

HANSER

# Der Arschloch-Faktor

Robert I. Sutton

Vom geschickten Umgang mit Aufschneidern, Intriganten  
und Despoten im Unternehmen

ISBN 3-446-40704-9

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter  
<http://www.hanser.de/3-446-40704-9> sowie im Buchhandel

## Was Arschlöcher machen und warum Sie so viele kennen

Wer verdient es, als Arschloch gebrandmarkt zu werden? Die meisten von uns verwenden diesen Ausdruck eher wahllos und bezeichnen damit jedermann, der sie ärgert, ihnen in die Quere kommt oder im Moment gerade mehr Erfolg hat als sie selbst. Zur praktischen Anwendung der Anti-Arschloch-Regel dagegen empfiehlt es sich, den Begriff präzise zu definieren. Eine solche Definition hilft Ihnen, Kollegen und Kunden, die Sie einfach nicht mögen, von solchen zu unterscheiden, die das Etikett »Arschloch« verdient haben. Sie hilft Ihnen, zwischen Leuten, die einen schlechten Tag oder schlechten Moment haben (»temporäre Arschlöcher«), und permanent fiesen und destruktiven Despoten (»amtliche Arschlöcher«) zu differenzieren. Vor allem aber hilft Ihnen eine gute Definition dabei, anderen zu erklären, *warum* Ihr Kollege, Boss oder Kunde dieses Etikett verdient hat – beziehungsweise zu verstehen, warum die anderen (zumindest hinter Ihrem Rücken) sagen, Sie seien ein Arschloch, und warum Sie diese Bezeichnung vielleicht sogar verdient haben.

Wissenschaftler, die sich mit »psychischer Misshandlung« am Arbeitsplatz befassen, definieren diese als »die dauerhafte Zurschaustellung feindlichen verbalen und nonverbalen Verhaltens ohne körperlichen Kontakt«. Diese Definition mag für den ersten Moment genügen, doch für unseren Versuch, zu verstehen, was Arschlöcher tun und was sie anderen antun, ist sie zu unspezifisch. Lassen Sie mich, um zu erklären, wie ich den Begriff »Arschloch« in diesem Buch verwende, von einer Erfahrung berichten,

die ich als junger Assistenzprofessor gemacht habe. Als ich in Stanford ankam, war ich ein 29 Jahre alter Jungwissenschaftler und ein unerfahrener, ineffizienter und extrem nervöser Lehrer. In meinem ersten Jahr als Dozent erhielt ich von den Studenten sehr schlechte Lehrnoten – verdienftermaßen. Also bemühte ich mich, ein besserer Lehrer zu werden, und Sie können sich vorstellen, wie erfreut ich war, als ich am Ende meines dritten Jahres bei der Abschlussfeier von den Studenten unserer Abteilung zum »besten Dozenten« gewählt wurde. Allerdings währte meine Freude nur wenige Minuten.

Sie verdampfte, als – die Studenten waren gerade gegangen – eine eifersüchtige Kollegin auf mich zueilte und mich umarmte. Höchst geschickt und so, dass es sonst niemand mitbekam, merzte sie jegliches Hochgefühl aus, als sie mir in herablassendem Ton (und mit einem breiten Lächeln für die restlichen Kollegen) ins Ohr flüsterte: »Sehr gut, Bob. Aber wie wäre es, wenn Sie nun, da Sie die Babys auf dem Campus zufrieden gestellt haben, zur Abwechslung mal etwas richtige Arbeit machen würden?«

Diese schmerzhafteste Erinnerung veranschaulicht die beiden Tests, die ich anwende, um zu beurteilen, ob sich jemand wie ein Arschloch verhält. **Erster Test:** Fühlt sich die »Zielperson« nach dem Gespräch mit dem vermeintlichen Arschloch bedrückt, erniedrigt, demotiviert oder herabgesetzt? Vor allem aber: Hält sie sich für einen schlechteren Menschen? Ich kann Ihnen versichern, dass ich mich nach dieser Interaktion – die nicht einmal eine Minute dauerte – für einen schlechteren Menschen hielt. Hatte ich mich gerade eben noch so glücklich wie nie im Leben über meine Leistung gefühlt, so fürchtete ich nun, die Auszeichnung als bester Lehrer würde als Zeichen verstanden, dass ich meine Forschungsarbeit nicht ernst genug nähme (das Hauptkriterium, nach dem Stanford-Professoren bewertet werden). Obwohl manche Arsch-

