslage (NBL), aktualisiert, in geeigneter Form aufbereitet und zur Verfügung stellt.
- Kenntnisse hinsichtlich kultureller Besonderheiten der Einsatzräume und der dort üblichen Denk- und Verhaltensmuster vermittelt.

telt. Dadurch wird das Verhalten dort ansässiger, potenzieller Interaktionspartner erst interpretierbar und lässt eine bessere Gefahreneinschätzung zu.

- mögliche Szenarien entwirft und daraus resultierend Indikatoren für deren Eintreten ableitet. Denn nur Dinge, Vorgänge und Sachverhalte, die man für relevant erachtet, wird man in solchen Extremsituationen auch wahrnehmen (vgl. Top-Down-Verarbeitung).

Die **psychische Verarbeitungsfähigkeit** im Rahmen von Extremsituationen bzw. potentiell traumatisierenden Situationen lässt sich durch unterschiedliche Maßnahmen verbessern:

- Vermitteln von Wissen hinsichtlich der möglichen, auftretenden Belastungssituationen
- Einsatzvorbereitung durch Bild und Videomaterial
- Übung am Objekt bzw. das möglichst authentische Nachstellen von belastenden Situationen („Terroranschlag mit Toten und Verletzen“)
- Psychologische Betreuung vor, während und nach dem Einsatz (soweit möglich)
- Druck zur Verbalisierung, als einem wichtigen Instrument der Verarbeitung (Tagesbericht schreiben, Einsatzdebriefing, Gespräch im Team oder auch „nur“ Tagebuch schreiben)
- Förderung des sozialen Rückhalts im Team und auch im Privatleben (z. B. ausreichend Zeit dafür freihalten)
- Stressimpfungstraining durch langsames Steigern der Stressbelastung im Rahmen von Übungssituationen
- Stressoren in ihrem Sinnzusammenhang vermitteln und nicht allein unter ihrem möglichen Bedrohungsaspekt, um das Kohärenzgefühl („Stressoren haben einen Sinn und man kann sie bewältigen“) und die Hardiness („Ausdauer, Durchhaltevermögen, Zielmotivation“) zu steigern. Stressoren haben somit eine verstehbare Ursache, sind eine Herausforderung und fördern die individuelle Weiterentwicklung.

Eine **Stärkung der Handlungskompetenz** und **Optimierung des konkreten Handelns** lässt sich durch Maßnahmen erreichen wie:

- Regelmäßige realistische Übungen zur Internalisierung geeigneter Handlungs- und Verhaltensmuster
- Bereitstellung optimaler logistischer Ausstattung
- Nutzung handhabungssicherer und erprobter Technologien und Waffen
- Zeit zur Wissensvermittlung einplanen
- Entwicklung und Vorhandensein praktikabler und zuverlässiger Notfallpläne
- Zusammenstellung geeigneter und sich ergänzender Teams und diesen Zeit geben, zusammenzuwachsen und sich gegenseitig kennenzulernen
- Bewusstes Thematisieren von Motiven und Motivationsprozessen
- Feedback und konstruktive Kritik hinsichtlich vergangener Einsätze
- Wissensvermittlung hinsichtlich potentieller gegnerischer Strategien, Taktiken und Handlungsmuster
- Vermittlung einer gemeinsamen Identität.

Eine **Steigerung der Regenerationsfähigkeit** lässt sich erreichen durch:

- Vermitteln und Einüben von Entspannungstechniken (z. B. Autogenes Training, Yoga)
- Biofeedback zur Entspannung und um autonome körperliche Reaktionen bis zu einem gewissen Grad kontrollierbar zu machen
- Einplanen von ausreichenden Regenerationsphasen
- Verbesserung der Überzeugung, sein Leben selbst steuern zu können, durch das Setzen realistischer Teilziele (internale Kontrollüberzeugung)

- Gezieltes körperliches Training zum Abbau von Stresshormonen, Steigerung der Leistungsfähigkeit und des körperlichen Wohlbefindens
- Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit (Motivatoren und Hygienefaktoren nach Herzberg et al. 1959)
- Ausreichende soziale Absicherung.

Fazit

Investiert man nicht oder nur unzureichend in solche Maßnahmen, so können die Stressfolgen wesentlich gravierender und auch teurer sein, als der Aufwand, den man zu ihrer Prävention hätte betreiben müssen. Außerdem kann in Folge einer diesbezüglich falschen Vorgehensweise die Einsatzbereitschaft extrem gefährdet sein, was die Möglichkeit des Misslingens von Einsätzen wesentlich erhöht und letztendlich auch Menschenleben gefährdet. Somit ist jede zur Stressbewältigung implementierte Maßnahme eine Investition in die Zukunft, auch wenn sich ihr Nutzen niemals unmittelbar messen lassen wird.

Literatur

Canon, W. B. (1929). Bodily changes in pain, hunger, fear and rage. New York: Appleton.

Droz, R. (1988). Wahrnehmung. In W. Arnold, H. J. Eysenck & R. Meili (Hrsg.), Lexikon der Psychologie (S. 2519 – 2522). Freiburg: Herder.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley

Lazarus, R. S. (1998). Fifty years of the research and theory of R. S. Lazarus – An analysis of historical and perennial issues. Mahwah, NJ: Erlbaum

Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal and coping. New York: Springer

Myers, D. G. (2005). Psychologie. Heidelberg: Springer

Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. Nature, 138, 32, July.

7. Personenbeurteilungen in Nachrichtendiensten – die Bedeutung des ersten Eindrucks und der beruflichen Erfahrung bei Personenbeurteilungen

L. Kramer

1. Einleitung

„Jede Folgerung, die wir aus unseren Beobachtungen ziehen, ist meistens voreilig: Denn hinter den wahrgenommenen Erscheinungen gibt es solche, die wir undeutlich sehen, und hinter diesen wahrscheinlich noch andere, die wir überhaupt nicht kennen.“

Gustave Le Bon, Psychologie der Massen⁵⁷

Mit dieser Aussage aus seinem Buch „Psychologie der Massen“ (1895) spricht der französische Philosoph und Sozialwissenschaftler Gustave Le Bon den ebenso komplexen wie bedeutenden Themenkomplex der Wahrnehmung an. Er zeigt die Vielschichtigkeit und Komplexität dieses Phänomens auf. Gleichzeitig wird mit dieser Aussage sowohl die Gefahr von Wahrnehmungsfehlern und -verzerrungen deutlich wie auch die Gefahr, falsche Schlussfolgerungen aus dem Wahrgenommenen zu ziehen.

Wahrnehmung umfasst sowohl die Wahrnehmung und Beobachtung von Objekten als auch von Personen. Sie führt zwangsläufig – insbesondere bei Personen – dazu, dass die aufgenommenen Informationen zu einem Urteil über die Person verarbeitet werden und so am Ende dieses Prozesses ein Bild über die wahrgenommene Person entsteht.

Personenbeurteilung ist ein alltägliches Phänomen, das in sämtlichen Lebensbereichen eine große Rolle spielt. Personenbeurteilungen werden mehrfach am Tag vorgenommen, oft geschieht dies unbewusst. Die Beurteilung der Persönlichkeit einzelner Menschen gehört zu den alltäglichsten Vorgängen im menschlichen Miteinander. Jedem begegnen regelmäßig Menschen, von denen er sich – sicherlich größtenteils auch automatisch – ein Bild macht. Diesem Phänomen kann sich keiner entziehen: Man selbst fällt Urteile über andere und andere urteilen über die eigene Person. Das Ergebnis eines Wahrnehmungs- und Urteilsbildungsprozess kann große Auswirkungen haben: Bei-

⁵⁷ Harenberg 1997, S. 1342, Stichwort: Wahrnehmung.

spielsweise kann das Urteil, das man sich über eine andere Person bildet, das eigene Verhalten gegenüber dieser beeinflussen.

Personenbeurteilungen sind nicht nur ein fester Bestandteil des privaten, sondern auch des beruflichen Lebens eines Menschen. In vielen Berufen nimmt die Personenbeurteilung eine außerordentliche Rolle ein. Beispiele hierfür im Bereich der Strafverfolgung sind Richter, aber auch Staatsanwälte und Polizeibeamte.⁵⁸ Von deren Beurteilung einer Verhaltensweise hängt im Einzelfall sehr viel für den betroffenen Menschen und dessen individueller Lebensgestaltung ab. Aber auch in anderen Lebensbereichen – zum Beispiel im Bereich der Schule –, die einen größeren Teil der Gesellschaft betreffen als es bei der Strafverfolgung der Fall ist, wird der individuelle Lebensweg einzelner Menschen oft durch Urteile anderer über die eigene Person bestimmt. Wie ein Lehrer die Leistung eines Schülers und ihn selbst einschätzt, kann maßgeblichen Einfluss auf die Wahl der weiterführenden Schule oder auf den beruflichen Werdegang haben. Auch in der Wirtschaft und im öffentlichen Dienst hat die Personenbeurteilung bei Einstellungen, Beförderungen, Aufgabendelegationen und Entlassungen eine erhebliche Bedeutung. Wie entscheidend Personenbeurteilungen im alltäglichen Leben sein können, wird bereits an diesen Beispielen deutlich.

Auch in Nachrichtendiensten ist dieses Phänomen zu finden; in der alltäglichen Arbeit kommt der Personenbeurteilung eine große Bedeutung zu: Auf verschiedenen Ebenen findet der Prozess der Personenbeurteilung statt. Allein schon bei der Zusammenarbeit mit Kollegen anderer Sicherheitsbehörden und Partnerdiensten werden Urteile über die einzelnen Persönlichkeiten gefällt. Bei der eigentlichen nachrichtendienstlichen Arbeit ist dieser Prozess auf zwei Ebenen zu finden. In dem nachrichtendienstlichen Auswertungs- und Analysebereich – im Folgendem Auswertung genannt – erfolgt eine Beurteilung einer Person oft aufgrund der vorhandenen Aktenlage. Im Bereich der nachrichtendienstlichen Informationsbeschaffung – kurz Beschaffung – findet dies zunächst nach Aktenlage, dann aber nach einem persönlichen Kontakt statt. Auch die Grundlage für Personenbeurteilung ist sehr unterschiedlich: Zum Teil haben die Betroffenen sehr viel Informationen und genügend Zeit für die Urteilsbildung, zum Teil basiert

⁵⁸ Vgl. Kanning, Hofer und Schulze Willbrenning 2004, S. 5.

die Beurteilung einer Person aber auch nur auf einem kurzen Kontakt. Auf der Grundlage von wenigen Minuten, in denen man sich einen Eindruck über eine Person verschaffen konnte, soll ein Urteil gefällt werden. Auch der Hintergrund der beurteilenden Personen ist unterschiedlich. Die Mitarbeiter der nachrichtendienstlichen Informationsbeschaffung werden in ihrem beruflichen Alltag häufig mit der Problematik der Personenbeurteilung konfrontiert, sie stellt einen elementaren Bestandteil ihrer Arbeit da. Dagegen können die Mitarbeiter im Auswertungs- und Analysebereich in ihrem Beruf weniger Erfahrungen in diesem Bereich sammeln. Zwar müssen sie teilweise auch Einschätzungen zu Personen abgeben, aber weitaus seltener und auf einer anderen Grundlage. Von der Beurteilung einer Person kann insbesondere in der nachrichtendienstlichen Informationsbeschaffung viel abhängen und die weitere Vorgehensweise bestimmt werden.

Hier wird bereits deutlich, dass die Bedeutung der Faktoren *Beobachtungsdauer* und *berufliche Erfahrung* – im Folgenden als *Routine* bezeichnet – bei Personenbeurteilungen in der nachrichtendienstlichen Arbeit von Interesse ist. Deswegen soll angesichts der Komplexität und der Vielfalt der Faktoren, die in dem Prozess der Personenbeurteilung eine Rolle spielen, in der weiteren Betrachtung dieses Phänomens eine Konzentration auf die Erfassung der jeweiligen Bedeutung der Faktoren *Beobachtungsdauer* und *Routine* erfolgen.

Doch zunächst soll es, bevor diese Aspekte thematisiert werden, um den Prozess der Personenbeurteilung an sich sowie um das Auftreten von Wahrnehmungsfehlern und -verzerrungen gehen.

2. Theoretische Grundlagen der Personenbeurteilung

Die Personenbeurteilung ist ein äußerst komplexer Prozess, der von vielen Faktoren abhängig und sehr störanfällig ist. Personenbeurteilungen hängen primär von der Wahrnehmung und dem Denken der beurteilenden Person ab, jedoch beeinflussen unter anderem auch deren Stimmungslage, deren emotionale Situation und der ganze soziale Kontext die Urteilsfindung. So besteht immer die Möglichkeit, dass Wahrnehmungsfehler und Wahrnehmungsverzerrungen auftreten, die die Personenbeurteilung entscheidend verändern können.

2.1 Das Wahrnehmen und Beobachten von Personen

Um eine Person beurteilen zu können, braucht man Informationen, auf denen die Personenbeurteilung basieren kann. An diese Information können wir durch Blickkontakte oder durch einen (kurzen) Blick auf die betroffene Person gelangen.⁵⁹ Oft wird die Information durch (zum Teil längerfristiges) Wahrnehmen und Beobachten der betroffenen Person aufgenommen.

Wahrnehmung von Personen gehört zu den „vorrangigsten und zugleich komplexesten Aufgaben“⁶⁰ unseres Alltags. Richtige Wahrnehmung ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Interaktion.⁶¹ Ein Wahrnehmungsprozess läuft bei jeder menschlichen Begegnung ab. Jede Begegnung ruft einen Eindruck hervor, der wiederum bestimmte Erwartungen und Vorhersagen erweckt. Dieser Eindruck hat gerade in der nachrichtendienstlichen Informationsbeschaffung eine wichtige Funktion. Der erste Kontakt bei nachrichtendienstlichen Verbindungen ist oft sehr kurz, so dass die weitere Vorgehensweise stark von diesem Eindruck und die durch ihn geweckten Erwartungen geprägt sind.

Beobachtung ist ein Wahrnehmungsprozess, der oft auf dem Sehen und Hören der Menschen basiert. Beobachtung geschieht nicht beiläufig, vielmehr findet ein aktives Beobachten statt.⁶² Dieses erfolgt in der Regel unsystematisch, also ohne einen bestimmten Plan. Auch in der nachrichtendienstlichen Arbeit ist dies meist der Fall; selten gibt es einen genauen Beobachtungsplan. Das Beobachten ist in der nachrichtendienstlichen Arbeit von großer Bedeutung, da man so oft an Informationen gelangt.

Allein schon die Wahrnehmung als wichtiger Bestandteil der Personenbeurteilung ist subjektiv und hängt von vielen Faktoren ab. Unter anderem bestimmen diese, welche Informationen ein Mensch überhaupt aufnimmt. Diverse Faktoren können dazu führen, dass eine Information in Form eines Reizes nicht wahrgenommen oder ausgeblendet wird.⁶³ So können schon während der Grundsituation am Anfang

⁵⁹ Vgl. ebenda, S. 57.

⁶⁰ Forgas 1995, S. 20.

⁶¹ Vgl. ebenda, S. 20.

⁶² Vgl. Kanning et al. 2004, S. 58.

⁶³ Vgl. ebenda, S. 60.

des Wahrnehmungsprozesses Wahrnehmungsfehler und -verzerrungen auftreten.

Weiter ist zu beachten, dass die Wahrnehmung von Menschen, die nur einen Teil der sozialen Wahrnehmung darstellt, große Unterschiede im Vergleich zur Wahrnehmung von Objekten aufweist. Objekte sind oft durch physikalische Merkmale wahrnehmbar. Merkmale wie die Form, das Gewicht, die Farbe und die Größe erleichtern die Wahrnehmung. Grundlage der sozialen Wahrnehmung sind dagegen oft „Charakteristika (...), die der Beobachtung nicht unmittelbar zugänglich sind, sondern erschlossen werden müssen“⁶⁴, was die Urteilsfindung enorm erschwert und zu Wahrnehmungsfehlern führen kann. Wahrnehmungsfehler sind dann schwerer zu entdecken und zu korrigieren, da Persönlichkeitsmerkmale innere, „verborgene“ Merkmale sind.⁶⁵

2.2 Eindrucksbildung

Dieser Abschnitt beinhaltet die Art und Weise, wie Menschen sich ein Urteil über eine andere Person bilden. Thematisiert wird der Prozess der Personenwahrnehmung, das heißt, wie Wahrgenommenes in einen Eindruck verwandelt wird. Aus einzelnen Informationen, die oft nicht in einem Zusammenhang stehen, versucht man sich ein möglichst vollständiges, schlüssiges Bild über eine Person zu machen. Es gibt zwei wissenschaftliche Ansätze, die diesen Prozess zu erklären versuchen: den Gestaltansatz und die arithmetischen Modelle.⁶⁶

Vertreter der Gestalttheorie ist Solomon ASCH. Grundüberzeugung der Vertreter dieser Theorie ist, dass „Menschen eher darauf programmiert sind, ganzheitliche, unteilbare Formen wahrzunehmen als bruchstückhafte, isolierte Informationseinheiten“⁶⁷. Es wird als ein dem Menschen innewohnendes Merkmal angesehen, ganzheitliche Strukturen und Gestalten wahrzunehmen, bei denen eine Zergliederung in die einzelnen Bestandteile nicht möglich ist. Nach ASCH bildet man nicht einen Durchschnitt, bei dem alle Informationsstücke gleichermaßen in die Beurteilung eingehen würden, wenn man sich

⁶⁴ Forgas 1995, S. 21.

⁶⁵ Vgl. ebenda, S. 21.

⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 54.

⁶⁷ Ebenda, S. 54f.

einen umfassenden Gesamteindruck verschafft. Vielmehr würden bestimmte zentrale Merkmale einen unverhältnismäßig großen Einfluss haben und somit den ganzheitlichen Prozess der Informationsaufnahme bestimmen. In verschiedenen Versuchen stellte ASCH fest, dass es zentrale Merkmale gibt, die entscheidend den Gesamteindruck prägen. Zu diesem Ergebnis kam er, nachdem er Probanden eine Liste mit sieben Persönlichkeitseigenschaften vorgelegt hatte, nach der die Probanden ihren Eindruck von der durch die Liste charakterisierten Person darstellen sollten. Bereits beim Austausch eines Adjektivs stellte ASCH signifikante, über die Verhältnismäßigkeit hinausgehende Unterschiede bei den Personenbeurteilungen fest. Hier ist jedoch zu beachten, dass dies nicht beim Austausch eines beliebigen Adjektivs gilt, sondern dass nur manche Adjektive diese Wirkung entfalten. Wurde das Adjektiv *herzlich* durch das Adjektiv *kühl* ersetzt, hatte dies eine weitaus größere Auswirkung auf die Gesamtbeurteilung als bei einem Tausch der Wörter *höflich* und *ungehobelt*. Danach gibt es zentrale Merkmale, die die Personenbeurteilung entscheidend beeinflussen, und auch „periphere Merkmale“⁶⁸, bei denen bei Austausch eines Adjektivs eine solche Auswirkung auf die Gesamtbeurteilung nicht festzustellen war.⁶⁹

Neben dem Gestaltansatz von ASCH wurden in der Wissenschaft arithmetische Modelle entwickelt, mit denen versucht wird, sich dem Prozess der Personenbeurteilung mathematisch zu nähern. Aus diesem Ansatz wurden das Summen- und Durchschnittsmodell entwickelt.

Nach Vertretern des Summenmodells wird jeder Eigenschaft ein Wert zugerechnet. Die Summe der Werte eines Menschen würde den Gesamteindruck ausmachen. Alle Informationen gingen somit in die Eindrucksbildung mit ein. Jede Information, die als positiv angesehen wird, wirke aufgrund der Summierung auch positiv auf den Gesamteindruck.⁷⁰

Beim Durchschnittsmodell von ANDERSON stellt „das arithmetische Mittel der wahrgenommenen Merkmale“⁷¹ den Gesamteindruck dar. Auch hier gehe jede Information in die Eindrucksbildung mit ein, je-

⁶⁸ Ebenda, S. 55.

⁶⁹ Vgl. ebenda, S. 55f.

⁷⁰ Vgl. ebenda, S. 57.

⁷¹ Ebenda, S. 57.

doch würde im Gegensatz zum Summenmodell, eine Information nur dann positiv auf den Gesamteindruck wirken, wenn sie als positiver, günstiger als der bisherige Durchschnitt einzuschätzen ist.⁷² Im Verlauf seiner Forschung revidierte ANDERSON sein Modell insofern, als dass nicht alle Merkmale die Eindrucksbildung gleichermaßen beeinflussen, sondern es auch Merkmale gibt, die eine zentrale Funktion in der Personenbeurteilung innehaben und somit stärker als es vom Verhältnis her zu erwarten wäre in die Urteilsfindung eingehen. ASCH stellte dies ebenfalls in der „Hypothese des zentralen Merkmals“⁷³ fest. Nach den Änderungen ANDERSONS spricht man von einem „gewichteten Durchschnittsmodell“⁷⁴.

Beachtet werden sollten die Probleme, die arithmetische Modelle mit sich bringen. Problematisch ist, dass die Forschung in diesem Bereich und die daraus entstandenen Modelle auf den Annahmen basieren, dass „Sympathiewerte von Persönlichkeitsmerkmalen (...) dauerhaft und unveränderlich“⁷⁵ sind und dass „die Eindrucksbildung (...) ihrem Wesen nach ein einfacher, rationaler, kognitiver Prozess“⁷⁶ ist, wobei diese Annahmen auch nicht zutreffend sein können. Bestimmte Merkmale und Eigenschaften – wie zum Beispiel die Eigenschaft *stolz* – könnten je nach Kontext positiv oder negativ bewertet werden. Ein weiterer Kritikpunkt an diesen Modellen ist, dass Menschen keine Rechenmaschinen sind, die „auf Knopfdruck aus wahrgenommenen Reizen Mittelwerte“⁷⁷ bilden.

2.3 Wahrnehmungsfehler und Wahrnehmungsverzerrungen

Da die Personenwahrnehmung ein äußerst komplexer Prozess ist, besteht grundsätzlich die Gefahr, dass es während des Wahrnehmungsprozesses und der Urteilsfindung zu Wahrnehmungsfehlern und Wahrnehmungsverzerrungen kommt. Diese können durch verschiedenste Faktoren ausgelöst werden. Beispielsweise ruft nach einer Studie am Institut für Psychologie an der Technischen Universität Chemnitz selbst der Vorname einer Person bei vielen Menschen Assoziatio-

⁷² Vgl. ebenda, S. 57f.

⁷³ Ebenda, S. 54.

⁷⁴ Ebenda, S. 59f.

⁷⁵ Ebenda, S. 60.

⁷⁶ Ebenda, S. 60.

⁷⁷ Ebenda, S. 60.

nen hervor, welche zu Fehlern und Verzerrungen führen können. Es wurde festgestellt, dass aufgrund des Vornamens Rückschlüsse über das Alter gezogen wurden und „anhand des geschätzten Alters Schlussfolgerungen über die Attraktivität und (in geringerem Maße) auch die Intelligenz des Besitzers eines Vornamens getroffen werden“⁷⁸. Wer beispielsweise *Elfriede* oder *Werner* heißt, wird in der Regel als schon etwas älter eingeschätzt. Mit *Julia* und *Kevin* bringt man sehr wahrscheinlich viel jüngere Menschen in Verbindung.⁷⁹ So zeigt die Studie, wie schnell Fehler und Verzerrungen in der Personenbeurteilung allein durch den Vornamen zustande kommen können.

Im Folgenden soll es um konkrete Wahrnehmungsfehler und Wahrnehmungsverzerrungen gehen, die während der Personenbeurteilung möglicherweise auftreten. Diese können in verschiedenen Phasen des Prozesses der Personenbeurteilung geschehen. Allein schon die vorliegende Situation kann diese Fehler mit sich bringen. Ansonsten entstehen viele Fehler und Verzerrungen durch die Erwartungshaltung der beurteilenden Person. Auch können auf der Seite der beurteilenden Person Fehler durch eine reduktionistische Wahrnehmung bedingt sein.

2.3.1 Verzerrungen bei der Informationsaufnahme während der Grundsituation

Der gesamte Prozess der Personenbeurteilung beginnt mit dem Vorliegen einer Situation. Bereits hier können während der Informationsaufnahme Wahrnehmungsverzerrungen auftreten, wenn es darum geht, welche Bestandteile der Situation oder welche der Eigenschaften und Handlungen einer Person wahrgenommen werden. In einer ersten Selektion muss die Information, die in die Personenbeurteilung eingehen könnte, die „Wahrnehmungsschwelle“⁸⁰ übertreten, damit sie überhaupt vom Beobachter wahrgenommen werden kann. Welche Informationen der Mensch aufnimmt, wird bestimmt durch die Intensität

⁷⁸ Zitiert nach: Pressestelle der TU Chemnitz, Ein Vorname sagt mehr als 1.000 Worte. Pressemitteilung vom 10.12.2006, <http://www.tu-chemnitz.de/tu/presse/2006/10.12.-11.20.html> am 21.01.2008.

⁷⁹ Vgl. Pressestelle der TU Chemnitz, Ein Vorname sagt mehr als 1.000 Worte. Pressemitteilung vom 10.12.2006, <http://www.tu-chemnitz.de/tu/presse/2006/10.12.-11.20.html> am 21.01.2008.

⁸⁰ Kanning 1999, S. 267.

des Reizes der Information selbst, durch die Eindeutigkeit des Reizes und durch den Kontext. Hierdurch findet eine erste Selektion statt, durch die festgelegt wird, welche Informationen überhaupt wahrgenommen werden. Weitere Faktoren, die ebenfalls eine Selektionsfunktion übernehmen, sind die Aufmerksamkeit der beurteilenden Person, deren Gewöhnung an einen Reiz und deren physiologische Ausstattung. Zu der physiologischen Grundausstattung gehört beispielsweise, welche Töne ein Mensch mit seinem Gehör aufnehmen kann. Alle diese Faktoren können dazu führen, dass eine Information in Form eines Reizes nicht wahrgenommen oder ausgeblendet wird.⁸¹

Auch die früheren Erwartungen und Gedächtnisinhalte bestimmen mit, was wahrgenommen wird. Während des Urteilsprozesses greift der Mensch auf einen entsprechenden Reiz hin auf Informationen aus dem Kurz- und Langzeitgedächtnis zurück, die je nach Häufigkeit des Auftretens und Verarbeitungstiefe im Gedächtnis gespeichert sind. Je nach der Verfügbarkeit der Information kann er mit der entsprechenden Assoziation auf die Information aus dem Gedächtnis zurückgreifen, so dass diese in die Urteilsbildung mit eingehen kann, obwohl sie nicht unbedingt in Zusammenhang mit dem aktuellen Geschehen steht. Bei einer identischen Situation könnte Person A eine Information wahrnehmen, da sie mit ihr eine Information assoziiert, die in ihrem Lang- oder Kurzzeitgedächtnis abgelegt ist, und diese in die Urteilsbildung mit einbeziehen. Ist dies bei Person B nicht der Fall, könnte die Personenbeurteilung vollkommen anders aussehen. Hieran wird deutlich, dass während dieses Selektionsprozesses, in dem es schwerpunktmäßig darum geht, welche Informationen in den Urteilsprozess eingehen, verschiedene Wahrnehmungsverzerrungen und Fehler möglich sind.⁸²

Auch können in dieser Phase eines Beurteilungsprozesses Fehler oder fehlende Genauigkeit durch die Emotionen und die Stimmung der zu beurteilenden Person auftreten. Die Wahrnehmung der Gefühle eines anderen Menschen basiert oft auf dessen Gesichtsausdruck.⁸³ Problematisch hierbei ist, dass derselbe Gesichtsausdruck derselben Person bei Beurteilungen verschiedener Probanden zu verschiedenen Ergeb-

⁸¹ Vgl. Kanning et al. 2004, S. 60 und Kanning 1999, S. 257f.

⁸² Vgl. Kanning 1999, S.257ff.

⁸³ Vgl. Forgas 1995, S. 25.

nissen führen kann. LANDIS kam zu diesem Ergebnis, nachdem er Versuchsteilnehmern in einem Versuch entsprechende Fotos vorgelegt hatte. Dabei stellte er gleichzeitig fest, dass die Personen, die auf den Fotos von den Probanden beurteilt werden sollten, „auf dieselbe Situation mit einer Vielfalt an Gesichtsausdrucksformen reagiert hatten“⁸⁴. Zudem ist zu beachten, dass nicht auszuschließen ist, dass die Personen, deren Reaktionen auf bestimmte Situationen für den Versuch auf Fotos festgehalten werden sollten, auf eine Situation mit gemischten oder leicht unterschiedlichen Gefühlen reagierten, was die gesamte Forschung auf diesem Gebiet erschwert. Insgesamt hat sich gezeigt, dass Menschen „reine Emotionen“⁸⁵, die nicht mit anderen Gefühlen vermischt sind, relativ gut einschätzen können. Jedoch kommen in realistischen Situationen sehr selten reine Emotionen vor. Ist jemand beispielsweise traurig, dann mischt sich das Gefühl der Traurigkeit oft mit ähnlichen Gefühlen wie Verzweiflung oder auch mit anderen Gefühlen wie Wut. Aufgrund des gleichzeitigen Auftretens von verschiedenen Gefühlen und aufgrund der individuellen Ausdrucksform von Gefühlen ist es kaum möglich, in einer realen, von vielfältigen Emotionen geprägten Situation einen hohen Grad an Urteilsgenauigkeit zu erreichen. Im Alltag jedoch dient nicht nur der Gesichtsausdruck als Informationsgrundlage für eine Beurteilung; auch der Kontext, die Gestik, die Mimik und die Stimmlage der betroffenen Person können Informationen enthalten, die für die Personenbeurteilung nützlich sein können.⁸⁶

Auch auf der Seite der beurteilenden Person können deren Stimmung und Emotionen zu Wahrnehmungsverzerrungen führen. Emotionen können beeinflussen, welche Gedächtnisinhalte wieder hervorgerufen und in die Personenbeurteilung mit einbezogen werden. Bei Auftreten einer bestimmten Emotion treten Gedächtnisinhalte aus dem Kurz- oder Langzeitgedächtnis, die innerhalb der Netzwerke des Gedächtnisses mit dieser Emotion verbunden sind, leichter ins Bewusstsein, als wenn eine solche Verbindung mit dem Gedächtnis nicht existieren würde.⁸⁷ Diese sind manchmal für die eigentliche Personenbeurteilung

⁸⁴ Ebenda, S. 26.

⁸⁵ Ebenda, S. 26.

⁸⁶ Vgl. ebenda, S. 26.

⁸⁷ Vgl. Kanning 1999, S. 264.

irrelevant oder irreführend, so dass möglicherweise Wahrnehmungsverzerrungen auftreten. Neben der Bedeutung, die Emotionen in diesem Zusammenhang erlangen, können die Stimmung und die Emotionen des Beobachters nach dem Forschungsansatz von SCHWARZ auch unmittelbar die Urteilsfindung beeinflussen, indem sie als Information über die zu beurteilende Person wirken. Der Beobachter gehe dann davon aus, dass, wenn eine Person bei ihm negative Gefühle auslöst, auch diese Person, durch die diese Gefühle zustande kommen, eine negative Eigenschaft – oder je nach Situation eine positive Eigenschaft – haben müsste.⁸⁸ SCHWARZ hat in einer Untersuchung festgestellt, dass manchmal selbst oberflächliche Einflüsse wie schönes Wetter Urteile über andere Personen beeinflussen.⁸⁹ Gerade wenn uneindeutige Verhaltensweisen auftreten, die von der beurteilenden Person interpretiert werden müssen, kann dies geschehen. Auch FORGAS, BOWER und KRANTZ stellten mit ihren Experimenten, bei denen sie Probanden bewusst auf hypnotischem Weg in bestimmte Stimmungen versetzten, fest, dass stimmung induzierte Verzerrungen in der Personenbeurteilung vorkommen. Ist jemand glücklich, neigt er eher dazu, uneindeutige Verhaltensweisen positiv zu interpretieren, da tendenziell eher positive, glückliche Gefühle und Gedanken hervorgerufen werden. Ein Mensch scheint gut gelaunt eher bei anderen positive Seiten zu entdecken als missgelaunt. Somit kann die Stimmung die Genauigkeit des Urteils entscheidend mit beeinflussen.⁹⁰ Nach KANNING können sogar die emotionalen Informationen stärker in die Personenbeurteilung eingehen als nicht emotionale.⁹¹ Insgesamt ist nach FORGAS je nach Stimmungslage mit einer geringeren Genauigkeit in der Wahrnehmung und somit auch in der Personenbeurteilung zu rechnen.⁹²

Insgesamt spielt auch der soziale Kontext bei der Personenbeurteilung eine Rolle. Orientiert sich ein Mensch bei der Personenbeurteilung an den Urteilen anderer, so kann es zu Wahrnehmungsverzerrungen kommen. Gerade in Gruppen ist diese Gefahr groß. Gruppen neigen eher als Einzelpersonen dazu, in ihren Personenbeurteilungen zu pola-

⁸⁸ Vgl. ebenda, S. 264.

⁸⁹ Vgl. Forgas 1995, S. 31.

⁹⁰ Vgl. ebenda, S. 31.

⁹¹ Vgl. Kanning 1999, S. 264.

⁹² Vgl. Forgas 1995, S. 33.

risieren. So fällen sie tendenziell eher extreme Urteile als Einzelpersonen. Versucht man einem Urteil einer Gruppe entgegenzuwirken, ist dies in der Regel sehr viel schwerer als bei Urteilen von Einzelpersonen. Je einflussreicher eine Gruppe ist, desto schwerer ist es, einem von der Gruppe ausgehenden verzerrenden Urteilsprozess entgegenzuwirken.⁹³

2.3.2 Einfluss eigener Erwartungen

Nach der Informationsaufnahme erfolgt die eigentliche Urteilsfindung, die ebenfalls die Gefahr von Wahrnehmungsfehlern und -verzerrungen birgt, da viele Faktoren die Personenbeurteilung und ihre Genauigkeit beeinflussen. Einer dieser Faktoren können Erwartungen sein.

Erwartungen spielen eine wichtige Rolle in der Personenbeurteilung auf der Seite der beurteilenden Person. Menschen sind keine unvoreingenommenen, objektiven Beobachter. Sie sind in ihren Urteilen geprägt von bereits vorhandenen Erfahrungen, Einstellungen, Gefühlen und Motivationen. Erfahrung und Wissen des Beurteilenden nehmen in Form von Erwartungen Einfluss auf die Personenbeurteilung. Die Erfahrungen, das Wissen, die Hypothesen, die Menschen im Zusammenhang mit der Beurteilung von Personen und deren Persönlichkeit gemacht haben, bilden eine Art Raster, die für weitere Personenbeurteilungen genutzt werden. Diese Raster bezeichnet FORGAS als „implizite Persönlichkeitstheorien“⁹⁴, durch die für neue Begegnungen eine Erwartungshaltung erstellt wird. Implizite Persönlichkeitstheorien stellen eine Systematisierung der Erfahrungen dar. Sie können beispielsweise Verknüpfungen von Merkmalen beinhalten, die objektiv nicht unbedingt nachvollziehbar sind, da diese auf der individuellen Lebensgeschichte des Beobachters basieren.⁹⁵

Bei neuen Begegnungen versuchen Menschen diese Raster zu bestätigen oder neue Informationen zu integrieren. Man kann auch von Hypothesen sprechen, die solche Raster darstellen. Der Mensch verfügt über ein sehr großes Repertoire an Hypothesen, die in der Summe seine Erfahrungen und sein Wissen über Persönlichkeitszüge und Eigen-

⁹³ Vgl. Kanning 1999, S. 265.

⁹⁴ Forgas 1995, S. 36.

⁹⁵ Vgl. ebenda, S. 36.

schaften anderer ausmachen. Diese Hypothesen beeinflussen den Wahrnehmungsprozess. So wird zu Beginn eines Wahrnehmungsprozesses die Hypothese ausgewählt, die unter den vielen verfügbaren Hypothesen für die Situation am passendsten erscheint.⁹⁶ Tritt die objektive Information auf, muss ein „Vergleich zwischen der Hypothese und der objektiven Information“⁹⁷ erfolgen. Sind Hypothese und Information identisch, so kann der Wahrnehmungsvorgang unproblematisch durch Bestätigung der Hypothese beendet werden. Decken sich Information und Hypothese nicht, gestaltet sich der Wahrnehmungsprozess weitaus schwieriger. Nach der Hypothesentheorie wird „in sehr vielen Situationen die objektive Information einfach an die Hypothese angepasst“⁹⁸. Die Wahrnehmung richtet sich also in der Tendenz eher nach dem, was der jeweilige Mensch erwartet hat. So neigen die Menschen dazu, in der objektiven Situation nach Informationen zu suchen, die zu dem eigenen Raster passen beziehungsweise mit den eigenen Hypothesen in Einklang stehen. So kann es zu hypothesen- oder erwartungsverzerrter Wahrnehmung kommen. Immer wenn eine objektive Information und eine Hypothese nicht in Einklang miteinander stehen, hängt es von der Hypothesenstärke und der Intensität der Information ab, ob es zu einer Wahrnehmungsverzerrung kommt. Je nachdem ob die Intensität der Information oder die Hypothesenstärke größer ist, entscheidet sich, ob sich die Wahrnehmung hypothesengeleitet verzerrt oder informationsgeleitet korrekt entwickelt. So wirken sich Hypothesen unterschiedlich und in verschiedenem Maße auf das Wahrnehmungsergebnis ab. Die Hypothesenstärke hängt auch wiederum von vielen Faktoren ab, wie unter anderem von der Häufigkeit der Bestätigung und der Anzahl von Alternativhypothesen. Sind sowohl die Hypothesen als auch die Intensität der Information gleich stark, ist nach der Hypothesentheorie die Hypothese die steuernde, dominante Einflussgröße der Wahrnehmung.⁹⁹

⁹⁶ Vgl. Kanning 1999, S. 122f.

⁹⁷ Ebenda, S. 123.

⁹⁸ Ebenda, S. 124.

