

Machiavellismus

Eine Erscheinungsform wirtschaftskriminellen Verhaltens?

Lothar Müller*

Der bildende Künstler Peter Lenk hat vor dem Bürogebäude der Investitionsbank Berlin (IBB) eine seiner Plastiken aufgestellt. Er nennt sie „Karriereleiter“. Man sieht dort, wie sich zwei Männer im Anzug und mit Aktentasche im unteren Teil einer Leiter nach oben „kämpfen“. Das ist hier wörtlich gemeint, allerdings machen sie das mit „unsauberen“ Mitteln: Sie stoßen und treten den anderen mit den Füßen ins Gesicht, um vor ihm nach oben zu gelangen. Oben aber hat schon ein Dritter Position bezogen. Mit dem grellen Licht einer Taschenlampe versucht er den beiden den Aufstieg zu erschweren. Oder „leuchtet er den beiden heim“? Peter Lenk porträtiert mit seiner Arbeit eine besondere Spezies von Managern, die man gelegentlich auch auf der Anklagebank wieder trifft.

1. Einführung

Die IBB hatte sich 2004 nach dem Berliner Bankenskandal erfolgreich als unabhängige Förderbank neu gegründet. Im Rahmen der juristischen Aufarbeitung dieses Skandals wurde den verantwortlichen Managern in mehreren Untersuchungsausschüssen und gerichtlichen Verfahren kriminelles Verhalten nachgewiesen, das die Ursache dieser tiefen Finanzkrise war. Die Öffentlichkeit erfuhr in dem Zusammenhang von Verhaltensweisen, die auch neue Zweifel an der Integrität von Politikern weckten.

Aber nicht nur an diesem Beispiel erfuhr man von „Old-Boys-Networks“ oder von Managern, die sich geschickt in politische Machtstrukturen einfügten. Vor allem dann, wenn es darum geht, Verantwortliche zu benennen, beobachtete man einen beispielhaften Corpsgeist, den auch Gerichte nicht aufzubrechen vermochten. Dazu zählen auch „strategische“ Karrierepläne junger Menschen, um in die Chefetage aufzusteigen. Typisch dafür ist unter anderem, dass, wenn es um das persönliche Vorwärtskommen geht, karrierehinderliche Stolperfallen gegen Mitbewerber konstruiert werden, indem Intrigen und Allianzen geschmiedet werden.

Dies macht deutlich, dass der eine oder andere viel Zeit in derartige Projekte investieren muss, die ihm dann für seine eigentlichen Managementaufgaben fehlt. Auch die Auffassung von Karriere, so wie sie Peter Lenk darstellt – nach unten treten, nach oben buckeln, stets das eigene egoistische Ziel vor Augen – ist eine häufige Einstellung. Sicher hat sich in dieser Plas-

tik mancher Topmanager selbst entdeckt und damit seine „Mobbingkultur“, die eigenen Ängste, die eigene Unfähigkeit, seine Aggressionen oder die Seilschaften, mit deren Hilfe er nach oben gelangte.

Eines ist nicht nur im Zuge des Berliner Bankenskandals deutlich hervorgetreten: Die agierenden Personen besaßen keine stabile Selbstkompetenz, sie waren nur mit geringer fachlicher Kompetenz ausgestattet und sie waren persönlich überfordert. Es sind die Verhaltensweisen der Verantwort-

lichen, aus denen sozialschädliches Verhalten und Kriminalität erwachsen ist. Mittlerweile ist unbestritten, dass die Mehrheit der Wirtschaftsstraftäter aus dem oberen Bereich des Managements kommt. Allein diese Tatsache beeinträchtigt das Vertrauen in die Unternehmen und im Extremfall auch in die Volkswirtschaft.

Diesem relevanten Problem widmeten sich in der Vergangenheit verschiedene Untersuchungen der Persönlichkeitsstruktur von Wirtschaftskriminellen. Wie im Berliner Bankenskandal wurden auch in anderen Verfahren bei den handelnden Personen keine krankhaften Persönlichkeitsstörungen nachgewiesen (das soll nicht im Widerspruch zu der sinngemäßen Äußerung des Finanzsenators von Berlin, Tilo Sarrazin, stehen, der den Bankenskandal als Werk von „Geisteskranken“ bezeichnet haben soll).

