



© des Titels »Der FBI-Code« von Frank Figliuzzi (ISBN 978-3-86881-874-1)
2022 by redline-verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

Die sieben Prinzipien herausragender Leistungen

HEISSE WÄSCHE

Diesmal war ich an der Reihe, den »designierten Überlebenden« des FBI zu geben, ein »Ehrenamt«, das die Assistant Directors des FBI reihum ausüben müssen. An einem kalten Januarabend 2012 tat ich so, als hänge das Weiterbestehen des Staates von mir ab, von mir und den Vertretern anderer Behörden, mit denen ich in einem Bunker weit außerhalb der Hauptstadt Washington zusammengepfercht saß, an einem Ort, den ich auch heute noch nicht verraten darf.

Barack Obama gab an diesem Abend im Washingtoner Kapitol vor den beiden Häusern des Kongresses eine Regierungserklärung ab. Aus diesem Anlass versammelten sich die meisten Minister, die Richter des Obersten Gerichtshofs und sämtliche Abgeordnete und Senatoren im Plenarsaal. Wir nicht, und das war der Sinn der Sache. Zusammen mit einem Staatssekretär, Beamten von Repräsentantenhaus und Senat und einer Handvoll Abgesandter wichtiger Behörden – alle mittleren Alters und in Schlips und Kragen – sollte ich der Gefahr vorbeugen, dass eine feindliche Macht die Gelegenheit nutzte, mit einem gezielten Atomschlag auf Washington die Regierung, das Parlament und den Obersten Gerichtshof der USA auszulöschen und das Land sozusagen zu köpfen. So hatte man sich das in der nervösen Anfangszeit des Kalten Kriegs zumindest vorgestellt. Die designierten Überlebenden sollten dem Massaker entkommen und sicherstellen, dass die Regierung weiterarbeiten konnte. Wir waren eine Arche Noah für das Atomzeitalter, die letzte, einzige und verzweifelte Hoffnung der Nation, ungeachtet dessen, dass

die Gefahr einer atomaren Apokalypse inzwischen in den Hintergrund gerückt war.

So seltsam es klingen mag, wurde die Saat für dieses Buch damals in diesem Bunker gesät. Es ging an jenem Abend nicht nur um den Weiterbestand der Regierung, sondern darum, das Land zu retten, indem man ebenso den Bestand der Institutionen sicherte, die für die Verteidigung der amerikanischen Werte unentbehrlich waren. Das Federal Bureau of Investigation (FBI) erfüllt diese Aufgabe seit über einem Jahrhundert auf herausragende Weise. An jenem Abend hatte ich genug Zeit, darüber nachzusinnen, *was das FBI ausmacht und warum es etwas Besonderes ist*. Ich machte sozusagen Inventur. (In einem unterirdischen Bunker eingesperrt zu sein, fördert die Konzentration ungemein.) Ich kam zu dem Schluss, dass das FBI seine außergewöhnlichen Leistungen weder seinem Budget, seiner technischen Ausrüstung, seinen Waffen noch irgendeinem anderen äußeren Faktor verdankt, sondern einem *Verhaltenskodex*, der von allen Mitarbeitern jederzeit verlangt, ihr Bestes zu geben. Das ist nicht nur so dahingesagt: Wenn ich behaupte, dass wir an uns selbst die höchsten Anforderungen stellen, dann heißt das, wir achten mit dem gleichen Eifer darauf, sie zu erfüllen, wie wir ihn auf der Jagd nach Mördern, Dieben und Spionen anwenden, die uns berühmt gemacht hat. Behördensitze sind neu erbaut und Direktoren ersetzt worden, aber worauf es ankommt, ist das Wesen, der Geist des FBI, die Forderung, stets sein Bestes zu geben, die den künftigen Agenten schon in der Ausbildung eingepflanzt wird. Ich nenne sie *den FBI-Code*.

Damals im Bunker wusste ich noch nicht, wie gut wir es hatten.

Es war eine Zeit klarer Feindbilder. Wir wussten, wer der Gegner war – Verbrecher im Inland, feindliche Mächte im Ausland. Die Welt war säuberlich in *wir* und *die anderen* geteilt, und niemand zweifelte daran, wer die Guten waren.

Schauen Sie sich die Lage heute an.