⁹⁹ Vgl. ebenda, S. 125.

	schwache Hypothese	Starke Hypothese
schwache, objektive Information	hohe Anfälligkeit der Wahrnehmung für die Meinung anderer	Wahrnehmung wird stark in Richtung Hypothese verzerrt
starke, objektive Information	Wahrnehmung erfolgt auf der Grundlage der objektiven Gegebenheiten	Wahrnehmung wird in Richtung Hypothese verzerrt

Tabelle 1: Hypothesenstärke und Stärke der objektiven Information; Quelle: Kanning 1999, S. 126

Erwartungen und implizite Persönlichkeitstheorien können auch kulturell bedingt sein. Menschen aus einem Kulturkreis haben oft auch einen Teil ihrer impliziten Persönlichkeitstheorien gemein.¹⁰⁰

Bei dem Phänomen der Übertragung spielen Erwartungen und implizite Persönlichkeitstheorien ebenfalls eine große Rolle. Hierbei assoziiert die beurteilende Person zu einer von ihr beobachteten Person Erinnerungen aus der Kindheit, welche übertragen werden. Dabei sind die Eigenschaften, die übertragen werden, gar nicht oder nur in einem geringeren Ausmaß bei der zu beurteilenden Person zu finden. Hatte jemand beispielsweise einen Großvater, der einen Vollbart hatte und übergewichtig war und zu dem er ein gutes Verhältnis hatte, wird er sich mit Personen, die diese äußerlichen Merkmale ebenfalls aufweisen, spontan gut verstehen. Gerade wenn es um Sympathie und Antipathie geht, können Übertragungen eine große Rolle spielen.

Weiter spielen die Stereotypisierung und Klassifikation von Menschentypen eine große Rolle in der Personenbeurteilung. Dadurch können ebenfalls Wahrnehmungsfehler und -verzerrungen entstehen. An sich gilt die Klassifikation als „ein integraler Teil der Wahrnehmung“¹⁰¹; bei jeder Wahrnehmung geht es um eine Art Kategorisierung. Menschen sehen die Umwelt gemäß ihrer Kategorien. So bauen Menschen immer ein System „kognitiver Repräsentationen ihrer Umwelt“¹⁰², eine Art Schema auf, die bei der Wahrnehmung zum Tragen

¹⁰⁰Vgl. Forgas 1995, S. 43.

¹⁰¹Ebenda, S. 45.

¹⁰²Ebenda, S. 45.

kommen. Menschen werden dann durch die Klassifikation in Menschentypen aufgeteilt. Mit der Einteilung in Typen versucht man sein Wissen und seine Erfahrungen über Mitmenschen zu systematisieren. Ein klassischer Vertreter einer Personengruppe bildet einen so genannten *Prototypen*.¹⁰³ Die Personenprototypen können Urteile über einzelne Personen ebenfalls beeinflussen, wenn dadurch bestimmte Eigenschaften, die dem Prototypen zugeschrieben werden, auf die ihm ähnelnden Personen bezogen werden. In diesem Zusammenhang sollte man wiederum den Erwartungen, die bei einer Begegnung mit einem Menschen aus einer bestimmten Personengruppe entstehen, eine große Bedeutung beimessen. So kann es passieren, dass nach der Kategorizuweisung bzw. nach erfolgter Klassifikation nur noch die Informationen aufgenommen werden, die die erfolgte Klassifikation bestätigen, und Informationen, die nicht mit der Klassifikation in Einklang zu bringen sind, missachtet werden. Auch besteht die Gefahr, dass das Gedächtnis durch die Klassifikation retrospektiv beeinflusst wird. So können Vermutungen, die im Zusammenhang mit der real zu beurteilenden Person aufgestellt werden, als reale Fakten berichtet werden.¹⁰⁴

Durch die Klassifikationen erfolgt stets eine Stereotypisierung, die zum Teil mit Vorurteilen einhergehen kann. Objektive oder genaue Wahrnehmung ist dann kaum noch möglich. Hierbei ist besonders problematisch, dass „vorurteilsbehaftete Wahrnehmungen extrem schwer zu korrigieren sind“¹⁰⁵. Vorgefasste Meinungen gehören nach FORGAS zu den üblichsten Ursachen von Wahrnehmungsverzerrungen.¹⁰⁶

Bei allen Nachteilen, die Stereotypisierungen und Klassifikationen mit sich bringen, sollte beachtet werden, dass Vereinfachungen dieser Art notwendig sind, damit ein Mensch die Fülle der Informationen, die er über seine Mitmenschen erhält, überhaupt verarbeiten kann. Würde man jeden Menschen, dem man begegnet, unabhängig von den bereits gemachten Erfahrungen beurteilen, wäre die Informationsverarbeitungskapazitäten eines jeden Menschen sehr schnell erschöpft.¹⁰⁷ Er

¹⁰³Vgl. ebenda, S. 46.

¹⁰⁴Vgl. ebenda, S. 51.

¹⁰⁵Ebenda, S. 34.

¹⁰⁶Vgl. ebenda, S. 35.

¹⁰⁷Vgl. ebenda, S. 52.

würde die Informationsmenge, die auf ihn zukommt, nicht mehr verarbeiten können. Vielmehr ist eine solche selektive Wahrnehmung, die durch die Klassifikationen und Stereotypisierungen entsteht, eine notwendige Bedingung dafür, dass sich „der Mensch überhaupt in seiner Umwelt zurecht finden kann“¹⁰⁸ und die großen Mengen an Reizen verarbeiten kann. Somit ist es allzu natürlich und notwendig, dass man bei Menschen, denen man begegnet, eine Kategorisierung nach Typen vornimmt, gerade wenn es um kurze oder oberflächliche Kontakte geht. Es handelt es sich hierbei um eine Strategie, um die Informationsmenge und die Informationsvielfalt zu verarbeiten und diese für sich brauchbar zu machen.

Somit ist die Bedeutung von Klassifikationen und Stereotypisierungen ambivalent: Auf der einen Seite sind sie absolut notwendig und unverzichtbar. Auf der anderen Seite bergen sie grundsätzlich die Gefahr von Wahrnehmungsfehlern und -verzerrungen in sich und somit auch die Gefahr, dass man seine Mitmenschen falsch einschätzt und ihnen eventuell sogar Unrecht zufügt.

2.3.3 Phänomen der reduktionistischen Personenbeurteilungen

Eine reduktionistische Personenbeurteilung liegt vor, wenn die Beurteilung einer Person nur auf sehr wenigen oder gar nur einem Merkmal basiert.¹⁰⁹ Einzelne Merkmale werden durch den Beobachter überbetont, andere kaum beachtet, so dass die „Komplexität des Individuums einfach nicht in gebotener Maße zur Kenntnis“¹¹⁰ genommen wird. Es findet eine selektive Wahrnehmung statt, so dass wiederum Wahrnehmungsfehler und Wahrnehmungsverzerrungen entstehen können.

Eine Form der reduktionistischen Personenbeurteilung liegt mit dem Priming- oder Primacy-Effekt vor.¹¹¹ Dieser bewirkt, dass die zuerst erhaltene Information stärker in die Gesamtbeurteilung einer Person eingeht als später erhaltene Informationen, was unter anderem damit erklärt wird, dass den ersten Informationen mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird. Der Priming-Effekt kann auch in Bezug auf Äußerlich-

¹⁰⁸Kanning 1999, S. 254.

¹⁰⁹Vgl. ebenda, S. 265.

¹¹⁰Ebenda, S. 266.

¹¹¹Vgl. ebenda, S. 266 und Forgas 1995, S. 65.

keiten auftreten. Physische Attraktivität stellt für die beurteilende Person oft eine Information vor dem eigentlichen Zusammentreffen dar, so dass diese Einfluss auf den Urteilsprozess hat. Analog zum Priming-Effekt kann auch der Recency-Effekt eine Wahrnehmungsverzerrung hervorrufen. In diesem Fall ist die zuletzt präsentierte Information entscheidend. Ursache hierfür kann sein, dass diese Information der beurteilenden Person besser im Gedächtnis ist. Nach FORGAS stellt sich der Recency-Effekt oft ein, wenn die beurteilende Person angewiesen wird, sich allen Einzelinformationen mit der gleichen Aufmerksamkeit zu widmen.¹¹²

Ansonsten kommt es oft durch hervorstechende Merkmale, die bei der zu beurteilenden Person zu erkennen sind, zu einer reduktionistischen Personenbeurteilung. Zu diesen zählt man vor allem die Merkmale, die die betroffene Person besonders von anderen unterscheidet. Eine Extremform der reduktionistischen Personenbeurteilung liegt mit dem Halo-Effekt vor. Ein Attribut, das als markant wahrgenommen wird, ist ausschlaggebend für das Urteil über eine Person. Durch die als markant wahrgenommene Eigenschaft wird auf andere Eigenschaften der Person geschlossen. Beispielsweise wird eine als intelligent eingeschätzte Person oft auch als zuverlässig und charakterlich gefestigt beschrieben, obwohl objektiv kein Zusammenhang besteht.¹¹³ Körperliche Attraktivität kann ebenfalls einen Halo-Effekt auslösen. Dabei wird von äußeren Merkmalen auf innere Personenmerkmale geschlossen.¹¹⁴

Auch die Bedürfnisse der beurteilenden Person können bei der reduktionistischen Personenbeurteilung eine Rolle spielen. „Attribute, die zur Befriedigung entsprechender Bedürfnisse“¹¹⁵ führen, können stärkeren Einfluss auf den Urteilsprozess erhalten. Weiter kann eine reduktionistische Personenbeurteilung vorliegen, wenn eine Person nur aufgrund der Zugehörigkeit zu einer Gruppe beurteilt wird. Dies kann häufig durch soziale Vorurteile geschehen.¹¹⁶

¹¹²Vgl. Forgas, S. 65.

¹¹³Vgl. Kanning 1999, S. 266.

¹¹⁴Vgl. Forgas 1995, S. 62.

¹¹⁵Kanning 1999, S. 266.

¹¹⁶Vgl. ebenda, S. 266.

3. Der Einfluss der Faktoren Beobachtungsdauer und Routine auf die Personenbeurteilung

Im Folgenden steht nun die Frage im Mittelpunkt, welche Bedeutung den Faktoren *Beobachtungsdauer* und *Routine* – letzterer bedingt durch die *dienstliche Tätigkeit* – zukommt. Da bezüglich solcher Fragestellungen wenig Literatur und auch kein Datenmaterial vorlagen, musste sich diesen mit Hilfe eines Versuchs genähert werden.

3.1 Fragestellungen und Versuchsaufbau

Hintergrund dieser Fragestellungen ist zum einen die Überlegung, dass Personenbeurteilungen schon allein deswegen eine sehr unterschiedliche Grundlage haben, weil die der Personenbeurteilung zugrunde liegenden Beobachtungen und Wahrnehmungen in unterschiedlich langen Zeiträumen gemacht werden. Zum Teil umfassen diese einige Jahre, zum Teil aber auch nur wenige Minuten oder Sekunden. Hierbei ist interessant, welchen Einfluss der Faktor *Beobachtungsdauer* auf die Personenbeurteilung hat. Steht das Urteil über eine Person bereits nach einer kurzen Beobachtungsdauer fest oder ändert sich ein Urteil noch nach dem ersten Eindruck im Verlauf eines längeren Zeitraums, in denen weitere Informationen über die betroffene Person erlangt werden können? Welche Bedeutung hat der sogenannte erste Eindruck? Oft wird von den entscheidenden ersten Minuten in einem Gespräch, in einem Zusammensein, also in irgendeiner Form des Kontaktes gesprochen. Oder fällt ein Urteil nach einem längeren Beobachtungszeitraum doch anders aus? Diese Frage ist in der nachrichtendienstlichen Arbeit von Interesse, da hier oft nach dem ersten Eindruck erste Urteile gefällt werden müssen, aber auch Personenbeurteilungen nach einem längeren Beobachtungszeitraum gemacht werden müssen. So ist es für die Reflexion des eigenen Beurteilungsverhaltens interessant, welche Wirkung der erste Eindruck haben kann. Aber auch um die Verhaltensweisen des Gegenübers erklären und diese nachvollziehen zu können, ist das Wissen um die Bedeutung des ersten Eindrucks hilfreich. Deshalb stellte die Betrachtung der Frage, inwieweit der Faktor *Beobachtungsdauer* die Personenbeurteilung beeinflusst, einen Schwerpunkt des durchgeführten Versuchs dar. Vor dem nachrichtendienstlichen Hintergrund ist bei Personenbeurteilungen außerdem aber auch von Bedeutung, welche Rolle Routine da-

bei spielt. Wie bereits deutlich wurde, wird von den zwei großen Arbeitsbereichen, die die eigentliche nachrichtendienstliche Arbeit erledigen, der Bereich Beschaffung häufig mit diesem Phänomen konfrontiert und der Auswertungs- und Analysebereich vergleichsweise weniger. Somit verfügen die Mitarbeiter aus ersterem in der Regel über mehr Erfahrungen in der Personenbeurteilung als die Mitarbeiter aus dem Bereich der Auswertung. Zudem weichen die Arbeitsfelder und Arbeitsweisen in diesen beiden Bereichen stark voneinander ab, so dass es möglich ist, dass Personen aus den verschiedenen Arbeitsbereichen ein unterschiedliches Beurteilungsverhalten aufweisen. Dieser Aspekt sollte den zweiten Schwerpunkt des Versuchs ausmachen. Ziel war es zu untersuchen, ob und inwieweit der Faktor *Routine*, bedingt durch die *dienstliche Tätigkeit*, Einfluss auf die Personenbeurteilung hat. Die Art der dienstlichen Tätigkeit bringt schließlich einen unterschiedlichen Grad an Routine in Bezug auf den beruflichen Bereich mit sich.

Für die Durchführung des Versuchs wurde ein Ausschnitt eines Gesprächs zwischen dem Moderator Gero von Böhm und der Schauspielerin Barbara Sukowa genutzt; Thema des Gesprächs war der private und berufliche Werdegang von Barbara Sukowa. Dieser Ausschnitt wurde den Probanden vorgespielt und diese wurden anschließend gebeten, einen Fragebogen auszufüllen, auf dem die beiden an dem Gespräch beteiligten Personen in verschiedenen Kategorien zu beurteilen waren. Zudem sollten die Versuchsteilnehmer auf einer dreistufigen Skala (sicher – schwankend – unsicher) angeben, wie sicher sie sich in ihrem Urteil sind.

Der speziell für den Versuch entwickelte Fragebogen basiert auf der revidierten Fassung des NEO-Persönlichkeitsinventar (NEO-PI-R) von COSTA und MC CRAE¹¹⁷, das auf der Grundlage des Fünf-Faktoren-Modells – einem im Bereich der Persönlichkeitsforschung entwickelten Modells – entstanden ist. Persönlichkeitsinventare enthalten viele Eigenschaftsbeschreibungen, bezüglich derer beurteilende Personen die Ausprägung dieser Eigenschaft auf Skalen einschätzen müssen.¹¹⁸ Als Grundlage für den Versuch wurde das NEO-PI-R ausgewählt, da dieses nach AMELANG et al. „aktuell zu den bedeutends-

¹¹⁷Vgl. Piedmont 1998, S. 85ff.

¹¹⁸Vgl. Asendorpf 1996, S. 47.

ten Messinstrumente[n] zur Erfassung des Fünf-Faktorenmodells der Persönlichkeit“¹¹⁹ gehört.

Die Auswertung der Befragung sollte einen Vergleich des Beurteilungsverhaltens jeweils nach einer langen und einer kurzen Beobachtungsdauer sowie einen Vergleich des Beurteilungsverhaltens der Mitarbeiter aus den beiden Arbeitsbereichen ermöglichen. Um solche Vergleiche ziehen zu können, wurden verschiedene Versuchsgruppen gebildet: Zunächst wurden die Probanden in zwei Gruppen aufgeteilt. Die eine Gruppe schaute sich einen langen, 15-minütigen Gesprächsausschnitt an, die andere einen kurzen, dreiminütigen Gesprächsausschnitt. Diese beiden Gruppen bestanden aus jeweils 30 Teilnehmern. Somit war bei der Datenauswertung ein Vergleich der Personenbeurteilungen nach einer kurzen und einer langen Beobachtungszeit möglich. Gleichzeitig stammten die Probanden zu gleichen Teilen aus den Arbeitsbereichen der Auswertung und der Beschaffung, so dass am Ende auch ein Vergleich zwischen den Personenbeurteilungen der Auswerter und denen der Beschaffer gezogen werden konnte.

		Berufliche Routine	
		gering	hoch
Beobachtungsdauer	Lang	15	15
	Kurz	15	15

Tabelle 2: Übersicht über den Versuchsaufbau

Die Teilnahme an dem Versuch erfolgte auf freiwilliger Basis, weshalb eine Auswahl der Probanden nach einem statistischen Verfahren nicht möglich war.

Ergänzend zu den beiden Versuchsfragen wurde mit der Erhebung noch ein weiterer Aspekt der Personenbeurteilung untersucht. Dieser betraf mögliche Beurteilungskriterien der Personenbeurteilung; hierbei ging es darum, auf welche Faktoren Personen achten, wenn sie jemand anderen beurteilen. Informationen hierzu können sowohl für die Reflexion des eigenen Beurteilungsverhaltens als auch für die Analyse, wie man selbst auf andere wirken könnte, hilfreich sein. Auch kann man so die Information erhalten, worauf man achten sollte,

¹¹⁹Amelang, Bartussek, Stemmler und Hagemann, 2006, S. 250.

wenn man bei jemandem einen ganz bestimmten Eindruck erwecken möchte.

Bei diesem Teil des Versuchs wurden die Versuchsteilnehmer gebeten anzugeben, auf welche Kriterien sie bei Personenbeurteilungen besonders achten. Es waren unterschiedliche Antwortkategorien und eine Kategorie *Sonstiges* gegeben, bei der weitere Antwortmöglichkeiten aufgeführt werden können. Damit war sichergestellt, dass die vollkommene Bandbreite an Antwortmöglichkeiten abgedeckt wird. Durch die Vorgaben und die Bitte, nur drei Faktoren anzukreuzen, war gleichzeitig gewährleistet, dass die Antworten vereinheitlicht und vergleichbar gemacht werden konnten und eine Auswertung möglich war. Dadurch, dass nicht beliebig viele Antwortvorgaben angekreuzt werden sollten, konnte bei der Auswertung der Antworten eine Gewichtung ermittelt werden, die die Versuchsteilnehmer durch ihre Antworten vorgenommen haben. Die Ergebnisse dieses Versuchteils stellen Zusatzinformationen dar; es erfolgte kein Vergleich der Ergebnisse der einzelnen Versuchsgruppen.

3.2 Versuchsauswertung und Ergebnisse

Vor der Auswertung des Versuchs wurden Hypothesen formuliert, die es zu verifizieren oder falsifizieren galt. Folgende Ergebnisse können festgehalten werden:

Vor der Formulierung der Versuchsergebnisse ist allerdings darauf hinzuweisen, dass es nicht möglich ist, auf Grundlage dieser Ergebnisse allgemeingültige Aussagen über den Einfluss der Faktoren *Beobachtungsdauer* und der *Routine* zu treffen. Grund hierfür ist, dass die Stichprobe relativ klein war und das Auswahlverfahren für die Zusammensetzung der Stichprobe nicht nach einem statistischen Verfahren erfolgen konnte. Somit sind die Ergebnisse nicht repräsentativ. Dies war allerdings auch nicht Ziel des Versuchs, vielmehr ging es darum, sich den aufgeworfenen Fragestellungen zu nähern und erste Thesen aufzustellen.

Es ist aber möglich, auf der Basis des Versuches Tendenzen im Beurteilungsverhalten nach einer langen und einer kurzen Beobachtungsdauer zu formulieren:

- (1) Der erste Eindruck scheint eine wichtige Rolle bei der Personenbeurteilung zu spielen. Jedoch kann es in einzelnen

Teilen durchaus zu deutlichen Unterschieden in den Beurteilungen nach einer langen und einer kurzen Beobachtungsdauer kommen, auch wenn es an sich viele Übereinstimmungen bei diesen gibt. Unterschiede sind beispielsweise bei der Einschätzung der *Aktivität* einer Person aufgetreten. Auch die Beurteilung, ob eine Person eher *ausgeglichen* und *gleichmütig* oder eher *empfindlich* und *reizbar* ist, hat zu unterschiedlichen Ergebnissen geführt.

- (2) Das Ausmaß der Streuung¹²⁰ in den Antworten nach einer kurzen und einer langen Beobachtungsdauer fallen tendenziell ähnlich aus, man kann mit relativ geringfügigen Unterschieden in dem Ausmaß der Streuung rechnen.
- (3) Nach einer langen Beobachtungsdauer neigen viele Menschen eher dazu, eine Eigenschaft bei einer Person als zutreffend zu bezeichnen als nach einer kurzen Beobachtungsdauer.¹²¹ Nach einer langen Beobachtungsdauer wird beispielsweise eine Person oftmals eher als *durchsetzungsfähig* und *entscheidungsfreudig* eingeschätzt als nach einer kurzen Beobachtungsdauer. Auch als *plichtbewusst*, *zuverlässig* und *gewissenhaft* wird eine Person eher angesehen, wenn die beurteilende Person mehr Zeit für die Urteilsfindung hatte.
- (4) Nach einer langen Beobachtungsdauer werden tendenziell eher extreme Urteile gefällt als nach einer kurzen.
- (5) Nach einer langen Beobachtungsdauer sind sich die meisten Probanden in ihrem Urteil sicherer als nach einer kurzen Beobachtungsdauer. Wie sicher sich die beurteilende Person in der Personenbeurteilung ist, hängt aber auch von der zu

¹²⁰Streuungsmaße zeigen den Grad der Verteilung der Antworten auf die verschiedenen vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. Umso größer der Wert des jeweiligen Streuungsmaßes ist – üblicherweise genutztes Streuungsmaß ist die Standardabweichung –, desto größer ist die Streuung bei den Antworten. Große Streuungsmaße zeigen in dem vorliegenden Zusammenhang, dass relativ stark abweichende Personenbeurteilungen gefertigt wurden, und können so darauf hinweisen, dass Schwierigkeiten bei der jeweiligen Personenbeurteilung aufgetreten sind.

¹²¹In dem Fragebogen war auf einer Skala anzugeben, inwieweit die angegebenen Eigenschaften bei der beurteilten Person als zutreffend anzusehen ist.

beurteilenden Person ab. Beim durchgeführten Versuch ließ sich bei Beurteilungen der Schauspielerin Barbara Sukowa deutlich mehr Unsicherheiten feststellen als bei denen des Moderators von Böhm.

Insgesamt scheint also der erste Eindruck den Ergebnissen dieses Versuches zufolge bei der Personenbeurteilung eine wichtige Funktion einzunehmen. Dieser prägt die Gesamtbeurteilung einer Person in großen Teilen, wobei teilweise durchaus noch Unterschiede in den Beurteilungen nach einer langen und nach einer kurzen Beobachtungsdauer auftreten. Ob es solche Unterschiede gibt, hängt vor allem von der zu beurteilenden Person ab, was die Beantwortung der Versuchsfrage erschwert. Welche Informationen man bei dem ersten Eindruck erhalten hat, scheint sehr wichtig zu sein. Je nachdem, ob sich die Informationen über eine Person nach dem ersten Eindruck decken oder widersprechen und je nachdem, inwieweit Erwartungen erfüllt oder widersprochen werden, weisen die Urteile nach einer längeren und einer kürzeren Beobachtungsdauer größere oder nur geringe Unterschiede auf. Unabhängig davon wird diesen Versuchsergebnissen zufolge aber zumindest die Hälfte des Urteils bereits mit dem ersten Eindruck festgelegt. Falls es noch einmal zu einer Änderung des Urteils nach einer langen Beobachtungsdauer kommt, fällt dieses tendenziell eher extremer aus als nach dem ersten Eindruck.

Zu dem Beurteilungsverhalten der Auswerter und Beschaffer im Vergleich sind von der Tendenz her folgende Beobachtungen zu machen:

- (1) Die Personenbeurteilungen von Beschaffern und Auswertern sind in großen Teilen ähnlich.
- (2) Die Streuung in den Antworten der Beschaffer scheint insgesamt von der Tendenz her größer auszufallen als bei den Auswertern. Ob Unterschiede auftreten und wie groß diese sind, hängt aber auch entscheidend von der zu beurteilenden Person ab.
- (3) Beschaffer neigen eher als Auswerter dazu, eine Eigenschaft bei einer Person als zutreffend zu bezeichnen.
- (4) Beschaffer fällen tendenziell eher extreme Urteile als Auswerter.
- (5) Beschaffer sind sich im Gesamten und im Durchschnitt sicherer in ihrem Urteil als Auswerter. Auch hier ist es so,

dass das Ausmaß der Sicherheit in den Personenbeurteilungen stark von der beurteilenden Person abhängt.

Auf Basis dieser Versuchsergebnisse kann man folglich den Eindruck bekommen, dass der Einfluss der dienstlichen Tätigkeit und somit der Einfluss der Routine auf die Personenbeurteilung relativ gering ist. Betrachtet man die durchschnittlichen Beurteilungen der Auswerter und Beschaffer, sind bei dem Großteil in der Gesamtschau und im Durchschnitt nur geringfügige Unterschiede festzustellen. Dies mag in der Gesamtschau und im Durchschnitt zutreffen, jedoch ist festzustellen, dass die Einzelurteile, die zu diesem Durchschnitt geführt haben, zum Teil sehr stark von einander abweichen, was anhand der Streuungswerte deutlich geworden ist. Gerade auf die Beschaffer trifft dies den Versuchsergebnissen zufolge zu, wobei dieses Ergebnis nur durch eine der beiden zu beurteilenden Personen bedingt ist.

Auch in diesem Versuchsteil wurde wiederum deutlich, dass das Beurteilungsverhalten, die Beurteilung selbst und auch mögliche Fehler und Verzerrungen entscheidend von der zu beurteilenden Person abhängen. Dies kann daran liegen, dass der Beobachter in dem Gesprächsausschnitt bezüglich Barbara Sukowa mit einer viel größeren Informationsmenge konfrontiert wird als zu Gero von Böhm. Die wenigen Informationen, die man über ihn erhält, führen wahrscheinlich zu einem einheitlichen Bild, das auch der allgemein vorherrschenden Ansicht, wie Moderatoren sein sollen, entspricht. Eine Stereotypisierung und Kategorisierung von Böhms wird vermutlich vielen Probanden, wenn auch unbewusst, leicht gefallen sein. Zudem wirken durch die geringe Informationsmenge auch weniger Faktoren wie hervorgehobene Gedächtnisinhalte und Erwartungen auf die Personenbeurteilung ein.

Bei Barbara Sukowa führten möglicherweise die vielen verschiedenen selbst in dem Gesprächsausschnitt deutlich gewordenen Facetten ihrer Persönlichkeit zu einer Polarisierung bei der Bewertung. Einige der obigen Ergebnisse wären wahrscheinlich anders ausgefallen, wenn man nur die Schauspielerin oder nur den Moderator bei dem Versuch beobachtet und beurteilt hätte. Insbesondere die Ergebnisse beim Vergleich der Streuungswerte bei den Auswertern und Beschaffern zeigen dies. Die Anzahl hoher Streuungswerte ist in den Antworten der Beschaffer signifikant größer als bei denen der Auswerter, was vor allem

durch die Fragen zur Schauspielerin bedingt ist. Bei den Fragen zum Moderator sind nicht so hohe Unterschiede in dem Ausmaß der Streuung zwischen den Antworten der Auswerter und der Beschaffer zu finden. Auch die insgesamt großen Differenzen in der durchschnittlichen Beurteilung nach einer kurzen und nach einer langen Beobachtungsdauer sind vor allem durch die Urteilsfindung über die Schauspielerin zustande gekommen. Scheinbar gibt es Personen, die schwerer zu beurteilen sind als andere und bei denen verschiedene beurteilende Personen zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Bestimmte Charakterzüge eines Menschen können von den beurteilenden Personen ganz anders wahrgenommen und bewertet werden, was darauf hinweist, wie subjektiv die Personenbeurteilung ist. Insgesamt zeigt dies die große Bedeutung, die den zu beurteilenden Personen bei derartigen Versuchen zukommt. Wären andere Personen in einem anderen, aber in einen ähnlich aufgebauten Versuch mit dem gleichen Fragebogen zu beurteilen, wäre interessant, ob die Ergebnisse von der Tendenz her ähnlich ausfielen wie bei diesem Versuch.

Schließlich ging es bei dem durchgeführten Versuch darum, auf welchen Bewertungskriterien Eindrücke und daraus folgende Personenbeurteilungen basieren. Dazu können Informationen, die verbal über Berichte erlangt werden, und auch Informationen über nonverbale Verhaltensweisen wie über Mimik, Gestik oder Stimme. Auch Kontextinformationen über die Situation an sich können hilfreiche Kriterien bei Personenbeurteilungen sein.

Bei der Befragung von 60 Probanden, die alle genau drei Faktoren benannt haben, entstand folgendes Ergebnis:

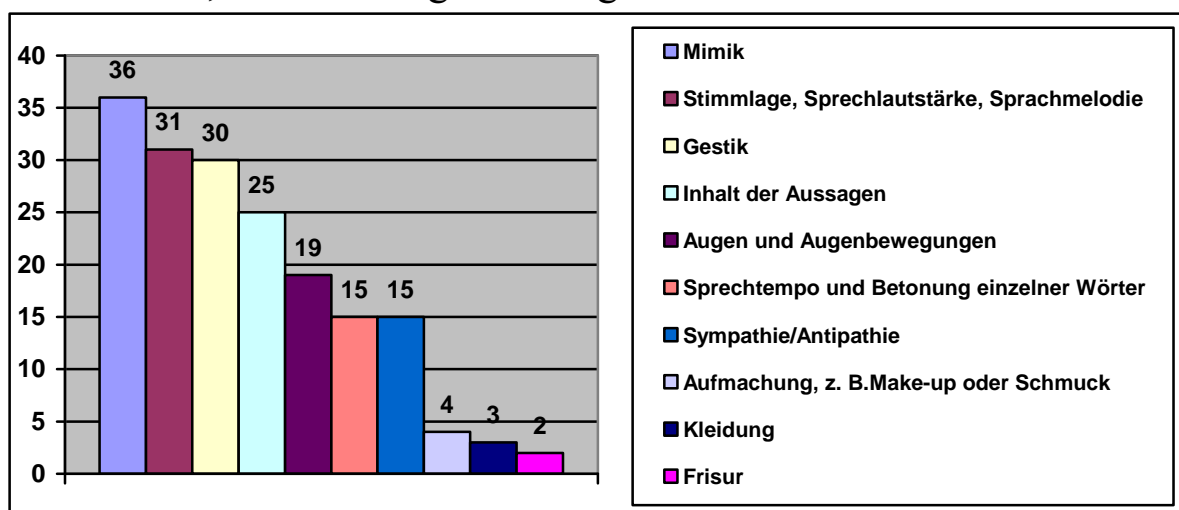


Abbildung 1: Mitbestimmende Faktoren bei Personenbeurteilungen

Angegeben ist die absolute Anzahl der Nennungen. Die Gesamtzahl der Nennungen lag bei 180. Es ist zu beachten, dass diese sich auf die eigenen Angaben der Probanden beziehen und somit keine Allgemeingültigkeit besitzen. Es ist denkbar, dass viele Faktoren auf die Personenbeurteilung einwirken, ohne dass dies den beurteilenden Personen bewusst ist.

Nach Einschätzung der Probanden kommt den Faktoren *Mimik*, *Stimmlage*, *Sprechlautstärke* und *Sprachmelodie* und *Gestik* die größte Bedeutung bei der Personenbeurteilung zu. Bei diesen drei Faktoren sind 30 und mehr Nennungen abgegeben worden, was bedeutet, dass jeweils mindestens die Hälfte der Befragten diese Faktoren als wichtig einschätzt. Mit diesen Faktoren werden nonverbale Informationen aufgenommen, die die Meinungsbildung über andere beeinflussen. Nach KANNING et al. prägt nonverbale Kommunikation zusammen mit dem Aussehen und der Attraktivität einer Person den sogenannten ersten Eindruck von einer Person.¹²² Die Faktoren *Mimik* und *Gestik* gehören zusammen mit dem Augenkontakt/Blickverhalten und der Körperhaltung zu den wichtigen „nonverbale[n] Informationskanäle[n]“¹²³. Nach Einschätzung der Probanden spielt gerade die *Mimik* eine große Rolle in der Personenbeurteilung. Auch eine Studie von LANZETTA, SULLIVA, MASTERS und MC HUGO hat gezeigt, dass die *Mimik*, mit der am effektivsten nonverbale Informationen und Signale übermittelt werden können, Personenbeurteilungen beeinflussen kann.¹²⁴ Somit scheint die Einschätzung der Probanden mit den Ergebnissen der Studie übereinzustimmen. Aber auch andere nonverbale Faktoren wie das gesamte Bewegungsverhalten und die ebenfalls in diesem Versuch aufgeführten Faktoren *Gestik* und *Augen und Augenbewegungen* können Personenbeurteilungen mitprägen. Insbesondere wenn verbale und nonverbale Informationen widersprüchlich sind, wird der Schwerpunkt der Aufmerksamkeit meist auf die nonverbalen Informationen gesetzt, so dass diese mehr Einfluss auf die Bewertung einer Person haben als die verbalen Informationen.¹²⁵ Insgesamt ist also Faktoren dieser Art eine große Bedeutung

¹²²Vgl. Kanning et al. 2004, S. 202.

¹²³Ebenda, S. 207.

¹²⁴Vgl. ebenda, S. 215.

¹²⁵Vgl. ebenda, S. 204.

zuzumessen, was die vorliegende Befragung ebenfalls gezeigt hat. Von daher ist es überraschend, dass nach Einschätzung der Probanden der *Inhalt der Aussagen* eine so wichtige Rolle spielt, immerhin befindet sich dieser Faktor an vierter Stelle im obigen Ranking.

Außerdem ist interessant, dass nach Angaben der Probanden der Faktor *Sympathie beziehungsweise Antipathie* eine relativ geringe Rolle spielt. Dagegen ließen nach FAHRENBERG et al. Beurteilungsexperimente „Sympathie und Tüchtigkeit als allgemeine Dimensionen der Bewertung erkennen“¹²⁶. Auch KANNING schätzt bei unsystematischen Verhaltensbeobachtungen, die im Alltag und auch in nachrichtendienstlichen Situationen meistens gegeben sind, die „starke Anfälligkeit für Emotionen, Sympathie, etc.“¹²⁷ als problematisch ein. Diese Diskrepanz zum Versuchsergebnis ist möglicherweise damit zu erklären, dass Sympathie zu den Faktoren zählt, die, ohne dass es den beurteilenden Personen in dem Ausmaß bewusst ist, das Urteil über eine Person beeinflussen. Zudem werden viele auch für sich den Anspruch haben, ihre Beurteilung auf objektiveren Kriterien als Sympathie aufzubauen, was insbesondere für den beruflichen Bereich gilt.

Außerdem käme den Versuchsergebnissen zufolge äußeren Merkmalen wie *Kleidung, Frisur* und *Aufmachung* (z. B. *Make-up, Schmuck*) eine sehr geringe Bedeutung zu. Dabei sind gerade bei sehr kurzen Begegnungen die äußeren Merkmale diejenigen Merkmale, die der Beobachter am einfachsten wahrnehmen kann, und die, die am offensichtlichsten sind. Bezüglich äußerer Merkmale haben Studien gezeigt, dass die Attraktivität einer Person bei Personenbeurteilungen eine wichtige Rolle spielt. Viele Untersuchungen haben bestätigt, dass attraktive Personen Vorteile gegenüber weniger attraktiven Menschen in fast allen Lebensbereichen haben.¹²⁸

Unabhängig davon, dass die Probanden im vorliegenden Versuch den Kriterien *Kleidung* und *Aufmachung* eine relativ geringe Bedeutung zumessen, ist zu beachten, dass es sich in der nachrichtendienstlichen

¹²⁶Fahrenberg, Klein und Peper 2000 S. 8, [http://www.jochen-fahrenberg.de/uploads/media /Differentielle _Psychologie_und_ Persönlichkeitsforschung.pdf](http://www.jochen-fahrenberg.de/uploads/media/Differentielle_Psychologie_und_Persönlichkeitsforschung.pdf) vom 06.02.2008.

¹²⁷Kanning 2006, S. 14, [http:// www. isa-muenster.de/pdf/ Tagungsdokumentationen/20060825muenster/ C_Kanning.pdf](http://www.isa-muenster.de/pdf/Tagungsdokumentationen/20060825muenster/C_Kanning.pdf) vom 06.02.2008.

¹²⁸Vgl. Kanning et al. 2004, S. 219.

Praxis bewährt hat, auch auf solche Faktoren zu achten. Gerade bei einem ersten Kontakt werden das Gegenüber und sein ganzes Erscheinungsbild gemustert. Es ist oft sinnvoll, sein eigenes Erscheinungsbild dem Anlass, dem Gesprächspartner und dessen Erwartungen entsprechend zu gestalten. Durch das Aussehen kann man sich Vorstellungen über Nachrichtendienste und deren Arbeitsweise zunutze machen und sein Vorhaben durch äußere Merkmale wie Kleidung unterstützen. Es ist wichtig, dass man situationsgerecht und zum Milieu passend auftritt, ohne dass das Auftreten durch übertriebenes Anpassen nicht mehr authentisch wirkt.¹²⁹ In Bezug auf *Kleidung* oder *Aufmachung* ist eine solche Anpassung an den Erwartungshorizont des Gesprächspartners leichter möglich als bei dem Kriterium *Stimmlage, Sprechlautstärke und Sprachmelodie*. Letzterer Faktor kann zwar auch durch gezieltes Sprachtraining verändert werden, dies ist allerdings zeitintensiv und nur bis zu einem gewissen Grad möglich. Es gibt auch Kriterien, die kaum zu beeinflussen sind; dazu gehört beispielsweise, ob man auf eine Person sympathisch oder unsympathisch wirkt.

4. Schlusswort

Die Personenbeurteilung ist – wie der durchgeführte Versuch wiederum gezeigt hat – ein äußerst komplexer Prozess, der von vielen Faktoren, unter anderem von den untersuchten Faktoren Beobachtungsdauer und Routine – bedingt durch die dienstliche Tätigkeit –, abhängt.