löcher Schaden durch offenes Wüten und ungeschminkte Arroganz anrichten, ist das, wie diese Episode zeigt, nicht immer der Fall. Leute, die ihre Untergebenen und Rivalen mit lauter Stimme beleidigen und herabsetzen, kann man leichter erwischen und disziplinieren. Janusköpfige Veräter wie meine Kollegin dagegen, die über ausreichend Gewandtheit und emotionale Selbstkontrolle verfügen, ihre Attacks für Momente aufzusparen, in denen sie nicht erwischt werden können, sind schwerer zu stoppen – und richten häufig ebenso viel Schaden an wie ein tobender Troll.

Arschlöcher greifen auf eine Vielzahl weiterer Verhaltensweisen – Soziologen reden von »Interaktionshandlungen« beziehungsweise »Interaktionsstrategien« oder schlicht »Strategien« – zurück, um ihre Opfer zu erniedrigen und zu unterdrücken. Ich habe zwölf davon, sozusagen mein persönliches »dreckiges Dutzend«, zusammengestellt, um die Bandbreite dieser subtilen und gar nicht so subtilen Strategien zu illustrieren. Ich vermute, Sie kennen zahlreiche weitere, die Sie selbst mit angesehen, erlitten oder anderen zugefügt haben. Ich für mein Teil höre und lese nahezu jeden Tag von neuen niederträchtigen Strategien. Ob wir nun über persönliche Beleidigungen, direkt gegen den Status und das Selbstwertgefühl des Opfers gerichtete Attacks, Schuldzuweisungen, auf Statusminderung abzielende Rituale, als »Witze« verkleidete Beleidigungen reden oder darüber, dass man Leute behandelt, als seien sie Luft: Diese und hunderte anderer Strategien gleichen sich darin, dass sie ihren Opfern das Gefühl geben, angegriffen und häufig auch herabgesetzt worden zu sein, und sei es nur für einen kurzen Moment. Sie sind die Werkzeuge, mit denen Arschlöcher ihrem gemeinen Geschäft nachgehen.

**Das dreckige Dutzend  
Von Arschlöchern häufig benutzte Strategien**

1. Persönliche Beleidigungen
2. Verletzung der Privatsphäre
3. Unaufgeforderter körperlicher Kontakt
4. Verbale und nonverbale Einschüchterungen und Drohgebärden
5. Als »sarkastische« Witze und Hänseleien getarnte Beleidigungen
6. E-Mail-Hassattacken
7. Angriffe auf den Status des Opfers
8. Öffentliche Demütigungen oder auf »Statusminderung« abzielende Rituale
9. Rüdes Unterbrechen
10. Janusköpfige Attacken
11. Bewusstes Anstarren
12. Leute wie Luft behandeln

Die alles andere als netten Dinge, die meine Kollegin mir ins Ohr geflüstert hatte, belegen sehr anschaulich, wie man temporäre und amtliche Arschlöcher auseinander halten kann. Jemanden allein auf der Grundlage eines solchen Einzelfalls in die Schublade »amtliches Arschloch« zu stecken, wäre ungerecht; wir können die Person lediglich als »temporäres Arschloch« bezeichnen. In Ermangelung zusätzlicher Informationen, die sie als amtliches Arschloch qualifizieren würden, muss ich die eben erwähnte Kollegin zunächst also als temporäres Arschloch titulieren. Die meisten von uns führen sich hin und wieder wie ein Arschloch auf; ich selbst bekenne mich da in mehreren Fällen schuldig. Einmal war ich so wütend auf eine Kollegin, der ich (fälschlicherweise) unterstellte, sie

wollte unserer Gruppe ein Büro wegnehmen, dass ich ihr eine wenig höfliche E-Mail und Kopien davon an ihren Chef, andere Fakultätsmitglieder und ihre Untergebenen schickte. »Ich bin in Tränen ausgebrochen«, erzählte sie mir später, und ich entschuldigte mich bei ihr. Es ist ja nicht so, dass ich Tag für Tag andere Leute zur Sau mache, doch in diesem speziellen Fall habe ich mich wie ein Arsch verhalten. (Sollten Sie sich noch nie im Leben auch nur ein einziges Mal als Arschloch aufgeführt haben, melden Sie sich bitte sofort bei mir. Ich brenne darauf, zu erfahren, wie Sie diese übermenschliche Leistung zuwege gebracht haben.)