Dennoch stellt sich die Frage, ob nicht doch spezifische Persönlichkeitseigenschaften für diese Delinquenten typisch sind. Vorausgesetzt werden muss bei dieser Erörterung, dass diese Personen stets einen Prozess sozialer Auswahl durchlaufen müssen. Dieser beginnt naturgemäß sehr früh. In diesem speziellen Sozialisierungsprozess haben die späteren Straftäter nachgewiesen, dass sie über Persönlichkeitseigenschaften verfügen, die sie als Manager empfehlen. Personen mit relativ hoher Deliktneigung werden kaum in der Lage sein, auf Ebenen vorzustoßen, in denen sie größere Entscheidungsbefugnisse erhalten.

Das ist allerdings eine sehr wichtige Voraussetzung: Schließlich muss der Täter erst in Schlüsselposition gelangen, um überhaupt ein schweres Wirtschaftsdelikt begehen zu können. Er muss Vertrauen erworben haben und über Entscheidungsvollmachten verfügen, die er letztlich für die Durchsetzung eigener egoistischer Ziele missbraucht. Somit stellt sich die Frage, wie der potenzielle Straftäter in eine solche Position gelangt und welche Voraussetzungen dafür notwendig sind.

2. Forensisch-psychologische Methoden zur Aufklärung von Straftaten

2.1 Forensische Psychologie

Die forensische Psychologie ist ein Teilgebiet der Psychologie und hat die Anwendung psychologischer Theorien, Methoden

* Diplomkriminalist Lothar Müller ist als privater Wirtschaftsermittler in Berlin tätig; Kontakt: info@id-intertrace.info. Er ist Absolvent des Masterstudienanges 2005/2007 des Instituts Risk & Fraud Management der Steinbeis-Hochschule Berlin. Für seine Masterarbeit „Persönlichkeitsprofil von Wirtschaftsstraftätern – eine Pilotstudie“ erhielt er den „Preis der Deutschen Gesellschaft für Kriminalistik 2007“.

und Erkenntnisse auf Probleme des Rechtssystems zum Gegenstand. Sie ist besonders bedeutsam für die Bewertung von relevanten Sachverhalten im Zusammenhang mit dem Strafrecht, der Kriminologie und/oder dem Zivilrecht. Erklärtes Ziel der Psychologie unter dem Aspekt der Aufklärung von Straftaten ist

- ▶ die Beschreibung menschlichen Verhaltens und gleichzeitig seiner Systematisierung, also beispielsweise die auf die Beschaffung und die Untersuchung von Beweismitteln orientierte Tätigkeit,
- ▶ die erklärende Untersuchung menschlichen Verhaltens, also in der Regel die auf den Täter konzentrierte analytische Untersuchung, die Modelle über die inneren und äußeren Ursachen für menschliche Entscheidungen entwickelt sowie
- ▶ die Entwicklung künftiger Verhaltensweisen, also die Prognose menschlichen Verhaltens.

Die forensische Psychologie erforscht Ursachen für normabweichendes menschliches Verhalten und wirkt damit vorbeugend.¹ Sie beantwortet die Frage, ob die zu untersuchende Handlung Ursachen in dem persönlichkeitsfremden, sozial-situativ abhängigen, persönlichkeitsabhängigen oder persönlichkeitsstypischen Verhalten hat.

2.2 Forensisch-psychologischer Denkansatz

Folgt man bei der Untersuchung relevanter Sachverhalte einem forensisch-psychologischem Denkansatz, dann versteht man kriminelles Verhalten als normabweichendes oder dissoziales Verhalten. Charakterisierend sind dabei Persönlichkeitseigenschaften, die Formen krankhafter Ausprägung dissozialer Persönlichkeitsstörungen dokumentieren, wie etwa

- ▶ eine Missachtung sozialer Verpflichtungen,
- ▶ ein herzloses Unbeteiligtsein an Gefühlen,
- ▶ eine erhebliche Diskrepanz zwischen dem Verhalten und den herrschenden sozialen Normen,
- ▶ nachteilige Erlebnisse, einschließlich Bestrafung, die das Verhalten nicht zu verändern scheinen,
- ▶ eine geringe Frustrationstoleranz,
- ▶ niedrige Schwellen für aggressives, auch gewalttätiges Verhalten oder
- ▶ die Neigung, andere zu beschuldigen oder vordergründige Rationalisierungen für eigenes Fehlverhalten anzubieten.

