

## Der Arschloch-Faktor nach Robert Sutton

Robert Sutton, renommierter Wirtschaftsprofessor an der Stanford-Universität in Kalifornien, war bereits Autor vieler Fachartikel und mehrerer Bücher. Schliesslich schrieb er „The no asshole rule“ (Original der deutschen Arschlochfaktor-Ausgabe) und dieses Buch wurde ein Bestseller, der in viele Sprachen übersetzt wurde. Es fand eine gewaltige Resonanz bei zahlreichen Betroffenen aus der ganzen Welt, auch im deutschsprachigen Raum.

Das Buch befasst sich in erster Linie mit Mobbing in der Wirtschafts- und Arbeitswelt und seinen Folgen. Dabei unterscheidet Sutton zwischen „temporären“ und „amtlichen“ Arschlöchern – „certified assholes“ bedeutet genau übersetzt „amtlich beglaubigte Arschlöcher“. Temporär kann sich jedermann einmal schlecht benehmen. Doch die „amtlichen Arschlöcher“ decken sich weitgehend mit unseren Mobbern., weil sie eine Vielzahl von Strategien verwenden, um ihre Opfer in Angst und Verzweiflung zu versetzen, zu demütigen, herabzusetzen und ihnen ihre Menschenwürde zu nehmen.

Als „dreckiges Dutzend“ der von Arschlöchern häufig benutzten Strategien nennt Sutton: 1. Persönliche Beleidigungen, 2. Verletzung der Privatsphäre, 3. Unerwünschter körperlicher Kontakt, 4. Verbale und nonverbale Einschüchterungen und Drohgebärden, 5. als Witze und Hänseleien getarnte Beleidigungen, 6. E-Mail-Hassattacken, 7. Angriffe auf den Status des Opfers, 8. Öffentliche Demütigung oder auf Statusminderung abzielende Rituale, 9. Rüdes Unterbrechen, 10. Janusköpfige, d.h. doppel- oder vieldeutige Attacken, 11. Bewusstes Anstarren, 12. Leute wie Luft behandeln.

Allgemein wirken sich Arschlöcher deshalb so verheerend aus, weil sie ihren Opfern weniger durch ein oder zwei dramatische Episoden, sondern vielmehr durch eine Vielzahl kleiner entwürdigender Aktionen Energie rauben und das Selbstwertgefühl schwächen. Laut einer Studie wirken sich negative Interaktionen sogar fünfmal stärker aus als positive. Die Betroffenen benötigen demnach zum Ausgleich viele positive Interaktionen mit Angehörigen, Freunden usw., denen sie vertrauen können. Leider werden gerade nahe Angehörige nicht selten in die Verzweiflung mit hineingezogen. Und am Arbeitsplatz können auch nicht direkt von Mobbing betroffene Mitarbeiter unter einem um sich greifenden Klima von Misstrauen und Psychoterror leiden. Damit verletzen Arschlöcher nicht nur ihre unmittelbaren Opfer, sondern sie können auch die anderen Mitarbeiter im Umfeld vergraulen. Auf lange Sicht gesehen schaden die Arschlöcher nicht zuletzt auch sich selbst – nur dass sie das leider viel zu selten einsehen und in der Regel die Schuld an etwaigem Ungemach der Umwelt zuschieben.

Viele Studien über psychische Misshandlung und Mobbing am Arbeitsplatz dokumentieren in den betreffenden Unternehmen höhere Krankheitsausfälle, mehr Personalwechsel und beeinträchtigte individuelle Leistungsfähigkeit. Auch zeigen die Arbeitnehmer eine geringere Loyalität mit ihrem Arbeitgeber und Diebstähle kommen häufiger vor. Hier bringt der Ökonom Sutton die sogenannten „AGK“, d.h. die „Arschloch-Gesamtkosten“ ins Spiel. Natürlich lassen sich solche Kosten nicht exakt ermitteln, doch Schätzungsversuche lohnen sich. Beispiel: Ein Spitzenmanager, dem Sutton sein „Arschlochgesamtkosten-Konzept“ vorgestellt hatte, wandte dieses bei einem erfolgreichen aber menschlich unverträglichen Starverkäufer an. Dieser schikanierte und erniedrigte stets seine Mitarbeiter und die Stelle einer neuen Assistentin musste extern ausgeschrieben werden, da niemand mehr für ihn arbeiten wollte. Nun wurde Woche für Woche berechnet, was das rücksichtslose Verhalten dieses Mannes im Vergleich zu dem seiner umgänglicheren Kollegen kostete. Man kam letztendlich auf einen Betrag von rund 160'000 Dollar pro Jahr! Dabei spiegelt das nahezu sicher nicht einmal den gesamten Schaden wieder, da die physischen und psychischen Auswirkungen auf die Opfer und ihr Umfeld nicht enthalten, nicht wirklich „messbar“ sind.