Die Anerkennung als amtliches Arschloch verlangt weitaus mehr. Die betreffende Person muss ein durchgängiges Verhaltensmuster zur Schau stellen, eine Vergangenheit mit einer Fülle von Episoden haben, an deren Ende sich ein »Ziel« nach dem anderen herabgesetzt, klein gemacht, erniedrigt, verachtet, unterdrückt und geschwächt fühlte und sich insgesamt schlechter vorkam. Psychologen unterscheiden zwischen Zuständen (flüchtigen Gefühlen, Gedanken und Handlungen) und Eigenschaften (dauerhaften Charakterzügen), indem sie nach über Zeit und Raum konsistenten Verhaltensweisen suchen – wenn jemand konsistent Handlungen vollzieht, in deren Kielwasser Opfer zurückbleiben, verdient dieser Jemand die Bezeichnung amtliches Arschloch.

Wir alle haben das Potenzial, uns wie Arschlöcher aufzuführen: Wenn die Bedingungen entsprechend schlecht sind, wenn wir unter Druck gesetzt werden oder insbesondere wenn der Arbeitsplatz alle und jeden – und vor allem die »besten« und »mächtigsten« Leute – zu einem solchen Verhalten ermutigt. Auch wenn ein sparsamer Umgang mit dem Ausdruck angebracht ist, verdienen es manche Leute aufgrund der Tatsache, dass sie über Zeit und Raum hinweg fies sind, als Arschloch zertifiziert zu

werden. Albert »Chainsaw Al« Dunlap ist ein bekannter Kandidat für den Titel. »Kettensägen-Al« hat als ehemaliger CEO des Haushaltsgeräteherstellers Sunbeam nicht nur ein Buch mit dem Titel *Mean Business* (etwa »Gemeines Geschäft«, A. d. Ü.) verfasst, er war darüber hinaus berüchtigt für die Beschimpfungen, mit denen er seine Mitarbeiter bedachte. In John Byrnes Buch *Chainsaw* verglich ein Sunbeam-Manager Dunlap mit einem »Hund, der dich stundenlang anbellt. Er brüllte, lärmte und tobte in einem fort. Dunlap war herablassend, aggressiv und respektlos.«

Ein ebenfalls chancenreicher Kandidat ist der Produzent Scott Rudin, bekannt als einer der miesesten Hollywoodbosse. Laut einer Schätzung des *Wall Street Journal* verschliss er in gerade einmal fünf Jahren, von 2000 bis 2005, 250 persönliche Assistenten; Rudin selbst meint, es wären nur 119 gewesen (gab aber zu, diejenigen nicht berücksichtigt zu haben, die es weniger als zwei Wochen mit ihm ausgehalten hatten). Seine Ex-Assistenten erzählten dem *Wall Street Journal*, Rudin habe sie unaufhörlich verflucht und angebrüllt – einer sagte, er sei gefeuert worden, weil er Rudin den falschen Muffin zum Frühstück serviert habe. Rudin konnte sich zwar nicht daran erinnern, hielt es aber für »absolut denkbar«. Das Onlinemagazin *Salon* zitiert eine ehemalige Assistentin, die um 6.30 Uhr einen Anruf von Rudin erhielt, in dem er sie bat, ihn daran zu erinnern, Anjelica Houston Blumen zu ihrem Geburtstag zu schicken. Um elf Uhr rief Rudin sie dann in sein Büro und brüllte: »Du arschloch! Du hast vergessen, mich daran zu erinnern, Blumen für Anjelica Houstons Geburtstag zu besorgen.« »Das Letzte«, fügte die Frau hinzu, »was ich von ihm sah, als er hinter der sich langsam schließenden automatischen Tür verschwand, war ein hochgerekter Mittelfinger.«

Solche Verhaltensweisen beschränken sich beileibe nicht auf das männliche Geschlecht. Linda Wachner, die

frühere CEO des Textilkonzerns Warnaco, war berüchtigt dafür, Mitarbeiter, die ihre Leistungsvorgaben nicht erreicht hatten oder »schlicht missfielen«, öffentlich abzukanzeln. Chris Heyn, der frühere Direktor der Abteilung Hathaway-Hemden bei Warnaco, sagte gegenüber der *New York Times*: »Wenn man die Zahlen nicht brachte, striegelte sie einen runter, bis man nur noch ganz klein war. Eine furchtbare Erfahrung.« Laut anderen ehemaligen Warnaco-Mitarbeitern waren Wachners Attacken häufig »eher persönlicher denn beruflicher Natur und oft mit derben Anspielungen auf geschlechtliche, rassische oder ethnische Zugehörigkeit garniert«.