Wir haben gerade eine Zeit erlebt, in der einige führende Persönlichkeiten mitten in einer weltweiten Pandemie den Glauben vieler Amerikaner an die entscheidenden Bollwerke der Freiheit, Strafverfolgungsbe-

hörden und Geheimdienste der USA, ins Wanken gebracht haben – genau die Institutionen, die sich unserer Sicherheit verschrieben haben. Vetterwirtschaft und Sensationshascherei lassen viele Amerikaner völlig orientierungslos zurück. Wer weiß, wie lange es dauern wird, bis der Glaube an unsere Institutionen wiederhergestellt ist. Lassen Sie mich eins mit aller Deutlichkeit klarstellen:

Diese Angriffe spiegeln nicht die Wirklichkeit der hervorragenden Arbeit wider, die diese Behörden tagtäglich leisten.

Wenn wir an unseren wichtigsten Institutionen zweifeln, zweifeln wir damit an den Beamten, die jeden Tag zur Arbeit kommen, um unsere Demokratie zu verteidigen. Es geht hier nicht bloß um mich, sondern auch um meine ehemaligen Kollegen beim FBI, bei der CIA, der NSA und sogar bei den Centers for Disease Control (CDC) und den National Institutes of Health (NIH). Sie gehören zu den größten Patrioten, die ich kenne, Männer und Frauen, die ihre lange Beamtenlaufbahn, oft unter großem persönlichem Risiko, darauf verwendet haben, Recht und Ordnung zu schützen und die Amerikaner vor einer oft verderbten und unberechenbaren Welt zu bewahren. Diese Helden schaffen das meistens auch. Die Liste hervorragender Leistungen bei diesen Behörden übertrifft die Erfolge von weltweiten Topfirmen, -konzernen und -teams. Deshalb lohnt es sich, die Arbeitsweise dieser Leute anzuschauen.

Dieses Buch zeigt, wie man beim FBI arbeitet. »Heiße Wäsche« (*hot wash*) ist bei den Geheimdiensten, Polizeibehörden und Militäreinheiten der USA ein Begriff für eine Manöverkritik unmittelbar im Anschluss an die Ausführung eines taktischen Auftrags, einer Übung oder einer Krisenreaktion. Besprochen wird dabei, was gut und was falsch gelaufen ist. Der Begriff stammt ursprünglich von Soldaten, die nach dem Einsatz ihre Waffen unter heißem Wasser abspülten, um sie vom größten Schmutz zu befreien, bevor sie sie auseinandernahmen und ordentlich reinigten. Heute bezeichnet er allgemein die Nachbesprechung einer Gruppe oder Mannschaft, die klären soll, was man aus dem jeweiligen Einsatz lernen kann, um es auf den nächsten anzuwenden. Die folgenden Kapitel sind sozusagen die heiße Wäsche meiner gesamten Lauf-

bahn. Sie können sich gerne bedienen und davon übernehmen, was Sie gebrauchen können, um auf Ihrem eigenen Gebiet bessere Leistungen zu erzielen. Sie werden erkennen, wieso das FBI jedem einzelnen seiner Führungsbeamten so sehr vertrauen kann, dass es ihn als designierten Überlebenden abstellt. Jeder dieser Beamten ist in der Lage, die Werte und die Behörden optimal zu repräsentieren und ihren Auftrag fortzuführen. Sie werden sehen, wie Sie und Ihr Führungsteam dasselbe erreichen. Ich habe die Art und Weise, wie das FBI seine Grundwerte bewahrt und schützt, in den »sieben Cs« zusammengefasst: *Code, Conservancy, Clarity, Consequences, Compassion, Credibility* und *Consistency*, also Verhaltenskodex, Bewahrung, Klarheit, Konsequenzen, Mitleid, Glaubwürdigkeit und Beständigkeit. Das ist der *FBI-Code*.

Ich gewähre Ihnen Einblick in die tatsächliche Arbeitsweise einer der wichtigsten Institutionen der USA. Zufällig glaube ich nämlich, dass das Geheimnis des Vorgehens, mit dem die Männer und Frauen des Federal Bureau of Investigation so erfolgreich sind, auch Ihnen weiterhelfen wird, in welcher Branche Sie auch immer arbeiten und in welcher Phase Ihrer Karriere Sie sich auch gerade befinden.

