

# Der Arschloch-Faktor

Robert I. Sutton

Vom geschickten Umgang mit Aufschneidern, Intriganten  
und Despoten im Unternehmen

ISBN 3-446-40704-9

Vorwort

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

## Vorwort

Begegne ich einem übel gesinnten Menschen, ist mein erster Gedanke: »Wow, was für ein Arschloch!«

Und ich wette, Sie tun das auch. Man könnte sie auch Mobber, Menschenschinder, Mistkerle, Folterknechte, Tyrannen, Despoten oder enthemmte Egomane schimpfen, aber zumindest was mich betrifft, bringt der Ausdruck »Arschloch« meine Angst vor diesem niederträchtigen Menschenschlag und meine Verachtung am besten auf den Punkt.

Ich habe dieses Buch geschrieben, weil die meisten von uns früher oder später am Arbeitsplatz mit solchen Leuten zu tun haben. *Der Arschloch-Faktor* zeigt, wie diese destruktiven Charaktere ihren Mitmenschen schaden und die Leistungsfähigkeit von Organisationen untergraben.<sup>1</sup> Dieses kleine Buch zeigt Ihnen auch, wie Sie diese Quälgeister von Ihrem Arbeitsplatz fernhalten, wie Sie diejenigen reformieren, denen Sie nicht entkommen können, wie Sie jene, die von ihren üblen Umtrieben nicht lassen wollen oder können, loswerden und wie Sie den Schaden, den diese menschenverachtenden Mistsäcke verursachen, möglichst gering halten.

Zum ersten Mal gehört habe ich von der »Anti-Arschloch-Regel« vor über 15 Jahren bei einem Fakultätstreffen an der Stanford University. In unserer kleinen Abteilung herrschte ein bemerkenswert kollegiales und solidarisches Arbeitsklima, vor allem im Vergleich zu der ebenso engstirnigen wie gnadenlosen Gemeinheit, die für große

<sup>1</sup> Der amerikanische Originaltitel, *The No Asshole Rule*, lässt sich kaum knapp und griffig übersetzen, weshalb man für die deutsche Ausgabe den Titel *Der Arschloch-Faktor* wählte. Die eigentliche »no asshole rule«, von der im Original immer wieder die Rede ist, wurde zur »Anti-Arschloch-Regel« (A. d. Ü.).

Teile des akademischen Lebens typisch ist. An diesem speziellen Tag drehte sich die Diskussion unter Leitung unseres Vorsitzenden Warren Hausman darum, einen Kandidaten für eine freie Stelle in unserer Fakultät auszuwählen.

Einer meiner Kollegen schlug vor, einen bekannten Forscher anzustellen, der an einer anderen Universität tätig war, was einen anderen Kollegen zu der Bemerkung provozierte: »Hören Sie, es ist mir egal, ob dieser Kerl den Nobelpreis gewonnen hat ... Ich will nur nicht, dass irgendein Arschloch unsere Gruppe ruiniert.« Wir lachten schallend, doch dann fingen wir ernsthaft an zu überlegen, wie wir herabsetzende und arrogante Widerlinge aus unserer Gruppe heraushalten konnten. Wann immer wir von diesem Tag an über eine Neueinstellung sprachen, hatte jeder von uns das Recht, die Kandidaten zu hinterfragen: »Sicher, Herr X wäre qualifiziert, aber würde seine Anstellung nicht gegen unsere Anti-Arschloch-Regel verstoßen?« Und das trug mit dazu bei, unsere Abteilung zu einer besseren Fakultät zu machen.

An anderen Arbeitsplätzen mag die Ausdrucksweise gewählter sein und redet man von »Idioten« oder »Mobbern«. An wieder anderen bleibt die Anti-Arschloch-Regel unausgesprochen, wird aber trotzdem beherzigt. Welchen Namen auch immer man ihr gibt, ich möchte an einem Arbeitsplatz arbeiten, an dem die Anti-Arschloch-Regel respektiert wird, nicht in irgendeiner der vielen tausend Organisationen, die Gemeinheit ignorieren, tolerieren oder gar ermutigen.