Beobachtet wird, dass eine dissoziale Persönlichkeit häufig schon im Kindes- und Jugendalter auffällig wird, etwa durch Missachtung von Regeln und Normen (beispielsweise Schule schwänzen, Vandalismus, Fortlaufen von zu Hause, Stehlen, häufiges Lügen) und die Unfähigkeit, aus Erfahrungen zu lernen. Diese Menschen zeigen kaum positive Reaktionen auf Sanktionen, auch harte Bestrafungen erreichen oftmals keine Wirkungen. Sind die Betroffenen erwachsen, hat sich dieses Verhalten bereits manifestiert und zeigt sich beispielsweise durch Arbeitsunwilligkeit, Gesetzesübertretungen, Gereiztheit und körperlich aggressives Verhalten, Nichtbezahlen von Schulden, Rücksichtslosigkeit und Drogenkonsum. Oft bedeutet die Einweisung ins Gefängnis dabei nur eine kurze Unterbrechung der kriminellen „Karriere“. Derartige Personen scheiden im sozialen Selektions-

prozess als Führungskräfte für das mittlere und höhere Management allerdings von vornherein aus.

Selbstverständlich gibt es unter denen, die dissoziales Verhalten zeigen, auch Persönlichkeiten, die sich angepasst haben und beruflich erfolgreich sind. Hier findet man dennoch Eigenschaften wie Impulsivität, leichte Reizbarkeit und Unvermögen, vorausschauend zu handeln in ausgeprägter Form. Diese Personen besitzen im Allgemeinen keinen Respekt vor der Wahrheit und werden selten Reue für eigenes Fehlverhalten zeigen. Die Beziehungen zu ihren Mitarbeitern und Unterstellten oder zu ihrer Familie werden durch kaum ausgebildete Empathie und Gefühlskälte bestimmt. Schuldgefühle oder Verantwortungsbewusstsein sind unbekannt. Die hohe Risikobereitschaft und die Unfähigkeit, sich von anderen abzugrenzen, deutet auf „innere Leere“ hin. Diese Unfähigkeit, die eigenen „wahren“ Gefühle zu äußern, verleitet diese Menschen dazu, Gesten anderer Personen nachzuahmen, die auf Gefühlsreaktionen hindeuten. Allerdings werden von solchen Personen Gefühle anderer gut wahrgenommen. Diese Fähigkeit nutzen sie für deren Manipulation. Sie selbst wirken häufig außergewöhnlich charmant und strahlen Leichtigkeit aus. Bei guter Begabung sind sie unter Umständen geistreich, witzig und unterhaltsam.

Wie unterscheiden sich aber die Vertreter des so genannten „Blue-Collar-Crimes“ von denen der „White-Collar-Crimes“? Der Wirtschaftsstraftäter hat den Auswahlprozess seiner Sozialisierung erfolgreich durchlaufen. Er hat eine gute Schulbildung (oft eine Hochschulausbildung), er wird kein Vorstrafenregister aufweisen können und sicherlich auch keine Anzeichen von Gewalttätigkeit zeigen, verfügt über gute Umgangsformen, also im Prinzip Eigenschaften, die auf soziale Kompetenzen verweisen. Denn er musste bereits in diesem vorangegangenen sozialen Ausleseprozess beweisen, dass er Eigenschaften besitzt, die ihn für eine Vertrauensstellung im Unternehmen geeignet erscheinen ließen.

¹ Vgl. Belitz, L.: Kriminalistische Psychologie, in: Clages, H.: Der Rote Faden – Grundsätze der Kriminalpraxis, 11. Aufl., Heidelberg, 2004, S. 437–462.

Niccolò Machiavelli

Niccolò Machiavelli (geboren am 3. Mai 1469, gestorben am 21. Juni 1527 in Florenz) war ein italienischer Politiker, Philosoph, Geschichtsschreiber und Dichter. Sein Name steht heute vor allem für rücksichtslose Machtpolitik unter Ausnutzung aller (rechtmäßigen) Mittel. Dabei wird auf besondere Raffinesse solcher Mittel bei der politischen Machterrichtung und Machterhaltung ohne Berücksichtigung herrschender Moral und Sittlichkeit gesetzt. Vor allem aufgrund seines im Jahr 1513 entstandenen Werks „Il Principe“ („Der Fürst“) gilt er als bedeutender Staatsphilosoph.