Beim FBI habe ich fast drei Jahrzehnte verbracht, zunächst als Agent im Außeneinsatz, dann als Abteilungsleiter in der Zentrale, danach als Ermittlungsgruppenleiter in einer Dienststelle und später als Chef einer Untersuchungseinheit für Disziplinarsachen beim Office of Professional Responsibility (OPR). Weitere Stationen meiner Laufbahn waren die stellvertretende Leitung des Büros Miami, gefolgt von Führungsposten als Inspector, als Chief Inspector, als Special Agent in Charge (SAIC) der Dienststelle Cleveland und schließlich als Assistant Director für Spionageabwehr. Ich kenne das FBI von Grund auf.

Durch die Insider-Perspektive hatte ich Gelegenheit, die Verhaltensmuster der erfolgreichsten und integersten Beamten zu beobachten und daraus Schlüsse zu ziehen, warum, wann und wie die Guten manchmal Böses tun. Ebenso erkannte ich die Stärken des Systems, mit dem das FBI seine traditionelle Unbestechlichkeit bei mehr als 35 000 Beschäftigten in über 60 Staaten wahrte. Während meiner Dienstzeit wurden jährlich weniger als 2 Prozent der Beschäftigten wegen Fehlverhaltens

angezeigt und noch viel weniger überführt. Es kommt auf die richtige Perspektive an.

Nun ist das FBI natürlich, wie alle Organisationen, nicht vollkommen. Aber es ist eine ehrenwerte und enorm wichtige Institution, deren auf Integrität beruhende Erfolgsgeschichte erklärt, studiert und bewahrt werden sollte.

Erwarten Sie hier ein Buch, in dem das Patentrezept des FBI für absolute Integrität enthüllt wird, dann muss ich Sie enttäuschen. Wenn Sie aber gerne erfahren möchten, wie die beste Strafverfolgungs- und Sicherheitsbehörde der Welt ihre Aufgabe meistens erfolgreich erfüllt, lesen Sie weiter und nehmen Sie an diesem »Heiße-Wäsche«-Meeting nach dem Einsatz teil.

Das FBI arbeitet, wie auch andere Sicherheitsbehörden der USA, nach dem Prinzip *Need To Know*, also »Musst du es wissen?«. Ob man in etwas eingeweiht wird, hängt davon ab, ob man es wissen muss, um seine Aufgabe zu erfüllen. Ich weihe Sie hier in die Lebensweisheiten ein, die ich beim FBI gelernt habe, weil Sie etwas Wichtiges wissen müssen: Jenseits aller schnell vergessenen Schlagzeilen, aller politisch motivierten Angriffe, aller aufgebauchten seltenen Missgriffe bleibt das FBI eine der unentbehrlichsten Institutionen unseres Staates. Sie müssen wissen, dass diese Behörde aus außergewöhnlichen Menschen besteht, die einer ebenso außergewöhnlichen Organisation unterstehen. Diese Organisation agiert getreu ihrem Motto FBI – *Fidelity, Bravery, Integrity* (Treue, Mut, Integrität). Wir können von ihr wichtige Lektionen für unsere individuellen Karrieren, unsere Firmen und das Land lernen. Dieser Vorgang, diese Organisation, diese Werte und die Geschichten, die sie illustrieren, ergeben zusammen den FBI-Code. Er führt zu außergewöhnlichen Fähigkeiten und Erfolgen, und jetzt steht dieser Weg auch Ihnen offen.

© des Titels »Der FBI-Code« von Frank Figliuzzi (ISBN 978-3-86881-874-1)
2022 by redline-Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.redline-verlag.de>

VERHALTENSKODEX (CODE)

Mein Auftrag bestand darin, den *Code*, das ist der Verhaltenskodex des FBI, zu wahren. Während meiner Laufbahn als höherer Beamter im FBI musste ich teilweise diesen Kodex gegen einige der besten Männer und Frauen unseres Landes anwenden – unsere eigenen Agenten. Sie alle sind begabte und engagierte Staatsdiener, die eine detaillierte Überprüfung ihres persönlichen Hintergrundes (die regelmäßig wiederholt wird), periodische Lügendetektortests, stichprobenhafte Drogentests und eine detaillierte Offenlegung ihrer finanziellen Verhältnisse bestanden haben. Dennoch kann es auch bei so integren Menschen mitunter vorkommen, dass sie gegen die Vorschriften des FBI verstoßen. Dann musste ich eingreifen.