Folgende konkrete Schlussfolgerungen können bezüglich Personenbeurteilungen gezogen werden:

- (1) Beim ersten Eindruck ist Vorsicht geboten. Beurteilungen nach einer längeren Beobachtungsdauer können Unterschiede aufweisen. Dieser Tatsache sollte man sich immer bewusst sein und eine Offenheit für die Wahrnehmung neuer Facetten an einer Person mitbringen.
- (2) Die Beurteilung eines Menschen durch eine andere Person kann grundlegend anders ausfallen als die eigene Beurteilung. Die Betrachtung der Streuung in den Antworten hat dies gezeigt. Von daher sollte man, wenn möglich, sein ei-

¹²⁹Vgl. Wiesen 2003, S. 109f.

- genes Urteil mit dem anderer vergleichen.
- (3) Die Möglichkeit von Wahrnehmungsfehlern und –verzerrungen sollte man generell bei der Reflexion des eigenen Beurteilungsverhaltens bedenken.
 - (4) Man sollte sich seine eigenen Erwartungen, die man zu einer bestimmten Person hat, vor der Begegnung mit ihr bewusst machen, damit am Ende diese leichter mit dem tatsächlichen Erscheinungsbild abgeglichen werden können und Fehler vermieden werden.
 - (5) Man sollte versuchen sich bewusst zu machen, welche Faktoren für die Personenbeurteilung eine große Rolle spielen.
 - (6) Man sollte versuchen, sich von äußeren Merkmalen wie der Attraktivität oder der Kleidung einer Person nicht zu sehr leiten zu lassen. Gleichzeitig kann man sich selbst die zum Teil starke Wirkung vom äußeren Erscheinungsbild zunutze machen. Beispielsweise ist es sinnvoll, das eigene Erscheinungsbild, insbesondere die Kleidung, bei Gesprächen mit nachrichtendienstlichem Hintergrund dem Gesprächspartner und Milieu anzupassen.
 - (7) Gerade wenn das Gegenüber einem besonders sympathisch oder unsympathisch ist, sollte man aufmerksam sein, da Sympathie oder Antipathie zu Wahrnehmungsverzerrungen und somit auch zu Fehlern in der Personenbeurteilung führen können.
 - (8) Man sollte hinterfragen, ob nach dem eigenen Eindruck bei der zu beurteilenden Person eins der Bewertungskriterien bei Personenbeurteilungen markant oder besonders auffällig war, so dass dieser einzelne Faktor sehr stark auf die Eindrucksbildung gewirkt und sogar das Bild über diese Person verzerrt haben könnte.
 - (9) Man kann sich an den Versuchsergebnissen im Zusammenhang mit den Beurteilungskriterien orientieren, wenn man selbst bei einer Person einen bestimmten Eindruck erwecken möchte. Man kann in seine Überlegungen mit einbeziehen, worauf ein potentieller Gesprächspartner bei der eigenen Person besonders achten könnte. Je nach Ziel kann man versuchen, diesen Faktor an sich selbst so zu verändern, dass möglichst die gewünschte Wirkung erreicht wird

– soweit das überhaupt bei den einzelnen Faktoren möglich ist. Einfach wäre eine solche Anpassung bei äußeren Merkmalen wie *Kleidung* oder *Aufmachung*. Bei vielen anderen Faktoren wie dem Faktor *Augen und Augenbewegungen* ist dies zwar schwerer möglich, aber man kann eventuelle Wirkungen von sich selbst bedenken, wenn das eigene Verhalten reflektiert wird. Gerade wenn in der Beschaffung Gespräche geplant werden oder bereits bestandene beziehungsweise bestehende Kontakte besprochen werden, können diese Aspekte analysiert und, wenn möglich, der Situation angemessen verändert werden.

- (10) Schließlich ist es wichtig, stets das eigene Urteil zu hinterfragen und, wenn nötig, die Bereitschaft zu haben, das eigene Urteil zu revidieren.

Es ist sinnvoll, dass Mitarbeiter von Nachrichtendiensten, die häufig mit Personenbeurteilung konfrontiert werden, sowohl informiert als auch in Hinblick auf diesen äußerst komplexen Prozess sensibilisiert werden. Eine Information über den Prozess der Personenbeurteilung könnte das Wahrnehmen und Beobachten von Menschen und den Prozess der Eindrucks- und Urteilsbildung beinhalten. Ein Schwerpunkt sollte zudem eine Sensibilisierung in Bezug auf mögliche Wahrnehmungsfehler und -verzerrungen bilden. Die Gefahr von Fehleinschätzungen bergen alle Phasen der Personenbeurteilung. Oft hängen diese gerade von der beurteilenden und weniger von der zu beurteilenden Person ab. In dem Versuch wurde deutlich, dass es zu einer Person nicht *das* einzig richtige Urteil gibt. Die Versuchsergebnisse, vor allem die Streuungsmaße zeigen, dass Beurteilungen von verschiedenen Personen über die gleiche Person sehr unterschiedlich ausfallen können, was auch bei erfahrenen beurteilenden Personen geschieht. Trotz oder gerade wegen größerer Routine und vielfältiger Erfahrungen kann es aufgrund der verschiedenen Erwartungen und impliziten Persönlichkeitstheorien zu unterschiedlichen Urteilen kommen.

Ist man sich darüber bewusst, welche Wahrnehmungsfehler und -verzerrungen bei Personenbeurteilungen auftreten können, ist eine Reduzierung solcher Fehler möglich. Zudem kann ein solches Bewusstsein dazu führen, dass das eigene Beurteilungsverhalten überdacht wird und in einzelnen Fällen Urteile revidiert werden.

Insgesamt ist bei vorliegendem Versuch zu bedenken, dass nur die auf die Mehrheit zutreffenden Ergebnisse formuliert werden können und im Einzelfall ein anderes Ergebnis zustande gekommen sein kann. Es ist zu beachten, dass es nicht *das* Urteil über eine Person geben kann, das als zutreffend und richtig bezeichnet werden kann. Aufgrund der Streuungswerte hat der Versuch gezeigt, dass die einzelnen Beurteilungen zum Teil unabhängig von der Beobachtungsdauer und der Routine in der Personenbeurteilung sehr unterschiedlich ausfallen. Inwieweit die Urteile über eine Person auseinandergehen, hängt, wie bereits deutlich geworden ist, entscheidend von der zu beurteilenden Person ab. Dies sollte jedem bei der Beurteilung anderer Menschen bewusst sein. Deshalb wäre ein zweiter Versuch analog zu dem dieser Arbeit zugrunde gelegten Versuch mit anderen zu beurteilenden Personen sinnvoll. Zudem sollte bedacht werden, dass jemand anders die zu beurteilende Person anders als man selbst beurteilen könnte. So ist es insbesondere bei wichtigen Entscheidungen und Beurteilungen von großer Bedeutung, dass man sein eigenes Bild über eine Person – wenn möglich - mit dem von jemand anderem vergleicht. Insgesamt sind die Wahrnehmung und somit auch die Personenbeurteilung anfällig für Fehler und Verzerrungen. Es kann kein absolut objektives Urteil zustande kommen. Viele, sowohl von der beurteilenden als auch von der zu beurteilenden Person ausgehende Faktoren, dazu gehören auch die Faktoren *Beobachtungsdauer* und *Routine* – bedingt durch die dienstliche Tätigkeit – wirken auf die Personenbeurteilung ein und machen diese zu einem komplexen und sehr sensiblen Prozess, dessen Ergebnis subjektiv geprägt ist. Somit kann man mit den auch im Zusammenhang mit der nachrichtendienstlichen Arbeit interessanten Worten Tolstois schließen:

„Es gibt keine Fakten. Es gibt nur unsere Wahrnehmung davon.“¹³⁰
Leo N. Tolstoi, Tagebücher (1903)

¹³⁰Harenberg 1997, S. 1341, Stichwort: Wahrnehmung.

Literatur

Amelang, Manfred; Bartussek, Dieter; Stemmler, Gerhard; Hagemann, Dirk: Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, 6. vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart 2006.

Asendorpf, Jens B.: Psychologie der Persönlichkeit. Grundlagen, Heidelberg 1996.

Fahrenberg, Jochen; Klein, Ch.; Peper, M.: Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung. Begleittext zur Vorlesung, http://www.jochen-fahrenberg.de/uploads/media/Differentielle_Psychologie_und_Persönlichkeitsforschung.pdf vom 06.02.2008.

Forgas, Joseph P.: Soziale Interaktion und Kommunikation. Eine Einführung in die Sozialpsychologie, 3. Auflage, Weinheim 1995.

Harenberg: Lexikon der Sprichwörter et Zitate, Dortmund 1997, S. 1342.

Kanning, Uwe Peter: Die Psychologie der Personenbeurteilung, Göttingen 1999.

Kanning, Uwe Peter; Hofer, Stefan; Schulze Willbrenning, Birgit: Professionelle Personenbeurteilung. Ein Trainingsmanual, Göttingen 2004.

Kanning, Uwe Peter: Schwierige Kinder – eine Frage des Blicks?. Professionelles Beobachten und Einschätzen, http://www.isa-muenster.de/pdf/Tagungsdokumentationen/0060825_muenster/C_Kanning.pdf vom 06.02.2008.

Piedmont, Ralph L.: The revised NEO personality inventory. Clinical and research applications, New York 1998.

Pressestelle der TU Chemnitz: Ein Vorname sagt mehr als 1.000 Worte. Pressemitteilung vom 12.10.2006, <http://www.tu-chemnitz.de/presse/2006/10.12-11.20.html> vom 21.01.2008.

Wiesen, Marcus: Aspekte eines nachrichtendienstlichen Gesprächs, in: Litzcke, Sven Max (Hrsg.), Beiträge zur inneren Sicherheit. Nachrichtendienstpsychologie 1, Brühl 2003, S. 105-136.

8. Das Problem der projektiven Beurteilungsdiskrepanz

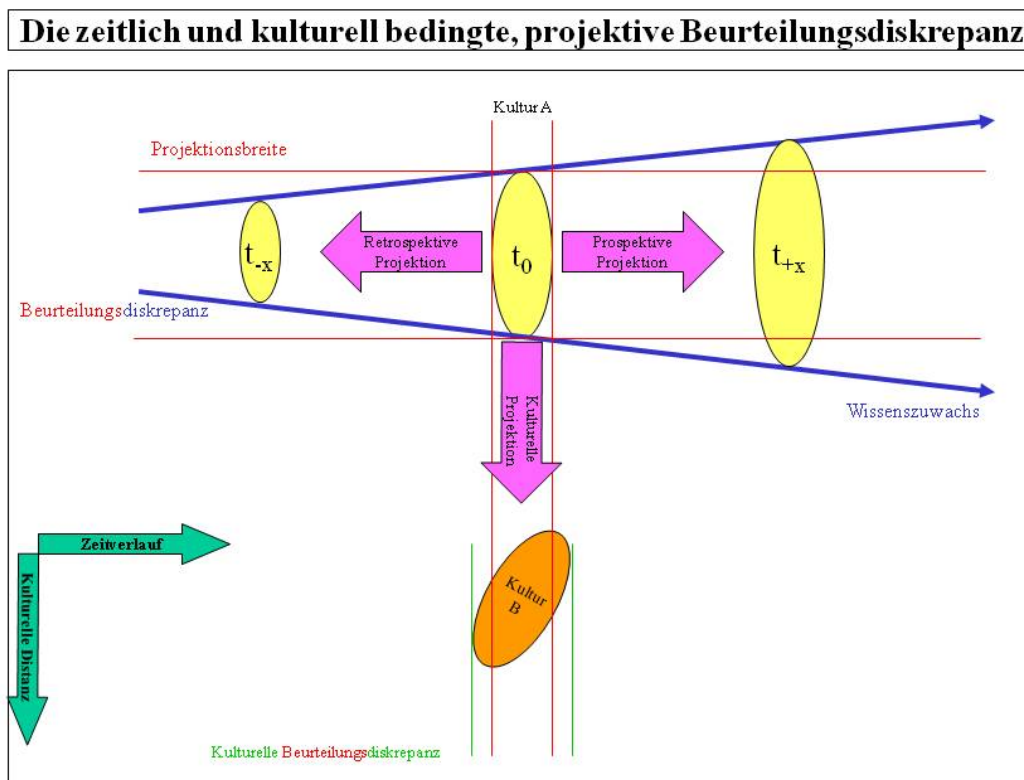
Andreas M. Mark

Auch wenn es in der heutigen Zeit oftmals den Anschein hat, dass mit dem Erscheinen des Homo Sapiens die Evolution gänzlich zum Stillstand gekommen ist, so entwickeln wir uns doch weiter, jedoch weniger physisch, sondern eher auf dem Gebiet des menschlichen Wissens. Gerade in den modernen westlichen Industrienationen ist die Entwicklung auf dem naturwissenschaftlich-technischen Sektor als geradezu extrem zu bezeichnen. Neue Medien der Informationsspeicherung machen es möglich, Wissen dauerhaft und in großen Mengen zu konservieren und mittels Kommunikationsmedien, wie dem Internet, durch Mausklick weltweit an andere Menschen zu verteilen. Dieser immer schneller fortschreitende Zuwachs an kollektivem Wissen macht das Leben des einzelnen jedoch nicht unbedingt einfacher. Ein umfassender und extrem schneller Zugriff auf diese Wissensinhalte ist zwar möglich, aber diese Informationen müssen aufbereitet und strukturiert werden, ihr Wert und ihre Glaubwürdigkeit müssen verifiziert bzw. falsifiziert werden und das Jetzt (Ist-Zustand) hat nur noch eine flüchtig marginale Bedeutung im Sog dieser Entwicklung. Was in diesem Moment noch als Krönung der Erkenntnis oder Höhepunkt der technischen Entwicklung gilt, ist morgen schon überholt. Das führt dazu, dass Studiengänge immer umfangreicher und anspruchsvoller werden, Schwerpunktsetzungen genauester Überlegung bedürfen und Entwicklungstrends genau im Auge behalten werden müssen. Lebenslanges Lernen ist schon lange nicht mehr die Wunschvorstellung einiger Bildungspostel, sondern zur zwingenden Notwendigkeit geworden.

Auch die Bereiche Ethik, Moral und Wertvorstellungen unterliegen der Veränderung. Wobei sich zwar Veränderungen, aber nicht unbedingt Weiterentwicklungen in diesen Bereichen feststellen lassen. Oftmals entsteht sogar der Eindruck, dass diese Bereiche zugunsten der oben angesprochenen technischen Entwicklung aus dem Denken der Menschen verdrängt werden. Jeder möchte das neueste Handy mit den ausgefeiltesten Funktionen besitzen, aber genutzt werden nur wenige davon. Technische Geräte werden nicht mehr solange genutzt, bis sie nicht mehr funktionieren, sondern nur solange bis es etwas Neues

gibt. Ob und wie sich die Kommunikation im Zusammenhang mit den neuen Medien (s. o.) verändert hat, wird von einigen Wissenschaftlern, Eltern, und sonstigen Gruppen zwar thematisiert, findet aber nicht wirklich Beachtung. Allenfalls bei besonderen Ereignissen wie der Veröffentlichung der neuesten Pisastudie oder sporadisch auftretenden Amokläufen finden diese Erkenntnisse kurzzeitig Beachtung, werden wiederum durch die Medien vermarktet und verschwinden dann wieder in der Versenkung, ohne irgendwelche Folgen bzw. Entwicklungsprozesse nach sich zu ziehen.

Je schneller und dynamischer sich ein solcher Zuwachs an Wissen vollzieht, desto schwieriger wird es aber für die Beteiligten, Entwicklungen richtig zu beurteilen und zu prognostizieren. Das aktive, prospektive Vermeiden von Fehlentwicklungen durch deren Antizipation wird durch ein eher passives, verzögertes Reagieren auf Fehlentwicklungen verdrängt, die in vielen Fällen erst viel zu spät wahrgenommen werden. Je dynamischer sich also das „Jetzt“ entwickelt, desto schwerer fallen uns die Beurteilungsprozesse, welche die Grundlage für unser künftiges Handeln bilden. Dies lässt sich anhand der folgenden Graphik zur projektiven Beurteilungsdiskrepanz darstellen:



Aus dieser Graphik lassen sich im Grunde drei wichtige Problemstellungen ableiten:

- Die Beurteilung von Ereignissen, die in der Vergangenheit liegen
- Die Beurteilung und Prognose von künftigen Entwicklungen
- Die Beurteilung von Handlungsweisen anderer Kulturen, welche Grundlage für ein angemessenes Reagieren bzw. eine zielführende Kommunikation bildet

In allen drei Fällen gehen wir von unserer Kultur (die in der Graphik als Kultur A bezeichnet wird) und von deren Wissensbeständen (Technik, Wissenschaft, Ethik, Moral, Rollenverhalten, Normen und Ereignisse bzw. deren zeitlichen Ablauf etc.) zum jetzigen Zeitpunkt (t_0), aus. Diese Gesamtheit des Wissensbestandes wird hier als Projektionsbreite bezeichnet. Versuchen wir nun eine Beurteilung eines zurückliegenden Ereignisses zu treffen, so wird in vielen Fällen ein entscheidender Fehler gemacht, der einem meist nicht bewusst wird. Das jetzige Wissen wird auf die damalige Situation projiziert und diese wird aufgrund des heute vorhandenen Wissens beurteilt. Das ist einerseits einfach, da dieser Wissensstand dem Beurteilenden eher vertraut ist und andererseits erscheint es auch auf den ersten Blick als logisch, etwas vom Stand eines weiterentwickelten Wissens zu beurteilen. Dabei wird jedoch vergessen, dass die Akteure im Rahmen der zurückliegenden Ereignisse einen ganz anderen Wissenstand hatten und ihre Entscheidungen darauf gründen mussten. Um ein zurückliegendes Ereignis möglichst objektiv nachvollziehen und beurteilen zu können, muss der damalige Wissenstand vergegenwärtigt bzw. erarbeitet werden und erst in einem zweiten Schritt kann darauf basiert seine Beurteilung erfolgen. Dies gilt sowohl für die Mikroebene (Interaktionen von Individuen), als auch für die Makroebene (z. B. politische Ereignisse und Entwicklungen).

Wird dies nicht beachtet, so tritt der Effekt auf, den wir alle kennen „hinterher sind alle schlauer“ und es kommt zu massiven Fehlbeurteilungen, die wiederum falsche Konsequenzen nach sich ziehen können. Dies lässt sich an einem kleinen Beispiel gut verdeutlichen.

Eine Polizeistreife wird zu einem Einsatz gerufen. Laut Information der Leitstelle handelt es sich um einen Bankraub, vermutlich zwei Täter, bewaffnet, noch in der Bank. Kurz nach Eintreffen des Streifenwagens an der Bank, verlassen die beiden Täter das Gebäude. Es kommt zu einem Schusswechsel, bei dem einer der Bankräuber getötet und der andere schwer verletzt wird. Dieser Schusswechsel dauerte nur Sekunden, für die Entscheidung zu schießen blieben den beiden Polizisten nur Sekundenbruchteile. Neun Monate später soll nun am Ende eines Ermittlungsverfahrens eine Beurteilung erfolgen, ob dieser Schusswaffeneinsatz rechtmäßig und angemessen gewesen ist oder ein Fehlverhalten seitens der beiden Polizisten vorliegt. Inzwischen liegen die Aussagen der beiden Polizisten, mehrerer Zeugen und auch die des zweiten Bankräubers vor. Es existieren ballistische und gerichtsmedizinische Gutachten. Außerdem psychologische Gutachten hinsichtlich der beiden Polizisten und des Straftäters. Verglichen mit der Ausgangssituation, also dem Schusswechsel, hat man geradezu unendlich viel Zeit das Verhalten der beiden Polizeibeamten auf seine Richtigkeit hin zu prüfen. Die Beurteilung wird dann von Leuten durchgeführt, die nie selbst in einer solchen Situation waren und die vermutlich auch noch nie in ihrem Leben überhaupt eine Waffe in der Hand gehalten, geschweige denn mit ihr geschossen haben. Sicherlich werden die betreffenden Richter und Staatsanwälte in solchen Fällen ihr Bestes tun, um möglichst objektiv zu urteilen. Die Frage die sich jedoch stellt, lautet:

„Ist dies überhaupt menschenmöglich?“

Diese Frage wird umso deutlicher, je intensiver die Faktoren betrachtet werden, die bei der Entscheidung zum Schusswaffengebrauch in die Beurteilung der Beamten mit einfließen. Dabei sind folgende denkbar:

- Art des Einsatzes (Banküberfall)
- Informationen der Leitstelle (Täter bewaffnet)
- Stressniveau
- Zeit zur Entscheidungsfindung (Sekundenbruchteile)
- Vorerfahrung
- Training und Ausbildung
- Sichtperspektive (Entfernung, Blickwinkel)

- Lichtverhältnisse
- Zu schützende Passanten
- Angst
- Bewaffnung der Täter
- Eigene Möglichkeiten zur Deckung
- Schutzausrüstung (evtl. Weste nicht vorhanden)
- etc.

Diese Liste ließe sich noch weiter fortsetzen. Wird nun die Handlungssituation (Schusswechsel) und die Beurteilungssituation (Gericht, nach neun Monaten) gegenübergestellt und werden dann auch noch die unterschiedlichen Wissensbestände zu diesen Zeitpunkten mit einbezogen, so stellen sich schon Zweifel daran ein, ob hier überhaupt objektiv geurteilt werden kann. Ein Hineinversetzen in die damalige Situation, mit all den oben geschilderten Einflussfaktoren wäre hierfür die Voraussetzung. Dies ist jedoch häufig sehr schwierig, weil das jetzige Wissen meist automatisch auf zurückliegende Situationen projiziert wird und die daraus resultierende retrospektive Beurteilungsdiskrepanz (siehe Graphik) nicht wahrgenommen wird. Hierbei soll natürlich nicht verschleiert werden, dass es auch Handlungen in diesem Bereich gibt, die sich eindeutig als Fehlverhalten identifizieren lassen, wie beispielweise ein waagrecht ausgeführter Warnschuss oder ein Nichtbefolgen von eindeutigen Sicherheitsbestimmungen.

Die in diesem Beispiel geschilderte Problematik hat auch Bedeutung für den derzeitigen Einsatz der Bundeswehr in Afghanistan. Soll auf ein Fahrzeug geschossen werden, das mit hoher Geschwindigkeit auf einen Kontrollposten zufährt oder nicht. Dass darin eventuell harmlose Zivilisten sitzen, stellt sich möglicherweise später heraus und war zum Zeitpunkt der Entscheidung nicht ersichtlich.

Diese Problematik besitzt, wie bereits oben erwähnt, auch eine Bedeutung für den Makrobereich, also beispielsweise historische Ereignisse im eigenen Kulturraum. Um zurückliegende Ereignisse möglichst objektiv betrachten zu können, ist ein Hineinversetzen in den damaligen Wissenstand erforderlich, um die Ereignisse aus dieser Perspektive heraus betrachten zu können. Z. B. Welche Bedeutung hatte damals die Schaffung eines Grundgesetzes für deren Gründerväter? Wie war

die Ausgangssituation, welche Erfahrungen hatten die Beteiligten gemacht und welche Fehler wollten sie vermeiden?

An dieser Stelle sollte darauf hingewiesen werden, dass die retrospektive Beurteilung umso schwieriger wird, je länger ein Ereignis zurückliegt und je größer der seitdem erfolgte Wissenszuwachs ausfällt.

Die projektive Beurteilungsdiskrepanz hat, wie die oben dargestellte Graphik zeigt, auch Auswirkungen hinsichtlich der Prognose zukünftiger Ereignisse. Eine Aufgabe die gerade für Nachrichtendienste eine große Bedeutung besitzt. Je weiter hierbei in die Zukunft hinein prognostiziert werden soll, desto mehr kommt diese Diskrepanz zum tragen und desto unschärfer und unsicherer werden diese Prognosen. Zukunft entsteht nicht unabhängig im luftleeren Raum, sondern sie basiert auf einer Unzahl von kausalen Verkettungen. Das Problem ist jedoch, dass diese Kausalität eigentlich immer erst bei einer rückwirkenden Betrachtung offensichtlich wird. Aus dieser Rückwärtsperspektive heraus wird dann eine logische Abfolge von Ereignissen und deren Verkettungen sichtbar und es entsteht der Eindruck, dass die jetzige Situation einem logischen Determinismus unterliegt, dass es sozusagen so kommen musste. Im umgangssprachlichen Bereich wird so eine Entwicklung oft als Schicksal oder Bestimmung bezeichnet. Wird der Blick jedoch in die Zukunft gerichtet, um diese zu prognostizieren, so erweist sich diese alles andere als deterministisch, sondern als probabilistisch. An jedem dieser nachher so klar erkennbaren logischen Verkettungspunkte sind Menschen involviert, die Entscheidungen treffen. Diese Entscheidungen zwischen einer oder mehreren Handlungsalternativen besitzen einen Wahrscheinlichkeitscharakter. Folglich wird die Prognose mit Zunahme der Entscheidungspunkte und Entscheidungsalternativen immer unsicherer, was natürlich auch mit einer Zunahme der zeitlichen Ausdehnung der Prognose positiv korreliert. Das Ganze wird dadurch noch komplizierter, da hier in der Regel nicht monokausale Zusammenhänge vorliegen, sondern polykausale Zusammenhänge betrachtet werden müssen. Dabei sollte in Rechnung gestellt werden, dass in dieser Zeit nicht nur ein allgemeiner Wissenszuwachs erfolgt, sondern auch jede Entscheidung an einem dieser kausalen Verkettungspunkte und die aus der Entscheidung resultierenden einzelnen Folgen, einen Lernprozess und somit einen Zuwachs an Wissen beinhalten. Dieser Wissenszuwachs im

Rahmen solcher kausalen Verkettungen entzieht sich weitgehend der Prognostizierbarkeit, was letztendlich die projektive Beurteilungsdiscrepanz vergrößert.

Um sich das Problem plastisch vorstellen zu können, sollten sich Individuen ihr Leben als Weg vorstellen. Immer wieder kommen sie an Weggabelungen an denen sich zwei oder mehr Alternativen für die Fortsetzung des Lebensweges ergeben. Eine Entscheidung wird getroffen und der Weg fortgesetzt. Drehen sie sich nach Jahren des Gehens um und betrachten ihren bisherigen Weg, so erscheint er ihnen als logisch, kausal, schicksalhaft, fast wie vorbestimmt. Während des Gehens allerdings war jede neue Wegentscheidung eine Herausforderung. Da es sich bei nachrichtendienstlichen Prognosen jedoch meist nicht um individuelle Wege, sondern die Vernetzung sozialinteraktiver Entscheidungsprozesse handelt, wird das Ganze noch komplizierter und komplexer. Glücklicherweise gibt es allerdings auch Hilfsmittel, die zur Prognose eingesetzt werden können. Dabei handelt es sich, um nur einige zu nennen, um:

- Erfahrungswerte
- Analogien von Entwicklungen
- Entwicklungsmodelle (z.B. hinsichtlich wirtschaftlicher Wirkungsmechanismen)
- Wahrscheinlichkeitsrechnung
- Profilerstellung von Entscheidungsträgern
- Entwicklung unterschiedlicher Szenarien
- etc.

So befindet sich der analytisch tätige Nachrichtendienstmitarbeiter häufig in einem Dilemma, welches sich wie folgt darstellt. Die Erstellung von Prognosen ist, wie oben dargestellt, in den meisten Fällen sehr kompliziert. Erstellt er sie, so sind sie nicht deterministisch sondern mit Wahrscheinlichkeiten behaftet. Die Abnehmer wollen möglichst verlässliche Prognosen, können aber, was eine typisch menschliche Eigenschaft ist, nicht mit Wahrscheinlichkeiten umgehen. Folglich wird eine Fehlprognose, wenn also die weniger wahrscheinliche Alternative eintritt, nicht verziehen, sondern als Fehler dem Nachrichtendienstmitarbeiter bzw. dem Nachrichtendienst als Gesamtorganisation angelastet. Folglich befindet sich der Mitarbeiter in einem ständi-

gen Spannungszustand. Im schlechtesten Fall geht er dazu über, Prognosen möglichst schwammig abzufassen, um möglichst viele Entwicklungsmöglichkeiten abzudecken, damit ihm nachher kein Fehler unterstellt wird. Der Extremfall würde sich dann so anhören:

„Wenn sich die jetzige Entwicklung im Land B fortsetzt, so kann man in drei Jahren mit messbaren Veränderungen rechnen“. Diese Aussage passt immer, ist fehlerfrei und eigentlich überflüssig.

Die projektive Beurteilungsdiskrepanz besitzt aber nicht nur eine Bedeutung auf der Zeitachse, sondern auch im Bezug auf den Umgang mit und die Einschätzung von anderen Kulturen. Das eigene Wissen, Werte, Normen und Einstellungen werden auf die andere Kultur projiziert und es wird versucht das Handeln der dortigen Akteure zu verstehen und beispielsweise im Rahmen von Kommunikationsprozessen auch zu antizipieren. Ein Ansinnen, welches von vorneherein zum Scheitern verurteilt ist. Erst das Hineinversetzen in die andere Kultur, also die Betrachtung auf der Basis ihrer Wissensbestände ermöglicht auch deren Verständnis und einen zielführenden Umgang miteinander.

9. Korrumpierbarkeit durch Erosion des Unrechtsbewusstseins

Marcus Wiesen

„Jeder ist käuflich, es kommt nur auf den Preis an.“

Diese Meinung hört man sehr oft, wenn es um Bestechung oder die Anwerbung von Vertrauenspersonen (V-Leute) geht. Es mag irritieren, dass „Bestechung“ und „Anwerbung von Vertrauenspersonen“ an dieser Stelle in einem Atemzug genannt werden. Schließlich handelt es sich bei Bestechung um eine Straftat, die entsprechend sanktioniert ist, während es sich bei der Anwerbung von V-Leuten um eine behördliche Maßnahme handelt, zu denen die jeweiligen Behörden durch Gesetze befugt sind.

Gewisse Parallelen sind jedoch trotzdem vorhanden. Bei der Anwerbung von V-Leuten werden in der Regel Personen aus dem kriminellen oder extremistischen Milieu angesprochen. Es handelt sich also um in der „Szene“ integrierte Personen, die den Staat mit seinen Einrichtungen und Behörden als „Feind“ ansehen. Nun kommt ausgerechnet ein Mitarbeiter des Staates, noch dazu von einer Behörde, die genau diese Organisation bekämpft, in der sich die anzuwerbende Person bewegt, und will, dass sie „für den Staat arbeitet“. Ähnlich verhält es sich bei der Bestechung. Hier wird eine Person (oft genug ein Mitarbeiter in einer Behörde) dazu „verführt“, dass sie ihre Dienstpflichten missachtet und zukünftig zum Vorteil des Bestechenden agiert.

In beiden Fällen wird also versucht, eine Person dazu zu bewegen, dass sie „die Seiten wechselt“. **Warum aber sollte sie das tun?** Diejenigen, die sich der Meinung anschließen, dass jeder käuflich ist, werden an dieser Stelle die Antwort geben, dass es (in beiden Fällen) auf die Höhe des gebotenen Geldes ankommt. Die Vertreter dieser Anschauung sind also der Meinung, dass jedermann seine bisherigen Pläne, Ziele und Wertvorstellungen über Bord wirft und sogar das Gegenteil davon macht, wenn nur ein anderer kommt und ihm dafür ein entsprechendes „Schmerzensgeld“ zahlt. Das würde bedeuten, dass jeder überzeugte Ideologe, gleich welcher politischen Richtung er auch immer anhängt, seine Ideale für den persönlichen materiellen

Vorteil aufgeben würde und dann sogar zum Nachteil dieser Ideen handeln würde.

Aber ist es nun wirklich **so** einfach? Kommt es tatsächlich nur auf eine Hand voll Silberlinge an? Spielt Geld wirklich **die** große Rolle bei solchen Gesprächen? Darf Geld in einem frühen Stadium des Beeinflussungsversuchs überhaupt eine wichtige Rolle spielen? Bevor ich weiter auf diese Fragen eingehe, möchte ich Ihre – lieber Leser – Perspektive verändern.

Stellen Sie sich vor, folgende Begebenheit hätte sich abgespielt:

X-Stadt war eine Kleinstadt im ländlichen Bereich. Der Beamte B. war in der Stadtverwaltung mit der Bearbeitung von Bauanträgen, Baugenehmigungen, öffentlichen Bauausschreibungen und der Vergabe dieser Bauaufträge betraut. Eine solche Bündelung war in größeren Städten unüblich, wegen der geringen Personaldecke in X-Stadt aber notwendig. B. hatte keine direkten Entscheidungsbefugnisse, die Vorgänge kamen aber alle über seinen Tisch, bzw. über den seines Kollegen, für den er gelegentlich als Urlaubsvertretung einspringen musste. Einer der größten Gewerbesteuerzahler von X-Stadt war der örtlich ansässige Bauunternehmer U: (Hoch- und Tiefbau). Er baute für private Auftraggeber, beteiligte sich aber auch regelmäßig an öffentlichen Bauausschreibungen und hatte schon den ein oder anderen Auftrag in diesem Bereich erhalten und ohne Beanstandungen ausgeführt.

Irgendwann montags kam U., obwohl er keinen Termin ausgemacht hatte, in das Büro von B. Er begrüßte ihn freundlich, kannte seinen Namen, entschuldigte sich für sein plötzliches Hereinplatzen. Aber er war wegen der Gewerbeausstellung der Stadt gerade beim Bürgermeister und dort früher fertig geworden. Er fragte, ob B. kurz Zeit hätte, er wolle keine Umstände machen. U. wirkte keinesfalls aufdringlich, er war freundlich, machte einen sympathischen Eindruck und so nahm B. sich natürlich Zeit für ihn – schließlich wollte er seinerseits ja nicht unhöflich wirken. U. erkundigte sich nach dem Stand eines Genehmigungsverfahrens. Den Bauantrag hatte er vor Wochen eingereicht. B. erklärte, dass das Verfahren seinen normalen Genehmigungsweg gegangen war und U. demnächst den Bescheid

erhalten würde. U. stellte noch ein paar kurze Fragen über den Bebauungsplan, etwaige genehmigungsfreie Änderungsmöglichkeiten, bedankte sich und ging.

In den folgenden Wochen begegneten sich B. und U. noch ein paar Mal im Rathaus. Der positive Eindruck, den B. von U. hatte, verfestigte sich.

Bei einem weiteren Besuch kam U. genau zur Mittagspause in das Büro von B. Dieser wollte gerade zum Essen gehen. U. entschuldigte sich für die unpassende Zeit, er sei aufgehalten worden. Er hätte ein dringendes Problem zu besprechen und wolle möglichst früh wieder zur Baustelle. Er wisse natürlich, dass B. zum Essen wolle. Er hätte auch noch nichts gegessen, daher könne man das doch verbinden. U. ging, wenn er in der Stadt war, immer zum „Italiener um die Ecke“. B. verbrachte also seine Mittagspause mit U. und besprach während des Essens das Problem. Nach dem Essen wollte U. die Rechnung bezahlen. B. wies ihn darauf hin, dass er für sich selbst bezahle. U. reagierte empört: „Das ist jetzt wohl nicht Ihr Ernst? Wollen Sie mich beleidigen? Sie haben Ihre Mittagspause geopfert, damit ich nicht warten muss und schneller an die Baustelle kann. Das ist ja wohl das Mindeste, dass ich jetzt diese Kleinigkeit hier bezahle. Außerdem setze ich das sowieso von der Steuer ab.“ Der Kellner wartete schon am Tisch und so ließ B. den Unternehmer bezahlen. Seine Argumentation war ja auch nicht ganz von der Hand zu weisen?!

Zu Weihnachten brachte U. – wie auch schon in den Vorjahren – Werbegeschenke ins Rathaus. Es handelte sich dabei um Kugelschreiber und Kalender mit Werbeaufdrucken von seiner Firma, nichts besonderes. Ähnliche „Werbeaktionen“ machte U. auch bei der örtlichen Polizeidienststelle, bei der Feuerwehr, beim Roten Kreuz und wo sonst noch überall. Viele dieser Kleingeschenke waren eingepackt und wurden von U. persönlich überreicht. Auch B. erhielt so seinen Kugelschreiber. Als er ihn zwei Tage später auspackte, stellte er fest, dass es sich um einen „Mont Blanc“-Kugelschreiber und einen original „Filofax“-Terminer handelte. Er überlegte eine ganze Weile, wie er sich jetzt verhalten sollte. Er wollte U. natürlich nicht beleidigen,

aber dieses Geschenk ging doch zu weit. Andererseits hatte er in diesem Jahr besonders viel und effizient gearbeitet, was auch U. – der wie andere Unternehmer davon betroffen war – wohl bemerkt hatte.

So ein Kugelschreiber tat U. finanziell nicht weh, in seiner Branche war das wohl üblich?! Jetzt kamen die Weihnachtsfeiertage; da war U. sowieso nicht erreichbar, im Baugewerbe standen Betriebsferien an. Zudem machte auch B. ein paar Tage frei. Daher vertagte er die Entscheidung ins neue Jahr. Am ersten Arbeitstag im Januar hatte er das Geschenk wieder in der Hand. Es nach fast zwei Wochen zurück zu geben, erschien ihm albern und wäre U. nicht vermittelbar?! Ach, es war doch nur ein Kugelschreiber und B. war dafür U. ja nicht zu Diensten gewesen, sondern hatte nur seinen normalen Job gemacht.

Im neuen Jahr kam U. Ende Januar wieder bei B. vorbei. Er gab einen Bauantrag persönlich ab. Er beschrieb das Bauvorhaben; es handelte sich um ein größeres Haus in einem Neubaugebiet. Der Bauherr wollte mit seiner Familie möglichst noch im laufenden Jahr einziehen, Weihnachten im neuen Haus feiern. U. bat B. daher, den Antrag nicht unten im Stapel abzulegen, sondern ihn vielleicht etwas früher zu bearbeiten, damit er gleich „loslegen“ konnte. B. sagte nichts zu, wollte „es sich mal ansehen“. U. bedankte sich und ging. Als B. sich den Antrag näher anschaute, stellte er fest, dass es sich zwar um ein größeres, aber einfaches Einfamilienhaus handelte. Die Vorschriften wurden, wie er auf den ersten Blick schon feststellte, alle korrekt eingehalten. Er hatte überhaupt keine Schwierigkeiten damit und so bearbeitete er den Antrag sofort.

