

**HEYNE** <

### *Über den Autor*

Robert I. Sutton lehrt in Stanford, wo er Professor für Management Science and Engineering ist. Für seine wissenschaftliche Arbeit wurden ihm zahlreiche Preise verliehen. Sutton hat über 90 Buchbeiträge und Artikel in renommierten Zeitschriften verfasst. Er hat mehrere Bücher geschrieben und herausgegeben und ist ein gefragter Vortragsredner. *Der Arschloch-Faktor* wurde zum Überraschungsbestseller in Deutschland.

Robert I. Sutton

# **Der Arschloch- Faktor**

Vom geschickten Umgang mit Aufschneidern,  
Intriganten und Despoten im Unternehmen

Aus dem Amerikanischen  
von Robert Pfeiffer

WILHELM HEYNE VERLAG  
MÜNCHEN



Mix  
Produktgruppe aus vorbildlich  
bewirtschafteten Wäldern und  
anderen kontrollierten Herkünften  
Zert.-Nr. SGS-COC-1940  
www.fsc.org  
© 1996 Forest Stewardship Council

Verlagsgruppe Random House FSC-DEU-0100  
Das für dieses Buch verwendete FSC-zertifizierte Papier  
*München Super* liefert Mochenwangen.

Taschenbuchausgabe 04/2008

© 2007 by Robert I. Sutton  
Copyright der deutschsprachigen Ausgabe © 2007  
by Carl Hanser Verlag, München Wien  
Copyright dieser Ausgabe © Wilhelm Heyne Verlag, München,  
in der Verlagsgruppe Random House GmbH  
[www.heyne.de](http://www.heyne.de)

Printed in Germany 2008

Umschlaggestaltung: Hauptmann & Kompanie, München – Zürich  
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN: 978-3-453-60060-7

*Gewidmet*

Eve, Claire und Tyler, mit all meiner Liebe.



# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	IX
KAPITEL 1	
Was Arschlöcher machen und warum Sie so viele kennen .....	1
KAPITEL 2	
Der Schaden, den Arschlöcher anrichten .....	21
KAPITEL 3	
Wie man die Anti-Arschloch-Regel implementiert, durchsetzt und am Leben erhält .....	47
KAPITEL 4	
Den »inneren Mistkerl« bändigen .....	90
KAPITEL 5	
Wo Arschlöcher herrschen: Tipps, wie man gemeine Leute und Arbeitsplätze überlebt .....	123
KAPITEL 6	
Die Vorzüge des Arschlochs .....	151
KAPITEL 7	
Die Anti-Arschloch-Regel als Lebensweise .....	176
<b>Fazit</b> .....	184
Lieber Leser .....	185
Weiterführende Literatur .....	186
Danksagung .....	188





# 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 Egomanen 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 Kaltherkigkeit 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

## 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 Attacken 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 Attacken, 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