Bannenberg und Schuppensteiner haben in ihrer Dokumentation „Korruption in Deutschland“ durch eine Vielzahl von Beispielen nachgewiesen, dass Wirtschaftsstraftäter durchaus auf eine erfolgreiche Karriere verweisen können.² Oft haben sie ihre Position aufgrund eines hohen Engagements für das Unternehmen und zusätzlicher Leistungen außerhalb eines bestehenden Anforderungsbildes erbracht und selbst bewirkte höhere Leistungsfähigkeit durch zusätzliche Weiterbildung sowie durch die Wahrung der Betriebsinteressen innerhalb und außerhalb des Unternehmens nachgewiesen. Parallel dazu gibt es auch die Erscheinung, dass Vertrauenspositionen erschlichen wurden und mit Hilfe von „Seilschaften“ Personen in Positionen lanciert wurden, die nicht dem Anforderungsbild der erklommenen Position entsprechen.

Eines haben die Vertreter dieser Varianten aber nachgewiesen: Spezielle soziale Kompetenzen. Zu diesen gehören Durchsetzungsvermögen und Beziehungsfähigkeit. Das sind genau jene Eigenschaften, die ihnen aufgrund des erworbenen Vertrauens Handlungsfreiheit schaffen. Die besondere Beziehungsfähigkeit scheint hier im Widerspruch zur dissozialen Persönlichkeit zu stehen. Bei näherer Untersuchung stellt man aber fest, dass es sich um trainierte oder kopierte Fähigkeiten handelt. Gerade der Nachweis sozialer Kompetenzen (auch der trainierten

und kopierten) erweist sich als besonderer Vorteil für den Aufstieg im Unternehmen. Das macht deutlich, dass es sich bei relevanten Wirtschaftskriminellen nicht um solche Personen handelt, die ausgeprägte Persönlichkeitsstörungen haben.

Der Studie von PriceWaterhouseCoopers „Wirtschaftskriminalität 2007“ zufolge werden rund ein Viertel aller Wirtschaftsdelikte weltweit von Tätern, die dem Topmanagement zuzurechnen sind, begangen. In Deutschland sind es sogar 32 Prozent.³ Das korrespondiert mit der Feststellung Bussmanns: „Der typische Wirtschaftsdelinquent ist der normale Manager.“⁴ Wie ist das möglich?

Der „Weiße-Kragen-Kriminelle“ besitzt ausgezeichnete Fähigkeiten, seine Persönlichkeitseigenschaften egoistisch zu aktivieren, um sich im Unternehmenssystem als „unabkömmlich“ zu etablieren. Seine Beziehung zum System sieht er jedoch als sein persönliches Operationsgebiet an, um zu allererst seine Vorteile zu realisieren. Mit List, Täuschung und gespielter Kooperation manipuliert er Gesellschafter, Geschäftsführer und Vorstände, die dabei nicht selten selbst instrumentalisiert werden. Auch der „kreative“ Umgang mit dem Gesetz gehört dazu. Der Wirtschaftskriminelle animiert seinen eigenen Aufstieg, denn er muss dorthin gelangen, wo er Entscheidungen treffen und über das Eigentum anderer verfügen kann.

3. Machiavellismus

Der Schweizer Psychiater Thomas Knecht geht polemisch auf die als „Machiavellische Intelligenz“ bezeichnete Theorie als ein Bündel kognitiver Fähigkeiten des Wirtschaftskriminellen ein. Nach Machiavelli⁵ habe „... jede politische Handlung ... ausschließlich dem Erfolg des Staatswesens zu dienen; Moralvorstellungen haben in diesem Gedankengebäude keinen Platz.“⁶ Machiavelli entwarf eine Lehre der Skrupellosigkeit, bei der alle moralischen Bedenken gegenüber der Maximierung des eigenen Einflusses und der eigenen Macht zurückzutreten haben.