Ein Kodex ist ein System von Prinzipien oder Regeln. Unternehmen, Gemeinschaften und Staaten brauchen ihn, um ihre Werte festzuschreiben, damit sie und ihre Werte bestehen und gedeihen können. Sie müssen allerdings nicht bei der Polizei, beim Geheimdienst oder in einem sicherheitsrelevanten Beruf tätig sein, um von dem Folgenden zu profitieren. Das vorliegende Buch richtet sich vielmehr an Leser in jedem beliebigen Umfeld und an alle Gruppen beliebiger Größe. Wenn Sie das Konzept der sieben Cs übernehmen, schützen Sie damit Ihre Werte und Ihren Kodex gegen alle inneren und äußeren Bedrohungen und erhalten sie aufrecht.

Schon als ich in meinem Heimatort in Connecticut aufwuchs, wollte ich unbedingt als Agent für eine der Elitebehörden arbeiten und gegen

das Verbrechen kämpfen. Wir wohnten nahe genug an New York, dass unsere Zeitungen und Fernsehsender laufend aus der Metropole berichteten. Mich faszinierten die Reportagen über die Razzien des FBI gegen Mafiosi und die Bosse von Verbrechersyndikaten. Dass die FBI-Agenten dabei auf Intelligenz statt Gewalt setzten, bewunderte ich besonders, und schließlich sah ich auch ständig in den Fernsehkrimis, wie heldenhafte FBI-Agenten den geheimnisvollen Fall der Woche in weniger als einer Stunde lösten, einschließlich Werbespots.

Also setzte ich mich, ganze elf Jahre alt, hin und schrieb dem Leiter des FBI-Büros in New Haven unumwunden, dass ich Special Agent zu werden gedachte. Wie staunte ich, als er nicht nur tatsächlich antwortete, sondern sogar mit einem völlig ernsthaften, persönlichen Brief mit Unterschrift, in dem er aufzählte, welche Voraussetzungen ich für eine Bewerbung erfüllen musste. Diesen Brief habe ich bis heute.

Als ich das College abgeschlossen hatte (ich war der Erste in meiner Familie, der es so weit brachte), ging ich an die Uni, um Jura zu studieren. In Handelsrecht, Verfassungsrecht und Bürgerlichem Recht war ich nicht schlecht, aber meine Leidenschaft war das Strafrecht. In meinen ersten Semesterferien absolvierte ich ein Praktikum in der Kanzlei der Pflichtverteidiger auf Bundesstaatsebene. Ich gewann zwar großen Respekt vor der Leistung, jedem Bürger, der einer Straftat angeklagt wird, sein verfassungsmäßiges Recht auf einen Verteidiger zu verschaffen, aber Strafverteidiger war einfach nicht mein Traumberuf. Im Herbst erfuhr ich in der Studienberatung der Juristischen Fakultät, dass das FBI seit Kurzem ein sogenanntes Honors Internship Program anbot. Das heißt, es wurden bezahlte Praktikantenplätze für eine Handvoll besonders begabter Studenten vergeben, die einen Sommer lang in der Washingtoner FBI-Zentrale arbeiten konnten. Meine Bewerbung ging am nächsten Tag in die Post.

Bis ich alle Überprüfungen durchlaufen hatte, verging der Rest des Studienjahres. Das FBI wollte mit diesem Praktikantenprogramm neue Mitarbeiter anwerben, und die Bedingungen, die man erfüllen musste, waren daher genauso streng wie bei der Bewerbung als Special Agent. Aber ich wurde angenommen. Die ganzen Sommerferien über ging ich

jeden Morgen zur Arbeit in einen riesigen Komplex an der Pennsylvania Avenue. Eine lange Reihe amerikanischer Flaggen flatterte an der Fassade, und jeden Abend, wenn ich wieder aus dem Gebäude kam, war ich überzeugt denn je, dass ich FBI-Agent werden wollte.