Als U. nach kurzer Zeit die Baugenehmigung erhielt, rief er sofort B. an und bedankte sich für die Unterstützung. B. erwiderte, dass er „nur seinen Job gemacht hätte“ und die Qualität der eingereichten Unterlagen die schnelle Bearbeitung erst möglich gemacht hätten. U. entgegnete, dass dies trotzdem keine Selbstverständlichkeit sei und er sich sehr freue, dass die Bauherrenfamilie jetzt ihren Wunsch, Weihnachten ins neue Haus zu kommen, erfüllt bekämen. Vier Wochen später erhielt B. zu seinem Geburtstag von einem Boten eine Flasche Wein geschenkt,

mit der sich U. (auch) im Namen der Bauherren bedankte. Als B. die Flasche auspackte, stellte er fest, dass es sich um einen Château Lafite-Rothschild von 1982 handelt.

Eine solche Flasche (ein neuer Jahrgang kostete ca. 400 €) verschenkte man nur an Weinkenner. Woher U. wusste, dass B. ein solcher war, konnte B nicht nachvollziehen. Hatte er es vielleicht beim Essen erwähnt? Nun, dieses Geschenk war jedenfalls völlig überzogen und B. konnte es auf gar keinen Fall annehmen! Er rief sofort bei U. an. U. gratulierte ihm zuerst noch mal persönlich zum Geburtstag. Auf die Flasche Wein angesprochen, reagierte er empört: „Sie tun ja gerade so, als wollte ich Sie bestechen! Der Wein ist ja eigentlich nicht nur von mir. Was meinen Sie wie froh der Bauherr ist, dass es jetzt schon losgehen kann? Ja, natürlich ist das ein etwas besserer Wein, aber soll ich Ihnen „Essigwasser“ zum Geburtstag schenken? Außerdem ist es ja kein Château Petrus! Und wenn Sie ihn nicht wollen, können Sie ihn ja mit den Kollegen im Büro trinken.“ Mit diesen Worten beendete U. das Telefongespräch. Was sollte B. jetzt tun? Den Wein wirklich zur Bürofeier ausschenken? Er schätzte seine Kollegen, aber das wären „Perlen vor die Säue“ gewesen! Zurückschicken? U. hätte ihn mit Sicherheit nicht angenommen. Im Büro konnte er die Flasche unmöglich stehen lassen. Eine solche Flasche musste fachgerecht gelagert werden. Zuhause hatte B. diese Möglichkeit. Also nahm er sie am Besten mal mit, bis er klären konnte, was damit geschehen sollte!

Die nächsten Wochen verliefen sehr geschäftsmäßig. U. war gelegentlich im Rathaus, hatte u.a. Termine beim Bürgermeister. Die Flasche Wein lag im Keller von B. und wurde nicht mehr erwähnt. Am Rande der fachlichen Unterredungen, unterhielten sich B. und U. über Privates. Dabei hatten sie einige Gemeinsamkeiten festgestellt: Beide hatten zwei Kinder, U. einen Sohn und eine Tochter, B. zwei Töchter. Obwohl die Kinder von U. etwas älter waren, schienen die Probleme die sie machten, die gleichen zu sein. Die Töchter von B. hatten ihm im letzten Jahr keine Ruhe gelassen, bis er sie zum Reitunterricht angemeldet hatte. Auch die Tochter von U. hatte in dem Alter so lange „genervt“, bis er ihr ein Pferd gekauft hatte. Das stand sogar im sel-

ben Reiterhof. X-Stadt war eben eine Kleinstadt. Merkwürdig, dass man sich da nicht schon getroffen hatte? Na ja, U. war eigentlich immer nur sonntags mal dort gewesen, werktags nahm ihn die Firma zu stark ein. Zudem ritt seine Tochter nun nicht mehr regelmäßig.

Irgendwann trafen sich B. und U. samstags, während des Einkaufsbummels mit der Familie, in der Stadt. U. war in Begleitung seiner Frau. Sie stellten sich gegenseitig vor. Dabei erzählte U. seiner Frau, dass die Familie B. auch im Reiterhof verkehrten. Seine Frau lächelte und bestätigte zur Gattin von B. gewandt, dass sie ihr gleich bekannt vorgekommen war: „Sie fahren doch einen blauen Opel Corsa?“ „Ja, genau.“ Frau U. bedauerte, dass ihre Tochter kaum noch ritt und das Pferd nur noch als Belastung ansah. Sie hätte in dem Alter jetzt andere Interessen. Die Töchter von B. reagierten mit Unverständnis: „Es ist doch das Tollste, ein eigenes Pferd zu haben.“ Frau U. entgegnete, dass ihre Tochter diese Einstellung auch mal gehabt hatte, jetzt tat ihr das Pferd fast schon leid. Frau U. schlug den Töchtern von B. vor: „Es würde sich doch direkt anbieten, wenn ihr beide mit dem Pferd reiten würdet. Vielleicht zeigt meine Tochter dann auch wieder mehr Interesse am Reiten.“ Die Töchter von B. sprühten vor Begeisterung. B. selbst wusste spontan nichts mit dem Angebot anzufangen, erwiderte: „Ja, ja, mal sehen.“ und verabschiedete sich möglichst schnell.

Bald darauf trafen seine Frau und Töchter Frau U. zufällig am Reiterhof. Sie war alleine und kümmerte sich um das Pferd. Ihre Tochter hatte mal wieder keine Lust gehabt. Frau U. fragte die Kinder, ob sie mal mit dem Pferd reiten wollten, was diese natürlich mit Freude bejahten. So kam es, dass sich daraus eine regelmäßige „Einrichtung“ ergab und Frau U. dem Verwalter des Reitstalles bestätigte, dass die Töchter von B. sich mit um das Pferd kümmerten und daher jederzeit, auch ohne Anwesenheit von Frau U., mit dem Pferd reiten durften.

Der Kontakt zwischen B. und U. wurde immer besser und konnte schon als freundschaftlich bezeichnet werden. Mittlerweile hatten sie auch weitere Arbeitsbesprechungen während der Mittagspause beim „Italiener“ gehabt. Während eines solchen Ge-

sprächs erkundigte sich U. über das Ausschreibungsverfahren zum Bau der geplanten Umgehungsstraße.

B. bestätigte, dass der Bebauungsplan genehmigt worden war und bald die Ausschreibung für das Projekt erfolgen würde: „Das Projekt wird in den amtlichen Mitteilung ausgeschrieben, wegen der Größe aber auch überregional bzw. sogar international. Der Bürgermeister hat sich zwar schon mehrmals verärgert über die neue Rechtslage geäußert, weil dadurch die regionalen Betriebe nicht mehr so zum Zuge kämen und man somit langfristig die Gewerbesteuerzahler und Arbeitgeber vor der eigenen Haustür schädigen würde.“ U. bestätigte den Eindruck des Bürgermeisters. Er sah sich in der Firma wegen dieser Entwicklung täglich mit solchen Problemen konfrontiert: „Dabei wäre das für die hiesigen Unternehmer alles gar kein so großes Problem, wenn man nur ganz grob wüsste, in welchem Rahmen sich die eingereichten Gebote bewegen.“ Die Probleme von U. und das Gespräch gingen B. nicht mehr aus dem Kopf. Als er die ersten Angebote von auswärtigen Firmen erhielt und es wieder zu einem Gespräch mit U. kam, erwähnte er beiläufig, dass derjenige, der ein Gebot unter 21 Millionen Euro abgeben würde, den Zuschlag bekäme. Kurz vor Ablauf der Ausschreibungsfrist reichte U. ein solches Angebot ein und bekam den Auftrag für den Bau der Umgehungsstraße.

Am Ende des Jahres wurde B. mit seiner Familie zur großen Weihnachtsfeier der Firma von U. eingeladen. Auch der Bürgermeister und andere Honoratioren von X-Stadt hatten eine Einladung erhalten. Es war also nichts ungewöhnliches, dass B. dabei war?!

Der Kontakt mit U. verbesserte sich auch im neuen Jahr. Schnelle Bearbeitungen von Bauanträgen seiner Firma waren mittlerweile „Ehrensache“. Was tat B. da schon falsches? Die Bauanträge würden sowieso genehmigt, ob nach zwei oder nach acht Wochen - war doch egal? Auch war es mittlerweile nicht mehr ungewöhnlich, U. über den Stand der öffentlichen Ausschreibungsverfahren zu informieren. Ganz korrekt war es zwar nicht, aber damit konnte wenigstens „die aus den Fugen geratene Marktordnung reguliert“ werden, damit die lokalen Arbeitgeber

wieder eine Chance hatten und Arbeitsplätze vor der Haustür gerettet wurden.

Konnte U. einmal nicht mitbieten, weil auswärtige Firmen Arbeiten zu Dumpingpreisen anboten, prüfte B. die Inhalte dieser Ausschreibungen besonders kritisch. Schließlich war nicht immer auf den ersten Blick ersichtlich, ob diese Firma die gleiche Qualitätsarbeit anbot und es durch Nachbesserungen oder Pfusch am Bau doch teurer werden würde. Stellte B. so etwas fest, konnte er mit einer schriftlichen Stellungnahme belegen, dass letztlich das Angebot von U. doch das bessere war. Damit war seiner Firma geholfen, seine Arbeiter hatten sichere Jobs und die Gemeinde höhere Gewerbesteuern – kurz: wem schadete es, was war daran ungerecht?!

Weil das Verhältnis zu U. mittlerweile sehr freundschaftlich war, sie waren beim „Du“ angelangt, half U. B. natürlich wo er konnte. So war er mit seiner Firma bei der neuen Gartengestaltung von B. zur Hand. Das war für ihn auch kein Problem, die Maschinen hatte er ja! Neben den neuen Pflastersteinen hatte B. einen großen Gartenteich ausheben lassen und, wenn man schon dabei war, auch eine zweite Garage anbauen lassen. Vor Baubeginn hatte U. ihm gesagt, dass er sich um den Preis keine Sorgen machen sollte: „Was sollen wir jetzt über Preise spekulieren. Wir werden uns schon einig, wenn der Umfang der tatsächlich geleisteten Arbeiten abzusehen ist.“ Als B. ihn nach dem Bau auf die Bezahlung ansprach, winkte U. nur ab und meinte: „Kleinkram, die Steine für die Garage waren vom letzten Bau noch übrig, die lagen mir nur im Weg rum. Und die paar Stunden, die meine Leute da ausgeholfen haben – vergiss es!“

Insgesamt beliefen sich die „Kleinigkeiten“, die B. von U. über die Dauer von knapp vier Jahren erhalten hatte, bis das Anti-Korruptionsdezernat der Kriminalpolizei ermittelte, auf Geld oder geldwerte Vorteile in einer Höhe von 75.000 €.

Wie wäre die Begegnung mit U. wohl ausgefallen, wenn dieser montags, bei der ersten Begegnung, die 75.000 € auf den Tisch gepackt und B. aufgefordert hätte, von nun an seine Dienstpflichten zu verletzen und quasi Mitarbeiter von U. zu werden?

Es mag Beamte geben, die man mit dieser Summe „kaufen“ kann. Aber B. hätte U. sicherlich aus dem Büro geworfen und eine Strafanzeige wegen des Bestechungsversuches veranlasst. Auf einen solch plumpen Bestechungsversuch geht nur derjenige ein, der frei von jedem Ehrgefühl ist und sich in all seinem Handeln nur von seinen persönlichen, wirtschaftlichen Vorteilen leiten lässt.

Andererseits ist die oben beschriebene aufwendige Vorgehensweise des Bauunternehmers sicherlich auch nicht bei jeder Person, die beeinflusst werden soll erfolgreich. Warum besteht hier aber nun eine erhöhte Aussicht auf Erfolg?

Wie wir im Beispiel mit dem Bauunternehmer gesehen haben, ist eine Menge Geld gezahlt worden, spielte Geld also sehr wohl eine entscheidende Rolle. Warum aber ist die Wahrnehmung und Wertung bei diesen unterschiedlichen Vorgehensweisen eine ganz andere?

Jeder Mensch hat durch seine Erziehung gewisse Normen und Wertvorstellungen vermittelt bekommen (Birkenbihl 2002). Diese Wertvorstellungen beinhalten Ehrlichkeit, Redlichkeit, Treue u.a. als positiv besetzte Charaktereigenschaften. Verrat, Hintergehen, Hinterlist u.ä. wird allgemein als negativ angesehen (Man liebt den Verrat, aber nicht den Verräter!). Bei einem plumpen Bestechungsversuch, bei dem wie oben beschrieben, ein hoher Betrag bei der ersten Begegnung auf den Tisch gepackt wird, sendet der Bestechende die Nachricht: *„Sie erscheinen mir als jemand, der für Geld seine Freunde und Ideale verrät. Liege ich da richtig?“*

Diesen Spiegel möchte niemand vorgehalten bekommen, selbst derjenige nicht, auf den diese Einschätzung zuträfe. Daher steigen die Erfolgsaussichten eines solchen Unterfangens, wenn der Bestechende seinem „Opfer“ die Möglichkeit gibt, sein Handeln zu rechtfertigen. Dies geschieht durch das Bauen von **„Goldenen Brücken“**. Der Gesprächspartner muss dann „nur“ noch für sich die Entscheidung treffen, ob er über diese schreitet und damit sein Handeln vor sich selbst rechtfertigen kann. Durch ein vorschnelles und allzu offenes Geldangebot wird dieser Weg einer Selbstrechtfertigung verbaut.

Der Unternehmer baute diese Brücken, indem er ein gutes, vertrauensvolles und später freundschaftliches Verhältnis zum Beamten herstellte. Die Handlungen, die er anfangs erbat waren zudem keine allzu

heftigen Pflichtverletzungen, sondern eher „niederschwellige Übertretungen“. Dass dem Bauunternehmer schon durch die schnellere und bessere Sachbearbeitung von Anträgen durch die Verwaltung ein Wettbewerbsvorteil zukam, blieb im Hintergrund. Durch den gleichzeitigen Beziehungsaufbau zum Beamten, verselbständigte sich die Entwicklung.

Zudem wurde die Wahrnehmung des Beamten auf sein Agieren getrübt. Aus seiner Sichtweise war er nicht bestechlich. Er half lediglich einem „Freund“. Seine Taten „richteten keinen Schaden an“, sondern – ganz im Gegenteil – „nutzten den ortsansässigen Unternehmen“ und trugen damit zur Prosperität der gesamten Region bei. Geschenke und Arbeitsleistungen des Bauunternehmers waren kein „Lohn“ für diese Marktbeeinflussung, sondern eine freundschaftliche Hilfeleistung seinerseits. Oder wie es im Rheinland so schön heißt: „Man kennt sich und man hilft sich.“

Diese Strategie der Vorgehensweise kann auf die Werbung von V-Leuten übertragen werden. Die Bezeichnung „Werbungsgespräch“ für die Erstkontaktierung einer Zielperson erscheint daher unangemessen. Denn auch bei einer offenen Ansprache, bei der sich der Beamte der Sicherheitsbehörde seinem Gegenüber als solcher sofort zu erkennen gibt, sollte der eigentliche Gesprächsgrund nicht sofort offenbart werden. Denn dann müsste der Werber ganz offen fragen: „Wären sie bereit, mir Informationen aus Ihrer Organisation zu geben? Ich bezahle Sie dafür.“

Aus den oben gemachten Überlegungen heraus wird klar, dass bei einer solchen Vorgehensweise der Zielperson jede Möglichkeit genommen würde, noch „in den Spiegel schauen zu können“. Sie bekäme signalisiert, dass sie als eine Person eingeschätzt wird, die – nach allgemeinen Wertmaßstäben – unzuverlässig ist und für den eigenen Vorteil Freunde verrät. Daher sollte als Gesprächsgrund nicht das Interesse der Sicherheitsbehörde an Informationen angegeben werden, sondern ein allgemeines Thema.

In dem Perspektivwechselbeispiel verlief die Kontaktaufnahme völlig ohne Zahlungen. Der Unternehmer baute eine Beziehung zum Beamten auf, schloss eine „Freundschaft“ und „pflegte“ diese dann, um sein Ziel damit zu erreichen. Er **manipulierte** also den Beamten.

Bei dem Beamten lief zeitgleich zu dieser Manipulation eine schleichende Erosion des Unrechtsbewusstseins ab, mit der er immer schwerwiegendere Dienstrechtsverletzungen (gar Straftaten) vor sich selbst rechtfertigen konnte. Daher sollte die eingangs zitierte Redensart:

„Jeder ist käuflich, es kommt nur auf den Preis an.“

umgewandelt werden in:

„Jeder ist beeinflussbar und kann mit Geschick und finanziellem Aufwand von seinen Interessen und Zielen abgebracht werden.“

Bei sehr geschickter Vorgehensweise beziehungsweise Manipulation sogar so, dass er es als eigene Entscheidung ansieht und kein Unrechtsbewusstsein mehr hat.

Der Gesprächsgrund mit dem ein Werber an eine Zielperson herantritt, sollte also in ihrer Person selbst begründet liegen, nicht in Aktivitäten in der „Szene“. Wer überzeugend argumentieren will, muss seine Strategie an der „Welt“ des Gegenübers ausrichten (Thiele 2007). Es geht darum, den Gesprächspartner „dort abzuholen, wo er steht“: bei seinen Erwartungen und Wünschen, bei seinen Interessen und Entscheidungskriterien (Thiele 2007).

Demgegenüber sollte in den Hintergrund treten, warum die Zielperson für die Sicherheitsbehörde interessant erscheint. Beide Aspekte bedingen sich natürlich, aber bei der Kontaktaufnahme beziehungsweise beim Erstgespräch muss das Interesse der Zielperson im Mittelpunkt der Überlegungen stehen.

Literatur

- Birkenbihl, Vera F. (2002). Kommunikationstraining. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten (23. Auflage). Landsberg – München: mvg-verlag im verlag moderne industrie AG & Co. KG.
- Thiele, Albert (2007). Argumentieren unter Stress. Wie man unfaire Angriffe erfolgreich abwehrt. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

10. Perspektivenwechsel als Grundlage erfolgreicher interkultureller Kommunikation

Andreas M. Mark

In einer Welt, die durch extreme Mobilität und mediale Vernetzung geprägt wird, ist das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Kulturen längst zur Routine geworden. Eine erfolgreiche interkulturelle Kommunikation bildet die Basis für wirtschaftlichen Erfolg, Frieden, Umweltschutz, Verträge, internationale Kooperationen und grenzübergreifende Vertrauensbildung. Leider wird dies in der Realität nicht immer in vollem Umfang erreicht, was nicht zuletzt darauf zurückzuführen ist, dass im Rahmen dieser Kommunikationsprozesse häufig Fehler auftreten, die zu Missverständnissen führen und sich somit negativ auf die Kommunikationsbilanz auswirken. Interkulturelle Kommunikation bleibt deshalb oft hinter ihren Möglichkeiten und den in sie gesetzten Erwartungen zurück. Dieses Phänomen, dass Kommunikation immer mit einer gewissen Fehlerrate behaftet ist, also letztendlich suboptimal bleibt, ist auch bei der Kommunikation innerhalb einer Kultur zu beobachten, dort jedoch meist in einer weniger ausgeprägten Form.

Jeder, der sich schon einmal intensiver mit Kommunikation beschäftigt hat, kennt unterschiedliche Kommunikationsmodelle, die jedoch meist eine grundlegende Gemeinsamkeit aufweisen: Auf der einen Seite befindet sich ein Sender, der eine Information codiert und auf der anderen Seite existiert ein Empfänger, der die Information wiederum decodiert. Um erfolgreich zu codieren und diese Information zu decodieren bzw. um sich in zielführender Art und Weise zu verständigen, ist der zugrunde liegende Kommunikationscode von entscheidender Bedeutung. Dieser Kommunikationscode, also die Sprache, wird im Wesentlichen durch die Kultur und die damit verbundene kollektive Vorstellungswelt beeinflusst, in der ein Individuum aufwächst. Die Kultur bildet in diesem Zusammenhang den Sozialisationskontext für das Individuum und kann sozusagen als eine übergreifende Klammer, die sowohl den Erfahrungsraum (Wahrnehmung) und auch den Handlungsrahmen (Grenzen und Entfaltungsmöglichkeiten) definiert, betrachtet werden. In diesem Kontext entwickelt sich das charakteristische Persönlichkeitsprofil eines Individuums und damit

korrespondierend auch das individuelle Handlungsprofil (Charakteristik des bisher gezeigten Handelns).

Um nun zielführend und weitgehend ohne Missverständnisse interkulturell kommunizieren zu können, ist ein Perspektivenwechsel erforderlich. Man muss sich in die andere Kultur hineinversetzen und die Wahrnehmung, das Denken und die Sprache eines Kommunikationspartners erfassen und nachvollziehen können. Dieser Perspektivenwechsel stellt, obwohl sich der Begriff recht harmlos anhört, eine der größten Herausforderungen für das menschliche Denken und Einfühlungsvermögen dar. Man kann diese Problematik sehr leicht an einem Beispiel erläutern:

Von Geburt an bis zum Tode eines Menschen sieht er des Nachts den Mond am Himmel (ausgenommen bei Neumond). Egal in welchem Stadium sich der Mond befindet (zunehmend, voll, abnehmend), man sieht immer nur die eine Seite des Mondes. Diese Seite begleitet uns unser ganzes Leben lang. Auch wenn wir keine Hobbyastronomen sind, so hat sie für uns doch etwas Vertrautes, etwas Verlässliches, sie ist sozusagen eine Konstante in unserem Leben. Wenn wir nun den Mond beschreiben müssten, so würden wir von diesem gewohnten Bild ausgehen und so, mehr oder minder detailliert, den Mond darstellen. Unsere Beschreibung des Mondes wäre wahr und würde das, was wir sehen, also unseren Mond, nach bestem Wissen und Gewissen repräsentieren. Sind wir nun in der Lage, unsere Position im Raum (Verlassen der Erde) zu verändern, so ändert sich für uns die Perspektive und wir nehmen ein verändertes Bild des Mondes wahr. Stellt man sich im extremsten Fall eine Gerade vor, die durch die Erde und den Mond verläuft und würde dann eine Position auf dieser Gerade, hinter dem Mond einnehmen, so würde man immer noch den Mond sehen, aber ein diametral entgegengesetztes, zu einhundert Prozent von unserem bisherigen Bild abweichendes Mondbild.

Wäre das noch unser Mond?

Unsere „Wahrheit des Mondes“, also das, was wir als objektive Gegebenheit wahrnehmen, würde mit der dann von dort aus wahrgenommenen „Wahrheit“ des Mondes nur minimal (er bleibt rund) übereinstimmen. Diese Überlegung lässt auch eine Analogie zum Kritischen Rationalismus erkennen, der die Existenz einer übergreifenden, überdauernden und allgemeingültigen Wahrheit verneint. Wahrheit besitzt

einen vorübergehenden Charakter, der aus dem ständigen Wechselspiel von Theoriebildung und Hypotheseneduktion und deren Verifikation oder Falsifizierung an der lebensweltlichen Realität entsteht, also letztendlich wiederum von der Perspektive der Betrachtung (z.B. Forschungsmethode) abhängig ist. Somit liegt die Wahrheit, abgesehen von einigen unumstößlichen Fakten und nicht wegzudiskutierenden Kausalitäten, im Auge des Betrachters bzw. besser formuliert, die Wahrheit liegt in der Perspektive des Betrachters.

Dieser Aspekt, einer an die Perspektive gebundenen Wahrheit, wird vom Kabarettist Volker Pispers sehr verblüffend eindrucksvoll in seinem Programm „... bis neulich 2007“ dargestellt, in dem er den politischen Konflikt und die gegenseitige Bedrohungseinschätzung zwischen den USA und dem IRAN thematisiert. Beide Staaten empfinden sich gegenseitig jeweils als Bedrohung und aus ihren Perspektiven heraus, die, wie beim oben dargestellten Mondbeispiel, diametral entgegengesetzt sind, haben beide recht. Lässt man sich auf seine Argumentation ein, so könnte man sich fast dazu genötigt sehen für den IRAN Partei zu ergreifen, was natürlich aus unserer westlichen Perspektive heraus völlig unsinnig wäre.

Es existieren somit mindestens zwei Wahrheiten zu diesem einen Thema. Eine Situation die Menschen als so belastend empfinden und als so unlogisch betrachten, dass eine Wahrheit davon falsch sein muss, aber das kann natürlich nicht die eigene Sichtweise sein.

Um somit interkulturell sinnvoll kommunizieren zu können, müsste man zumindest für einen kurzen Zeitraum dazu in der Lage sein, sich wertfrei in das Gedankengebilde des Gegenübers, seine Wahrnehmungen und Schlussfolgerungen, hineinzusetzen, auch wenn man sie nicht teilt bzw. aus „guten“ Gründen ablehnt. Glücklicherweise sind die Perspektiven in den meisten Fällen nicht so extrem gegensätzlich. Unsere Seite des Mondes ist uns wohlvertraut und gibt uns Sicherheit und Stabilität, wohingegen die dunkle Seite des Mondes völlig unbekannt ist. Alles, was neu ist, evolutionsbiologisch bedingt, zunächst einmal als potenziell gefährlich erscheint. Dies führt auch dazu, dass die eigene Perspektive ein enormes Beharrungsvermögen besitzt, selbst wenn bereits Beweise vorliegen oder auch Erfahrungen gemacht wurden, die zeigen, dass die eigene Perspektive nicht angemessen sein muss. Bei Vorurteilen zeigt sich dieser Effekt sehr deutlich. Ein Vor-

urteil zu entwickeln ist leicht, dazu reichen in vielen Fällen einzelne Beobachtungen aus, ein solches Vorurteil aber abzubauen ist oftmals deutlich schwerer.

Schon das Hineinversetzen in die Perspektive eines Mitgliedes unseres eigenen Kulturraumes (Empathie) kann uns bereits überfordern. So gehen viele unserer alltäglichen Streitigkeiten auf unterschiedliche Perspektiven und somit Wahrnehmungen zurück.

Im Rahmen der interkulturellen Kommunikation wird der Perspektivenwechsel durch das Erlernen der fremden Sprache erleichtert. Dies u. a. deshalb, weil damit auch ein Zugang zur Vorstellungswelt des Kommunikationspartners eröffnet wird. Ein Sachverhalt den Whorf (1963) in seiner Theorie der linguistischen Relativität zum Ausdruck bringt. Es wird nur das wahrgenommen, was einem die eigene Muttersprache in Form von sprachlichen Konstrukten und Vorstellungen mitgegeben hat. Um diesen Ansatz noch etwas auszuweiten lässt sich anführen, dass unsere Wahrnehmung, lebensweltliche Realität, unser Denken und unsere sprachlichen Strukturen in einer engen Wechselwirkungsbeziehung stehen und dies natürlich auch Auswirkungen darauf hat, was als Wahrheit betrachtet wird und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen werden. Somit ist es durchaus sinnvoll, sich die Muttersprache seines Kommunikationspartners anzueignen, selbst wenn man mit ihm auf Englisch kommunizieren kann. Dies erleichtert das Eindringen in seine Vorstellungswelt, die Prognose möglicher Reaktionen und eine Einschätzung der Wirkung und Authentizität des Gesagten.

In diesem Zusammenhang ist es auch sehr interessant zu betrachten, wer in einer Gesellschaft die Definitionsmacht inne hat, d. h., Begriffe definiert und somit letztendlich auch definieren kann, was Wahrheit ist. Im Mittelalter gab es eine Art Monopolisierung der Definitionsmacht und auch der Macht, Informationen zu verbreiten. Wer die Möglichkeit hatte Menschen zu erreichen, konnte deren Wahrheit definieren. Eine Macht, über die Fürsten und die Kirche lange Zeit allein verfügten. Durch die Entwicklung weiterer Medien, wie beispielsweise des Buchdrucks und in der heutigen Zeit durch das Internet, wurde diese Monopolstellung zerstört. Nun können auch Minderheiten ihre Wahrheit, also ihre Perspektive, verbreiten. Das diese Möglichkeit sich umfassend zu informieren und zu kommunizieren zu einer objek-

tiveren Betrachtung von Sachverhalten führen würde bzw. die Menschen in die Lage versetzt hätte, andere Perspektiven eher zu erkennen, nachzuvollziehen und letztendlich auch akzeptieren zu können, scheint leider jedoch nicht der Fall zu sein und die Intoleranz nimmt eher noch zu. Möglicherweise liegt dies tief verankert im Bestreben des Menschen, Gruppen zu bilden und Identität durch die Abgrenzung von anderen Gruppen zu gewinnen. Diese Abgrenzung stärkt den Gruppenzusammenhalt und wird auch noch dadurch gefördert, dass man der eigenen Gruppe, deren Wertvorstellungen und Regularien einen höheren Wert und eine stärkere Daseinsberechtigung zuweist, als denen einer anderen Gruppe. Die eigene Gruppe wird in der Regel als besser, stärker, kompetenter als die andere eingeschätzt und somit auch die eigene Sicht der Wahrheit über die Sicht anderer gestellt, was man in der Psychologie als In-Group-Bias bezeichnet (Myers, 2005, S. 639). Unterstützt wird dieser Prozess dadurch, dass von einer Konsensüberschätzung (Ross, Greene & House, 1977) ausgegangen wird, was bedeutet, dass die eigene Position so klar, eindeutig und aus sich selbst heraus evident ist, dass alle anderen der gleichen Auffassung sein müssen.

Diese Intoleranz wird natürlich auch durch den Hang des Menschen zur Bildung der bereits oben angesprochenen Vorurteile unterstützt. Ein Urteil beruht normalerweise auf der Abwägung bestimmter Informationen, wohingegen ein Vorurteil sozusagen eine verkürzte Form der Informationsbewertung darstellt, was dazu führt, dass psychische Prozesse sozusagen ökonomisiert werden, d. h. der Aufwand zur Bewertung verringert wird. Ein Umstand der vom Individuum als angenehm empfunden wird. Ein Vorurteil kann bereits aufgrund einzelner Merkmale von Personen oder Personengruppen (Nationalitäten, Ethnien, Hautfarbe, Verhaltensweisen, Religion etc.) entstehen und führt zu einer Stigmatisierung der betreffenden Individuen, denen somit bestimmte, meist negative Eigenschaften zugeschrieben werden. Dies ermöglicht dann wiederum eine sehr einfache und ökonomische Einordnung in Schubladen und erspart eine weitere, tiefergehende Auseinandersetzung mit diesen Individuen oder Gruppen.

Wodurch wird ein Perspektivenwechsel erleichtert?

- Eine Möglichkeit stellt hierbei das bereits angesprochene Erlernen einer Fremdsprache dar, welches einen Zugang zu der Vorstellungswelt des Kommunikationspartners verschafft.
- Eine andere Möglichkeit bietet die Auseinandersetzung mit den Liedern, Mythen und Märchen einer Kultur. Diese liefert wichtige Erkenntnisse hinsichtlich der Werte, der akzeptierten Verhaltensweisen und der Denkweisen dieser Kultur, zumal diese ja in vielen Fällen auch dazu genutzt werden, um den eigenen Nachwuchs zu sozialisieren und somit mit der eigenen Kultur vertraut zu machen.
- Die beste und wohl auch die authentischste Möglichkeit zur Durchführung eines Perspektivenwechsels bildet ein längerer Aufenthalt innerhalb der fremden Kultur, die ein direktes Zusammenleben mit den potenziellen Kommunikationspartnern ermöglicht. Erst danach kann man für sich in Anspruch nehmen, deren Handlungsweisen einschätzen, beurteilen und im schwierigsten Falle sogar deren Reaktionen oder zukünftige Handlungsweisen prognostizieren zu können. Analysen, die nicht auf einem solchen Erfahrungsschatz basieren, bleiben i. d. R. weit hinter den Möglichkeiten zurück und sind mit großer Vorsicht zu betrachten. Niemand kann sich guten Gewissens als *Kenner einer Kultur* bezeichnen, wenn er nicht längere Zeit in dieser Kultur gelebt hat.

Die Bedeutung eines solchen Perspektivenwechsels wird sehr eindrucksvoll durch die leider häufig praktizierten Versuche totalitärer Staaten demonstriert, gerade die Möglichkeit von Perspektivenwechseln zu unterbinden. Dies erfolgt beispielweise bei der Unterdrückung von Minderheiten mit dem Versuch ihrer zwangsweisen Assimilierung, indem ihnen ihre Kultur genommen wird, ihre Gebräuche verboten werden und ihre Sprache nicht gesprochen oder gelehrt werden darf. Das führt dazu, dass man diesen Minderheiten auf lange Sicht ihre kulturelle Identität und damit auch die eigene Perspektive raubt. Es wird sozusagen die unerwünschte, alternative Wahrheit beseitigt, die von dieser Kultur ausgeht. Solche Beispiele sind auch in der jüngeren Geschichte durchaus präsent. So führt das Verschwinden einer Kultur

und der damit verbundenen Symbolik, ihrer Überlieferungen und gegenständlichen Manifestationen letztendlich zu einem Verlust der Perspektive dieser Kultur und macht unsere Welt um eine Wahrheit ärmer. Alle Maßnahmen die wiederum solchen Entwicklungen entgegenwirken, sind zu fördern.

Die Problematik des Perspektivenwechsels macht sich beispielsweise auch bemerkbar bei Übersetzungen von einzelnen historischen Texten, deren Übersetzer unterschiedlich ausgeprägte Zugänge zu der betreffenden Kultur erworben haben. Übersetzung ohne Interpretationen ist kaum denkbar und kann nur dann zu möglichst objektiven Resultaten führen, wenn die Interpretation vor dem kulturellen Kontext geschieht.

Wenn es keine allgemeingültige, übergreifende und überdauernde Wahrheit gibt, wird es natürlich auch schwierig zu entscheiden, was richtig und was falsch ist. Dies könnte allenfalls über die Etablierung bzw. Generierung eines allgemein gültigen Normen und Wertesystems erfolgen, dem alle beteiligten Kulturen zustimmen müssten. Jedoch wird bei der Betrachtung allein der unterschiedlichen Interpretationen des Begriffs *Menschenrechte* deutlich, wie unmöglich dieses Unterfangen ist.

Der Begriff Perspektive hat natürlich nicht nur eine Bedeutung auf der Makroebene sondern auch auf der Mikroebene, d. h. nicht nur eine kulturelle Bedeutung, sondern auch eine Bedeutung auf der interindividuellen Ebene. So sollte man beispielsweise im Rahmen von Entscheidungsprozessen versuchen, unterschiedliche Perspektiven mit einzubeziehen. Die Perspektiven mehrerer Personen die an diesem Prozess beteiligt sind ermöglichen es, wie im oben dargestellten Beispiel, die Gesamtheit des Mondes bzw. des Problems zu erfassen. Dies lässt sich z. B. durch Brainstorming oder durch einen hierarchiefreien Dialog (Diskurs) erreichen. Während sich dies auf der Mikroebene noch verwirklichen lässt, ist dies auf der kulturellen Makroebene mit großen Problemen verknüpft. Ein gutes Beispiel hierfür stellt der mühsame Nahost-Friedensprozess und die damit verbundenen Verhandlungen dar.

Wird auf der Mikroebene versucht, andere individuelle Perspektiven nachzuvollziehen bzw. zu antizipieren, so müsste natürlich auch der individuelle Sozialisationskontext des Gegenübers mit einbezogen

werden, der Werdegang dieser Person, ihre kritischen Lebensereignisse, ihre Ausbildung, letztendlich alle Faktoren, die sich auf die Persönlichkeitsentwicklung maßgeblich ausgewirkt haben.

Geradezu groteske Beispiele hinsichtlich des Nebeneinanderexistierens unterschiedlicher Wahrheiten sind Religionskriege, die in der noch nicht allzu lang zurückliegenden europäischen Vergangenheit geführt wurden, in denen sich Christen (Katholiken/Protestanten) gegenseitig die schlimmsten Gräueltaten zugefügt haben, obwohl beide Gruppen an denselben Gott glauben. Ein ähnliches Phänomen stellen die Militärpfarrer dar, die in der Vergangenheit die Waffen und Soldaten ihrer eigenen Heere gesegnet haben und für diese jeweils göttlichen Beistand und somit den alleinigen Besitz der göttlich legitimierten Wahrheit in Anspruch nahmen.

Die vorangegangenen Ausführungen haben verdeutlicht, wie wichtig und wie schwierig der Wechsel von Perspektiven für den Menschen ist. Die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel ist etwas, das schwer erarbeitet und ständig verbessert werden muss. Ein Nachrichtendienst kann ohne diese Fähigkeit seiner Mitarbeiter weder im operativen Bereich (Quellengewinnung und -führung), noch im analytischen Bereich (Auswertung und Prognose), arbeiten. Werden diese Fähigkeiten nicht systematisch und breitgestreut gefördert, so kann ein Nachrichtendienst seiner Aufgabe nicht gerecht werden. Somit sollte auch schon bei der Auswahl neuer Mitarbeiter auf eine gewisse grundlegende Dispositionen zum Erlernen dieser Fähigkeit Wert gelegt werden.

Das angesprochene Phänomen, das zu einem Thema mehrere Wahrheiten existieren und dies auch akzeptiert werden muss, darf natürlich nicht als Rechtfertigung für politische Fehlentscheidungen oder menschliche Perversionen missbraucht werden. Folter, Mord, Versklavung, Unterdrückung, Völkermord mögen zwar leider zur Realität des menschlichen Lebens gehören, sie dürfen aber nicht mit unterschiedlichen Perspektiven gerechtfertigt werden.

Literatur

Myers, D. G. (2005). Psychologie. Heidelberg: Springer.

Pispers, V. (2007). ...bis neulich. (CD) www.volkerpispers.de / Abrufdatum 28.08.2009.

Ross, L., Greene, D. & House, P. (1977). The false consensus effect: An egocentric bias in social perception and attribution process. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, S. 279-301.

Whorf, B. (1963). Sprache, Denken, Wirklichkeit. Hamburg: Rowohlt.

11. Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument in einer Sicherheitsbehörde

Stefanie Theelke

Einleitung

„Eine funktionierende und effektive Kommunikation ist für die Erfüllung der Vorgesetzten- und Mitarbeiterrolle und -aufgaben von herausragender Bedeutung“ (Schuler 2006, S. 473).

Ähnliches gab Innenminister Wolfgang Schäuble auf der fünften Behördenleitertagung am 2. und 3. Juli 2007 in Berlin zu verstehen, als er meinte, dass es vielleicht die bedeutendste Führungsqualität sei kooperatives und kollegiales Arbeiten zu fördern und somit ein Klima zu schaffen, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam Ziele entwickeln und Lösungen suchen.

Gerade in einer Sicherheitsbehörde ist der richtige Einsatz von Personal von besonderer Bedeutsamkeit. Es gehört zu den Aufgaben der Führungskraft, die Stärken sowie Schwächen der Mitarbeiter einzuschätzen und sie entsprechend ihrer Fähigkeiten einzusetzen. Dies zu eruieren ist mitunter ein langer Prozess, der von der Führungskraft eine gute Menschenkenntnis und Empathievermögen erfordert. In einem persönlichen Gespräch lassen sich am besten die für die Tätigkeit notwendigen Fähigkeiten des Mitarbeiters einschätzen. Durch den Einsatz von Mitarbeitergesprächen ist es möglich, eine Steigerung der Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit zu erreichen, sowie ein Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu schaffen. Das Mitarbeitergespräch ist ein Instrument kooperativer Führung, an dem sich bestimmte Führungseigenschaften untersuchen lassen.

Mit dem Ziel, Übereinstimmungen und Unterschiede beim Ablauf, der Handhabung und der Bewertung des Mitarbeitergesprächs sowie in dem Führungsverhalten der Führungskräfte in den Arbeitsbereichen – Innendienst, Außendienst und Observation aufzuzeigen, wurde eine empirische Erhebung mittels Fragebogen durchgeführt.

In ersten Teil dieses Beitrags werden verschiedene Führungsstile und die speziellen Anforderungen an eine Führungskraft in einer Sicherheitsbehörde beschrieben.

Der nächste Abschnitt erörtert die verschiedenen Kategorien von Mitarbeitergesprächen und legt ihre Anwendung in einer Sicherheitsbehörde dar.

Das dritte Kapitel stellt den Fragebogen als Erhebungsmethode kurz vor und beschreibt den Aufbau des für die Erhebung angefertigten Fragebogens.

Im vierten Abschnitte werden die wesentlichen Ergebnisse der Erhebung vorgestellt.

Im letzten Kapitel wird eine Diskussion über die Ergebnisse und die Bedeutung des Mitarbeitergesprächs geführt.

Führungsstile

Zunächst bedarf es der Klärung, was Führung beinhaltet. Führung ist ein allgemeiner kommunikativer Prozess der Einflussnahme auf die Mitarbeiter zur Optimierung der ökonomischen und sozialen Effizienz. Sie ist immer da nötig, wo eine Vielzahl von Menschen koordiniert werden müssen (vgl. Jung 2003, S. 402, 407 & Rosenstiel 2006, S. 355). Um seine Führungsfunktion wahrzunehmen kann die Führungskraft sich unterschiedlicher Stile und Mittel bedienen.

Die einzelnen Führungsstile unterscheiden sich im Kernbereich am kooperativen Anteil. Die Forschung hat eine Vielzahl von Führungsstilen benannt, die sich in Teilen stark ähneln. Die drei klassischen Führungsstile schließen bestimmte Aspekte anderer Modelle und Theorien ein.

Der kooperative Führungsstil

Die Führungskraft kommuniziert in hohem Maße mit dem Mitarbeiter und beteiligt diesen an Entscheidungen und Zielsetzungen einer hierarchisch höheren Ebene (vgl. Hoefler 1996, S. 25). Durch die Einbeziehung des Sachverstandes der Mitarbeiter können qualifiziertere Entscheidungen getroffen werden. Die Entscheidungen werden dezentralisiert und der Führungsnachwuchs wird gefördert.

Das setzt voraus, dass der Mitarbeiter interessiert und leistungswillig ist sowie die nötige Kompetenz besitzt. Hauptsächlich durch Motivation und Beratung steuert die Führungskraft die Mitarbeiter (vgl. Frese 1988, S. 17, 18).

Auf die Mitarbeiter, die partizipationsfähig sind, wirkt es motivierend, da sie über mehr Selbstkontrolle und Eigenverantwortung verfügen und somit ihr Potenzial nutzen und erweitern können. Allgemein lässt sich feststellen, dass der Informationsfluss verbessert wird und die Führungskraft erscheint weniger fremd oder außenstehend.

Der autoritäre Führungsstil

Diese Führungsform zeichnet sich dadurch aus, dass die Führungskraft alle Entscheidungen trifft, Ziele festlegt und die alleinige Verantwortung trägt. Zum Erreichen der Ziele gibt die Führungskraft detaillierte Anweisungen. Die Zwischenergebnisse werden kontrolliert und ggf. wird bei einem negativen Ergebnis Druck ausgeübt. Die Mitarbeiter haben nur im Rahmen der gegebenen Weisungen und Direktiven die Möglichkeit, sich selbst und ihr Potenzial zu entfalten. Dadurch kann eine Haltung zum „Dienst nach Vorschrift“ gefördert werden, ebenfalls könnte die Motivation nachlassen.

Andererseits wird bei einem autoritären Führungsstil die Entscheidungsfindung verkürzt und Aktivitäten können besser koordiniert werden. Dieser Führungsstil eignet sich für Krisensituationen und zum Führen einer großen Gruppe (vgl. Boerger 1979, S. 15 & Klob 1998, S. 37-38).

Das situative Führen

Der Führungsstil wird vom Reifegrad des Mitarbeiters bestimmt. Mit Reife ist hier die Art und Weise der Aufgabenerfüllung gemeint. Die Reifegrade (R) werden in 4 Grundformen eingeteilt, an Hand von Eigenschaften wie Wissen, Fertigkeiten, Willigkeit und Vertrauen.

R 1: Mitarbeiter ist nicht fähig und nicht willig oder nicht fähig und unsicher.

Führungsstil für R 1: Diktieren: Die Führungskraft gibt genaue Anweisungen und überwacht die Leistung.

R 2: Mitarbeiter ist nicht fähig, aber willig oder nicht fähig, aber vertrauensvoll.

Führungsstil für R 2: Argumentieren: Entscheidungen werden erklärt.

R 3: Mitarbeiter ist fähig, aber nicht willig oder fähig, aber unsicher.

Führungsstil für R 3: Partizipieren: Ideen werden mitgeteilt und der Mitarbeiter wird ermutigt, Entscheidungen zu treffen.

R 4: Mitarbeiter ist fähig und willig oder fähig und vertrauensvoll. Führungsstil für R 4: Delegieren: Verantwortung wird zum Zwecke der Entscheidungsfindung und Durchführung weitergegeben. Eine Lenkung des Mitarbeiters seitens Führungskraft erfolgt mittels Feedback (vgl. Hersey 1984, S. 45-47, S. 55-62).

Nach Hersey und Blanchard ist der situationsabhängige Führungsstil optimal. Das Verhältnis von autoritären und kooperativen Führungsstilanteilen wird in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation bestimmt (vgl. Jung 2003, S. 424).

Spezielle Anforderungen an die Führungskräfte in einer Sicherheitsbehörde

Die Führungskräfte in einer Sicherheitsbehörde haben, wie andere Führungskräfte auch, die Aufgabe für ein gutes Betriebsklima zu sorgen, ihre Mitarbeiter zu motivieren, sie zu fordern und fördern. In einer Sicherheitsbehörde ist die Führungskraft oft auch ein Berater oder „Seelsorger“. Viele Probleme kann der Mitarbeiter aufgrund seiner Verschwiegenheitspflicht nicht im privaten Umfeld klären. Stress, Anspannung und Druck wirken sich negativ auf die Arbeit und auf das Privatleben aus. Insbesondere im Außendienst kann dies eine erhebliche Belastung darstellen. Folglich erhalten Eigenschaften wie Empathie- und Einfühlungsvermögen sowohl bei den Führungskräften als auch bei den Mitarbeitern in manchen Bereichen des Außendienstes eine besondere Bedeutung. Durch eine verschlechterte emotionale Verfassung können diese notwendigen Fähigkeiten jedoch beeinträchtigt werden. Um bestmögliche Arbeitsergebnisse zu erreichen, muss der Mitarbeiter sich daher der Führungskraft zum Zweck einer Lösungsfindung anvertrauen können.

Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument

Funktion des Mitarbeitergesprächs

„Das Mitarbeitergespräch ist ein institutionalisiertes Gespräch mit spezifischer Zielsetzung, das aufgrund eines formalen Anlasses fest terminiert wird, einen höheren Zeitbedarf erfordert und von beiden Seiten ausreichend vorbereitet wird“ (Schuler 2006, S. 484).

Dieses Führungsinstrument verfügt über zahlreiche Facetten. In der Literatur wird eine Vielzahl von Kategorien aufgeführt wie z.B. Abmahnung, Gehaltsgespräch, Einarbeitungsgespräch, Kündigung, Fehlzeitengespräch, Rückkehrgespräch u.v.m. Die in diesem Kapitel vorgestellten Kategorien können diese Themen beinhalten bzw. finden im öffentlichen Dienst häufig Anwendung. Die einzelnen Elemente können sich in mehreren Kategorien wieder finden, so kann ein Kritikgespräch auch mit einer Zielvereinbarung enden.

Bei einem Mitarbeitergespräch sollen Führungskraft und Mitarbeiter auf einer Augenhöhe miteinander reden. Die wesentlichen Funktionen und Ziele des Mitarbeitergesprächs bestehen darin,

- die Kommunikations- und Vertrauenskultur und damit auch das Arbeitsklima zu verbessern,
- die Arbeitszufriedenheit und Motivation zu erhöhen,
- die Arbeitsziele und –schwerpunkte des Mitarbeiters zu erörtern und Entwicklungs- und Leistungspotenziale einzuschätzen,
- Sachinformationen auszutauschen,
- Ideen, Sachverstand und Erfahrung des Mitarbeiters stärker in Planungen einzubeziehen,
- sich gegenseitig ein Feedback über das Verhalten zu geben,
- die Aufgabenerledigung zu optimieren und die Arbeitsergebnisse besser beurteilen zu können,
- die Sichtweise des Anderen zu erkennen.

Je nach Kategorie kann dies differieren. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskraft profitieren von dem Mitarbeitergespräch, da sie mehr über die Vorstellungen, Auffassungen und Einstellungen des anderen erfahren (vgl. Althoff 2000, S. 264-266).

Kategorien von Mitarbeitergesprächen

Informationsgespräch

Hier geht es verstärkt um den Austausch von Informationen. Die Führungskraft informiert über wesentliche strukturelle Änderungen und über Personalentscheidungen. Ein Beispiel für ein Informationsgespräch ist die Dienstbesprechung. Wichtige Informationen erreichen

alle Mitarbeiter gleichzeitig. Damit bietet sich die Möglichkeit, über gewisse Aspekte zu diskutieren und verschiedene Meinungen einzuholen. Häufig wird das Informationsgespräch auch genutzt, um Aufgaben und Aufträge zu verteilen und zu koordinieren. Ebenso können aktuelle Vorgänge besprochen werden (vgl. Breisig 2001, S. 37, 120-121).

Zielvereinbarungsgespräch

Im Zentrum des Zielvereinbarungsgesprächs steht die Feststellung des Ist-Zustandes und die Festlegung eines zukünftigen Soll-Zustandes.

Zwischen der Führungskraft und einem oder mehreren Mitarbeitern wird eine Vereinbarung über ein angestrebtes Ziel getroffen. Das zukünftige Ziel kann von der Führungskraft bestimmt bzw. vom Mitarbeiter ausgesucht oder gemeinsam von beiden entwickelt werden. Je höher die Identifikation mit dem vereinbarten Ziel ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Beteiligten bei der Umsetzung motiviert sind (vgl. Hellge 2003, S. 26). Dabei sollten die Ziele SMART sein: **S**pezifisch, **M**essbar, **A**traktiv, **R**ealistisch, **T**erminiert, ferner sollten sie mit dem Leitbild der Behörde und der Abteilung übereinstimmen. Damit sind nicht nur quantitativ messbare Ziele gemeint. Thematisiert werden können auch die Zusammenarbeit im Team, Fortbildungen, neue Aufgabenbereiche, das Verhältnis zu Kollegen u.v.m.

Die Partizipation des Mitarbeiters wird dadurch gefördert, dass er einen Verantwortungsbereich erhält, innerhalb dessen er das Ziel selbstständig erreicht. Der Weg zur Realisierung des Zieles wird nicht vorgegeben. Zu einem vereinbarten Zeitpunkt, in der Regel nach einem Jahr, wird überprüft, inwieweit das Ziel erreicht wurde. Um einer Fehlentwicklung rechtzeitig vorzubeugen, erfolgt über Feedbacks eine gewisse Steuerung durch die Führungskraft.

Das Zielvereinbarungsgespräch erfährt unter den modernen Führungsinstrumenten eine wachsende Bedeutung, da es zum einen eine flexible Anpassung ermöglicht und gleichzeitig die Mitarbeiter motiviert. Für die Führungskraft wird die Beurteilung der Mitarbeiter auch durch einen Rückblick auf das Erreichen vorangegangener Zielstellungen er-

leichtert (vgl. Breisig 2001, S. 42, 137-144 & Mentzel 2001, S. 51-53).

Auf den ersten Blick scheint dieses Führungsmittel schwer auf die Arbeit in einer Sicherheitsbehörde anwendbar. Jedoch gibt es auf jeder Ebene und in jeder Funktion einen gewissen Gestaltungsspielraum. Auch die Stellenbeschreibung, in der Zuständigkeiten und Kompetenzen geregelt sind, stellt keinen Ersatz dar, da sie nicht individuell gestaltet und auf aktuelle Anforderungen nicht zugeschnitten ist (vgl. Hellge 2003, S. 42).

Feedback

Ein Feedback gibt dem Mitarbeiter eine Rückmeldung über die Arbeitsweise und das Verhalten gegenüber anderen Kollegen. Das Feedback hat verschiedene Funktionen (vgl. Schuler 2006, S. 491-492):

- ❖ Informationsfunktion: Hierbei sollen die Aufgabenbereiche geklärt und ein gewohnheitsmäßiges Fehlverhalten verhindert werden.
- ❖ Lernfunktion: Durch ein positives Feedback wird bewirkt, dass sich das Verhalten wiederholt und durch ein negatives soll ein bestimmtes Verhalten verhindert werden.
- ❖ Motivationsfunktion: Dadurch werden die Anstrengungs-Leistungserwartungen und die Leistungs-Belohnungserwartungen erfüllt.
- ❖ soziale Funktion: Hierbei wird die Selbstsicherheit des Mitarbeiters gestärkt.

Das Feedback kann auch vom Mitarbeiter gefordert werden, indem er die Führungskraft zu einem bestimmten Vorgang befragt. Diese Steuerung mittels Feedbacks ist besonders bei großer Eigenverantwortung wichtig.

Kritikgespräch

Das Kritikgespräch stellt den fairsten und direktesten Weg dar, auf Fehlverhalten wie z.B. mangelhafte Arbeit, fehlerhaftes Verhalten, Fehlzeiten u.ä.m. aufmerksam zu machen. Es ist wahrscheinlich das anspruchsvollste der Mitarbeitergespräche. Es sollte kurz nach dem ausschlaggebenden Ereignis stattfinden. Indem Probleme zeitnah angesprochen werden, wird eine Eskalation, verursacht durch die Ansammlung von Verstimmungen, verhindert. Ebenfalls wird die Verbindung zum Verhalten oder zur Leistung hergestellt. Die Führungskraft erörtert kurz und sachlich, unter vier Augen den Kritikgegenstand. Dem Mitarbeiter wird dabei Gelegenheit gegeben, sich zu äußern bzw. Stellung zu nehmen. Ziel des Gesprächs ist es, dass das fragliche Fehlverhalten beendet wird und eine weitere positive Zusammenarbeit gesichert ist. Nach einem vereinbarten Zeitraum sollten sich Führungskraft und Mitarbeiter nochmals besprechen, inwieweit die Ursache des Fehlverhaltens gelöst ist. Bei dieser Gelegenheit könnte ein positives Feedback erfolgen (vgl. Kießling-Sonntag 2000, S. 168-170 & Jung 2003 & Mentzel 2001, S. 70-73).

Häufig wird Kritik jedoch nur ungern angenommen oder es wird versucht, Dritte für eigenes Fehlverhalten verantwortlich zu machen. Es besteht ebenso die Möglichkeit, dass Kritik an die Führungskraft zurückgewiesen oder der kritisierte Sachverhalt insgesamt angezweifelt wird (vgl. Rischar 1991, S. 53-55).

Problemlöse- und Entscheidungsfindungsgespräch

Jeder Mitarbeiter ist auch Spezialist in seinem Sachgebiet und verfügt über Spezialwissen, welches die Führungskraft nicht haben kann. So wird bei dieser Form des Mitarbeitergesprächs der Sachverstand des Mitarbeiters genutzt. Um Probleme zu lösen und Entscheidungen treffen zu können, informiert die Führungskraft den Mitarbeiter umfassend über die Sachlage. Der Mitarbeiter bereitet sich intensiv vor und bietet der Führungskraft im Gespräch ein breites Informationsspektrum an. In einer gemeinsamen Brainstorming-Phase erfolgt eine wertefreie Sammlung von möglichen Lösungsansätzen. So stellt der Mitarbeiter eine Entscheidungshilfe für die Führungskraft dar. Ein solches Gespräch bewirkt auch, dass der Mitarbeiter den Wert seiner Arbeit

selbst erkennt und bei der Führungskraft diesen zeigen kann (vgl. Breisig 2001, S. 38-39).

Wenn eine Führungskraft zur Bekämpfung des Extremismus neue Wege beschreiten möchte, so bietet das Problemlöse- bzw. Entscheidungsfindungsgespräch die Möglichkeit, gemeinsam mit den Mitarbeitern Ideen zu sammeln. In der Brainstormingphase entstehen nicht immer sofort umsetzbare Lösungen, sondern oftmals nur der „Keim einer Idee“, den es später auszubauen gilt. Falsch ist es, Ideen „im Keim zu ersticken“, durch das Bewusstsein, dass sie durch gesetzliche Regelungen und finanzielle Möglichkeiten ohnehin nicht realisierbar sind. Eventuell kommt es durch einen Verbesserungsvorschlag eines Anderen zu einem realisierbaren Vorschlag.

Motivationsgespräch

Ein Motivationsgespräch, welches individuell oder mit einer Gruppe geführt werden kann, hat in einer Organisation verschiedene Ziele. Zum einen soll das Selbstwertgefühl und die Selbstsicherheit der Mitarbeiter durch Lob und Anerkennung der Führungskraft gestärkt werden. Zum anderen soll eine Verbesserung der Arbeitsleistung und der Arbeitszufriedenheit bewirkt werden (vgl. Breisig 2001, S. 170-171). Beweggründe für positives Verhalten können materielle und immaterielle Leistungsanreize sein. Immaterielle Leistungsanreize wie Lob, mehr Eigenverantwortung oder interessantere Aufgaben, sind langfristig gesehen effektiver als materielle wie Gehaltserhöhung, Dienstwagen, Prämie, größeres Büro usw.

Im öffentlichen Dienst ist es mitunter schwierig, monetäre Anreize zu schaffen. Daher sind immaterielle umso wichtiger. Einige Mitarbeiter müssen eine hohe Frustrationstoleranz aufbringen, aufgrund mangelnden Informationsflusses, eingeschränkter Möglichkeiten oder viel Arbeit „für die Akte“. Damit es nicht zum „Burn out“ oder einer „inneren Kündigung“ kommt, muss die Führungskraft diese Mitarbeiter verstärkt motivieren.

Bei der Aufgabenerfüllung spielt die Motivation eine wichtige Rolle. Die Schwierigkeit eines Motivationsgesprächs besteht auch darin, eine Motivation zu finden. Wie bereits beschrieben, ist der Spielraum für monetäre Motivatoren im öffentlichen Dienst eher gering, ebenso wird der Verantwortungsbereich in den Stellenbeschreibungen geregelt. Je

nach Sachgebiet, wie z.B. in der Observation, ist es kaum möglich, Ziele zu vereinbaren. Jedoch ist es möglich den Mitarbeiter auch dadurch anzuerkennen, indem er an Entscheidungen höherer Hierarchien beteiligt wird. Das Spezialwissen des Mitarbeiters könnte nicht nur in Form von Sprechzetteln, sondern auch bei Besprechungen, Präsentationen sowie Vortragsreisen von hierarchisch höheren Ebenen genutzt werden. Dadurch würde der Mitarbeiter gewürdigt und motiviert werden.

Beurteilungsgespräch

Das Beurteilungsgespräch ist das komplexeste der Mitarbeitergespräche, da es Elemente von jeder Kategorie beinhaltet. Hier sollen gute Leistungen anerkannt werden und schlechte Leistungen gilt es zu verbessern. Für den Mitarbeiter bietet sich die Möglichkeit, seine Arbeit darzustellen und somit die Beurteilung positiv zu beeinflussen. Für die Führungskraft bedeutet es, den Beurteilungszeitraum Revue passieren zu lassen und zu versuchen, den Mitarbeiter so objektiv wie möglich einzuschätzen. Das Beurteilungsgespräch wird in der Regel von beiden Seiten als delikat empfunden, da es sehr hohe Anforderungen an beide Seiten stellt. Es erfordert eine lange, präzise Vorbereitung, eine sichere Argumentation und vor allem Sensibilität. Über dieses Gespräch wird im Unterschied zu den anderen Kategorien das Ergebnis in der Personalakte festgehalten (vgl. Spiess 1999, S. 12-14). Als problematisch werden ferner die Beurteilungsrichtlinien empfunden, da besonders die Quotenregelung als schädlich für die Motivation empfunden wird (siehe Abb. 5).

Ablauf des Mitarbeitergesprächs

Der Ablauf ist maßgeblich durch die Gesprächsform bestimmt, je nach Art des Mitarbeitergesprächs können die Vorbereitung und der Ablauf differieren. Daher werden hier allgemeine Phasen beschrieben. Das Gespräch kann völlig frei, teilstrukturiert oder vollstrukturiert ablaufen. Da es beim Mitarbeitergespräch vornehmlich um den Mitarbeiter und seine Bedürfnisse geht, ist ein vollstrukturiertes Gespräch eher unzweckmäßig.

Vorbereitung

Ein Teil der Vorbereitung kann bereits im Vorfeld stattfinden. Beispielsweise in Form eines Seminars für Führungskräfte, wo wichtige Gesprächstechniken und Grundlagen erläutert werden.

Zunächst erfolgen die Themenauswahl sowie die Formulierung von Zielstellungen. Es folgt die Einsicht in die notwendigen Unterlagen. Im weiteren Verlauf gilt, es wesentlichen Argumente und Gegenargumente zu durchdenken und die Dauer des Mitarbeitergesprächs zu überschlagen und noch etwas großzügiger zu planen. Der Mitarbeiter sollte einige Tage bis eine Woche zuvor über Ort, Datum und Thema des Gesprächs informiert werden, um sich ebenfalls vorbereiten zu können. Die Einladung kann mündlich und/oder schriftlich erfolgen. Das Gespräch sollte an einem Ort stattfinden, wo Störungen und Barrieren wie z.B durch einen Schreibtisch vermeidbar sind. Ein geeigneter Ort für ein Mitarbeitergespräch wäre z.B. die Besprechungsecke (vgl. Mentzel 2001, S. 23-27).

Kontaktaufnahme

Eine freundliche Begrüßung sorgt für ein angenehmes und offenes Klima. Die Eröffnung des Gespräches sollte daher in Form eines Smalltalks erfolgen. Diese kritische Phase der Gesprächseröffnung kann den gesamten Gesprächsverlauf maßgeblich beeinflussen. Eine überzogene Herzlichkeit kann auf den Mitarbeiter künstlich wirken und erzeugt gegebenenfalls Misstrauen (vgl. Schuler 2006, S. 502-503).

Informationsphase

Hier erläutern Mitarbeiter und Vorgesetzter jeweils, welche Ziele und Anliegen sie haben. Dabei sollten keine Zeitangaben gemacht werden. Der beabsichtigte Ablauf wird kurz abgesprochen und ggf. wird ein weiterer Termin vereinbart, um weitläufigere Themen ausführlicher zu besprechen. Auch wenn es selbstverständlich ist, sollte die Vertraulichkeit des Gesprächs betont werden (vgl. Schuler 2006, S. 503 & Breisig 2001, S. 83).

Argumentationsphase

In dieser Phase geht es um die Erörterung der Sachthemen. Dabei bringen beide Seiten ihre Ansichten ein. Eine gute Vorbereitung ermöglicht es, dass die Argumente klar und überzeugend dargelegt werden können. Zu beachten ist hier, dass der Mitarbeiter über einen ausreichenden Gesprächsanteil verfügt (vgl. Schuler, 2006 S. 503-504 & Breisig 2001, S. 85).

Beschlussphase

Hier werden die Ergebnisse verständlich zusammengefasst, die zur Umsetzung notwendigen Schritte festgelegt. Kann kein Beschluss gefasst werden, so sollten die wesentlichen Aspekte aufgegriffen werden. Wichtig ist hier die Feststellung, dass alle Themen besprochen wurden oder ggf. ein Termin zur Besprechung vereinbart ist. Je nach Gesprächsart werden Beschlüsse schriftlich fixiert (vg. Schuler 2006, S. 503 & Breisig 2001, S. 85).

Abschlussphase

Bei dem Abschluss eines Gesprächs ist es, wie bei der Eröffnung, wichtig, eine angenehme Atmosphäre zu erzeugen, um Unzufriedenheiten zu vermeiden und gute Voraussetzungen für kommende Gespräche zu schaffen.

Nachbereitung

Die Nachbereitung eines Mitarbeitergesprächs erfolgt mit dem Zweck, das Gespräch in Bezug auf die erreichten Beschlüsse und die eigene Vorgehensweise zu evaluieren sowie Beschlüsse umzusetzen. So können weitere Gespräche an Effektivität und Konstruktivität gewinnen.

Die empirische Studie

Der Fragebogen

Die Studie sollte Auskunft darüber geben, wie das Mitarbeitergespräch genutzt wird, wie sich der Ablauf darstellt und ob es Unterschiede zwischen den einzelnen Arbeitsbereichen gibt.

Als empirisches Mittel wurde der Fragebogen gewählt, da diese Form der Befragung ökonomisch, neutral, objektiv und anonym ist. Der aus 43 Items¹³¹ bestehende Fragebogen ist in vier Abschnitte gegliedert.

Im ersten Abschnitt werden Fragen zum **Ablauf des Mitarbeitergesprächs** in chronologischer Reihenfolge gestellt, begonnen bei der Frage zum Initiator über einzelne Inhalte bis zur Evaluierung.

Im zweiten Teil wird die **Meinung und Haltung des Befragten** zum Mitarbeitergespräch untersucht. Hierbei werden u.a. Fragen zur Häufigkeit, Effektivität und Handhabung der einzelnen Kategorien von Mitarbeitergesprächen gestellt.

Der dritte Abschnitt beschäftigt sich mit der **Erfahrungen der Führungskraft**, dem Führungsverhalten sowie der Beziehung zu den Mitarbeitern.

Im vierten Abschnitt finden sich **demografische Items** sowie die Einnordung in den Arbeitsbereich. Diese Fragen wurden am Ende gestellt, da sie die Anonymität gefährden könnten und somit die Gefahr eines Abbruchs der Beantwortung besteht (vgl. Borg 2006, S. 417).

Dazu wurden dem Probanden verschiedene Antwortformate angeboten: sechs-stufige Rankingskala¹³², Mehrfachwahlaufgaben, Ja/ Nein Formate, numerische Formate.

Die Stichprobe

Der Fragebogen wurde an jeweils 20 Führungskräfte aus den Bereichen des Außendienstes, des Innendienstes und -als speziellen Bereich des Außendienstes- der Observation vergeben. Die Probanden sind vornehmlich im höheren Dienst tätig. Bei der Observation übernehmen die Mitarbeiter des gehobenen Dienstes wichtige Führungsfunktionen, somit wurden sie in die Erhebung miteinbezogen. Nach der Rücksendung der Fragebögen und deren Prüfung auf Verwendbarkeit erfolgte die Auswertung mit 52 Fragebögen.

¹³¹Begriff aus der Testtheorie für Fragen und Aussagen bei einer Befragung (vgl. Büchner 2004, S. 16).

¹³²Skaliermethode bei dem der Befragte aufgefordert wird seine Position auf einer interessierenden Merkmalsdimension selbst anzugeben.

Ergebnisse: Bewertung des Mitarbeitergesprächs

(20) Wie oft führen Sie ein
Mitarbeitergespräch pro Mitarbeiter?

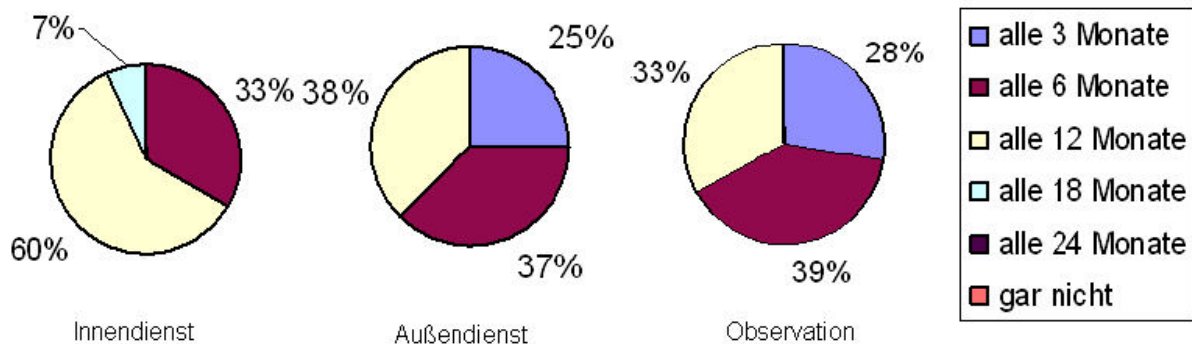


Abbildung 1: Häufigkeit der Mitarbeitergespräche

Die Grafik zeigt, dass die Häufigkeit der Mitarbeitergespräche im Außendienst sowie bei der Observation sehr ähnlich ist. Die Schwerpunkte liegen bei 3; 6 und 12 Monaten. Der Innendienst führt im Vergleich dazu eher seltener Mitarbeitergespräche. Dort finden Mitarbeitergespräche am häufigsten alle 12 Monate statt. Das könnte darin begründet sein, dass im Innendienst die Sachbearbeiter bzw. Bürosachbearbeiter über einen routinierteren Arbeitsablauf verfügen. Im Außendienst und in der Observation verändern sich die Rahmenbedingungen und somit auch die Möglichkeit der Aufgabenerfüllung. Daher ist eine Abstimmung mit der Führungskraft häufiger nötig.

Bewertung der einzelnen Kategorien

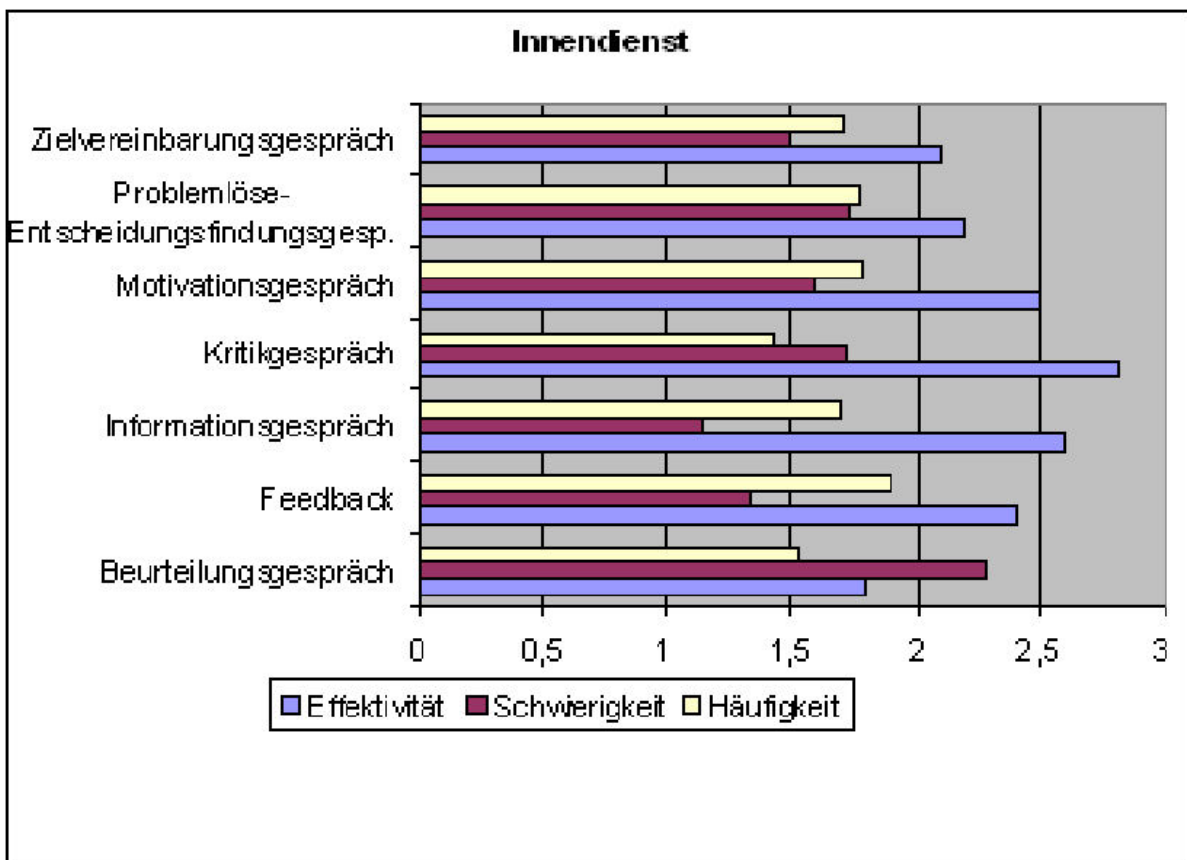


Abbildung 2: Bewertung der Kategorien der Mitarbeitergespräche beim Innendienst

Beim Innendienst ergab die Auswertung, dass das Beurteilungsgespräch am ineffizientesten ist, als schwierig gilt und eher selten genutzt wird. Das Kritikgespräch wird als sehr effektiv und bedingt schwierig angesehen, jedoch eher seltener angewendet. Das Feedback wird ebenfalls als effektiv sowie einfach zu handhaben eingeschätzt und demzufolge auch häufig eingesetzt.

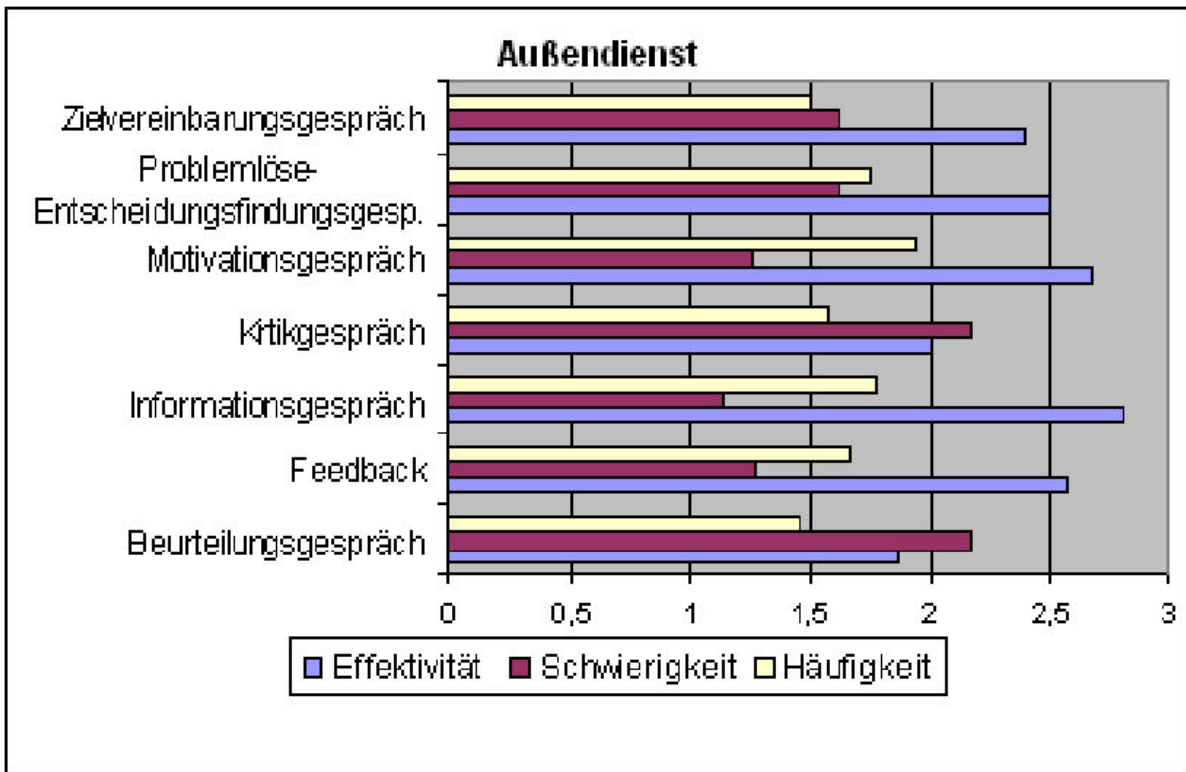


Abbildung 3: Bewertung der Kategorien der Mitarbeitergespräche beim Außendienst

Die Auswertung ergab beim Außendienst, dass das Problemlöse-Entscheidungsfindungsgespräch als bedingt effektiv und eher schwierig eingeschätzt wird. Dennoch kommt es bedingt häufig zur Anwendung. Das Motivationsgespräch gilt als effektiv sowie einfach zu handhaben und wird häufig angewendet.