Die Fähigkeit, andere zu instrumentalisieren, führt Knecht zurück auf Beobachtungen, die bereits bei einfachen Primaten, aber auch bei anderen in Rudeln lebenden Tieren festgestellt wurden. Es handelt sich um die Fähigkeit, Koalitionen zu bilden. Anstelle von körperlicher Überlegenheit tritt also die entwickelte soziale Kompetenz. Als Ergebnis, wird das Rudel nicht zwangsläufig vom Stärkeren angeführt, sondern von dem, der die meisten „Unterstützer“ für sich gewinnen kann. Demgegenüber unterstützt das „Leittier“ bei Auseinandersetzungen im Rudel das schwächere Mitglied, um zu verhindern, dass der objektiv Stärkere zur „Führungskraft“ aufsteigt.

2 Vgl.: Bannenberg, B.; Schuppensteiner W.: Korruption in Deutschland, München, 2004.

3 Vgl.: Nestler, C.; Salvenmoser, S.; PriceWaterhouseCoopers (Hrsg.): Wirtschaftskriminalität 2005 – Internationale und deutsche Ergebnisse, Frankfurt am Main und Halle-Wittenberg, 2006.

4 Bussmann, K.-D.: Causes of Economic Crime and the Impact of Values: Business Ethics as a Crime Prevention Measure, elektronisch veröffentlicht unter: bussmann2.jura.uni-halle.de/econcrime/Bussmann2003-Causes_of_EconCrime.pdf, o. S., Halle 2003

5 Vgl. Infokasten 1.

6 Knecht, Th.: Das Persönlichkeitsprofil des Wirtschaftskriminellen, in: Kriminalistik, 2006, S. 201 ff., S. 205.

Voraussetzung dafür ist eine entwickelte Intelligenz, mit der der Primat vorausschauend und zugleich analytisch „denken“ muss. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass nicht unbedingt die Klügsten in die vorderen Führungspositionen eines Unternehmens gelangen. Die gegenseitige Fellpflege bei Primaten entspricht etwa einer ausgeprägten „Beflissenheit“ Unterstellter in der Unternehmenshierarchie, dem sich „Unentbehrlichmachen“, der Kreation von Herrschaftswissen oder geeigneten opportunistischen Verhaltensweisen. Knecht definiert die „Machiavellische Intelligenz“ als „... diejenige kognitive Fähigkeit, welche es dem Träger erlaubt, die Reaktionsbereitschaft anderer zu erkennen, dieselbe zu manipulieren und den Artgenossen zur Befriedigung eigener Interessen zu instrumentalisieren. Dazu gehören im Einzelnen folgende Teilkompetenzen:

- ▶ Theory of Mind (also die Theorie über die Funktionsweise des Geistes),
- ▶ das Einschätzen von Stärke und Machtverhältnissen,
- ▶ das Erkennen von Beziehungsstrukturen,
- ▶ die Fähigkeit zur Koalitionsbildung,
- ▶ Manipulatives Geschick,
- ▶ Durchsetzungsvermögen/Aufstiegsorientierung,
- ▶ der dynamische Wechsel zwischen kooperativem, kompetitivem und manipulativem Verhalten,
- ▶ die Fähigkeit zur Strukturierung einer Gruppe sowie
- ▶ der Erwerb und Erhalt von Kontrolle über andere.“⁷

Dieses Kompetenzbündel, das man auch als sozialmanipulative Intelligenz bezeichnen könnte, korreliert sehr deutlich mit dem Charakter des Wirtschaftskriminellen, der völlig gemütsarm ist, der die Begriffe „Moral“ und „Ethik“ lediglich aus dem Wörterbuch kennt und der es versteht, sich hervorragend darzustellen. Der Kanadier Robert D. Hare erarbeitete nach empirischen Forschungen ein spezifisches Persönlichkeitsprofil Wirtschaftskrimineller.⁸ Dieses umfasst die folgenden Eigenschaften:

- ▶ Egozentrismus
- ▶ Grandiosität
- ▶ Anspruchsdenken
- ▶ Impulsivität
- ▶ Hemmungslosigkeit
- ▶ Machtstreben
- ▶ Manipulativität
- ▶ Gefühllosigkeit
- ▶ Reuelosigkeit

Weder der Nachweis der Vollständigkeit dieser Eigenschaften lässt auf wirtschaftskriminelles Verhalten explizit schließen, noch ist das Vorhandensein lediglich einer dieser Eigenschaften geeignet, um wirtschaftskriminelles Verhalten auszuschließen. Es ist nicht zu vergessen, dass Wirtschaftskriminalität ein hoch determinierter Komplex ist in dem die Charakteristik Wirtschaftskrimineller lediglich eine Variable darstellt.