Ich hatte nicht vor, *Den Arschloch-Faktor* zu schreiben. Die ganze Sache begann 2003 mit einem halb ernst gemeinten Vorschlag an die *Harvard Business Review*. Die Chefredakteurin Julia Kirby hatte mich gefragt, ob ich Vorschläge für die alljährlich von der *HBR* veröffentlichte Liste der »Bahnbrechenden Ideen« (»Breakthrough Ideas«) hätte. Das beste Geschäftsprinzip, das ich kennen

würde, antwortete ich Julia, sei die Anti-Arschloch-Regel, doch das Magazin war sicherlich viel zu respektabel, distinguiert und, offen gesagt, verklemmt, um diese milde Obszönität auf ihren Seiten abzudrucken. Zensierten und verwässerten Varianten wie der »Anti-Idioten-« oder der »Anti-Mobber-Regel« würde, beharrte ich, einfach der authentische Klang und emotionale Appell des Originals abgehen, und verkündete, ich wäre nur dann bereit, einen Essay zu schreiben, wenn sich *HBR* ihrerseits bereit erklären würde, den Ausdruck »Arschloch« abzudrucken.

Natürlich ging ich davon aus, dass die Redaktion mir einen höflichen Korb geben würde, und insgeheim freute ich mich schon darauf, mich über die auf den Seiten der *HBR* präsentierte sterile und naive Sichtweise des Lebens in Organisationen mokieren zu dürfen – und darüber, dass ihren Redakteuren der Mumm fehlte, Ausdrücke abzudrucken, die widerspiegelten, wie die Menschen wirklich denken und reden.

Ich hatte mich zu früh gefreut. In der Februar-Ausgabe 2004 druckte die *Harvard Business Review* die Regel unter der Überschrift: »More Trouble Than They Are Worth« (»Mehr Ärger als sie wert sind«) nicht nur in der »Breakthrough Ideas«-Sektion ab, in dem kurzen Essay fand sich der Ausdruck »Arschloch« volle acht Mal! Was danach passierte, überraschte mich aber noch mehr. Bis dahin hatte ich vier Artikel in der *HBR* veröffentlicht und auf jeden dieser Beiträge ein paar E-Mails, Anrufe und Anfragen von der Presse erhalten. Doch das war nichts im Vergleich zu der Sintflut an Reaktionen, die mein Essay zur Anti-Arschloch-Regel provozierte, ungeachtet der Tatsache, dass er unter 19 anderen »Breakthrough Ideas« vergraben war. Ich wurde mit E-Mails geradezu überschwemmt (und veröffentlichte einen Folgebeitrag in der *CIO Insight*). Selbst heute noch erhalte ich jeden Monat Zuschriften auf diesen Essay.

Die erste E-Mail stammte vom Geschäftsführer einer Dachdeckerfirma, der sagte, mein Essay habe ihn dazu bewogen, endlich etwas gegen einen produktiven, aber menschlich unmöglichen Mitarbeiter zu unternehmen. Darauf folgten E-Mails von Leuten aus den unterschiedlichsten Branchen und aus allen Teilen der Welt: von einem italienischen Journalisten, von einem spanischen Managementberater, von einem Buchhalter bei Towers-Perrin in Boston, von einem Botschaftsrat an der Londoner US-Botschaft, vom Manager eines Luxushotels in Schanghai, vom Veranstaltungsmanager eines Museums in Pittsburgh, vom CEO von Mission Ridge Capital, von einem für den Obersten Gerichtshof in Washington tätigen Wissenschaftler und so weiter und so fort.

Ich hatte fest damit gerechnet, dass viele meiner zu Themen wie Mobbing und Aggressivität am Arbeitsplatz forschenden Wissenschaftskollegen den Ausdruck »Arschloch« als geschmacklos und unpräzise ablehnen würden, stattdessen fand er ihre Zustimmung. Einer von ihnen schrieb: »Ihr Beitrag zur Anti-Arschloch-Regel hat bei meinen Kollegen und mir eine sehr vertraute Saite angeschlagen. Tatsächlich vermuten wir, dass wir die Schwankungen bei der Arbeitsplatzzufriedenheit zu einem großen Teil vorhersagen könnten, wenn wir nur wüssten, ob es in dem betreffenden Unternehmen ein ›Riesenarschloch‹ gibt oder nicht. Mit anderen Worten, wenn wir fragen könnten, ob der Boss eines ist, bräuchten wir keinen anderen Punkt mehr abzufragen ... Folglich stimme ich Ihnen darin zu, dass, auch wenn das Wort potenziell anstößig sein mag, kein anderer Ausdruck das Wesen dieser Art Mensch so gut trifft.«