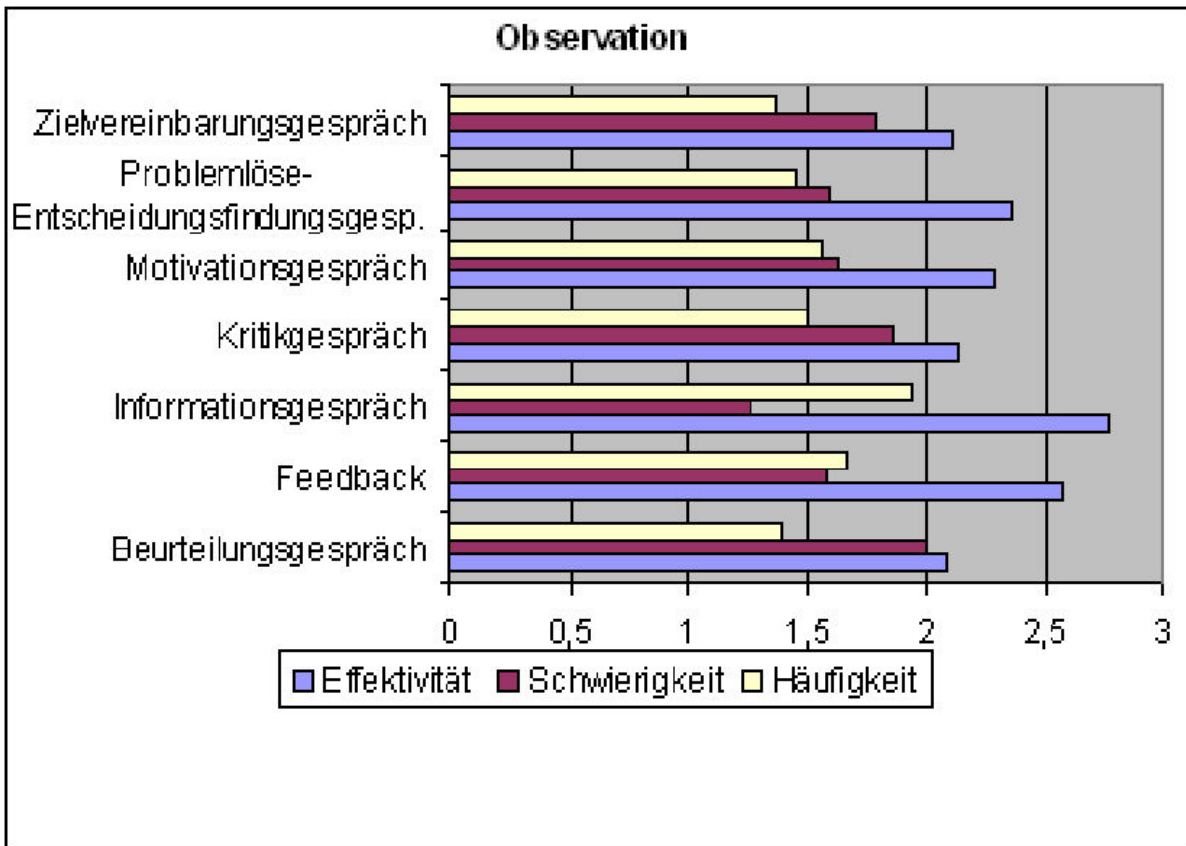


Abbildung 4: Bewertung der Kategorien der Mitarbeitergespräche bei der Observation

Die Observation erachtet das Beurteilungsgespräch, ebenso wie Innen- und Außendienst, als ineffektiv und schwierig. Das Problemlöse-Entscheidungsfindungsgespräch wird als bedingt effektiv sowie eher schwierig eingeschätzt und findet dabei selten Anwendung. Das Motivationsgespräch wird als bedingt effektiv, eher einfach zu handhaben empfunden und folglich eher häufig eingesetzt. Auch bei der Observation wird das Informationsgespräch als sehr effektiv angesehen, nicht zuletzt wegen seiner einfachen Anwendung.

Durch die Betrachtung der Ergebnisse wird deutlich, dass die Bewertung der Kategorien stark differieren oder konvergieren.

Beim **Kritikgespräch** weichen die Einschätzungen stark von einander ab. Der Innendienst bewertet es als sehr effektiv und bedingt schwierig, dabei wird es selten eingesetzt. Der Außendienst hingegen empfindet es als ineffektiv, schwierig und verwendet es eher selten. Kritik stellt für beide Gesprächspartner eine eher unangenehme Notwendigkeit dar, daher ist es verständlich, dass es seltener eingesetzt wird.

Das **Zielvereinbarungsgespräch** nimmt bei dem Ranking eher einen der hinteren Plätze ein. Alle Arbeitsbereiche stimmen überein, dass es eher ineffektiv ist. Der Innendienst beurteilt es als eher schwierig in der Handhabung. Der Außendienst sowie die Observation empfinden es bedingt leicht in der Anwendung. Dennoch setzen Observation als auch Außendienst es selten ein. Dies begründet sich wohl in der schwierigen Findung von möglichen Zielen in einer Sicherheitsbehörde.

Das **Informationsgespräch** wird von allen Arbeitsbereichen als effektiv und leicht zu handhaben angesehen. Doch während der Außendienst sowie die Observation es häufig anwenden, findet es beim Innendienst nur selten Anwendung.

Das **Problemlöse– Entscheidungsfindungsgespräch** wird als effektiv und bedingt schwierig bewertet, dabei findet es bedingt häufig Anwendung im Außendienst.

Das **Beurteilungsgespräch** wird von allen Arbeitsbereichen als ineffektiv sowie schwierig bewertet und daher selten angewendet. Dies hängt nicht zuletzt mit der Quotenregelung bei den Beurteilungen zusammen, die aufgrund ihrer „Motivationsschädlichkeit“ einer starken Kritik unterliegen.

Das **Motivationsgespräch** wird als sehr effektiv sowie leicht in der Anwendung empfunden und findet häufig Anwendung. Im Vergleich zum Innendienst ergeben sich nur geringe Unterschiede. Dadurch wird die enorme Bedeutung der Motivation in allen Arbeitsbereichen deutlich. Dieses Ergebnis bestätigt sich in der Auswertung der Gesprächsthemen. Arbeitsleistung sowie Arbeitszufriedenheit sind die am häufigsten diskutierten Themen in einem Mitarbeitergespräch. Ebenso wird dabei die geringe Anwendung des Zielvereinbarungsgesprächs untermauert.

Auswertung der Gesprächsthemen

	Innendienst	Außendienst	Observation
Arbeitseinstellung	10%	10%	4%
Arbeitsleistung	13%	13%	14%
Arbeitszufriedenheit	11%	11%	12%
Beförderung	7%	7%	11%

Beurteilung	11%	11%	10%
Fortbildung	6%	6%	8%
Privates	9%	9%	13%
Verhalten des Mitarbeiters selbst	9%	9%	13%
Verhalten von einer Führungskraft bzw. mehrerer Führungskräfte	8%	8%	4%
Verhältnisse zu anderen Mitarbeitern	9%	9%	9%
Ziele des Mitarbeiters	5%	5%	8%

Die Auswertung der Gesprächsthemen zeigt, dass die Arbeitsleistung und die Arbeitszufriedenheit am häufigsten thematisiert werden. Im Bereich der Observation findet ebenso häufig ein Gespräch über private Angelegenheiten sowie das Verhalten des Mitarbeiters statt. Gerade im Bereich der Observation ist ein gutes Betriebsklima für eine zielgerichtete Zusammenarbeit sehr wichtig. Daher finden diese Themen dort ebenfalls einen Schwerpunkt.

Ergebnisse: Führungserfahrung und Führungsverhalten

(21) Wie empfinden Sie die gesetzlichen Regelungen bezüglich der Führens wie z.B. das Beurteilungswesen?

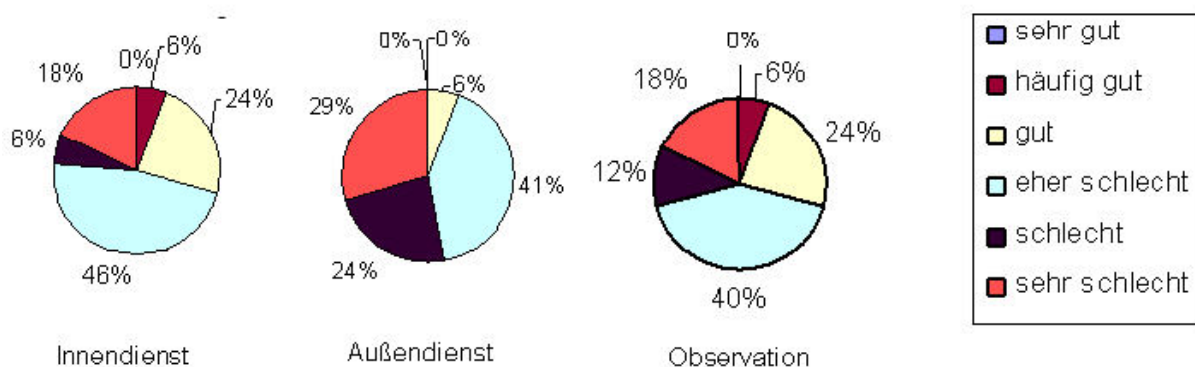


Abbildung 5: Gesetzliche Regelungen für das Führen

Die Abbildung 5 verdeutlicht, dass die Regelungen für die Beurteilung von einem Großteil der Arbeitsbereiche als „eher schlecht“ bis sehr schlecht empfunden werden.

Durch eine Quotenregelung kann die Führungskraft nur einige der Mitarbeiter positiv bewerten, dies kann sich mitunter negativ auf die Motivation ausüben.

(37) Welcher Führungsstil kommt Ihrem am nächsten?

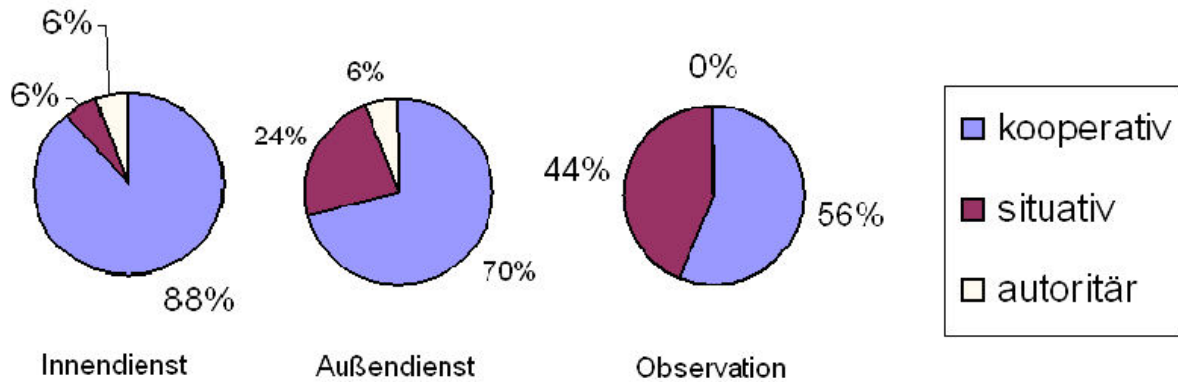


Abbildung 6: Vergleich des Führungsstils

Abbildung 6 zeigt, dass der kooperative Führungsstil in allen Arbeitsbereichen am stärksten ausgeprägt ist, besonders beim Innendienst. Die stärkste Ausprägung des situativen Führens findet sich bei der Observation. Am seltensten wird der autoritäre Führungsstil benutzt. Dieser ist im Innen- und Außendienst mit derselben geringen Häufigkeit ausgebildet. Das Ergebnis wird durch die Auswertung der als wichtig empfundenen Führungseigenschaften bestätigt.

Auswertung der Führungseigenschaften

	Innendienst	Außendienst	Observation
Durchsetzungsvermögen	5%	5%	8%
Fairness	8%	9%	11%
Informieren	12%	12%	11%
Klare Anweisungen für die Mitarbeiter geben	10%	9%	8%
Konstruktive Kritik	12%	9%	11%
Kontrolle	6%	10%	6%
Kooperation	10%	11%	7%
Motivation der Mitarbeiter	11%	10%	12%
Stärke	0%	2%	0%
Stress	0%	1%	0%
Über- Unterordnungsverhältnis	0%	1%	2%
Verantwortung	12%	10%	12%
Verständnis	12%	9%	11%

Führen bedeutet für den Innendienst und die Observation als erstes Verständnis zu haben, Verantwortung zu tragen sowie konstruktive Kritik zu üben. Der Außendienst erachtet beim Führen das Informieren der Mitarbeiter, die Kooperation, die Motivation und die Kontrolle als wesentlich. Die Führungskräfte aller Bereiche empfinden ihre Tätigkeit nicht als Stress.

(35) Denken Sie, dass Führen in einer Sicherheitsbehörde anders ist, als in einer "normalen" Behörde?

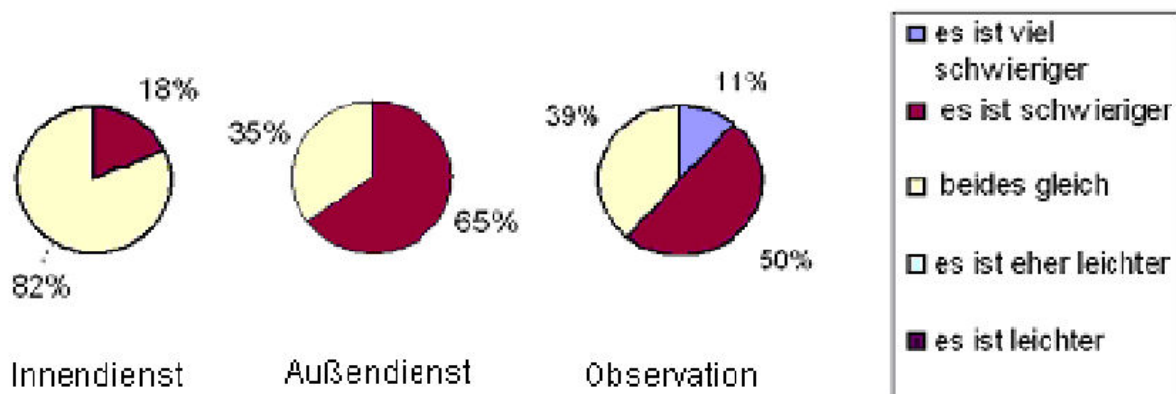


Abbildung 7: Führen in einer Sicherheitsbehörde

Eine Erklärung dafür, dass der Außendienst das Führen in einer Sicherheitsbehörde als anspruchsvoller empfindet als in einer „normalen“ Behörde könnte darin bestehen, dass die Führungskräfte im Außendienst eine besondere Verantwortung tragen. Wenn die Mitarbeiter im Außendienst sind und dort Fehler machen, so erfahren auch die Vorgesetzten der Referatsleiter davon. Schwierig ist es auch die Mitarbeiter zu beurteilen, da die Führungskraft bei der eigentlichen Arbeit nicht vor Ort ist. So kann es also sein, dass jemand besser beurteilt wird, weil er seine Arbeit besser darlegen kann. Besonders bei der Observation ist es für die Referatsleiter schwer, die Mitarbeiter des mittleren Dienstes zu beurteilen. Erfolge werden der ganzen Gruppe zugeordnet und selten den einzelnen Personen.

(31) Haben Sie bereits Erfahrung im Umgang mit modernen Führungsinstrumenten?

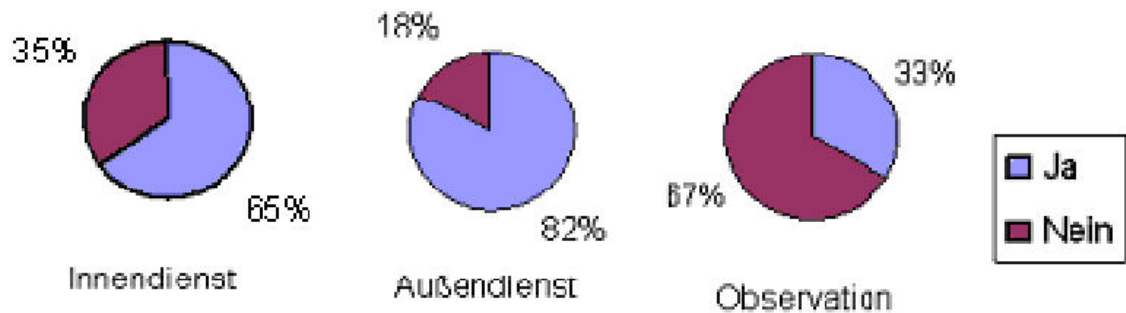


Abbildung 8: Erfahrungen im Umgang mit modernen Führungsmitteln

Die Abbildung 8 scheint im ersten Augenblick „verwirrend“. Die Observation gibt an, dass 67 Prozent noch keinen Umgang mit modernen Führungsmitteln haben. Gleichzeitig bewerten sie das Mitarbeitergespräch aber positiv und geben an, es alle 3 bis 12 Monate zu führen. Eine Erklärung dafür könnte sich in der folgenden Grafik finden.

(30) Haben Sie bereits eine Schulung zum Thema Führung besucht?

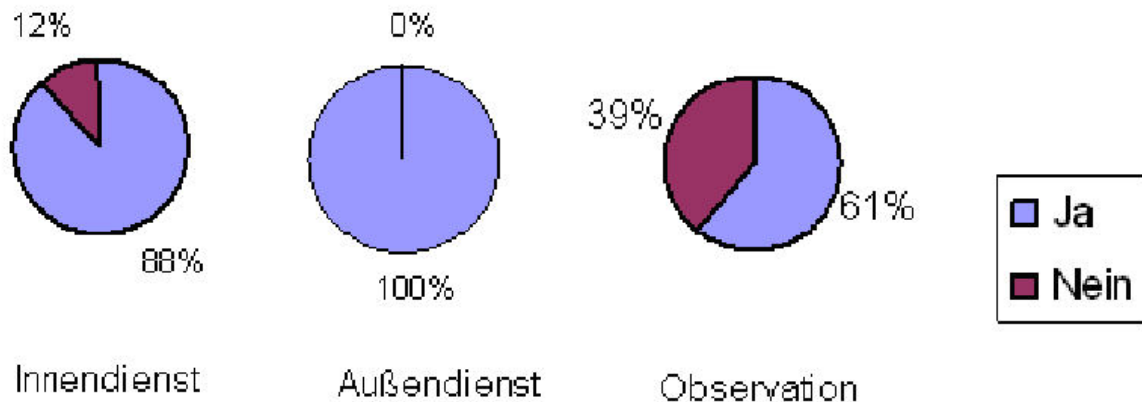


Abbildung 9: Teilnahme an Schulungen zum Thema Führen

Von den Befragten der Observation haben 61 Prozent an einer Schulung zum Thema Führen teilgenommen. Möglicherweise ist sich ein Teil der Observation nicht bewusst darüber, dass das Mitarbeitergespräch zu den modernen Führungsinstrumenten zählt. Diese These würde ebenfalls auf den Außendienst zutreffen. Dort haben alle Be-

fragten an einer Schulung teilgenommen. Ferner gaben Führungskräfte des Außendienstes an, die größte Erfahrung mit modernen Führungsinstrumenten zu haben.

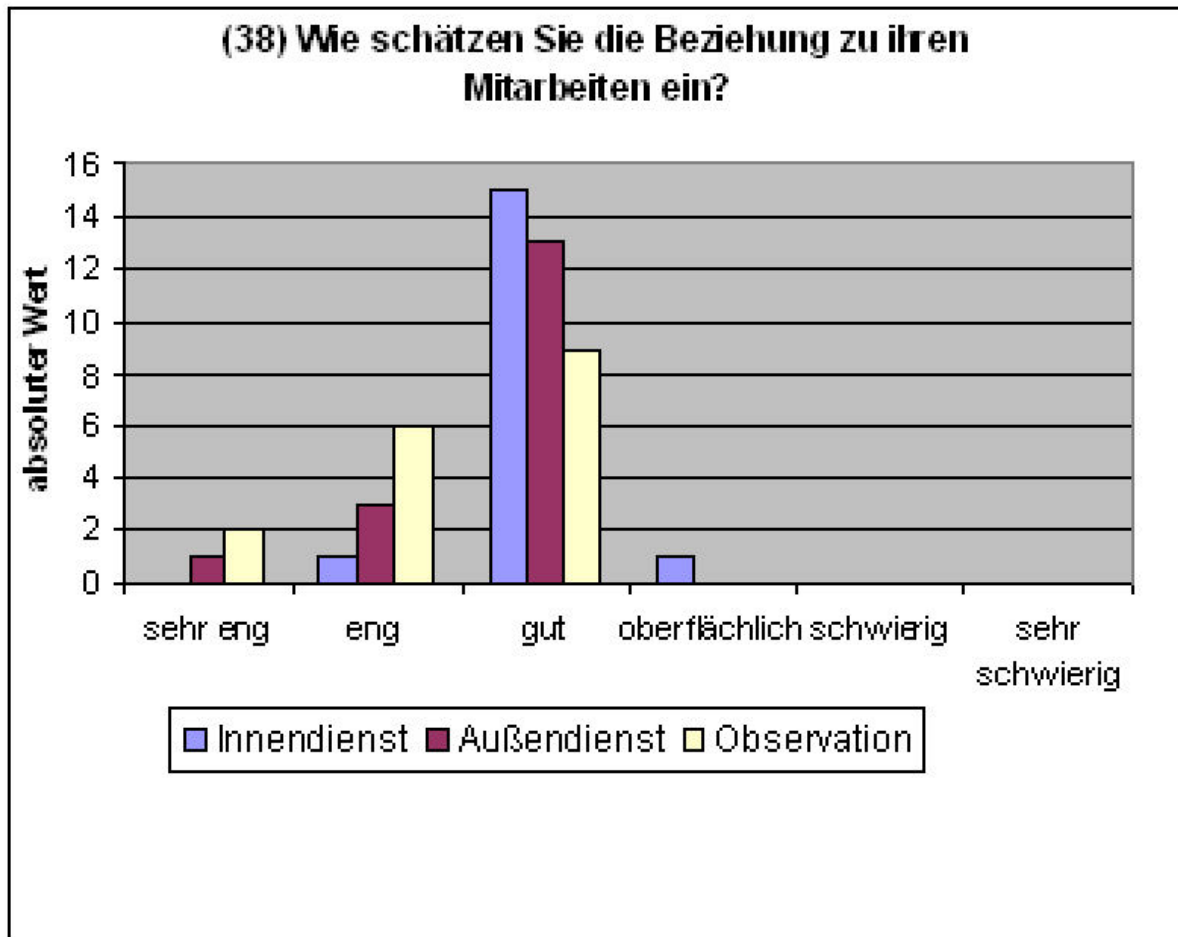


Abbildung 10: Beziehung zu den Mitarbeitern

Alle Arbeitsbereiche bewerten die Beziehung zu ihren Mitarbeitern als gut. Besonders der Außendienst und die Observation erachten das Verhältnis als eng bzw. sehr eng, dies spiegelt sich in der Zufriedenheit mit der Arbeit der Mitarbeiter wieder. Nur im Bereich des Innendienstes sind wenige Führungskräfte eher unzufrieden mit der Arbeit ihrer Mitarbeiter.

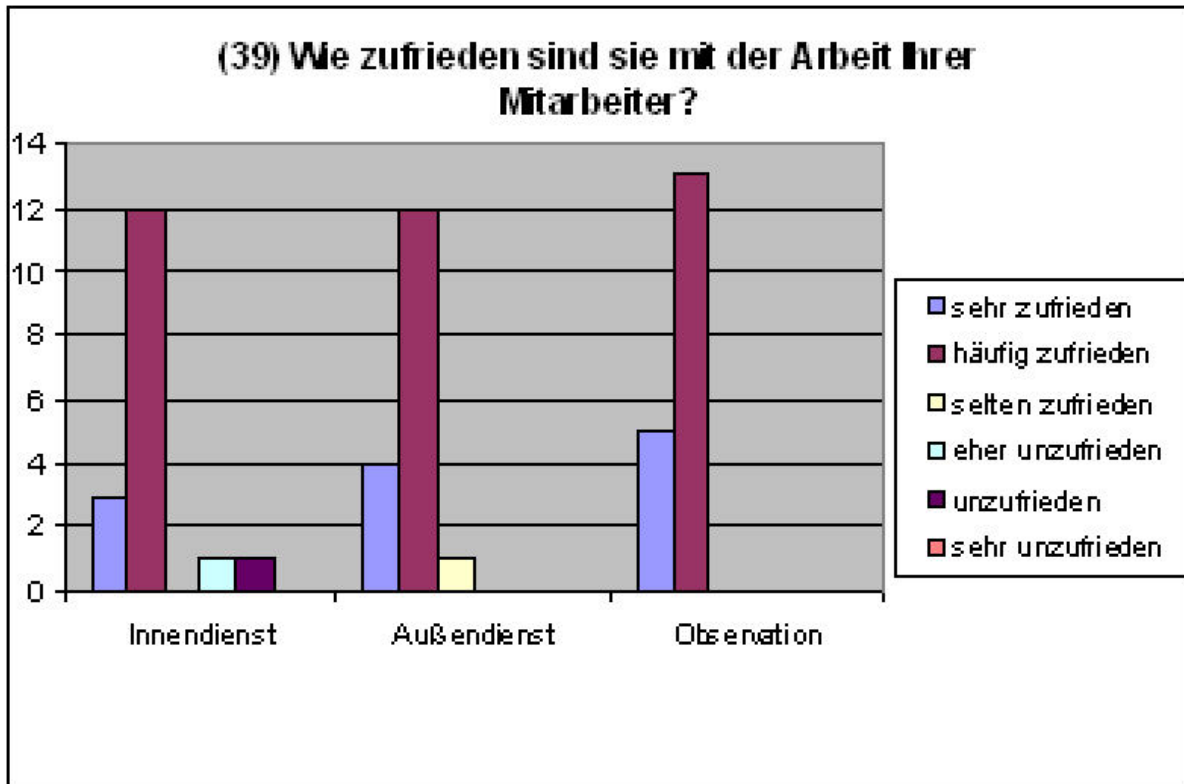


Abbildung 11: Zufriedenheit mit der Arbeit der Mitarbeiter

Diskussion

Der vom Bundesinnenminister erwähnte kooperative Führungsstil wird nach dieser Studie am häufigsten angewandt. Dies zeigt sich auch in der Wertigkeit der Führungsmittel. Verständnis für die Mitarbeiter zu haben, sie über aktuelle Geschehnisse und Vorgänge zu informieren aber auch konstruktive Kritik zu üben sind die Führungseigenschaften, welche als wesentlich erachtet werden. In der freien Wirtschaft erfährt darüber hinaus das Setzen und Erfüllen von Zielen eine hervorgehobene Bedeutung. Dies lässt sich nach dieser Studie im öffentlichen Dienst noch nicht feststellen. Ein Erklärungsansatz könnte das erschwerte Finden von adäquaten Zielen und Anreizen sein. Dies ist jedoch ein Trugschluss. Zum einen existiert auch im öffentlichen Dienst ein Prämiensystem, wobei hier anzumerken ist, dass monetäre Anreize in ihrer Gesamtschau weniger effektiv sind als immaterielle Anreize. Weitaus leistungssteigernde Anreize sind beispielsweise mehr Anerkennung, mehr Eigenverantwortung oder mehr Befugnisse. Dies könnte in einem Stellvertreterposten, dem Mitnehmen zu

Besprechungen von höheren Hierarchieebenen oder zu wichtigen Dienstreisen liegen.

Die Erfolge des kooperativen Führungsstils zeigen sich auch in der Abbildungen 10 und 11. Die Zufriedenheit mit der Arbeit der Mitarbeiter sowie die gute Beziehung zu diesen lassen auf ein gutes Betriebsklima schließen.

Bei den Mitarbeitergesprächen erfährt das Informationsgespräch die beste Wertung. In der Regel ist es vom Ablauf einfacher als beispielsweise ein Konfliktgespräch, bei welchem eine Vielzahl an Regelungen zu beachten sind. Dagegen wird das Beurteilungsgespräch nicht gern gehalten, was nicht zuletzt mit den Beurteilungsrichtlinien zusammen hängt.

In Zukunft wird das Mitarbeitergespräch an Bedeutung gewinnen, nicht nur weil es Bestandteil von zahlreichen Konzepten für eine moderne Verwaltung ist, sondern auch weil in Zeiten des internationalen Terrorismus besonders bei den Sicherheitsbehörden wichtig ist, das Know-how und die Ideen der Mitarbeiter zu nutzen.

Literaturverzeichnis

ALTHOFF, Klaus & THIELEPAPE, Michael: Psychologie in der Verwaltung. 6. Auflage, Hamburg 2000

BORG, Ingwer: Mitarbeiterbefragung. In Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. 2. Auflage, Göttingen 2006. S. 410-430

BREISIG, Thomas & KÖNIG, Susanne & WENGELOWSKI Peter: Arbeitnehmer im Mitarbeitergespräch – Grundlagen und Tipps für den Erfolg, Frankfurt am Main 2001

BÜHNER, Markus: Einführung in die Test und Fragebogenkonstruktion. München 2000

FRESE, Herbert: Mitarbeiterführung. 4. Auflage, Würzburg 1988

HELLGE, Ernst-Christoph & Siebner, Christof: Das Mitarbeitergespräch – Ein Leitfaden für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern. Hrsg. Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern, Berlin 2003

HERSEY, Paul: Situatives Führen, Mainz 1984

JUNG, Hans: Personalwirtschaft. 5. Auflage, München 2003

KIEßLING-SONNTAG: Handbuch Mitarbeitergespräche – Führen durch Gespräche; Zentrale Gesprächstypen; Berlin 2000

KLOB, Meinulf: Personalmanagement. 2. Auflage; Berlin 1998

RISCHAR, Klaus: Schwierige Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. 2. Auflage, München 1991

ROSENSTIEL von, Lutz: Führung. In Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. 2. Auflage, Göttingen 2006. S. 354-375

12. Kritik und Remonstration als Instrumente der Risikominimierung

Andreas M. Mark

Nach vielen Jahren der beruflichen Tätigkeit stellt sich manchmal der Eindruck ein, Entscheidungen würden oftmals auf die lange Bank geschoben bzw. ausgesessen, so kommen Organisationen doch nicht gänzlich ohne sie aus. Aufgabenerfüllung zieht nun einmal zwangsläufig das Treffen von Entscheidungen nach sich, die wiederum bestimmte Folgen haben. Ob jedoch Entscheidungen angemessen bzw. zielführend sind, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, die im Entscheidungsprozess wirksam werden. Dabei handelt es sich beispielsweise um:

- Die Komplexität des Problems
- Die Zeitdauer bis zur Entscheidungsfindung
- Die Qualität der Informationsbasis
- Die bisherigen Erfahrungen
- Der Ausbildungsstand des Entscheidungsbefugten
- Den Einbezug weiterer Expertise
- Die Folgen und Risiken der Entscheidung
- Vorhandene Organisationsressourcen
- Geltende Wertvorstellungen
- Die Betrachtungsperspektive
- Das Persönlichkeitsprofil des Entscheidungsbefugten
- Vorhandene Eigeninteressen
- Die Organisationskultur
- etc.

Dabei ist es häufig so, dass der Entscheidungsbefugte wesentlich weiter vom eigentlichen Problem und der damit verbundenen Informationsbasis entfernt ist, als dies bei seinen Mitarbeitern der Fall ist. Folglich ist er nicht nur auf die umfassende und möglichst objektive Versorgung mit Informationen durch seine Mitarbeiter angewiesen, sondern auch auf deren Unterstützung mittels ihrer fachlichen Expertise. In Abhängigkeit von der vorherrschenden Organisationskultur wird diese Expertise entweder offen eingefordert, wie das z. B. im Rahmen

von Brainstorming oder Diskursen (hierarchiefreien Dialogen / Besprechungen) möglich ist oder es geschieht sehr verhalten, oftmals nur punktuell. Dies hängt natürlich auch stark von der Persönlichkeit der Führungskraft ab. So gibt es immer noch Führungskräfte, die das Erfragen der Expertise ihrer Mitarbeiter als eine BlöÙe ansehen, die sie sich nicht geben wollen. Abgesehen von dieser aktiven Einforderung der Mitarbeiterexpertise gibt es natürlich auch die Möglichkeit, dass der Mitarbeiter von sich aus die Initiative ergreift und auf seiner Meinung nach vorhandene Planungs- bzw. Entscheidungsfehler hinweist. Das nennt sich dann Kritik bzw. im behördlichen Bereich Remonstration (BBG 2009 § 62 und § 63 / Remonstrationsrecht bzw. Remonstrationspflicht)

Die **Remonstrationspflicht** bedeutet einfach gesagt, es besteht eine Verpflichtung dazu, seinen Vorgesetzten bzw. seine Organisation nicht sehenden Auges ins Messer laufen zu lassen, wenn Informationen oder Wissensbestände vorliegen, die dieses Fehlhandeln oder diese Fehlentscheidung verhindern helfen würden. Dies ist eigentlich eine sehr sinnvolle Einrichtung, die einerseits der Organisation bzw. dem Vorgesetzten mehr Handlungssicherheit gibt und auch den Mitarbeiter in die Verantwortung nimmt. Dies hat andererseits auch eine Schutzfunktion für den Mitarbeiter, da dieser im Falle einer Remonstration sich auf seine Dienstpflicht berufen kann und ihm sein Handeln nicht als Querulantentum oder Illoyalität ausgelegt werden kann. Dies führt zum zweiten Begriff, dem des **Remonstrationsrechts**. Dieses beinhaltet sozusagen das Recht des Mitarbeiters seine Meinung zu Sachverhalten, Planungen und Schlussfolgerungen zu sagen, auch wenn diese von der Meinung seiner Vorgesetzten oder seiner Organisation abweicht. Formal betrachtet, ein sinnvolles Instrument zur Einbeziehung der Mitarbeiterexpertise und der Vermeidung von Fehlentscheidungen. In der Realität sieht dies aber in vielen Fällen ganz anders aus. Wenn nicht bewusst die Expertise des Mitarbeiters vom Vorgesetzten eingefordert wird, so stößt eigeninitiativ geäußerte Kritik bzw. Remonstration oftmals auf nur wenig Begeisterung. Sie stellt zunächst einmal das Entscheidungsverhalten, die Einstellung oder auch die Kompetenz des Vorgesetzten in Frage und wird oftmals nicht nur auf der sachlichen Ebene beantwortet, sondern hat auch Konsequenzen auf der persönlichen Ebene. Leider besitzt der Begriff „Kritik“ in den seltensten Fällen eine positive Bedeutung. Kritik wird

meist als negativ empfunden. Somit wird in den seltenen Fällen bei denen es sich um positive Aussagen handelt, dies auch gleich kenntlich macht, indem der Begriff „positive Kritik“ verwendet wird. Mir sind zahlreiche Veranstaltungen im Gedächtnis haften geblieben, in denen Vorgesetzte, besonders gegenüber jungen Mitarbeitern, betont haben, wie wichtig und wertvoll Kritikfähigkeit ist. Das ist zweifelsohne richtig und macht sich immer gut in solchen Reden, unterschlägt aber, dass Kritikfähigkeit sich eigentlich aus zwei Komponenten zusammensetzt. Einerseits die Fähigkeit und Bereitschaft Kritik zu üben und andererseits, was noch viel wichtiger ist, die Fähigkeit mit geäußelter Kritik in angemessener Form umzugehen. Viele der Vorgesetzten, die Kritikfähigkeit forderten, waren durchaus in der Lage Kritik zu äußern, wiesen aber enorme Defizite im Umgang mit Kritik an ihrem eigenen Handeln auf. Selbst wenn die primäre Reaktion auf derartige Kritik in vielen Fällen zunächst noch sehr auf der Sachebene erfolgte, veränderte sich die Beziehung zu den betreffenden Mitarbeitern in der Folgezeit, was weniger rational sondern mehr emotional bedingt zu sein schien.

Warum ist es gerade für Vorgesetzte oftmals so problematisch mit Kritik umzugehen?

Hierbei sind mehrere Mechanismen beteiligt, die im Folgenden näher betrachtet werden sollen:

- Ein Vorgesetzter bekommt seine Position von der Leitung einer Organisation übertragen. Diese Positionszuweisung kann als Ausdruck des Vertrauens der Leitung in die menschlichen und fachlichen Qualifikationen der Führungskraft gesehen werden. Der betroffene Positionsinhaber sieht diese Zuweisung als eine Bestätigung bzw. eine Belohnung für sein bisheriges Handeln. Dieses Handeln muss richtig gewesen sein, sonst hätte er ja nicht diese Position zugewiesen bekommen. Da er bisher richtig entschieden und gehandelt hat, erscheint es auch als relativ unwahrscheinlich, dass sich daran künftig irgendetwas ändern könnte. Der Betroffene definiert und bewertet sich selbst über seine Position. Somit gewinnen seine Entscheidungen einen besonderen Stellenwert. Diese Schlussfolgerung, die sowohl bewusste, als auch unbewusste Komponenten beinhaltet, könnte durchaus noch mitgetragen werden, wenn die Positionszuweisung wirklich

nur auf den Fähigkeiten, also der fachlichen und sozialen Kompetenz beruhen würde. Dass dies oft jedoch nicht der Fall ist, ist eine Erfahrung die jeder schon mehrfach machen musste, der bereits über einen längeren Zeitraum berufstätig ist. Oftmals spielen hierbei auch Beziehungen, politische und taktische Erwägungen eine Rolle, die nichts mit der Qualifikation für diese Position zu tun haben. Gerade wenig qualifizierte Vorgesetzte definieren sich in besonderem Maße über ihre Position. Jede Kritik am Handeln dieser Entscheidungsträger, wird deshalb sehr leicht als eine Kritik an der Person interpretiert und somit auch auf die Positionszuweisung bezogen. Je stärker sich nun ein Vorgesetzter über seine Position definiert, als desto problematischer erweist sich sein Umgang mit Kritik.