Im dritten und letzten Jahr eines Jurastudiums, als sogenannter L3er, verbringt man bereits viel Zeit mit Bewerbungen, Vorstellungsgesprächen und damit, Angebote von Anwaltskanzleien und Unternehmen abzuwägen. In den Gesprächen der Studenten untereinander geht es ständig darum, wer sich wo bewirbt und wie hoch das Gehalt dort sein wird. Die Kommilitonen sind jetzt Konkurrenten, und man versucht einzuschätzen, wie gut sie sind. An ihren Reaktionen, als ich erzählte, ich wolle zum FBI, merkte ich allerdings schnell, dass ich keine große Konkurrenz zu befürchten hatte.

Sie begriffen nicht, was mich dorthin zog. »Du willst wirklich Räuber und Gendarm spielen?« »Wie willst du von einem mickrigen Beamtenold leben?« Ich sagte ihnen, ich würde schon irgendwie zurechtkommen. Einige Jahre später, als ich beim FBI schon fest im Sattel saß, bekam ich die ersten Anrufe ehemaliger Kommilitonen, die inzwischen ihre Arbeit in Kanzleien und Unternehmen ethisch fragwürdig fanden und sahen, wie mühsam es war, sich in einer Kanzlei bis zum Sozius hochzuarbeiten. Jetzt fragten sie bei mir an, wie man zum FBI komme. Auch ihnen stand nun der Sinn nach einer hehren Aufgabe und verantwortungsvollem Handeln.

Den Verhaltenskodex bekam man beim FBI ziemlich bald nach Antritt in der Academy nahegebracht, in meinem Fall ab dem zweiten Tag. Mein Lehrgang, 87-16, der sechzehnte des Jahres 1987, umfasste fünfzig angehende Agenten (New Agent Trainees, NATs). Am ersten Tag war noch haufenweise Papierkram zu erledigen – Versicherungspolicen, Unterlagen zur Soldauszahlung und Rücklagenbildung –, wir bekamen die Schlafräume zugewiesen und wurden in der Academy herumgeführt. Dann ging es in die Kleiderkammer, wir erhielten Uniformen und Ausrüstung und so weiter. Eine der wenigen sportlichen Prüfungen an diesem Tag war der Abzugstest. Am zweiten Tag fehlten dann bereits mehrere Lehrgangsteilnehmer. Das hatte folgenden Grund.

Unsere Dienstwaffe damals war die Smith & Wesson .357 Magnum, ein schwerer Revolver. Die 357er war aus Ganzstahl und so groß, dass man sie unter einem Anzug unmöglich verstecken konnte, außer vor einem Blinden. Im Lauf meiner Dienstzeit wechselte das FBI dann zu leichten Halbautomatikpistolen. Die heutigen halbautomatischen Direktabzugswaffen bestehen aus Kompositkunststoffen und erfordern keine große Muskelkraft mehr zum Schießen, aber die S&W Magnum wog geladen über ein Kilo, und man brauchte einen Abzugsdruck von mindestens vier Kilo, um den Schuss auszulösen.

Stellen Sie sich vor, Sie nehmen eine volle Weinflasche in beide Hände und halten sie mit waagrecht ausgestreckten Armen dreißig Sekunden lang vor sich. So schwer war die Waffe, und so lange dauert der Test. Um zu verstehen, was vier Kilo Abzugsdruck bedeuten, nehmen Sie eine Gallonenflasche Milch, die wiegt etwa 3,8 Kilo, legen Sie den Zeigefinger um den Griff und heben Sie sie von der Küchenanrichte hoch, wobei die Fingerkuppe des Zeigefingers das ganze Gewicht trägt. Das wiederholen Sie, so oft Sie können, eine halbe Minute lang. Danach ist Ihre schwächere Hand dran. Ich kann verstehen, wenn Sie danach erst einmal die Weinflasche entkorken wollen.

Bevor der Lehrgang in der Academy losging, verbrachten wir eine Eingewöhnungsphase in einer Dienststelle. Dort werden die Bewerber für die Ausbildung zum Agenten zahlreichen psychologischen und medizinischen Tests sowie Konditionstests unterzogen, darunter auch dem Abzugstest, den sie bestehen müssen, um an der FBI Academy in Quantico, Virginia, zugelassen zu werden. Man musste beweisen, dass man ausreichend Kraft hatte, um mit der Magnum umzugehen, indem man eine ungeladene Waffe innerhalb einer halben Minute mindestens 29-mal mit der stärkeren und 27-mal mit der schwächeren Hand »abfeuerte«, also mit der Waffe im Anschlag den Abzug durchdrückte. Wer das nicht schaffte, bekam Übungen zur Stärkung der Handmuskulatur verordnet und durfte den Test wiederholen, aber bevor der Bewerbungsleiter vor Ort einem das nicht bestätigt hatte, durfte man auch nicht nach Quantico. Allerdings standen die Bewerbungsleiter damals unter starkem Druck, möglichst viele Kandidaten zu liefern, und so

kam es vor, dass Kandidaten dort zur Ausbildung antraten, die den Abzugstest noch nicht so ganz bestanden hatten.

