

WIRTSCHAFT

„Anerkennung ist ihnen sehr wichtig“

Von Inga Michler | Veröffentlicht am 16.11.2017 | Lesedauer: 5 Minuten

Alexander Schuchter hat mehr als 100 verurteilte Wirtschaftskriminelle getroffen. Er weiß: Sie sind charmant, gebildet, höflich – und gefährlich vertrauenserweckend

Sie haben ihre Konzerne um Millionen betrogen, Bilanzen gefälscht und Geschäftspartner bestochen. Alexander Schuchter, Dozent und Forscher an der Hochschule St. Gallen und Unternehmensberater, hat Hunderte von kleinen und großen Kriminellen interviewt. Er kann Psychogramme von Wirtschaftsstraftätern malen, wie sie sich auch in den Paradise Papers finden. Das Problem: Die Thomas Middelhoffs dieser Welt gewinnen oft spielerisch das Vertrauen ihrer Mitmenschen. Doch Konzerne könnten sich vor ihnen schützen. Ein Gespräch über Macht, Moral und Mitläufer.

DIE WELT:

Der ehemalige Karstadt-Chef Thomas Middelhoff, der New Yorker Finanzjongleur Bernie Madoff, der Händler Jérôme Kerviel – die Liste der bekannten Wirtschaftskriminellen ist lang. Haben Sie einige dieser Herren getroffen?

Alexander Schuchter:

Sicherlich. Aber ich dürfte nicht sagen, wen. Ich habe allen meinen Interviewpartnern rechtlich bindend Anonymität zugesichert. Bis heute habe ich mit weit über hundert verurteilten Wirtschaftsstraftätern gesprochen. Sie alle haben hohe Summen korrumpiert, sie haben bestochen, verschleiert, verschoben

und ihre Konzerne um Millionen oder gar Milliarden betrogen.

Was sind das für Menschen, die Ihnen da gegenüber sitzen?

Die meisten haben nichts Verschlagenes an sich. Sie sind charmant, gebildet, höflich. Es gelingt ihnen spielerisch, das Vertrauen anderer zu gewinnen. Übrigens habe ich es vor allem mit Männern zu tun. Mehr als 80 Prozent der Wirtschaftstäter sind männlich – was auch daran liegen mag, dass es in den verantwortlichen Positionen, etwa in der Buchhaltung oder im Controlling, weniger Frauen gibt.

Haben Sie über die Jahre ein Gefühl für kriminelle Energien entwickelt?

Es gibt bestimmte Muster, die ich mit meiner langjährigen Praxiserfahrung zu Wirtschaftskriminalität erkenne. Sich nur auf sein Bauchgefühl zu verlassen wäre genau das Falsche. Die meisten Täter sind ja eben in ihrem Umfeld total unauffällig. Das müssen sie sein, um Kontrollen auszuhebeln. „Von dem hätten wir das am allerwenigsten gedacht“, höre ich in den Konzernen immer wieder. Das erklärt, warum manche Straftäter einen so vertrauenserweckenden Eindruck machen. Das sind Menschen, denen man ohne das Fachwissen schon nach Minuten Wertgegenstände anvertrauen würde. Sei es ein Handy oder das Portemonnaie, während man schnell zur Toilette geht.

Und doch haben Psychologen Charakterprofile ausgemacht, die sich häufen: Narzissten gehören dazu, genau wie Psychopathen und sogenannte Machiavellisten, die andere Menschen als Spielfiguren sehen, die sie manipulieren.

Tatsächlich sind die Straftäter überdurchschnittlich erfolgs- und karriereorientiert. Ihnen ist soziale Anerkennung extrem wichtig. Viele von ihnen sind extrovertierte Genussmenschen. Oder nehmen Sie Gewissenhaftigkeit und Sorgfalt, gepaart mit der Gabe, Visionen in die Tat umzusetzen. All das sind aber auch Eigenschaften vieler erfolgreicher Manager, die nicht wirtschaftskriminell werden.

Da scheint es hoffnungslos, mögliche Gefährder schon bei der Einstellung auszusortieren.