Nicht nur in den USA, sondern auch in Europa betonen heute viele Unternehmen, dass ihnen neben der fachlichen Qualifikation von Angestellten auch ein respektvoller sozialer Umgang wichtig ist. Tatsächlich sollte das die 1. Regel sein: Neue Bewerber sollten gleich am Anfang darauf hingewiesen werden, dass in dem Unternehmen auf gute Zusammenarbeit und gegenseitige Rücksichtnahme Wert gelegt wird. Doch das Zentrale von dem Ganzen ist dann, wie Sutton betont, diese Regel auch konsequent umzusetzen und durchzusetzen. Daran hapert es leider in der Praxis vielerorts.

Was kann man tun? 2. Unternehmer sollten darauf achten, dass bei den Auswahlverfahren integre Leute beteiligt sind, um der Neigung von Arschlöchern vorzubeugen, ihresgleichen anzuheuern. 3. Unverbesserliche Arschlöcher sollten so schnell wie möglich vor die Tür gesetzt werden. Laut Sutton lassen sich Unternehmen oft zuviel Zeit und fragen dann: „Warum haben wir damit so lange gewartet?“ 4. Leute, die andere kontinuierlich entwürdigten, sollten auch dann als inkompetente Mitarbeiter behandelt werden, wenn die rein fachliche Qualifikation stimmt. 5. Man muss daran denken, dass auch scheinbar freundliche Menschen sich in Fieslinge verwandeln können, wenn man ihnen Macht gibt und sie nicht den Charakter dazu haben, verantwortungsvoll damit umzugehen. 6. Hierarchien in Unternehmen sind zu bejahen, doch sollten unnötige Statusunterschiede minimiert werden. 7. Auf die kleinen Dinge achten: Präventiv sollten bereits kleine Dinge ins Visier genommen und wenn nötig verändert werden, die grossen Dinge folgen dann von allein. 8. Konstruktive Konfrontation: Kein Duckmäsertum, sondern eine Kultur der Offenheit fördern, wo durchaus unter Wahrung des Respekts gekämpft werden darf, aber man auch damit aufhören kann. 9. erwähnt Sutton die „Ein-Arschloch-Regel“, wonach es gut sein könnte, wenn Menschen hin und wieder mit einem negativen Beispiel im Unternehmen (als Abschreckung) konfrontiert werden. Diese Regel überzeugt mich allerdings nicht so. Dafür wieder der zusammenfassende 10. Punkt: Effektives „Arschlochmanagement“ findet dort statt, wo sich „grosse“ Dinge von Organisationen mit den kleinen Dingen, die sich im alltäglichen Gespräch und Umgang der Menschen miteinander ereignen, gegenseitig befruchten.

Wenn Sie als ArbeitnehmerIn in einer unerfreulichen Arbeitssituation feststecken, versuchen Sie, sich trotzdem nicht alles gefallen zu lassen, sich zumindest bei kleinen Dingen durchzusetzen, um Ihre Selbstachtung zu wahren. Allerdings kostet das Energie und Nerven und funktioniert auch nicht immer, sodass es oft doch die beste Lösung ist, wenn Gespräche nichts fruchten, sich nach einer neuen Stelle umzusehen.

Für Neubewerber einer Stelle in einem Unternehmen lohnt es sich, nicht nur auf die fachlichen Anforderungen und die Entlohnung zu achten, sondern sich auch baldmöglichst ein Bild über das zu erwartende Betriebsklima zu machen. Manche Unternehmen bieten auch eine Probezeit, die genutzt werden sollte. Wie kooperativ verhalten sich die Menschen? Wie gut ist die Einführung, der allgemeine menschliche Umgang? Gibt es Mobbing, schaut mehr oder weniger jeder für sich und will andere übertrumpfen? Dies würde für ein Klima sprechen, das die Gesundheit und den Selbstwert gefährdet. Stehen hingegen erfahrene und gut qualifizierte Leute den weniger erfahrenen und Neulingen im Unternehmen mit Rat und Tat bei? Dies spricht für ein positives und das allgemeine Wohlbefinden förderndes Betriebsklima.