Mein kurzer Beitrag für die *HBR* generierte auch zahlreiche Berichte, Artikel und Interviews mit mir über die Anti-Arschloch-Regel, unter anderem im National Public Radio, in der *Fortune Small Business* und, mein

Favorit, in einer Kolumne von Aric Press, dem Chefredakteur des *American Lawyer*, der Anwaltskanzleien dazu aufrief, »Idioten-Audits« durchzuführen. »Ich schlage vor«, wandte sich Press an die Kanzleichefs, »dass Sie sich folgende Frage stellen: ›Warum finden wir uns mit einem solchen Verhalten ab?‹ Wenn die Antwort lautet: ›Weil die Kanzlei 2 500 von dem Widerling geleistete hoch bezahlte Stunden in Rechnung stellen kann‹, dann haben Sie zumindest Ihre Prioritäten geklärt, ohne auch nur einen Cent für Unternehmensberater ausgegeben zu haben.«

Anwälte und Anwaltskanzleien stellen natürlich keine Sonderfälle dar. Gemeine Gestalten finden sich in praktisch jedem Berufszweig und so gut wie jedem Land. So gehören die Ausdrücke »arse« oder »arsehole« und, etwas höflicher, »a nasty piece of work« (ein fieser Kerl), in Großbritannien quasi zum Grundwortschatz und entsprechen weitgehend dem amerikanischen Vorrat an »asshole«-Synonymen. Der Begriff »asshat« ist eine in englischsprachigen Online-Communitys beliebte und etwas weniger derbe Variante. Die Spielart »assclown« wurde vom World-Wrestling-Entertainment-Star Chris Jericho und der im britischen (und inzwischen auch im amerikanischen) Fernsehen populären TV-Serie *The Office* über einen ebenso idiotischen wie tyrannischen Boss popularisiert. Wie auch immer man diese Menschenquäler nennt: Viele von ihnen sind sich ihres Verhaltens gar nicht bewusst oder, was noch schlimmer ist, sogar stolz darauf. Andere wiederum haben Probleme mit ihrem Verhalten und schämen sich dafür, scheinen aber nicht in der Lage zu sein, ihre Gemeinheit zu unterdrücken oder zu kontrollieren. Allen gemeinsam ist, dass sie ihre Kollegen, Vorgesetzten, Untergebenen – und gelegentlich auch ihre Klienten und Kunden – in Wut versetzen, herabwürdigen und verletzen.

Die Angst und die Verzweiflung, die aus all den Leuten

sprach, die sich nach dem Essay in der *HBR* an mich wandten, die Tricks, die sie benutzten, um sich an einem von Arschlöchern umzingelten Arbeitsplatz ein Mindestmaß an Würde zu bewahren, ihre Rache Geschichten, die mich laut auflachen ließen und ihre vielen anderen kleinen Siege, die sie gegen übel wollende Leute feierten, veranlassten mich, den *Arschloch-Faktor* zu schreiben. Aber ich habe dieses Buch auch wegen der Fülle von Beweisen dafür geschrieben, dass der Traum von zivilisierten Arbeitsplätzen kein naiver ist, dass es solche Arbeitsstätten tatsächlich gibt und dass die allerorten grassierende Kaltherzigkeit ausgemerzt und durch gegenseitigen Respekt ersetzt werden kann, wenn ein Team oder eine Organisation richtig gemanagt wird – und weil Unternehmen, in denen es zivilisiert zugeht, üblicherweise bessere Leistungen erzielen. Meine Hoffnung ist, mit diesem kleinen Buch allen Lesern Trost zu spenden, die sich von den Kotzbrocken schikaniert fühlen, mit denen sie als Kollegen, Vorgesetzte oder Untergebene am Arbeitsplatz zu tun haben. Noch viel mehr aber hoffe ich, Ihnen damit praktikable Ideen an die Hand zu geben, wie Sie solche Leute loswerden, reformieren oder – sollte das nicht möglich sein – wie Sie den Ihnen und Ihrem Unternehmen zugefügten Schaden begrenzen können.

*Robert Sutton*

Juni 2006