Forensische Psychiater haben eine Reihe von Tests entwickelt, um etwa Machiavellisten zu erkennen, die sich sozialmanipulativ verhalten. Das Problem ist nur: In der Praxis werden diese von Personalern mit Standardfragebögen durchgeführt und bringen herzlich wenig. Machiavellisten wissen, was ihr Gegenüber hören will. Sie sind intelligent genug, um solche Tests zu durchschauen. Deshalb sind viele Firmen davon auch wieder abgerückt. Dazu kommt: Wenn Sie durch Einstellungshürden bestimmte Typen ausschließen, verlieren Sie auch gute Manager, die nie kriminell werden.

Warum werden manche kriminell, andere nicht?

In den allerwenigsten schweren Fällen ist es nur die pure Gier. Oft kommen unterschiedliche Faktoren und verschiedene Tätertypen zusammen. Die betreffenden Manager suchen im Job den Kick im Wettkampf mit anderen. Sie wollen ihre Abteilung und auch sich selbst gut aussehen lassen. Manche verspüren übergroßen Erfolgsdruck, haben Angst, als Versager dazustehen, und greifen zu illegalen Mitteln. Wieder andere lieben den Nervenkitzel. Sie sind „Gambler“, die gern viel aufs Spiel setzen. Es gibt sogar solche, die ein Katz-und-Maus-Spiel anzetteln, Kollegen, Wirtschaftsprüfern oder sogar untersuchenden Experten zu Wirtschaftskriminalität kleine Hinweise geben – nur um den eigenen Thrill zu erhöhen.

Was könnte solche Menschen überhaupt von Straftaten abhalten?

Es gibt eine Reihe neu erprobter Präventionsmaßnahmen, die das Risiko von Wirtschaftskriminalität in Unternehmen minimieren. Beispielsweise Abschreckungen durch Kontrollsysteme, Fachspezialisten oder innerbetriebliche Weiterbildungen. Was die Täter nach einer kriminellen Handlung am empfindlichsten trifft, ist der Ansehensverlust. Vielen kommen Jahre später noch die Tränen, wenn sie mir berichten, wie sie an den Pranger gestellt wurden. Der öffentliche Gerichtsprozess wiegt für sie schwerer als jede Geldstrafe. Dazu kommt natürlich der Ansehens- und Vertrauensverlust in der eigenen Familie. Viele Familien zerbrechen durch solche Skandale.

Würden auch härtere Strafen helfen? Viele Täter kommen bis heute ohne längere Haft davon.

Wirkungsvoller als jede Strafe ist die realistische Gefahr, erwischt zu werden. Gelegenheiten zu betrügen gibt es Tausende. Aber alle Mitarbeiter müssen wissen, dass es Kontrollen gibt. Sie müssen offen über Betrug im Unternehmen sprechen können und wissen, an wen sie sich mit einem Verdacht wenden können. Dabei wird oft vergessen, dass Mitarbeiter überhaupt nicht dafür ausgebildet sind, Auffälligkeiten zu erkennen. Dann bringt auch ein teures Meldesystem nichts. Wichtig ist zudem die Unternehmenskultur. Ziele und Zahlen dürfen nicht nur von oben vorgegeben werden, nach dem Motto „Erreicht die, egal wie“. Wichtig ist, dass auch vermittelt wird, auf welche Art und Weise diese zu erreichen sind. Menschen empfinden Druck sehr unterschiedlich.

Es klingt, als trauten Sie jedem kriminelle Handlungen zu, wenn nur die Umstände schlecht genug sind.

Es gibt sie schon, die Aufrechten mit klaren Werten, die auch großem Druck standhalten. Die Täter dagegen haben das Thema Werte möglicherweise verdrängt. Ich habe es ausprobiert: Auch in langen Unterhaltungen kommen Worte wie Moral und Ethik auffallend wenig vor. Kaum einer kommt von alleine darauf zu sprechen. Den Satz „Hätte ich es nicht gemacht, hätte es ein anderer getan“ höre ich dagegen sehr oft.

© WeltN24 GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Ein Angebot von WELT und N24.

© WeltN24 GmbH

Die WELT als ePaper: Die vollständige Ausgabe steht Ihnen bereits am Vorabend zur Verfügung – so sind Sie immer hochaktuell informiert. Weitere Informationen: <http://epaper.welt.de>

Der Kurz-Link dieses Artikels lautet: <https://www.welt.de/170660979>