Der Abteilungsleiter, der für die Neulinge zuständig war, brodelte innerlich bereits vor Wut, weil immer mehr Teilnehmer auftauchten, die diese Voraussetzung nicht erfüllten. Das wussten wir aber noch nicht, als wir am zweiten Morgen in den Unterrichtsraum kamen und sechs Stühle leer blieben, als wir uns setzten.

Später erklärte der Abteilungsleiter, dass er die Schnauze voll hätte von Bewerbungsleitern der Dienststellen, die es mit den Testergebnissen nicht so genau nähmen oder die Bewerber nicht so kurz vor der Zulassung für Quantico geprüft hätten, wie es vorgeschrieben war. Indem er die Durchgefallenen zurückschickte, wollte er den Bewerbungsleitern eine Lektion erteilen. Sie würden ihr Soll an Bewerbern erst dann erfüllt haben, wenn die betreffenden Kandidaten den Test bestanden hätten. Diese Lektion in Integrität zielte zwar auf die Anwerber, aber auch uns Lehrgangsteilnehmern war sie klar genug – es verstieß gegen den Verhaltenskodex, fünf gerade sein zu lassen.

Ähnlich streng nach dem Kodex ging es auf dem Schießplatz zu. Als ich 1987 anfang, feuerten die NATs in der Schießausbildung – nach Ansicht der meisten Fachleute die beste der Welt – noch Tausende scharfer Schüsse ab. Agenten in der Ausbildung hatten täglich den halben Tag Unterricht im Hörsaal, die andere Hälfte des Tages verbrachten sie mit Selbstverteidigungs- oder Schießausbildung. Mein erster Tag auf dem Schießplatz war für mich, wie für viele andere auch, das erste Mal, dass ich eine Pistole abfeuerte. Nachdem wir auf die großen Papierbögen am Ende der Bahn geballert und hoffentlich wenigstens unser eigenes Ziel und nicht das des Nachbarn getroffen hatten, hörten wir die Stimme Gottes – oder vielmehr die des Ausbilders aus den Lautsprechern. Er hockte hoch über uns mit einem Fernglas in der Hand in einem geschlossenen Beobachtungsstand. Nach dem Schießen befahl er: »Entladen und sichern Sie Ihre Waffen und verstauen Sie sie im Holster. Gehen Sie vor zum Ziel und zählen Sie Ihre Treffer.« Uns wurde klar, dass wir hier einen Vertrauensvor-schuss bekamen.

Außer wenn wir in regelmäßigen Abständen einen »Protokoll-durchgang« absolvierten, der in ein offizielles Zeugnis einging, waren wir es selbst, die einen Stift aus der Hemdtasche nahmen, einen Strich durch jedes Loch in der Zielscheibe zogen und die Zahl der Treffer in großen Ziffern auf die Scheibe schrieben, damit der Ausbilder, der die Bahnen abschritt, sie notierte. Wirkte die Zahl ein bisschen zu hoch für die Anzahl der Löcher in der Zielscheibe, zählte der Ausbilder nach. Das kam mit der Zeit häufiger vor, weil wir allmählich besser zielten und die Einschüsse dichter beieinander lagen oder sich überschneiden, sodass man oft nur schwer sagen konnte, wie viele es waren. Nach einer Weile schossen wir dann durch bereits vorhandene Löcher, und unsere armen Zielsilhouetten sahen nicht mehr aus, als hätten sie die Masern, sondern als fehlte ihnen ein lebenswichtiges Organ. Wenn der Ausbilder allerdings annehmen musste, dass man bei der Bewertung absichtlich schummelte, bekam man eine Verwarnung. War der Betreffende dumm genug, das Vertrauen, das der Ausbilder beim Trefferzählen in ihn setzte, ein zweites Mal zu missbrauchen, musste er seine Sachen packen.