- Ein weiteres Problem ergibt sich aus einem typisch menschlichen Verhalten, welches in der Psychologie als Konsensüberschätzung (Ross, Greene & House 1977) bezeichnet wird und auch bei Entscheidungsträgern zum Tragen kommt. Man geht hierbei davon aus, dass der eigene Standpunkt so logisch stringent und klar nachvollziehbar ist, dass andere diesen automatisch teilen müssen. Man überschätzt also den Wert und die Bedeutung der eigenen Einschätzung und unterstellt sozusagen, dass jedes normal denkende menschliche Wesen gezwungenermaßen zu der gleichen Einschätzung kommen muss. Ist dies nicht der Fall, dann kann es wohl kaum an der eigenen logischen Stringenz liegen, sondern ist eher auf ein Defizit des Gegenübers zurückzuführen. Schnell ist so die Sachebene verlassen und die persönliche Ebene tangiert. Dies ist auch ein Grund dafür, warum zumindest die intrinsische Reaktion auf solche Kritik oft so emotional intensiv ausfällt. Es erscheint als völlig unverständlich, dass jemand guten Gewissens anders über diese Sache denken könnte.
- In diesem Zusammenhang gewinnt auch die Situation, in der Kritik geäußert wird, eine große Bedeutung. Kritik unter vier Augen wird als wesentlich weniger bedrohlich empfunden, als Kritik in Anwesenheit mehrerer anderer Personen. Da die Kritik, wie oben bereits dargestellt, oftmals nicht nur auf der sachlichen Ebene wahrgenommen wird, sondern als Kritik an der Positions-

ausübung und somit auch an der Person selbst, wird sie als eine Herausforderung gesehen. Möglicherweise ist diese Reaktion etwas, das zu einem gewissen Maße evolutionsbiologisch in uns verankert ist. Es ist ähnlich wie die Herausforderung des α -Männchens in einem Rudel. Alle nehmen die Situation wahr und deshalb muss es darauf reagieren. Je nachdem wie stark oder auch wie ausschließlich sich der Vorgesetzte über seine Positionszuweisung definiert wird, seine Reaktion ausfallen. Je mehr die Positionszuweisung auf seinem Erfahrungsschatz und seinen wirklichen Qualifikationen basiert, je sicherer er sich also in seiner Rollenausübung ist, desto souveräner wird seine Reaktion ausfallen und als desto weniger bedrohlich (Stress) wird die Situation empfunden. Trotzdem wird Kritik selten als angenehm empfunden und noch seltener wirklich akzeptiert, auch wenn nach außen hin versucht wird, diesen Anschein zu vermitteln.

- Spätestens seit der Vertical-Dyad-Linkage Forschung (Frey & Spielmann, 1987, S. 170f.) ist bekannt, dass Vorgesetzte, trotz aller Bemühungen ihre Mitarbeiter gleich zu behandeln, dyadische Beziehungen mit Ihren Mitarbeitern eingehen. Diese führen dazu, dass die Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern durchaus unterschiedlich umgehen, was auch in die Bewertung dieser Mitarbeiter mit einfließt. Eines der Hauptkriterien nach denen Mitarbeiter dann sozusagen klassifiziert werden ist die Zugehörigkeit zur **In-Group** oder zur **Out-Group** des Vorgesetzten. Definiert ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter als Mitglied seiner In-Group, so ist dies ein Ausdruck einer irgendwie gearteten Ähnlichkeit bzw. Übereinstimmung. Es wird auf der gleichen Wellenlänge kommuniziert und es sind ähnliche Ansichten und Einstellungen vorhanden. Für Mitglieder der Out-Group trifft dies nicht zu. Das wäre an sich noch kein Problem, wenn diese Gruppenzuweisung nicht mit dem sogenannten **In-Group-Bias** in Verbindung stehen würde. Die eigene Gruppe wird als besser, leistungsfähiger und wertvoller eingeschätzt als die Out-Group. Das hat natürlich Konsequenzen für den weiteren Umgang mit dem Mitarbeiter, die zukünftigen Aufgaben- und Ressourcenzuweisungen und auch die Beurteilung des Mitarbeiters. So strebt ein Mitarbeiter i. d. R. an, in die In-Group des Vorgesetzten aufgenommen zu werden. Vorgesetzte wissen natürlich um dieses Bestre-

ben des Mitarbeiters und nutzen dies auch bewusst oder unbewusst zur Führung derselben. Jeder kennt doch aus persönlichen Gesprächen mit seinem Vorgesetzten Äußerungen wie: „**Wir** müssten einmal folgendes Problem anpacken“ oder „Darüber müssten **wir** uns einmal Gedanken machen“. Abgesehen davon, dass die erste Äußerung „anpacken“ einen sehr rustikal-dynamischen Ansatz vermittelt, so als ob mit dem Holzfällerkollegen namens Chef gemeinsam im Schweiß seines Angesichtes „richtige Männerarbeit“ verrichtet wird, impliziert das „Wir“ die Zugehörigkeit zur In-Group des Vorgesetzten, natürlich verbunden mit der Verpflichtung diesem Anspruch auch gerecht zu werden. Dass der Vorgesetzte hierbei meist nur als Ideengeber fungiert und die eigentliche Arbeit vom Mitarbeiter geleistet werden muss, gerät meist in den Hintergrund, denn als Belohnung winkt ja die Zugehörigkeit zur Wir-Gruppe des Vorgesetzten. Das eigentliche Problem ist nun, dass jemand, der Kritik übt, meist kein willkommenes Mitglied der In-Group ist, sondern gute Chancen hat, in der Out-Group zu landen. Somit befindet sich der Mitarbeiter in einem Dilemma. Seine Aufgabe erfüllen bedeutet, Kritik zu üben, wenn er dies für erforderlich hält. Diese Kritik senkt das Risiko von Fehlentscheidungen innerhalb seiner Organisation, ist also für diese förderlich. Auf der anderen Seite erhöht sie sein persönliches Risiko im Hinblick auf seine weitere Karriere.

Im asiatischen Bereich habe ich oftmals einen Spruch gehört: „Ein Mann soll erst dann sein wahres Gesicht zeigen, wenn er die Position im Leben erreicht hat, die er angestrebt hat.“ Dieser Ausspruch ist nichts anderes als der Ausdruck Jahrtausende wäherender Erfahrungen mit dem oben dargestellten Problem. Das führt dazu, dass Kritik oftmals aus durchaus verständlichem persönlichem Opportunismus heraus nicht geäußert wird. Da solche Mitarbeiter dann oftmals schneller befördert werden, entwickeln sich ganze Hierarchieketten solcher bequemer Opportunisten, die zu allem Ja und Amen sagen. Solche Ketten, oftmals auch mit dem alpinistischen Begriff der „**Seilschaften**“ belegt, sind zunächst äußerst bequem für den Bergführer (Obersten Vorgesetzten), auf lange Sicht erweisen sie sich jedoch als ein enormes Risiko für die Gesamtorganisation, weil sie den wesentlichen Korrekturmechanismus Kritik bzw. Remonstration unterdrücken und

somit Problemanalysen und Handlungsentscheidungen defizitär ausfallen. Das mag vielleicht bei der Erstellung von Steuerbescheiden noch recht harmlos sein, auch die Bestellung der falschen Papiersorte für eine Firma ist korrigierbar, in anderen Tätigkeitsfeldern kann dies zu fatalen Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen führen, die im Nachhinein nicht mehr korrigierbar sind. Dieser Effekt kommt ganz besonders bei Problemstellungen zum tragen, bei denen intensive Wertungs- und Abwägungsprozesse erforderlich sind, die natürlich von individuellen Gewichtungen abhängig sind und sich einer eindeutigen Objektivierung (Operationalisierung, Messbarkeit, Objektiver Beobachtung, etc.) entziehen. Dieser Effekt ist zwangsläufig im behördlichen Bereich stärker ausgeprägt, da die Messbarkeit erfolgreichen Verwaltungshandelns sehr schnell an ihre Grenze stößt. In Wirtschaftsunternehmen hingegen gibt es immer noch andere Messlatten für erfolgreiches Entscheidungshandeln wie Verkaufsbilanzen, Gewinne u. ä.

Konformität und die Bereitschaft, mit eigener Kritik äußerst sparsam umzugehen, werden oftmals belohnt. Nach dem „Law of Effect“ (Thorndike 1927) führt die Belohnung eines Verhaltens dazu, dass dies in Zukunft häufiger auftritt. Eine Bestrafung führt zu einem entgegengesetzten Effekt und reduziert das künftige Auftreten einer solchen Handlungsweise. Dies definiert ein spezifisches Sozialisationsklima innerhalb einer Organisation, dem der Mitarbeiter über Jahrzehnte ausgesetzt ist. Das führt dazu, dass selbst Mitarbeiter, die bereits den Zenit ihrer Karriere erreicht haben, nichtmehr befördert werden können und zwei Jahre vor ihrer Pensionierung auch nichts mehr zu verlieren haben, nicht mehr in der Lage sind, Kritik zu üben oder den Mut haben zu remonstrieren, obwohl gerade sie es gefahrlos könnten. Somit hat der oben angeführte Ausspruch der Asiaten nur bedingt Gültigkeit. Wenn man vier Jahrzehnte lang sein wahres Gesicht versteckt hat, bis man in der richtigen Position ist, so kann man dieses gar nicht mehr zeigen, weil man nicht mehr weiß, wie sein eigenes Gesicht aussieht. Dies wird auch noch dadurch begünstigt, dass der Effekt der kognitiven Dissonanz (Festinger 1957) bei diesem „pathogenen“ Lernprozess zum tragen kommt. Mögen die eben angesprochenen Führungskräfte am Anfang ihrer Karriere noch kritikbereit gewesen sein, so ändert sich im Rahmen dieses Sozialisationsprozesses

ses auch deren Überzeugung hinsichtlich der Kritik. Wenn ein gefordertes Handeln im Widerspruch zu der eigenen Überzeugung steht, empfinden Menschen eine kognitive Dissonanz. Dieser Zustand ist für das jeweils betroffene Individuum auf Dauer höchst belastend. Möglich wäre nun, entweder nicht so zu Handeln, was innerhalb von Organisationen nicht so einfach ist oder seine Überzeugung zu ändern, um diesen Spannungszustand zu reduzieren. So beginnt das Individuum nach und nach mit einer schrittweisen Neubewertung, die letztendlich dazu führt, dass sich die Überzeugung dem Handeln anpasst. Geschieht dies über Jahre hinweg immer wieder, so ist der Betroffene irgendwann wirklich vom Wert der absoluten Konformität überzeugt.

In dieser Form sozialisierte Mitarbeiter entwickeln auch eigene Taktiken, wie sie mit Informationen umgehen, die sie zu einem non-konformen Verhalten zwingen würden und somit von Ihnen als höchst bedrohlich empfunden werden. Als beliebteste Taktiken lassen sich folgende anführen:

- Sie werden ignoriert
- Ihr Wahrheitsgehalt wird in Frage gestellt
- Handlungsalternativen werden ignoriert
- Schwerpunkte werden anders gesetzt und gewichtet
- Darstellungen erfolgen aus einer spezifischen Perspektive heraus
- Der Informationsgeber wird diskreditiert
- Sie werden beschönigt
- Es wird nicht gelogen, aber auch nicht die volle Wahrheit weitergeleitet
- Sie werden statistisch so aufbereitet, dass sich ihre Aussage verändert.

Ein bedauerlicher Nebeneffekt eines solchen kritikfeindlichen Sozialisationskontextes ist es, dass kritische Mitarbeiter sehr schnell stigmatisiert werden. Ihnen wird sozusagen ein Label auf die Stirn geklebt: „Du bist schwierig“. Dieses Label ist zwar nicht sichtbar, wird aber von allen anderen sehr schnell wahrgenommen. Der Betreffende Mitarbeiter wird explizit oder implizit als nicht zur In-Group gehörig definiert. Dies verschlechtert nicht nur entscheidend die Beziehung zu den Vorgesetzten, sondern auch zu den anderen Mitarbeitern. Einige fühlen sich in Folge sogar dazu genötigt, um den eigenen In-Group-

Platz zu festigen, in die gleiche Kerbe zu schlagen und sich dementsprechend negativ gegenüber dem Stigmatisierten zu verhalten.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass ein durch die Organisation begünstigter Mangel an Kritikbereitschaft oder anders formuliert, eine Belohnung von bedingungsloser Konformität, massiv negative Konsequenzen für das Erreichen von Organisationszielen nach sich zieht. Ein Mangel an Kritikbereitschaft seitens der Mitarbeiter und eine ausgeprägte Definitionsmacht von Vorgesetzten führen dazu, dass Problemanalysen suboptimal ausfallen und Suchräume für Problemlösungen in entscheidender Art und Weise verkürzt werden. Um dies zu vermeiden, muss eine Organisationskultur daraufhin ausgelegt sein:

- Kritik zu belohnen
- Mitarbeiterexpertise unverfälscht einzufordern
- Diskurse anzustreben
- Mut und Kompetenz zu fördern
- Entscheidungen vor den Mitarbeitern angemessen zu rechtfertigen
- Mitarbeiter in Entscheidungsfindungsprozesse einzubinden
- Kontroverse Meinungen zu akzeptieren
- Selbstbewusstsein zu fördern
- Positionen nach fachlicher und sozialer Kompetenz zu besetzen
- Die richtigen Mitarbeiter auszuwählen.

Literatur

Bundesbeamtengesetz (2009), § 62 und § 63

Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Stanford: Stanford University Press

Frey, D. & Spielmann, U. (1987). Führung – Konzepte und Theorien. In D. Frey & S. Greif (Hrsg.), Sozialpsychologie – Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen (S. 170f). München-Weinheim: Psychologie Verlags Union

Ross, L., Greene, D. & House, P. (1977). The false consensus effect: An egocentric bias in social perception and attribution process. Journal of Experimental Social Psychology, 13, S. 279-301

Thorndike, E. L. (1927). The Law of Effect. American Journal of Psychology, 39, S. 212-222

13. Vorbehalt als Haltung - Verstehende Ansätze in der nachrichtendienstlichen Arbeit

Thomas Anderson

1. Konstruktivistische Ansätze als theoretische Rahmung

Spontan würde man Nachrichtendienste filmisch wohl am ehesten mit Spionagethrillern wie *James Bond*, *Bourne Identity* oder der Roman- und Filmfigur *Jack Ryan* von Tom Clancy in Verbindung bringen – selbst dann noch, wenn dies mit kritischer Distanz oder in Ablehnung geschehen würde.¹³³ Auch wenn unstrittig sein dürfte, dass die im Spionagegenre vorkommenden Klischees mit tatsächlicher nachrichtendienstlicher Arbeit in der Regel wenig gemein haben, lassen sich aber durchaus andere Beispiele aus Hollywood finden, die im wahrsten Sinne des Wortes näher an der Wirklichkeit sind – oder sich mit derselben zumindest für die nachrichtendienstliche Tätigkeit durchaus fruchtbar auseinandersetzen. Zum Beispiel der Film *Matrix* (1999) der Wachowski Brüder, dessen Verbindung zu Nachrichtendiensten aber auf Anhieb wahrscheinlich wenig offensichtlich ausfällt, aufgrund seiner philosophischen Grundannahmen aber dennoch von Interesse ist. Dabei setzte der Kinofilm nicht nur wegen seiner Optik, Kamera- und Tricktechnik neue Maßstäbe, sondern auch hinsichtlich seiner philosophischen Anleihen, insbesondere der Adaption postmoderner sozialwissenschaftlicher und erkenntnistheoretischer Trends. In *Matrix* ist die Welt nur eine scheinbare, vorgegaukelt von Maschinen, die mittels Computersimulation eine Realität schaffen, die für die Menschen lediglich Wirklichkeitscharakter besitzt.

Interessant ist, dass abseits dieser Parallelwelt der Simulation eine weitere Welt existiert, die bei konsequenter Betrachtung ebenfalls die Frage nach deren tatsächlichen Existenz aufwirft.¹³⁴ Realität findet

¹³³Für Anregungen und Kritik danke ich Mirko, Sebastian und insbesondere Marius, der die Diskussion um die Wirklichkeit der Realität selbst zu unwirklichen Zeiten betreibt.

¹³⁴Dabei ist *Matrix* nur eines der prominentesten Beispiele einer kritischen Auseinandersetzung mit der Wahrnehmung von Realität. Filmisch wurden ähnliche Fragen bereits mit z.B. *Rashomon* (1950), basierend auf der Kurzgeschichtensammlung von Akutagawa Ryunosuke, von Akira Kurosawa thematisiert. Auch hier wird die Darstellung von Objektivität kritisch hinterfragt.

sich im Auge des Betrachters wieder. Der Anspruch einer Kohärenz von Wahrheit und Wirklichkeit wird somit konsequent aufgehoben und eine allgemein gültige und transsubjektive Realität hinterfragt. Übrig bleibt die Interpretation durch den Zuschauer, der sich letztendlich nicht sicher sein kann, mit der Sichtweise und Deutung seiner ‚subjektiven Objektivität‘ richtig zu liegen. Die Verunsicherung des – auch räumlichen – Blicks (vgl. auch Lossau 2000) ist zentrales Motiv postmoderner cineastischer Erzählungen. Geschichte, und so fügt es sich beispielsweise auch bei *Pulp Fiction* (1994), einem weiteren Klassiker der jüngeren Kinogeschichte, zusammen, ist *geschichtete* Erzählung, die sich weder einem stringenten zeitlichen Ablauf noch einer darstellerischen Objektivität verpflichtet fühlt. Selbst Vergangenheit ist dabei niemals vergangen im Sinne einer abgeschlossenen Darstellung unter damaligen Prämissen, sondern ist vielmehr Deutung des Vergangenen unter gegenwärtigen Maßgaben. Die Interpretation von herrschender Wirklichkeit geschieht somit – auch rückblickend – unter den Bedingungen der Gegenwart (vgl. dazu Koselleck 2003). Gleiches gilt für die Zukunft als perspektivische Projektion sozialer Vorstellungen, die ebenfalls im Rückgriff auf herrschende und sozial akzeptierte Interpretations- und Normstandards erfolgt.

Warum sind *Matrix* oder *Pulp Fiction* somit mitunter näher an der Wirklichkeit von Nachrichtendiensten? Vom Inhalt zwar wohl genauso wenig wie James Bond, Jason Bourne oder Jack Ryan Arbeitsweisen von Nachrichtendienstmitarbeitern korrekt widerspiegeln. Aber die postmodern inspirierten Blockbustern zugrunde liegenden erkenntnistheoretischen Annahmen und Schlussfolgerungen, um die es im Folgenden verstärkt gehen soll, bieten dennoch interessante Anknüpfungspunkte für die nachrichtendienstliche Arbeit. Insbesondere für die Auswertung als zentrales Element des nachrichtendienstlichen Produktionszyklus‘ (vgl. Bruce/George 2008) ist z.B. das Zusammenspiel von Informationsauswahl, Reflexion, Interpretation, Bewertung und Steuerung von Belang. Aber auch für beschaffende Bereiche muss gelten, beständig und vor allem kritisch vorliegende Informationen zu

Verschiedene Akteure schildern ihre Versionen einer Bluttat, die sich für den Zuschauer aber niemals zu einem kohärenten Ganzen zusammenfügen. Das Spiel mit verschiedenen Blickwinkeln und Zeitebenen wird filmisch auch in „8 Blickwinkel“ (2008) aufgegriffen.

prüfen und die eigenen Verortungen in diesem Prozess zu reflektieren. Die reflexive und kritische Auseinandersetzung mit Informationen ist somit ein grundlegender Sachverhalt nachrichtendienstlicher Arbeit (vgl. Gill/Pythian 2006: 20-38). Auch postmoderne Theorieansätze legen großen Wert auf die Einbeziehung eigener Positionen und Standpunkte und deren Beeinflussung letztendlicher Analyseergebnisse. Allerdings haftet Theoriearbeit häufig der Ruf einer esoterischen, zumindest aber oftmals unnötig „verkopften“ Nebensache an, die für das wirkliche (Arbeits--)Leben vielfach keinen entscheidenden Mehrwert generiert.

Abseits einer Diskussion ob des Für und Wider einer – auch grundsätzlichen – theoretischen Auseinandersetzung kann jedoch durchaus eine Sensibilisierung nachrichtendienstlicher Arbeitsweisen unter Rückgriff konstruktivistischer sozialwissenschaftlicher Ansätze erfolgen, die zunehmend auch in der Beschäftigung mit den internationalen Beziehungen Verwendung finden und sich von positivistischen Verfahren deutlich abgrenzen.¹³⁵ Dies erscheint insofern angebracht, da sich z.B. Auslandsnachrichtendienste dezidiert im Bereich der Internationalen Beziehungen bzw. der Sicherheitspolitik verorten lassen. Hierbei wird in der akademischen Auseinandersetzung einer explizit theoretischen Diskussion Raum gegeben, die zudem verstärkt durch empirische Arbeiten eine Unterfütterung und methodische Ausdifferenzierung erfährt. Bezogen auf die nachrichtendienstliche Analyse soll im Folgenden allerdings weniger eine detaillierte und umfassende theoretische Verortung oder konkrete methodische Umsetzung postmoderner Ansätze im Vordergrund stehen, als vielmehr der Mehrwert bestimmter konstruktivistischer Grundannahmen und Herangehensweisen erläutert werden (vgl. dazu auch Rathmell 2002). Anhand diskurstheoretischer Verfahren sowie des Beispiels des Huntington'schen „Kampf der Kulturen“ – die in Verbindung zudem in der Literatur bereits mehrfach thematisiert wurden (vgl. bspw. Reuber/Wolkersdorfer 2002) – kann die Anschlussfähigkeit kritischer epistemologischer und ontologischer Grundhaltungen für z.B. nachrichtendienstliche Ar-

¹³⁵ An dieser Stelle kann keine wissenschaftshistorische und -theoretische Aufarbeitung der Feinheiten verschiedener Begrifflichkeiten gegeben werden, so dass nachfolgend Konzepte z.T. synonym verwendet werden, wohlwissend, dass dies Anlass zur Kritik bergen kann.

beitsprozesse gezeigt werden.¹³⁶ Allerdings kann dabei nicht darauf verzichtet werden, wenigstens grundsätzlich spezifische zugrunde liegende theoretische Prämissen zu skizzieren, wobei an dieser Stelle auf diskursanalytische Verfahren zurückgegriffen wird. Daraus erschließt sich in der Folge u.a. ein wesentlicher Mehrwert postmoderner Ansätze, so z.B. die Feststellung, dass auch die eigene Position – und darin eingeschlossen die eigene theoretische Verortung als Vorbedingung – von einer unausweichlichen Konstruktionsleistung begleitet wird. Nämlich bereits in allgemeinsten Form insofern, als dass die Betrachtung eines Sachverhalts automatisch eine Selektionsleistung beinhaltet. Und sei es nämlich genau um den Aspekt, der *nicht* im Fokus des Interesses liegt. Sich der eigenen Grundannahmen bewusst zu sein ist somit notwendig, um auch die eigenen Einschätzungen richtig einordnen zu können. Eine solche Position der Beobachtung zweiter Ordnung (vgl. Luhmann 1997), also die Mitbeobachtung der eigenen Beobachtungsleistung, bieten z.B. bestimmte diskurstheoretische Herangehensweisen, die als Facette postmoderner Theorieansätze in der akademischen Auseinandersetzung mit der Konstruktion von Wirklichkeit zunehmend Verbreitung finden.¹³⁷

Dabei muss in diesem Fall der Diskursbegriff jedoch von einer populären Verwendung abgegrenzt werden. Diskurs meint an dieser Stelle nicht, wie dies z.B. vielfach anklingt, „Diskussion“ oder „Gesprächsinhalt“, sondern geht über kontrovers diskutierte politische Sachverhalte hinaus. Diskurse ermöglichen und unterbinden Wissen, erlauben Sprech- und Denkweisen. Im Zentrum diskurstheoretischer Ansätze steht somit die Herstellung und Durchsetzung von Wirklichkeit. Damit wird zugleich deutlich, dass prinzipiell Wirklichkeit nicht als abschließende und allgemeinverbindliche Realität gedacht wird, sondern sich aus verschiedenen Blickwinkeln jeweils unterschiedlich darstellt. Gerade auch für nachrichtendienstliche Prozesse ist dies von Bedeutung. Eine kritische Grundhaltung dürfte bei analytischen Herangehensweisen, die gerade auch in der nachrichtendienstlichen Arbeit von zentraler Bedeutung sind, zwar ohnehin anzunehmen sein. Aber insbe-

¹³⁶Damit ist jedoch keine Hierarchisierung oder Priorität theoretisch-methodischer Vorgehensweisen impliziert.

¹³⁷Vgl. dazu auch die Ausführungen von Renshon (2009) zu den möglichen negativen Konsequenzen bei der Projektion eigener Grundannahmen auf das Verhalten anderer.

sondere in der Analyse nachrichtendienstlich gewonnener Meldungen muss zudem beständig und konsequent angezweifelt werden, ob es sich bei vorliegenden Informationen z.B. um authentisches oder besonders parteiisches Material handelt oder Eingänge beispielsweise als Spielmaterial sogar bewusst lanciert wurden.¹³⁸ Vorbehalte sind daher obligatorische Vorbedingung der nachrichtendienstlichen Arbeit. Auch nach Bruce und George (2008) sind wesentliche Voraussetzungen für nachrichtendienstliche Auswerter nicht nur fachliche Kompetenz bezüglich des Analysegegenstandes, sondern darüber hinaus auch hinsichtlich der dabei zur Anwendung kommender Methoden und Arbeitsweisen. Zudem müssten sie die Besonderheiten des nachrichtendienstlichen Metiers (Sammlung von Daten, Hintergründe etc.) in Betracht ziehen und sich eigener Voreingenommenheit oder Einflüsse bewusst sein, die den Analyseprozess beeinflussen können. Damit einher geht eine offene Einstellung zu alternativen Sichtweisen als auch ein positiver Umgang mit eigenen Fehlern und Schwächen. „The complete analyst must be an expert on how to use intelligence collection capabilities; be both imaginative and rigorous in considering explanations for missing, confusing, and often contradictory data while at the same time being able to be a self-critic of one’s own biases and expectations of what the data show; and, most important, be open to changing one’s mind and consciously trying to ask the question, ‘If I’m wrong, how might I need to modify the way I am analyzing the problem?’” (Bruce/George 2008: 3). Gill und Phythian gehen davon aus, dass postmoderne Ansätze zwar häufig die Existenz einer unabhängig existierenden Realität verneinen – und somit nur eingeschränkten Wert im politischen Tagesgeschäft besitzen würden –, jedoch zumindest den Vorteil für die nachrichtendienstliche Auswertung bieten, eigene Vorannahmen im Analyseprozess zu kontextualisieren (vgl. Gill/Phythian 2006; RAND 2006: 10). Entsprechend sehen die Autoren letztendlich in der Mischform des Kritischen Realismus’ die erfolgversprechendere Herangehensweise. Zu einer anderen Einschätzung kommt hingegen Rathmell (2002: 101). Angesichts mit der Postmoderne einhergehender gesellschaftlicher und technologischer Veränderungen müssten sich demnach auch Nachrichtendienste an-

¹³⁸Im letzteren Fall stellt sich dann wiederum konsequent die Frage, mit welcher Intention dies geschieht, so dass die analytische Spirale quasi gegen Unendlich laufen kann.

passen. Dies sowohl hinsichtlich des konzeptuellen Rahmens, der aus postmodernen Annahmen erwächst, als auch angesichts der geänderten Nachfrage der Abnehmer nachrichtendienstlicher Produkte.

Nachfolgend soll entsprechend ebenfalls skizziert werden, dass postmoderne Ansätze durchaus gewinnbringend sein können, da z.B. miteinander konkurrierende Sichtweisen und Durchsetzungsstrategien in den Blick genommen werden können, um sich mit der kommunikativen Etablierung bzw. Durchsetzung von spezifischen Formen von Realität auseinandersetzen. Anstelle der größeren meta-theoretischen Rahmung (vgl. dazu Rathmell 2002), sollen hier allerdings diskursanalytischen Verfahren als Veranschaulichung einer dezidiierteren Herangehensweise dienen. Die gehörige Portion Eklektizismus, die postmodernen und diskursanalytische Ansätzen dabei häufig gemein ist, muss hierbei keineswegs zum Nachteil gereichen. Das in diskurstheoretischen Verfahren verankerte konstruktivistische Gerüst dient nämlich nachfolgend vor allem, um den Nutzen für die nachrichtendienstliche Arbeit, insbesondere der Auswertung, zu diskutieren. Nur kurz kann in diesem Zusammenhang auch auf die methodische Umsetzung eingegangen werden, um anschließend die vorgestellte Grundidee an einem Beispiel aus der internationalen Politik – nämlich dem „Kampf der Kulturen“ – zu skizzieren. Hierbei lassen sich exemplarisch grundlegende Perspektiven postmoderner Ansätze ableiten: das Ende der Suche nach einer absoluten Wahrheit und umfassender Erklärungen, die Auflösung von Abgrenzungen, die Neuverhandlung von Identitäten sowie das Ende klassischer Hierarchien, maßgeblich befördert durch technologische und gesellschaftliche Änderungen der Wissensgesellschaft (vgl. Rathmell 2002: 95f.). Darauf aufbauend lässt sich der für die nachrichtendienstliche Arbeit ergebende analytische Mehrwert abschließend weiter eingrenzen.

2. Diskurstheoretische Herangehensweisen

Diskurstheoretische Ansätze beschäftigen sich mit der Herstellung von Wirklichkeit, sind also im weitesten Sinne verstehenden Ansätzen zuzuordnen. Allerdings gibt es keine einheitliche Definition oder gar ein übereinstimmendes Verständnis des theoretischen, methodischen oder empirischen Stellenwertes diskursanalytischer Ansätze. Als kleinster gemeinsamer Nenner kann jedoch festgehalten werden, dass

Sprache für die Ausbildung allgemein verbindlicher Sinnzusammenhänge als entscheidend angesehen wird. So kommt im (all)täglichen Sprachgebrauch z.B. häufig das Füllwort ‚man‘ vor. ‚Man‘ bezieht sich mit der sprachlichen Wendung dabei häufig auf implizite, nicht weiter hinterfragte Regeln. Dieses soziale Regelwerk könnte ‚man‘ sehr vereinfacht als Diskurs umschreiben. Nach Achim Landwehr organisieren Diskurse sag-, denk- und machbares (Landwehr 2001). Außerhalb von Diskursen ist Wissen nicht möglich, da erst Diskurse die Rahmenbedingungen schaffen. In allgemeiner Form bedeutet dies, dass, um beispielsweise über Sprache sprechen zu können, bereits ein Wortschatz notwendig ist, dessen inhaltliche Bedeutungszuschreibungen historisch gewachsen, aber somit auch kontingent sind und die nicht auf extern existierenden, objektiven Zuschreibungsregeln beruhen. Darüber hinaus werden Wahrnehmungen in der Regel affektiv aufgeladen, da prinzipiell gleiche Wahrnehmungen unterschiedlich bewertet werden. Durch ihre Regelfunktion, die bei der Definition von Wirklichkeit eine Rolle spielt, steht der Begriff des Diskurses daher in Opposition zu einem positivistischen Realitätsbegriff, der Wirklichkeit als extern und a priori gegeben annimmt. Verkürzt könnte man argumentieren, dass bei einem positivistischen Verständnis eine externe Realität immer und unabhängig vom Beobachter vorhanden ist, während nach einer konstruktivistischen Auffassung Realität erst mit der Beobachtung derselben beginnt. Aber auch ohne den Umweg über philosophische Anleihen lässt sich bereits unter Bezug auf biologische bzw. neurologische Ansätze, die insbesondere auch von Varela und Maturana in die Diskussion eingebracht wurden (vgl. Maturana/Varela 1980; Maturana 1982), zeigen, dass Wirklichkeit immer nur über verschiedene Filter vermittelt wahrgenommen werden kann. Diese Filter sind dabei allerdings nicht identisch nachvollziehbar, so dass letztendlich das Ergebnis von Wirklichkeit situativ und individuell ist.

Als einfaches Beispiel mag an dieser Stelle die simple Frage nach Farben gelten. *Was* z.B. Blau ist, kann relativ schnell beantwortet werden. Eine Farbe. *Wie* Blau allerdings ist, ist schon bedeutend schwieriger zu beantworten. Einfacher fällt es dabei zu sagen, was Blau *nicht* ist (z.B. Rot). Zwei Dinge werden unmittelbar deutlich. Erstens, die transsubjektive Nachvollziehbarkeit der Wahrnehmung von Sinneseindrücken – hier am Beispiel der Farbe Blau – ist nicht ohne weiteres möglich. Zwar könnte man argumentieren, dass auf-

grund biologischer Ähnlichkeiten, neuronaler Vernetzungen, physikalischer Eigenschaften etc. das Empfinden ähnlich anzunehmen ist, aber damit ist es noch lange nicht identisch im Sinne einer objektiv vergleichbaren Umwelt.¹³⁹ Zweitens wird deutlich, dass Abgrenzungen entscheidend sind, um Gegenstandsbereiche zu beschreiben. Damit werden automatisch Fragen nach Inklusion und Exklusion mitthematisiert und der politische Gehalt von Abgrenzungen, die auch Thema von Diskursen sind, offensichtlich. Auch wenn zwischen Individuen wohl weitestgehend Übereinstimmung herrscht, was als Blau bezeichnet werden kann, herrscht gleichzeitig prinzipielle Unsicherheit, ob die Wahrnehmung identisch ist. Erschwerend kommt hinzu, dass eine Diskussion über Inhalte, Empfindungen, Wirklichkeitserleben etc. wiederum auf Sprache zurückgreifen muss, die selbstredend nicht ad hoc dazu erfunden wird, sondern auf bereits vorhandenes Sprachwissen zurückgreift (und somit den gleichen Unsicherheitserwägungen unterliegt, wie es in dem Farbbeispiel zum Tragen kommt). Dieses sprachliche Vorwissen ist allerdings wiederum nicht frei von Wertungen, Aufladungen und Urteilen, die bereits Zeichen eines vorherigen Auswahlprozesses sind. Vollständige Wertfreiheit ist daher im sprachlichen Gebrauch illusorisch. Grundlegendes Mittel sowohl der Beschreibung (und damit auch der Abgrenzung), sprich der Wirklichkeitsvermittlung, ist somit Kommunikation, die jedoch wie beschrieben ebenfalls als Filter fungiert. Zwar ist hierbei in erster Linie Sprache zu nennen, aber auch Bilder, Architektur, Uniformen etc. können in ihrer Symbolik als ‚Texte‘ gelesen werden, die bei der Vermittlung wahrgenommener Umwelt zum Tragen kommen. Sprache selbst ist somit nicht objektiv und neutral gemäß klarer Raster und Kategorien vorliegend, sondern selbst relational, unterschiedlich geprägt und mit Bedeutungen aufgeladen. Für konstruktivistische Ansätze wesentlich ist daher die Überlegung, dass erst über Kommunikation kollektive Sinnzusammenhänge erzeugt und verbreitet werden. Auch gemäß diskurstheoretischen Annahmen wird Realität erst über Kommunikation erschaffen bzw. produziert diese symbolischen Bedeutungsformationen (vgl. Keller 2004: 7; Pfaffenbach/Reuber 2005: 198f.). Im Diskurs getroffene Aussagen stehen in einem bestimmten Kontext und grös-

¹³⁹Zumindest gilt dies nicht, wenn der Objektivitätsbegriff mit einer unparteiischen Vergleichbarkeit gleichgesetzt wird.

ren Zusammenhang, die, so wird es bei diskursanalytischen Verfahren unterstellt, einer gewissen Regelmäßigkeit unterliegen. Die entsprechende Ein- und Zuordnung der Aussagen im Diskurs lässt wiederum Rückschlüsse über soziale Ordnungen zu. Gleichwohl unter der Berücksichtigung, dass es sich dabei nicht um einen einseitigen Prozess handelt, sondern Diskurs und soziale Ordnung wechselseitig Einfluss nehmen.