Berühmte Bosse sind nicht die einzigen, die ihre Untertanen permanent erniedrigen. Viele der E-Mails, die ich auf meinen Essay in der *Harvard Business Review* hin erhielt, erzählten Geschichten von Chefs, die ihre Untergebenen Tag für Tag herabsetzten und beleidigten. Nehmen wir eine Zuschrift aus Schottland. »Eine Frau, die ich kenne, hatte einen furchtbaren Boss. Das Büro, in dem sie arbeitete, war sehr klein und hatte nicht einmal eine Toilette. Meine Bekannte wurde schwanger und musste folglich häufig auf die Toilette. Dazu musste sie nicht nur in ein benachbartes Geschäft gehen, ihr Boss fand auch, dass sie das zu oft tat, und zog ihr die Toilettengänge von ihrer Pausenzeit ab!« Oder die ehemalige Sekretärin bei einem großen Versorgungsunternehmen, die mir sagte, sie habe ihren Job quittiert, weil ihre Chefin nicht aufhörte, ihr Haar und ihre Schultern zu streicheln.

Oder nehmen wir diesen Auszug aus einem Interview, das Harvey Hornstein (Autor von *Brutal Bosses and their Prey*, etwa »Brutale Chefs und ihre Beute«, A. d. Ü.) mit einem Opfer mehrfacher Erniedrigungen führte:

»Billy«, sagte er. Er stand im Türrahmen, sodass alle in dem zentralen Bereich uns sehen und deutlich hören

konnten. »Billy, das taugt nichts, das taugt überhaupt nichts ...« Während er sprach, zerknüllte er die Papiere, die er in der Hand hielt. Meine Arbeit. Er zerknüllte ein Blatt nach dem anderen, hielt sie vor sich, als wären sie irgendetwas Schmutziges, und warf sie vor den Augen der anderen in mein Büro. Dann verkündete er mit lauter Stimme: »Mist kommt rein, Mist geht raus.« Ich wollte etwas sagen, aber er schnitt mir das Wort ab. »Sie haben mir Mist gegeben, und jetzt kehren Sie ihn auf.« Ich tat, wie geheißen. Durch die Tür konnte ich sehen, wie die Leute woandershin blickten, weil sie sich peinlich berührt fühlten. Sie wollten nicht sehen, was sich hier vor ihnen abspielte: Ein 36 Jahre alter Mann in einem Dreiteiler, der vor seinem Boss auf den Boden kniete und zerknülltes Papier einsammelte.

Sollten diese Geschichten zutreffen, dann verdienen alle diese Chefs, als Arschlöcher zertifiziert zu werden, weil sie die Leute, mit denen sie arbeiten, und insbesondere ihre Untergebenen konsistent gemein behandeln. Und das bringt uns zu **Test zwei**: Verspritzt der Fiesling sein Gift eher gegen Leute, die *weniger Macht* haben als er, oder vielmehr gegen Leute, die mächtiger sind? Das Verhalten meiner Kollegin bei der Abschlussfeier in Stanford fällt in die erste Kategorie, da sie schon länger dabei und zum Zeitpunkt des Angriffs einflussreicher war als ich.

Der Gedanke, dass die Art und Weise, wie eine höher gestellte Person eine rangniedrigere behandelt, viel über ihren Charakter aussagt, ist nicht auf meinem Mist gewachsen. Sir Richard Branson, der Gründer des Virgin-Imperiums, benutzte bei der Auswahl von Kandidaten für seine TV-Show *The Rebel Billionaire* (etwa »Der ungeschliffene Milliardär«), mit der er Donald Trumps höchst erfolgreicher TV-Show *The Apprentice* (»Der Lehrling«) Konkurrenz machen wollte, einen ähnlichen Ansatz. Als

betagter arthritischer Fahrer verkleidet, holte er die Kandidaten für die Sendung vom Flughafen ab – und schmiss zwei von ihnen, die ihn im Glauben, er sei ein »irrelevantes menschliches Wesen«, übel abgefertigt hatten, kurzerhand aus der Show.