Auf dem Schießstand erhielten wir außerdem eine Lektion in *Bescheidenheit* und *Verantwortungsgefühl*. Wir waren zwar in der Ausbildung zum Eliteberuf eines Special Agent des FBI, hatten eine gute Schulbildung, oft sogar mit Universitätsabschluss und Berufserfahrung, aber wir mussten trotzdem unseren eigenen Müll aufsammeln.

Damit meine ich die unzähligen Patronenhülsen, die in einem Schießdurchgang anfallen, bei dem man entsprechende Schüsse abgibt. Die von der Waffe ausgeworfenen Messinghülsen verteilten sich über die asphaltierten Schießbahnen und verschwanden im Rasen daneben wie Kleingeld in einem Flokatiteppich. Auf den Hülsen konnte man ausrutschen und stürzen, wenn man zum Ziel sprintete. Außerdem ist Messing ein wertvolles Buntmetall, das dem FBI ein bisschen Geld durch Recycling brachte. In den Pausen zwischen den Schießdurchgängen kommandierte der Lautsprecher »Sammeln Sie Ihr Messing auf«, und wir beeilten uns, die Hülsen aufzuklauben, die noch heiß waren und sich manchmal in den weichen Erdboden einbrannten.

Es sagte eine Menge über die einzelnen Lehrgangsteilnehmer aus, wie gründlich sie diese ansonsten bedeutungslose Aufgabe erledigten. Wer dachte, diese Arbeit sei unter seiner Würde, und die unter den Grasbüscheln versteckten Hülsen einfach liegenließ, den verriet oft die Sonne, die dafür sorgte, dass es im Gras neben der Schießbahn plötzlich glitzerte. Wer nicht wusste, was da vor sich ging, hätte die mehreren Dutzend gebückter Gestalten mit ihren Sammeleimern womöglich für Ährenleser nach der Ernte halten können. Später wurde mir klar, dass auch das dazu diente, uns einen Wert des FBI-Kodex nahezubringen: Erledige auch die Kleinigkeiten gründlich und so gut du kannst, oder lass es gleich sein. Auch wenn wir es damals noch nicht merkten, begann der Kodex schon in der Ausbildung unser Verhalten zu prägen.

Wem es mit der Integrität ernst ist, der braucht einen klaren Verhaltenskodex. Beim FBI gehört Integrität nicht nur zu den Grundwerten der Behörde, sondern erscheint auch in ihrem offiziellen Motto *Fidelity, Bravery, Integrity* – »Treue, Mut, Integrität«. Eindeutige, klar definierte Regeln erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass der Einzelne sich diese Grundwerte zu eigen macht. Wenn Sie in Ihrem Unternehmen, Ihrer Organisation, Ihrer Gruppe oder Familie noch keine grundlegenden Verhaltensregeln eingeführt haben, sollten Sie es tun. Es müssen gar nicht viele sein; zu viele Regeln führen nur dazu, dass bald gar keine mehr gelten. Überlegen Sie, welche Verhaltensweisen das, wofür Sie oder Ihre Gruppe stehen, so sehr gefährden, dass Sie eine Existenzbedrohung darstellen. Deklarieren Sie diese »Gefahrenzonen« laut und klar und immer wieder. Wer auch immer zuerst gesagt hat: »Wenn man für nichts eintritt, fällt man auf alles herein«, hatte ganz eindeutig recht.

Jeder gute Verhaltenskodex reflektiert die Grundwerte einer Organisation. Firmen, Schulen, Mannschaften oder jede andere Gruppe, die ihre Regeln in einen Kodex fassen will, muss zunächst ihre Grundwerte festlegen. Das FBI stellt seinen Verhaltenskodex auf der Basis von acht Grundwerten auf:

- unbedingte Treue zur Verfassung der Vereinigten Staaten
- Respekt vor der Würde aller Menschen, die wir beschützen
- Mitgefühl
- Fairness
- kompromisslose persönliche und institutionelle Integrität
- Rechenschaftspflicht – jeder ist für seine Handlungen, Entscheidungen und für deren Folgen verantwortlich
- Führungsrolle sowohl im persönlichen wie beruflichen Bereich
- Diversität