Wie *Neo* und *Morpheus*, zwei Protagonisten aus *Matrix*, über den grundlegenden Umgang mit Wirklichkeit nachdenken, stellt sich auch an dieser Stelle die Frage, wo der Gewinn der bis hierher skizzierten Überlegungen liegt, insbesondere in Hinblick auf die nachrichtendienstliche Arbeit. Hierbei kann auf die enge Verbindung von kommunikativer Vermittlung von Wirklichkeit und einer der grundlegendsten Definitionen von Nachrichtenwesen verwiesen werden, nämlich von *Intelligence* als Form von Wissen (Kent 1965, zitiert nach Rathmell 2002: 88). Der Blick auf die sprachliche Herstellung sozialer Ordnung und mitunter das, was als Realität oder implizite Regelmäßigkeit akzeptiert ist, kann somit dazu beitragen, Fragen zu beantworten, die aufgrund ihrer scheinbaren Offensichtlichkeit nicht mehr gestellt werden was – so kann sicherlich unterstellt werden – auch für die nachrichtendienstliche Arbeit durchaus von Belang ist. Diskurstheoretische Herangehensweisen erfordern es, unhinterfragte Annahmen einer kritischen Prüfung zu unterziehen. Abseits verschiedener methodischer Umsetzungen aber auch theoretischer Grundannahmen und Ausdifferenzierungen kristallisiert sich bei konsequenter Anwendung eine kritische Haltung heraus, die in ihrer Offensichtlichkeit oftmals hingenommene „Tatsachen“ hinterfragt. Diskursanalytische Verfahren verändern somit die Sicht auf Wahrheit von einem absoluten zu einem relativen Konzept (Pfaffenbach/Reuber 2005: 204). Vielfach bezieht sich Diskursanalyse dabei auf großmaßstäbige sprachliche Deutungsmuster, die „fallweise eine so mächtige Position einnehmen können, dass sie – wie etwa der Kalte Krieg – in der Vorstellung einer Epoche eine ‚*quasirealistischen*‘ Charakter erhalten können (Pfaffenbach/Reuber 2005: 199, Hervorh. im Orig.). Aber auch die kleinen sprachlichen Veränderungen und Machtverschiebungen, die nach Michel Foucault, einem der einflussreichsten diskurstheoreti-

schen Philosophen, auf „Taubenfüßen“ daher kommen (vgl. Foucault 1977: 216), sind einer genaueren Betrachtung wert.¹⁴⁰

Nach Keller lassen sich Diskurse als „mehr oder weniger erfolgreiche Versuche verstehen, Bedeutungszuschreibungen und Sinn-Ordnungen zumindest auf Zeit zu stabilisieren und dadurch eine kollektiv verbindliche Wissensordnung in einem sozialen Ensemble zu institutionalisieren“ (Keller 2004: 7). Allerdings stabilisieren und institutionalisieren Diskurse nicht nur Sinnzusammenhänge, sondern sind wenigstens ebenso sehr an der Produktion von Wirklichkeit selbst beteiligt. Indes muss an dieser Stelle nochmals betont werden, dass dieser Produktionsprozess, wie es etwas mechanistisch im Sprachgebrauch des Konstruktivismus heißt, selbstredend nicht virtuell ist. Vielmehr können auch semantische Komponenten durchaus einen materiellen Niederschlag finden und sich in klaren Kategorien manifestieren. Schließlich realisiert sich z.B. der ‚Staat‘ als Gebilde tatsächlich und erfährt eine Naturalisierung und Materialisierung in Form von Regierungsgebäuden, Polizeiuniformen und nationalen Symbolen. Wichtig ist dabei allerdings, dass diese Kategorien und Manifestierungen nicht a-historisch oder zwingend notwendig sind, sondern die Ausbildung von Normen vielmehr das Ergebnis eines langen Prozesses ist, der letztendlich beispielsweise Polizeiuniformen eine bestimmte Bedeutung beimisst, die wiederum (mehr oder minder) sozial akzeptiert ist. Diese allgemein verbindliche Akzeptanz weist letztendlich erst Polizeiuniformen eine spezifische Art (und Wirkmächtigkeit) der Realität zu; die Machtkomponente von Diskursen wird unmittelbar deutlich, wo-

¹⁴⁰Der französische Philosoph Michel Foucault ist für die Beschäftigung mit diskursanalytischen Verfahren in der nachrichtendienstlichen Auswertung noch aus anderer Hinsicht interessant. Nämlich die flankierende Problematisierung räumlicher Ordnungen in der Analyse sozialer Strukturen. Gerade hinsichtlich einer thematischen Verortung von Auslandsnachrichtendiensten im Bereich der Internationalen Beziehungen, insbesondere der Sicherheitspolitik, wird offensichtlich, dass vielfach klassische geostrategische Ansätze vorherrschen, die den Raum als externes und unveränderliches Strukturmerkmal der Politik fassen. Damit geht jedoch ein Raumverständnis einher, welches klassischen geopolitischen Denkweisen entspricht, die räumliche Argumentationsmuster zur Legitimation politischer Interessen heranziehen. Auf die Problematik von Raumrepräsentationen als Machtmittel weist vor allem die Schule der Kritischen Geopolitik hin (vgl. dazu exemplarisch Ó Tuathail 1996).

raus sich nicht zuletzt auch wieder ein gesteigertes Interesse nachrichtendienstlicher Ansätze ableiten lässt. Zudem wird an dieser Stelle ersichtlich, weshalb diskurstheoretische Verfahren, trotz der von Gill und Pythian (2006: 26f.) zugewiesenen Nachteile, dennoch nutzbar sind: nämlich durch die Problematisierung dieser unterschiedlichen Machtzuweisungen und deren Durchsetzungen, wie es z.B. bei bestimmten Begriffen (Demokratie, Freiheit, Menschenrechte etc.) oder Symbolen (Fahnen, Uniformen etc.) der Fall ist.

Aus dem obigen Beispiel wird deutlich, dass ein weit gefasstes Diskursverständnis¹⁴¹ prinzipiell alles umfasst, unabhängig vom sprachlichen oder materiellen Gehalt. Schließlich, so könnte argumentiert werden, ist es nämlich nicht ausschlaggebend, in welcher Form etwas existiert, sondern lediglich, dass es kommunikative Bedeutung erlangt. Anders ausgedrückt: ohne sprachliche Vermittlung, ohne Vorhandensein im Diskurs, kann nichts existieren.¹⁴² Aber wenngleich prinzipiell alles in Diskursen vorkommen kann, heißt dies natürlich nicht, dass dies auch tatsächlich der Fall ist oder Aufmerksamkeiten gleichmäßig verteilt sind. Diskursen kommt somit auch eine selektive Funktion zu. Strategien der Inklusion und Exklusion konkurrieren miteinander, um die potentielle Unendlichkeit möglicher Aussagen zu reduzieren. Diese Verknappung an Möglichkeiten mit den sich ständig verschiebenden Abgrenzungen, im engeren Sinne die Verschiebungen von Bedeutung und Wahrheitszuschreibung, sind von besonderem Interesse und können ebenfalls für die nachrichtendienstliche Auswertung gewinnbringend operationalisiert werden.¹⁴³ Hier wird überdies ein Vorteil diskurstheoretischer Verfahren offensichtlich. Die Feststellung der Selektivität von Diskursen macht vor den eigenen theoretischen Annahmen nicht halt. Daher wird in die Analyse prinzipiell auch die eigene Beobachtungsleistung integriert. Zwar ist eine konsequente (und damit

¹⁴¹Es gibt Diskursansätze, die materiellen Faktoren eine geringere Bedeutung zumessen.

¹⁴²Was nicht kommuniziert wird, hat keine Bedeutung – ist gleichsam exkommuniziert – und ist somit nicht existent. Deutlich wird hierbei, dass der Kommunikationsbegriff sehr weit gefasst ist und durchaus auch Schweigen als Form des Informationsaustausches mit einbeziehen kann. Eine Unterschlagung von vorhandenem Wissen ist daher nicht gemeint.

¹⁴³In der potentiellen Unendlichkeit ist allerdings bereits sowohl Unordnung als auch Unkontrollierbarkeit als weitere Charakteristika von Diskursen angelegt.

unendliche) Umsetzung aus forschungspragmatischen Gründen zu- meist nicht durchführbar, bietet aber dennoch für die analytische Tiefe einen praktischen Vorteil.

Da Diskurse Wahrheit und Ordnung definieren – so z.B. über die Zu- weisung bestimmter Sichtweisen auf Polizei oder Sicherheitsdienste –, üben sie gesellschaftliche Macht aus. Diese Kontrollfunktion und De- finitionsmacht ist allerdings nicht statisch zu verstehen, sondern be- ständig umstritten und umkämpft. Zudem gilt nicht, dass Diskurse als geschlossene Systeme zu verstehen sind, die als feste Entitäten mit anderen, gleichfalls geschlossenen Gebilden, konkurrieren. Im Gegen- teil, Diskurse müssen, sowohl nach außen als auch nach innen, als prinzipiell offen für Veränderungen gelten. Daraus leitet sich ab, dass sie beständig Gegenstand von Auseinandersetzungen sind. Welche Definitionsweise Wirkmächtigkeit erlangt, was als Wahrheit im Dis- kurs akzeptiert wird, ist somit umstritten. Ein solcher Wettstreit um Deutungshoheiten kann allerdings nur Wirkung zeigen, wenn er öf- fentlich ausgetragen wird. Anders ausgedrückt, Äußerungen im Ge- heimen nehmen keinen unmittelbaren Einfluss auf den Diskurs. Damit ist aber nicht gemeint, dass ein vorsätzliches Verschweigen möglich ist. Der absolute Gegendiskurs ist nicht durch ein absichtliches Vor- enthalten bestimmt – damit wäre ja dennoch das (wenn auch implizite) Wissen vorhanden und somit im Diskurs enthalten –, sondern wird im Grunde erst mit dem vollständigen Nichtvorhandensein manifest. Wenn die öffentliche Verbreitung für die Durchsetzung von Deu- tungshoheiten von Belang ist wird offensichtlich, dass gerade Verbrei- tungsmedien eine besondere Rolle dabei zukommt.¹⁴⁴ Der Zugang zu Verbreitungsmedien ist jedoch begrenzt. Nicht jedes Individuum hat gleichermaßen die Möglichkeit, Aussagen diskursiv zu verbreiten. Al- lerdings bedeutet dies im Umkehrschluss nachgerade nicht, dass ge- gesellschaftliche Eliten, die sicherlich bessere Teilnahmechancen am massenmedialen Diskurs haben, den Verlauf des Diskurses bestimmen können. Was letztendlich bei Rezipienten ankommt und welche Äuße- rungen Resonanz finden, ist nur begrenzt steuerbar (vgl. auch Fou- cault 1977: 21, 26). Zahlreiche Beispiele belegen, dass auch ungeplan-

¹⁴⁴Zudem wird hierbei deutlich, dass Diskursen nicht die Stellung eines eigen- ständigen Subjektes in der Geschichte zukommt, aber das Diskurse durchaus individuell beeinflusst werden können (vgl. dazu auch Landwehr 2001: 98f.).

te oder spontane Äußerungen unintendierte Wirkungen nach sich ziehen können.¹⁴⁵ Und gerade für die Arbeit von Geheimdiensten dürfte anzunehmen sein, dass solange Informationen keine massenmediale Verbreitung finden, die breite Einflussnahme auf den Diskurs begrenzt bleiben muss. Gleichwohl schließt dies aber eben nicht aus, dass bei Bekannt werden – und hier ist bei geheimdienstlichen Insiderinformationen der Reiz für Massenmedien vielleicht umso höher – der Einfluss auf den Diskurs potentiell größer sein kann sowie das nachrichtendienstlich erworbene Wissen selbstredend über den Umweg der Politik Diskurse beeinflussen kann. Gleichwohl gilt jedoch, dass, um am Diskurs teilnehmen zu können, Individuen die Regeln des Diskurses akzeptieren müssen (Shapiro 1981: 130).¹⁴⁶ Diese Regelmäßigkeit symbolischer Sinnordnungen definiert letztendlich gesellschaftliche Strukturen.

Ebenso wenig wie es ein klar umrissenes diskurstheoretisches Konzept gibt, variieren auch die methodischen Umsetzungen. Dennoch lassen sich wenigstens grundlegende Gemeinsamkeiten identifizieren.¹⁴⁷ Diskursanalyse ist vor allem an ‚normalen‘ Texten interessiert, die schriftlich aber auch verbal vorkommen können (van Dijk 1985), aber auch an anderweitigen Medienformaten wie Cartoons, Karten oder audiovisuellen Beiträgen sowie Elementen, die nicht auf die schiere Buchstäblichkeit literarischer Produkte reduziert sind. Texte werden auch hier wieder als Träger von Sinn und Bedeutung gefasst. Damit ist zugleich die Abgrenzung zur reinen Textanalyse geschaffen. Bereits die Auswahl von Texten ist im Grunde bereits eine erste Einschränkung, beeinflusst aber im Weiteren zusätzliche zur Verfügung stehende methodische Mittel (beispielsweise bei der Analyse von Bildern oder Texten). Die schließlich vorliegenden Texte werden dann in

¹⁴⁵ Gerade im Internet werden immer wieder vermeintliche Kleinigkeiten und scheinbar unbeobachtete Fehlritte verbreitet und erfahren dadurch eine z.T. beachtliche mediale Präsenz, die schließlich auch auf andere Medienformate übergreifen kann.

¹⁴⁶ Daraus lassen sich zudem unterschiedliche Verständnisse ableiten. Zum einen ein Diskursverständnis, welches eher strukturalistisch geprägt ist und auf zum anderen eine eher handlungsorientierte Herangehensweise.

¹⁴⁷ An dieser Stelle soll es nicht um konkrete Umsetzungen gehen. Verwiesen sei daher lediglich exemplarisch auf weiterführende Literatur, so beispielsweise Keller 2001, 2004, 2005.

ihrer Kontextualität und Relation zu anderen Diskursen analysiert. Zur Anwendung können dabei wiederum durchaus klassische textanalytische Verfahren kommen, die häufig Anleihen bei hermeneutischen Herangehensweisen machen. Die Interpretation bezieht sich dabei entweder auf Texte direkt oder aber auf die Art und Weise, wie Texte letztendlich Bedeutung erlangen.

Wie eingangs erläutert, soll und kann es an dieser Stelle weder um eine erschöpfende Einführung in diskurstheoretische Ansätze noch eine differenzierte Auseinandersetzung mit den Vor- und Nachteilen einer methodischen Implementierung gehen. Vielmehr soll Diskursanalyse als ein Beispiel herangezogen werden, wie eine theoretisch fundierte, kritische Grundhaltung einen praktischen Mehrwert für nachrichtendienstliche Analysetätigkeiten bietet. Weniger steht dabei im Vordergrund, das Konzept möglichst detailgetreu anzuwenden – was aufgrund der Heterogenität ohnehin nicht möglich ist – sondern sich vielmehr grundsätzlich mit der kommunikativen Konstruktion von Wirklichkeit kritisch auseinander zu setzen. Anstelle einer extern gegebenen Realität wird angenommen, dass erst durch den Gebrauch von Sprache selektiv und in Relation zu anderen Begriffen Bedeutung zugewiesen wird. Auch Praktiken, Bilder, Gebäude etc. sind darüber hinaus für die nachrichtendienstliche Auswertung in ihrer Symbolik interessant. Nachfolgend soll anhand eines kurzen Beispiels gezeigt werden, in welchem Rahmen diskurstheoretische Ansätze einen Beitrag leisten können, bereits grundlegende Kategorisierungen der internationalen Politik zu hinterfragen.

3. Beispiel diskurstheoretischer Verfahren

Mit dem erweiterten Sicherheitsbegriff wurde die Definition von sicherheitsrelevanten Themenfeldern kontinuierlich ausgeweitet. Ökologie, Umweltverschmutzung, Ressourcenabbau, Pandemien etc. finden demnach als Sachgebiete ihre Subsumierung unter Sicherheitsgesichtspunkten, indem sie verstärkt auf ihre disruptiven Effekte befragt werden. Gleichwohl befasst sich die nachrichtendienstliche Auswertung immer noch ganz zentral mit sicherheitlichen Fragestellungen klassischer Prägung (Wagner/Uhl 2007: 6f.). Hierbei ist vielfach der Bezug zu klassischen geopolitischen Herangehensweisen gegeben,

welche in einem realistischen Verständnis gegründet sind.¹⁴⁸ Dies kann an dieser Stelle als doppelter Realismus verstanden werden. Zum einen in der theoretischen Reflektion als auch Auffassung der äußeren Umwelt. Dem entgegen sehen alternative Verständnisse von Geopolitik diese nicht als quasi unmittelbares Abbild der Außenwelt, sondern gestehen vielmehr zu, dass in der Vermittlung, als auch dem Umstand der (selektiven) Beobachtung selbst, bereits der Kern der Realitätsverzerrung angelegt ist. Nämlich dergestalt, dass die Beobachtung selbst immer eine Reduktion ist; und sei es nur durch die triviale Feststellung, dass bestimmte Bereiche nicht beobachtet werden.

Im anglo-amerikanischen Sprachraum hat sich in den späten 1970er, vor allem aber ab den 1980er Jahren ein Ansatz etabliert, der sich als Kritische Geopolitik von bis dato vorherrschenden Ansätzen distanzziert. Als beinahe schon klassisch anmutendes Beispiel einer diesbezüglichen Reibungs- und Projektionsfläche hat sich dabei die Auseinandersetzung mit Samuel P. Huntingtons „Clash of Civilizations“ entwickelt. Nach Ansicht der Kritischen Geopolitik werden vom prominenten amerikanischen Politikwissenschaftler und Neokonservativen Huntington nach dem Ende des Kalten Krieges anstelle ideologischer Trennfaktoren nunmehr kulturelle, tektonischen Verwerfungen gleichende Gegensätze konstruiert, die ökonomische Gegensätze negieren und einer fortgesetzten westlichen Abschottung das Wort reden. Huntington konstruiert der „deterministischen Argumentationsweise der klassischen Geopolitik“ folgend, ein ‚Wir‘ gegen ‚Sie‘, ‚Innen‘ gegen ‚Außen‘ (Reuber/Wolkersdorfer 2002: 24) ohne dabei zu berücksichtigen, dass „Prozesse der Entgrenzung und des Ausgleichs auf den ersten Blick ebenso evident [sind] wie solche der Fragmentierung“ (Lossau 2002: 12). Huntingtons Konzept gelingt auch deshalb so gut, da er bereits auf in der Gesellschaft vorhandene Diskurse zurückgreift und seine Thesen damit verknüpft. Die politische Dichotomisierung des Kalten Krieges klassischer geopolitischer Diktion wird auf kultureller Ebene fortgeführt (Ó Tuathail 1996:

¹⁴⁸Um es an dieser Stelle nochmals zu betonen: es geht nicht um eine Dekonstruktion realistischer Ansätze im Sinne einer Destruktion. Vielfach, insbesondere hinsichtlich schnelllebiger Analysevorgaben im politischen Tagesgeschäft, ist eine entsprechende Vereinfachung und Abstraktionsleistung oftmals unabdingbar. Dies darf allerdings nicht davon freisprechen, sich alternativer Vorgehen zumindest bewusst zu sein.

240ff.). Mittels vereinfachender Darstellungen, Abgrenzungen und Trennungsrhetoriken lassen sich, wie in dem Beispiel, Subjekte und Objekte auf ein territoriales Raster reduzieren. Gerade durch diese Vereinfachungen und subtilen Konstruktionen findet der Diskurs aufgrund schneller kommunikativer Anschlussfähigkeit leicht(er) Eingang in die Alltagssprache und damit in das alltägliche Handeln. Konkrete politische Aktionen oder Handlungsweisen wie rassistische Pauschalisierungen, geändertes Urlaubsverhalten etc. können die Folge sein. Fälschlich wäre es allerdings, Huntington an dieser Stelle zum Kronzeugen eines verschwörungstheoretischen Vorgehens vor allem amerikanischer Interessenpolitik zu machen. Denn schließlich könnte genauso gut argumentiert werden, dass in der Dekonstruktion und kritischen Auseinandersetzung mit den globalpolitischen Thesen lediglich der Wunsch nach einer anderen, damit aber nicht zwangsläufig besseren Weltsicht steht, die gerade in der Abgrenzung zum Kampf der Kulturen die Durchsetzung eigener Interessen sucht – wenn auch unter umgekehrten Vorzeichen. Und genau hier wird auch eine wesentliche Krux sowohl vieler diskurstheoretischer Ansätze als auch der Kritischen Geopolitik deutlich. Nämlich dergestalt, dass die Aufdeckung von Abgrenzungen und spezifischen Repräsentationsweisen unausweichlich von einer neuen Konstruktionsleistung begleitet wird, welche ebenfalls wieder kritisch hinterfragt werden kann und muss. Dieser Zirkel lässt sich nur durch beständige Reflektion auch eigener Positionen durchbrechen. Wichtig erscheint daher, sich der eigenen (Re)Produktion als auch zugehöriger Schwächen ständig bewusst zu sein. Es geht somit weniger um eine Kritik an sich, als vielmehr um ein ‚Aufmerksam machen‘ auf solche subtile Konstruktionsleistungen denen, anders als es bei rein hermeneutischen Verfahren der Fall ist, dabei durchaus zusätzlich eine realitätsprägende Wirkung unterstellt wird. Gleichwohl darf eine solche Haltung natürlich nicht davon freisprechen, Kritik zu üben oder in Beliebigkeit zu verfallen.

4. Der analytische Mehrwert für die nachrichtendienstliche Arbeit

Nachrichtendienstliche Aufklärung steht zusehends vor der Aufgabe, sich nicht nur von klassischen nationalstaatlichen Schablonen zu lösen (wenngleich diese wohl weiterhin mitgeführt werden müssen) sondern

zusätzlich transnationale Herausforderungen verstärkt in den Blick zu bekommen (vgl. Uhrlau 2000; Dunn Cavelty/Mauer 2009). Im analytischen Koordinatensystem muss daher in Zukunft von einer thematischen Verbreiterung ausgegangen werden. Diesen Herausforderungen kann jedoch nur ausreichend Genüge getan werden, wenn auch die analytische Herangehensweise von einer entsprechenden Erweiterung bzw. Vertiefung begleitet wird. Die anhand diskursanalytischer Vorgehen skizzierte Vorgehensweise postmoderner Ansätze bergen auch für die nachrichtendienstliche Arbeit verschiedene Vorteile.

So erlaubt eine Beobachtung zweiter Ordnung – die Mitbeobachtung der eigenen Beobachtung – die Problematisierung eigener Interessen bzw. die eigene Verortung im Diskurs selbst, was im Idealfall ausgewogenere Ergebnisse ermöglicht. Dies allerdings wiederum im Bewusstsein, dass es lediglich eine weitere, niemals aber abschließende Positionierung sein kann, die bei konsequenter Umsetzung konstruktivistischer Prämisse nicht zu erreichen ist. Darüber hinaus erfordern postmoderne Ansätze nachgerade, besonderes Augenmerk auf die sprachliche Vermittlung zu legen, die letztendlich einer spezifischen Realitätskonstitution geschuldet ist. Große aber auch kleine semantische Veränderungen im Blick zu halten, kann daher dazu beitragen, frühzeitig für politische Verschiebungen sensibilisiert zu sein. „Intelligence’s ‚grand narrative‘ ended with the collapse of the Soviet Union. Now, the intelligence community has to understand multiple, overlapping and often contradictory narratives” (Rathmell 2002: 97). Hier geht es überdies nicht ausschließlich um die Rekonstruktion sprachlicher Deutungsmuster in der Größenordnung des ‚Kalten Krieges‘, sondern auch um sprachliche Verschiebungen, die auf „Taubenfüßen“ (vgl. Foucault 1977) im Diskurs Einfluss nehmen. Selbstredend liegt hierin aber bereits ein Problem der tatsächlichen Umsetzung verborgen. Ein detailliertes Nachvollziehen sprachlicher Veränderungen ist, gerade im schnelllebigen politischen Beratungsprozess, oftmals nicht einzuhalten. Die Komplexität diskursiver Formationen steht dem politischen Anforderungsprofil nach raschen Lösungen häufig diametral entgegen. Auch im Bereich der nachrichtendienstlichen Arbeit, insbesondere zu Krisenzeiten, muss der prinzipiell unendliche hermeneutische Zirkel überdies wohl ebenfalls irgendwann alleine schon aus arbeitspragmatischen Gründen beendet werden, um zielgerichtet und zeitnah zu Ergebnissen zu führen. Erschwerend kommt

hinzu, dass sich solche Veränderungen vereinzelt erst über längere Zeiträume entwickeln, ein entsprechendes Nachhalten aber in der täglichen Arbeit wahrscheinlich nicht immer möglich ist. Darüber hinaus kann kritisch angemerkt werden, dass der *Intelligence*-Prozess letztendlich vornehmlich auf Gefahrenabwehr abzielt, also als Vorhersagemittel im Vorfeld Aussagen treffen muss und nicht nachträglich Erklärungen oder Verständnis generieren soll.¹⁴⁹ Dennoch ist eine umfassende Pflege von Datenbeständen notwendig, um auch rückblickend Schlüsse über die Gegenwart zu ziehen. Zudem sind, insbesondere im Bereich der internationalen Beziehungen, Texte häufig nur im Original vorhanden, so dass eine sinngenaue Übersetzung ein hohes Maß an sprachlicher Kompetenz erfordert. Schließlich kommt es gerade bei der Analyse diskursiver Muster gelegentlich auf Nuancen an, die sich oftmals nur bei genauer Betrachtung erschließen.

Trotz der offensichtlichen Herausforderungen muss jedoch betont werden, dass der Bezug zu ‚Texten‘ für die nachrichtendienstliche Auswertung insofern einen Mehrwert bieten kann, als das mit der Einbeziehung der zugrunde liegenden metatheoretischen Annahmen eine kritische Distanz zum Analysegegenstand quasi obligatorisch wird. Darüber hinaus erfordern konstruktivistische Verfahren eine Sensibilisierung für die kommunikative Vermittlung von Wirklichkeit als auch zugrunde liegender Machtfragen und legen daher besonderes Augenmerk auf genau die Komponenten, die vielfach für die nachrichtendienstliche Arbeit von zentraler Bedeutung sind. Insbesondere die Analyse von Sprache und Machtbeziehungen ist hierbei zu nennen. Dem zuzurechnen ist auch die größere Affinität postmoderner Ansätze für die theoretische Reflexion z.B. technologischer Umgestaltungen, insbesondere im Bereich von Kommunikationsmitteln als Pulsgeber gesellschaftlicher Veränderungen. Zusätzlich wird bei einer Berücksichtigung postmoderner Ansätze die prinzipielle Begrenztheit von Wissen als auch die damit verbundenen Begleitung einer ständigen Unsicherheit deutlich (vgl. Dunn Cavelty/Mauer 2009: 125). Dies kann letztendlich dazu beitragen, die Möglichkeiten und Anforderungen an Nachrichtendienste realistischer einzuschätzen.

¹⁴⁹Was womöglich die gesteigerte Verwendung positivistischer Verfahren erklärt, die kausale Zusammenhänge und Vorhersagen ins Zentrum ihrer Überlegungen stellen.

Die Wahrnehmung von Wirklichkeit und das Spiel mit Perspektiven und Zeitebenen ist zentrales Thema konstruktivistischer Ansätze und findet nicht erst seit *Matrix* und *Pulp Fiction* Eingang in die Populärkultur. Auch für die nachrichtendienstliche Arbeit konnte gezeigt werden, dass die Beschäftigung mit postmodernen Theorieansätzen einen analytischen Mehrwert bieten kann. Eine Einführung in die grundlegenden Annahmen konstruktivistischer Herangehensweisen erlaubt ein differenzierteres analytisches Verständnis. Trotz der sicherlich zum Teil sperrigen Ausdrucksweisen sowie ungewohnter – und unter Umständen gegen die alltägliche Intuition gerichteter – ontologischer und epistemologischer Prämissen ermöglichen solche Verfahren jedoch eine kritische(rere) Positionierung gegenüber der Alltagswelt. Für die nachrichtendienstliche Arbeit sollten diese in der Theorie institutionalisierten Vorbehalte unabdingbare Grundhaltung sein.

Literatur

Bruce, James B./George, Roger Z. (2008). Introduction: Intelligence Analysis – The Emergence of a Discipline. In: Bruce, James B./George, Roger Z. (Hrsg.). *Analyzing Intelligence. Origins, Obstacles, and Innovations*. Georgetown University Press: Washington D.C., S. 1-15.

van Dijk, Teun A. (1985). *Handbook of Discourse Analysis*. New York: Academic Press.

Dunn Cavely, Myriam/Mauer, Victor (2009). Postmodern Intelligence: Strategic Warning in an Age of Reflexive Intelligence. In: *Security Dialogue* 40/2, 123-144.

Foucault, Michel (1977). *Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit*. Bd. 1. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Gill, Peter/Phythian, Mark. *Intelligence in an Insecure World*. Cambridge.

George, Roger Z. (Hrsg.) (2008). *Analyzing Intelligence. Origins, Obstacles and Innovations*. In cooperation with the Center for Peace and Security Studies, Edmund A. Walsh School of Foreign Service, Georgetown Univ.

Keller, Reiner (2001). *Handbuch sozialwissenschaftliche Diskursanalyse*. Opladen: Leske+Budrich.

Keller, Reiner (2004). *Diskursforschung. Eine Einführung für Sozialwissenschaftler*. Wiesbaden: VS Verlag.

Keller, Reiner (2005). *Wissenssoziologische Diskursanalyse. Grundlagen eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden: VS Verlag.

Kosseleck, Reinhart (2003). *Zeitschichten. Studien zur Historik*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Landwehr, Achim (2001). *Geschichte des Sagbaren. Einführung in die historische Diskursanalyse*. Tübingen: Edition Diskord.

Lossau, Julia (2000). Für eine Verunsicherung des geographischen Blicks: Bemerkungen aus dem Zwischen-Raum. In: *Geographica Helvetica* 55, 23-30.

- Lossau, Julia (2002). Die Politik der Verortung. Eine postkoloniale Reise zu einer anderen Geographie der Welt. Bielefeld: Transcript.
- Luhmann, Niklas (1997). Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Maturana, H./Varala, F.J. (1980). Autopoiesis and Cognition. Dordrecht, NL.: Reidel.
- Maturana, Humberto (1982). Erkennen – Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Wiesbaden: Friedrich Vieweg & Sohn Braunschweig.
- Ó Tuathail, Geraoid (1996). Critical Geopolitics. The Politics of Writing Global Space. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Pfaffenbach, Carmella/Reuber, Paul (2005). Methoden der empirischen Humangeographie. Braunschweig: Westermann.
- RAND Corporation, National Security Research Division (2006). Towards a Theory of Intelligence. Workshop Report (Treverton, G.F./Jones, S.G./Boraz, S./Lipsy, P.). RAND: Santa Monica.
- Rathmell, Andrew (2002). Towards Postmodern Intelligence. In: Intelligence and National Security 17/3, 87-104
- Renshon, Jonathan (2009). Mirroring Risk: The Cuban Missile Estimation. In: Intelligence and National Security 24/3, 315-338.
- Reuber, Paul/Wolkersdorfer, Günter (2002). *Clash of Civilizations* aus Sicht der kritischen Geopolitik. In: Geographische Rundschau 54 (7/8), 24-28.
- Ryunosuke, Akutagawa (2001 [1917]). Rashomon. Erzählungen. Sammlung Luchterhand: München.
- Shapiro, Michael (1981). Language and Political Understanding. The Politics of Discursive Practices. New Haven, London: Yale University Press.
- Uhrlau, Ernst (2000). Nachrichtendienste im Wandel. Der BND und die neuen Gefahrenbereiche. In: Internationale Politik 7, 53-60.
- Wagner, A./Uhl, Matthias (2007). BND contra Sowjetarmee. Westdeutsche Militärsplionage in der DDR. Ch. Links Verlag: Berlin.

Herausgeber

Raimund Jokiel, Dr. phil., Diplom-Psychologe, Professor an der Fachhochschule des Bundes – Fachbereich Nachrichtendienste, Abteilung Verfassungsschutz. Fachgebiete: Psychologie, Kommunikation, Führung.

Andreas M. Mark, Dr. phil., Sozialwissenschaftler, Professor an der FH Bund, Fachgebiete: Psychologie, Kommunikation, Profiling.

Marcus Wiesen, Diplom-Verwaltungswirt (FH), Lehrbeauftragter an der FH Bund; Sprecher des AK ND-Psychologie; Fachgebiete: Beschaffung, Kommunikation, Ausländerextremismus/Islamismus.

**Veröffentlichungen der Fachhochschule
des Bundes für öffentliche Verwaltung
Fachbereich Öffentliche Sicherheit**

Beiträge zur inneren Sicherheit. ISSN 0946-5782.

1. **Mengert**, Christoph: „Unsere Texte sind deutsch...“ Skinhead-Bands in der Bundesrepublik Deutschland. 1994. 148 S. ISBN 3-930732-02-5. Vergriffen.
2. **Informationen** zum Ausländerrecht und zum Ausländerextremismus. Guido Korte / Monika Ullmann (Hrsg.). 2. Aufl. 1995. 80 S. ISBN 3-930732-14-9. Vergriffen.
3. **Islamismus**. Die Rolle der Frau im Islam – mit einem Beitrag zum neuen Asylverfahrensrecht. Red.: Guido Korte / Monika Ullmann. 1996. 108 S. ISBN 3-930732-16-5. Vergriffen.
4. **Buchenwald** und der deutsche Antifaschismus. Horst Schuh (Hrsg.). 1996. 173 S. ISBN 3-930732-20-3. Vergriffen.
4. **dito**, 2., veränd. Aufl. 1997. 177 S. ISBN 3-930732-24-6. Vergriffen.
5. **Aktuelle** Aspekte des Rechtsextremismus: Internationalität und Intellektualisierung. Herbert Kloninger / Horst Schuh (Hrsg.). 1997. 206 S. ISBN 3-930732-25-4. Vergriffen.
6. **Problemfelder** der internationalen und nationalen Politik. Nahost: Golanhöhen, islamischer und türkischer Extremismus in der BRD / Europa, doppelte Staatsangehörigkeit. Guido Korte / Martin Möllers / Monika Ullmann (Hrsg.). 1997. 242 S. ISBN 3-930732-31-9. Vergriffen.
7. **Aktuelle** Aspekte des Rechtsextremismus: Symbolik, Neonazis, Skinheads. Herbert Kloninger (Hrsg.). 1998. 202 S. ISBN 3-930732-41-6. Vergriffen.

8. **Deutschland** – Einfallstor für extremistische Gewalt? Ursachen und Erscheinungsformen islamistischer und anderer ausländerextremistischer Organisationen. Guido Korte / Monika Ullmann (Hrsg.). 1998. 246 S.: graph Darst., III. ISBN 3-930732-43-2. Vergriffen.
9. **Auswärtige** Sicherheit als nachrichtendienstliche Aufgabe. Herausforderungen in veränderter Globallage. Manfred Zoller (Hrsg.). 1999. 331 S. ISBN 3-930732-45-9. Vergriffen.
10. **Politische** Strafjustiz und politische Betätigung in Deutschland. Guido Korte (Hrsg.). 1999. 156 S. ISBN 3-930732-55-6.
11. **Wagner**, Klaus: Spionageprozesse. Spionagemethoden des MfS (HVA) und östlicher (u.a. KGB) sowie nahöstlicher Nachrichtendienste in den Jahren 1977-1990 in der Bearbeitung von Guido Korte. 2000. 284 S. ISBN 3-930732-58-0. Vergriffen.
12. **Nachrichtendienste** in der Informationsgesellschaft. Zur Neubestimmung des nachrichtendienstlichen Aufgabenspektrums am Beispiel internationaler Terrorismus und Proliferation. Manfred Zoller / Guido Korte (Hrsg.). 2000. 300 S. ISBN 3-930732-64-5.
13. **Lernende** Organisationen – Die Nachrichtendienste. Sven Litzcke / Horst Schuh (Hrsg.). 2001. 167 S. ISBN 3-930732-70-X. Vergriffen.
14. **Aktuelle** Aspekte des Rechtsextremismus: Internationalität, Paradigmenwechsel, Kampagnenarbeit, Homosexualität. Herbert Kloninger (Hrsg.). 2001. 303 S. ISBN 3-930732-73-4. Vergriffen.
15. **Schwan**, Siegfried: Huntingtons These vom „clash of civilizations“: untersucht am Beispiel des Konfliktes zwischen der islamischen und der westlichen Zivilisation. 2001. 124 S. ISBN 3-930732-75-0. Vergriffen.

16. **Informationsgewinnung** mit nachrichtendienstlichen Mitteln (nd-Mittel): Rahmenbedingungen, Einsatzmodalitäten, Verarbeitungsaspekte. Guido Korte / Manfred Zoller (Hrsg.). 2001 125 S. ISBN 3-930732-76-9.
17. **Krauß**, Manfred: Grundlagen angewandter Psychologie in der Kriminalpolizei. 2002. 138 S. ISBN 3-930732-77-7.
18. **Rose-Stahl**, Monika: Recht der Nachrichtendienste. 2002. 153 S. ISBN 3-930732-79-3.
18. **dito**, 2., überarbeitete Auflage. 2006. 178 S. ISBN 3-938407-10-7. Vergriffen.
19. **Strausberger** Gespräche – Ein Tagungsbericht. Sicherheitspolitik im Wandel: NATO und Bundeswehr vor neuen Herausforderungen. – Auf Spurensuche in Berlin und Brandenburg. Thomas Beck / Guido Mathes / Horst Schuh (Hrsg.). 2003. 184 S. ISBN 3-930732-85-8
20. Der **Faktor** „Intelligence“. Das nachrichtendienstliche Metier in neuer sicherheitspolitischer Verantwortung. Manfred Zoller (Hrsg.). 2003. 299 S. ISBN 3-930732-86-6.
21. **Nachrichtendienstpsychologie 1**. Sven Max Litzcke (Hrsg.). 2003. 297 S. ISBN 3-930732-89-0.
22. **Aktuelle** Aspekte des Rechtsextremismus: Internationale Erscheinungsformen und Zusammenhänge. Herbert Kloninger (Hrsg.). 2003. 181 S. ISBN 3-930732-90-4.
23. **Schwan**, Siegfried: Nachrichtendienstpsychologie 2. 2004. 84 S. ISBN 3-930732-94-7.
24. **Bossert**, Oliver / **Korte**, Guido: Organisierte Kriminalität und Ausländerextremismus / Terrorismus. 2004. 317 S. ISBN 3-930732-96-3.

25. **Nachrichtendienstpsychologie 3.** Sven Max Litzcke / Siegfried Schwan (Hrsg.). 2005. 234 S. ISBN 3-938407-02-6.
26. **Aspekte** der nachrichtendienstlichen Sicherheitsarchitektur. Guido Korte (Hrsg.). 2005. 344 S. ISBN 3-938407-05-0
27. **Rechtsextremismus** als Gesellschaftsphänomen. Jugendhintergrund und Psychologie. Herbert Kloninger (Hrsg.). 2006. 231 S. ISBN 3-938-407-09-3.
28. **Islamismus.** Stellungnahmen und Bewertungen aus der Praxis. Siegfried Schwan (Hrsg.). 2006. 184 S. ISBN 3-938407-12-3. Vergriffen.
29. **Nachrichtendienstpsychologie 4.** Siegfried Schwan / Sven Max Litzcke (Hrsg.). 2006. 194 S. ISBN 978-3-938407-17-2.
30. **Afghanistan** – Land ohne Hoffnung? Kriegsfolgen und Perspektiven in einem verwundeten Land. Horst Schuh / Siegfried Schwan (Hrsg.). 2007. 165 S. ISBN 978-3-938407-21-9. Vergriffen.
30. **ditto**, 2. durchgesehene und aktualisierte Auflage. 2008. 169 S. ISBN 978-3-938407-29-5.
31. **Festschrift** zum 25jährigen Bestehen der Schule für Verfassungsschutz und für Andreas Hübsch. Armin Pfahl-Traughber / Monika Rose-Stahl (Hrsg.). 2007. 638 S. ISBN 978-3-938407-20-2.
32. **Drexler**, Markus: Die Tibet-Frage als Konfliktfeld chinesischer und internationaler Politik. 2008. 235 S. ISBN 978-3-938407-32-5