

Frankfurter Allgemeine

NSU-Verbrechen

Routiniertes Versagen

von Boris Holzer

aktualisiert am 24.03.2019-00:26



Ein Teil des „Nationalsozialistischen Untergrunds“: Beate Zschäpe im Oberlandesgericht München
Bild: dpa

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier und verlässt sich gern auf Routinen. Die Ermittlungen zu den Verbrechen des NSU repräsentieren jedoch einen Fall, in welchem das routinierte Arbeiten zu Organisationsversagen mit schweren Folgen führte.

Ebenso wie Individuen sind Organisationen keine perfekt rationalen Entscheider. Sie meiden die kostenintensive Suche nach neuen Informationen und verlassen sich auf Routinen, wenn diese sich bislang hinreichend bewährt haben. Handlungs- und Entscheidungs-routinen sind sinnvoll und notwendig, weil sie in Standardsituationen Orientierung geben und im günstigsten Fall Zeit und Ressourcen für Fälle sparen, in denen sie gebraucht werden. Es macht für den Einzelnen ebenso wenig Sinn, täglich neu die Frage nach dem Sinn des Zähneputzens zu stellen, wie es eine Behörde überfordern würde, für jeden Einzelfall zu prüfen, wie man ihm am besten gerecht werden könnte.

Problematisch werden Routinen, wenn sie auf neue, nicht zu ihnen passende Fälle stoßen und trotzdem beibehalten werden. „Was nicht passt, wird passend gemacht“ – in diesem Motto drückt sich die Anhänglichkeit an Routinen aus, die durchaus gefährlich werden kann. Einen Fall, in dem routiniertes Arbeiten zu Organisationsversagen mit erheblichen Folgen führte, untersucht der Potsdamer Soziologe Henrik Dossdall in einer aktuellen Veröffentlichung am Beispiel der polizeilichen Ermittlungen zu den Verbrechen des „Nationalsozialistischen Untergrunds“ (NSU).

Maßgeblich dafür, dass die Taten der rechtsextremistischen Terrorzelle erst spät aufgeklärt werden konnten, war der falsche Ermittlungsansatz: Lange – und nach Einschätzung aller späteren Untersuchungen: viel zu lange – gingen die Ermittler davon aus, dass die Morde an Kleingewerbetreibenden mit Migrationshintergrund im Zusammenhang mit organisierter Kriminalität (OK) stünden. Bei der Wahl dieses Ermittlungsansatzes spielten Fehl- und auch Vorurteile eine

wichtige Rolle. Doch der Verweis auf Rassismus – individuellen und institutionellen – erklärt noch nicht, warum es trotz erkennbaren Misserfolgs lange Zeit keine Korrekturen am eingeschlagenen Kurs gab.

Mit der Festlegung auf OK, so Dossall, hatten die Ermittler eine vertraute und gut beherrschte Ermittlungsroutine gefunden. Sie lagen zwar falsch, konnten dafür ihre Erfahrung einbringen. Das führte allerdings beispielsweise dazu, dass primär im Opferumfeld ermittelt wurde – weil dies in anderen OK-Fällen erfolgreich gewesen war. Man ermittelte in der Türkei, observierte die Opfer und betrieb sogar Dönerstände. Offensichtlich erfolglos. Man saß in einer „Kompetenzfalle“, weil man kompetent ermittelte, aber in die falsche Richtung.

Wann sehen sich Organisationen veranlasst, ihre Routinen zu prüfen und zu ändern? Entscheidend hierfür ist das Verhältnis von Anspruchsniveau und Leistung: Befinden sie sich in einem Gleichgewicht, beschränken sich Organisationen meist darauf, den Status quo zu erhalten, statt sich um Verbesserungen zu bemühen. Lernanstrengungen werden erst unternommen, wenn Anspruchsniveau und Leistung auseinanderfallen. Die Dissonanz gibt Anlass, bestehende Routinen zu überprüfen und mehr Risikobereitschaft für neue Ansätze zu zeigen.

Blind für die Fakten

Bei den NSU-Ermittlungen stand dem Aufklärungsanspruch jedoch jahrelanges Aufklärungsversagen gegenüber, ohne dass der Ermittlungsansatz verändert wurde. Der Misserfolg war bekannt und wurde diskutiert, hatte aber keine Konsequenzen. Diese Aufgabe wäre der „operationalen Fallanalyse“ (OFA) zugefallen. Diese speziellen Abteilungen polizeilicher Ermittlungsarbeit stellen eine Art Metaroutine zur Verfügung, die eingeschaltet wird, um Routinen zu überprüfen. Tathergang, Täterprofil und -motive werden neu bewertet, um neue Ermittlungswege aufzuzeigen. Verschiedene Länderpolizeien griffen auf OFAs zurück, doch in keinem Fall führte dies zu einem neuen Ermittlungsansatz.

Dossall führt dies darauf zurück, dass sich trotz des Misserfolgs der Ermittlungen die primäre Suchheuristik nicht veränderte: Die Alternative „Rechtsterrorismus“ wurde anhand der Kriterien des besser bekannten „Linksterrorismus“ geprüft und abgelehnt, weil ein zentrales Merkmal fehlte: ein Bekennerschreiben. Während Linksterroristen in der Regel mit Hilfe von Bekennerschreiben ihre Taten für sich reklamieren, ist dies jedoch nicht der Modus operandi des Rechtsterrorismus. Intern diskutierte man also die Möglichkeit einer „Braunen-Armee-Fraktion“ – und verwarf sie, weil die entsprechenden Spuren fehlten. Aufgrund dieses falschen Suchschemas wurde man blind für die Fakten: So ging man fälschlicherweise davon aus, es gebe keine Vorbilder für rechtsextremistisch motivierte Gewalt gegen Polizisten, weshalb beim vom NSU begangenen Polizistenmord in Heilbronn nicht in diese Richtung ermittelt wurde. Vergleichbare Fälle im Inland oder gar im Ausland wurden ignoriert.

Der Misserfolg der NSU-Ermittlungen war Folge eines Organisationsversagens: Aus dem wiederholten Scheitern wurden keine Konsequenzen gezogen, Lernmöglichkeiten blieben ungenutzt. Daraus nicht nur Lehren zu ziehen, sondern auch zu lernen, dürfte angesichts der strukturellen Gründe des Scheiterns eine wichtige, gleichzeitig aber eine paradoxe Forderung sein.

Dossall (2019): Organisationsversagen und NSU-Ermittlungen. In: Zeitschrift für Soziologie 47 (6), S. 402-417.