Vorgegeben werden Maßstäbe gewöhnlich von außerhalb, etwa von Vorgesetzten, Eltern, Pastoren, Firmenchefs, Trainern oder anderen, die uns beeinflussen. Andererseits können Maßstäbe aber auch von unten entstehen und durchgesetzt werden – ein sehr viel unberechenbareres Integritätsmodell, das der betreffenden Gruppe nicht immer zum Vorteil gereicht. Sehr viel später in meiner Laufbahn wurde ich zum Chief Inspector, also etwa Generalinspekteur, des FBI ernannt und war damit für Programm- und Leistungsbewertung weltweit verantwortlich. Dabei stieß ich mitunter auf FBI-Teams und manchmal ganze Außenstellen, in denen ein schlechter Chef für eine negative Kultur gesorgt hatte und die Grundwerte binnen kurzem auf den kleinsten gemeinsamen Nenner zurückgefahren oder gar aufgegeben wurden.

Manchmal waren diese Chefs oder auch das ganze Team oder die Außenstelle so »verseucht«, dass einzelne Mitarbeiter entlassen oder versetzt wurden, damit ihre negativen Wertvorstellungen keine Kettenreaktion auslösten. In gewissen, sehr seltenen Fällen musste ich beobachten, dass FBI-Agenten ihren Erfolg nur danach bemaßen, ob es zu einer Anklage oder Verurteilung kam. Sie waren zu allem bereit, um vor Gericht zu gewinnen. Solchen Agenten wurde das Handwerk aber rasch gelegt, weil entweder die Kollegen, das OPR (Office of Professional Responsibility), also die internen Ermittler des FBI, oder die Gerichte selbst sie sich vornahmen und hinauswarfen.

Eine Mannschaft, eine Firma und besonders eine Regierung fällt schnell auseinander, wenn für den jeweiligen Chef nur der Sieg zählt,

nicht aber, wie er errungen wurde und ob womöglich Menschen und Werte dabei unter die Räder kamen. Die Mitglieder solcher Gruppen haben die Wahl, entweder ihre gemeinsamen Werte gegen den Chef zu behaupten oder aber ihm nachzugeben und seine verdrehten Vorstellungen zu übernehmen. Eine Organisation wie das FBI, die tief verwurzelte Werte entwickelt hat, die sie immer wieder bekräftigt, ist weniger in Gefahr, dass ihre ethischen Leitplanken brechen, selbst wenn sie verbeult werden.

In einem Kommentar für die *New York Times* am 1. Mai 2019 schrieb der ehemalige FBI-Direktor James Comey über Führungspersönlichkeiten, deren Verhaltenskodex durch einen Vorgesetzten, der selbst über keinen verfügt, gefährdet wird. Comey sagte über seine eigene Zeit als Untergebener Präsident Trumps: »Auch fähige Mitarbeiter, denen es an innerer Stärke fehlt, können den Kompromissen, die man eingehen muss, um in Mr. Trumps Umgebung zu bestehen, nicht widerstehen. Von dieser Erfahrung erholen sie sich nie wieder. Man braucht einen Charakter wie [der ehemalige Verteidigungsminister] Mattis, um ohne Schaden davonzukommen, weil Mr. Trump einem sonst in kleinen Bissen die Seele auffrisst.« Comey betont damit, dass man einen Verhaltenskodex braucht, Werte, die man als Mensch und als Organisation beherzigt, um Widerstände zu überstehen.

Das Office of Professional Responsibility verkörpert das kollektive Gewissen des FBI. Ich war in dieser Abteilung Leiter der Schiedsstelle für den Osten der USA, nach einer Laufbahn als Agent im Außeneinsatz, zwei Jahren als Counterintelligence Supervisor (Leiter der Gegenespionage) in der FBI-Zentrale und schließlich drei Jahren als Koordinator von FBI-Einheiten, die Wirtschaftsspionage und Gewaltverbrechen in San Francisco bekämpften. In meiner Stellung beim OPR und anschließend auf noch höheren Posten musste ich oft Entscheidungen in Disziplinarsachen treffen, die mir sehr schwerfielen. Betroffen waren FBI-Mitarbeiter in einigen der größten Dienststellen in den USA, etwa in New York, Washington, D.C., oder Boston. Als Chef einer OPR-Einheit war es meine Aufgabe, Disziplinarstrafen von einem Klärungsgespräch über mündliche und schriftliche Abmahnung bis hin zu unbe-