Auch hier geht es wieder darum zu unterscheiden: Handelt es sich um isolierte Ereignisse, wo Menschen sich wie Arschlöcher aufführen – oder haben wir es mit amtlichen Arschlöchern zu tun, die ihr Gift in einem fort gegen weniger mächtige und, falls überhaupt, nur selten gegen mächtigere Mitmenschen verspritzen? Einer, der die Kriterien erfüllt, ist John R. Bolton, der umstrittene neue US-Botschafter bei den Vereinten Nationen, zumindest wenn die Aussagen in der Anhörung vor dem US-Kongress zutreffend sind. Obwohl Bolton Gefahr lief, vom Kongress nicht bestätigt zu werden, hatte Präsident George W. Bush dessen Berufung beschlossen. Dass Bolton im Ruf stand, Kollegen verbal massive Breitseiten zu verpassen, heizte die Medienhysterie im Umfeld seiner Ernennung zusätzlich an. So berichtete etwa Melody Townsel bei den Anhörungen, sie habe 1994 als Subunternehmerin der amerikanischen Entwicklungshilfeorganisation USAID in Moskau Bekanntschaft mit Boltons Gehässigkeit gemacht, nachdem sie sich über die Unfähigkeit eines Klienten beschwert hatte, den Bolton als Anwalt vertrat.

»In der Folgezeit«, schrieb Townsel 2005 in einem Brief an den Außenpolitischen Ausschuss im Senat, »jagte Mr. Bolton mich durch die Flure eines russischen Hotels – warf mir Beleidigungen an den Kopf, schob Drohbriefe unter der Tür meines Zimmers durch und führte sich überhaupt wie ein Irrer auf«, und das »nahezu zwei Wochen lang, während ich auf neue Anweisungen wartete ... John Bolton setzte mir auf so abscheuliche Art zu, dass ich mich schließlich in mein Hotelzimmer zurückzog und dort blieb, was natürlich nur bewirkte, dass er regelmäßig vor

meinem Zimmer auftauchte, gegen die Tür trommelte und Bedrohungen ausstieß. Unter anderem«, so Townsel, »äußerte er sich auf unverschämte Weise über mein Gewicht, meine Garderobe und, zusammen mit ein paar Teamleitern, über mein Sexualleben.«

In einer anderen Aussage vor dem Senatsausschuss nannte der frühere Bolton-Untergebene und überzeugte Republikaner Carl Ford Jr. seinen Ex-Vorgesetzten einen »nach unten tretenden und nach oben katzbuckelnden Menschen«. Sollten diese Berichte der Wahrheit entsprechen, dann qualifizieren sie Bolton für die Zwecke dieses Buches als amtliches Arschloch, denn dann sind seine Fehlritte Teil eines böartigen Musters und keine aus dem charakterlichen Rahmen fallenden Entgleisungen, die er sich ein- oder zweimal hat zuschulden kommen lassen, weil er einen schlechten Tag hatte.

## **Ersetzen Sie Arschlöcher nicht durch Feiglinge oder servile Klone**

Der Begriff »Arschloch« muss auch deshalb eindeutig definiert werden, weil dieses Buch *nicht* dafür eintritt, anstatt von Fieslingen rückgratlose Feiglinge zu rekrutieren oder heranzuzüchten. Mir geht es allein darum, Leute zu identifizieren und zu reformieren oder auszusondern, die andere herabsetzen und verletzen, insbesondere, wenn diese anderen deutlich weniger Macht haben. Wenn Sie sich für die Vorzüge leiser Töne und der Nuancen der Arbeitsplatzetikette interessieren, dann lesen Sie bei Knigge nach. Ich bin ein überzeugter Anhänger der Nützlichkeit von Konflikten und lautstark ausgetragener Meinungsverschiedenheiten – und die Fakten unterstützen meine Sichtweise. Unternehmen und Teams, die Widerspruch unterdrücken, bringen im Allgemeinen schlechtere Leis-