Handlungsentscheidungen unterliegen einer Verhaltenstrias: Sie sind bestimmt durch persönlichkeitsstypische Verhaltensweisen, abhängig von der Einbettung in die soziale Umwelt (die auch internationale Bestimmung haben kann) und den situativen Bedingungen zum Zeitpunkt der Tat. Hier spielen sowohl hemmende

als auch offensive Momente eine initiiende Rolle. Das können beispielsweise primitive Motive wie Habgier, ungerechtfertigte Bevorzugung anderer verbunden mit Rachegefühlen oder hohe Schulden sein. Hemmend können sich installierte Sicherungsmechanismen, aber auch Schamgefühle auswirken. Von Bedeutung kann bei einer anstehenden Personalentscheidung unter anderem der Umstand sein, ob jemand eine so genannte „Leistungskarriere“ oder eine „Beziehungskarriere“ hinter sich hat.

Eine relevante Persönlichkeitsstruktur allein ist nicht entscheidend. Der Entscheidung für kriminelle Handlungen gehen weitere Prozesse voraus, die situations- und positionsgebunden sind. Wirtschaftsstraftäter agieren in einem „kooperativen System“, in dem auch anderen Beteiligten Vorteile gewährt werden, wohingegen die Vielzahl der Opfer anonym bleibt.

Vorsorglich ist deswegen darauf zu verweisen, dass sich unter dem Aspekt der Aufdeckung und Aufklärung von Wirtschaftsstraftaten jegliche psychologische Untersuchung immer an der beweisrelevanten Wahrheitserforschung, nämlich an der Beschaffung von Beweisen, orientieren muss.

Einzelne Verhaltensmuster oder Persönlichkeitseigenschaften von Verdächtigen sind kein Beweis der Verantwortung für eine Straftat. Das wäre unzulässig. Eine Hypothese über mögliche menschliche Handlungen ist zulässig, sie kann die initiiende Erkenntnis für alle vermittelten, die an der Aufdeckung und Aufklärung vermuteter Straftaten beteiligt sind. Die forensische Psychologie hat sich deswegen vorrangig der Methode der Wahrheitserforschung und erst sekundär den Ansätzen zur Täterüberführung verschrieben, was letztlich aber nicht als Widerspruch zu sehen ist.

4. Fazit

Die Persönlichkeit und deren Eigenschaften sind Faktoren, die bei der Entstehung kriminellen Handelns entscheidend sind. Die Erschließung dieses Be-

⁷ Knecht, Th.: Das Persönlichkeitsprofil des Wirtschaftskriminellen, in: Kriminalistik, 2006, S. 201 ff., S. 206.

reichs erscheint gegenwärtig in einem großen Maß noch immer als „terra incognita“. Oft ermöglicht ein forensisch-psychologischer Denkansatz, die Kreativität und die Variationsbreite von Wirtschaftsstraftätern zu erkennen. Erst dadurch werden effiziente Methoden der Aufdeckung und Aufklärung von Wirtschaftsstraftaten ermöglicht.

Ohne Zweifel ist die so genannte „Machiavellische Intelligenz“ eine Fähigkeit, durch die Wirtschaftskriminalität möglich wird. Aber nicht nur hinsichtlich der

Aufdeckung und Aufklärung, sondern auch unter präventivem Aspekt erreicht die Kenntnis über solche Fähigkeiten bei der Rekrutierung, Auswahl und Entwicklung von Führungskräften Relevanz. Machiavellismus ist daher ein möglicher Denkansatz. Letztlich beginnt ein funktionierendes Risikomanagement bei der strukturierenden Auswahl der Mitarbeiter. Spezielle Assessments helfen Charaktere aufzudecken, wie sie für die Machiavellistische Intelligenz typisch sind.

8 Vgl. Knecht, Th.: Das Persönlichkeitsprofil des Wirtschaftskriminellen, in: Kriminalistik, 2006, S. 201 ff., S. 206.