

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 Vortragredner. Er ist Autor des Bestsellers *Der Arschloch-Faktor*

Robert I. Sutton

DER CHEF-FAKTOR

Lösungen für
das **Arschloch**-Problem

Aus dem Amerikanischen
Von Anne Emmert

WILHELM HEYNE VERLAG
MÜNCHEN



Verlagsgruppe Random House FSC-DEU-0100

Das für dieses Buch verwendete FSC®-zertifizierte Papier
Holmen Book Cream liefert Holmen Paper, Hallstavik, Schweden.

Taschenbuchausgabe 02/2013

Lizenzausgabe mit freundlicher Genehmigung des Carl Hanser Verlages

Copyright © 2010 by Robert I. Sutton

Copyright der deutschsprachigen Ausgabe © 2010

by Carl Hanser Verlag, München

Copyright dieser Ausgabe © Wilhelm Heyne Verlag, München

in der Verlagsgruppe Random House GmbH

Printed in Germany 2013

Umschlaggestaltung: Büro Überland

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN: 978-3-453-60198-7

www.heyne.de

Für Marina und all die kleinen Gesten

Inhalt

Vorwort: Vom Arschloch zum Chef	1
TEIL I:	
Die Voraussetzungen	9
KAPITEL 1:	
Wie denkt ein guter Chef?	11
TEIL II:	
Was einen guten Chef ausmacht	41
KAPITEL 2:	
Nehmen Sie das Heft in die Hand	43
KAPITEL 3:	
Streben nach Weisheit	66
KAPITEL 4:	
Stars und faule Äpfel	92
KAPITEL 5:	
Den Worten Taten folgen lassen	118
KAPITEL 6:	
Der Chef als menschlicher Schutzschild	141
KAPITEL 7:	
Drücken Sie sich nicht vor der Drecksarbeit	165
KAPITEL 8:	
Bringen Sie Ihr inneres Arschloch zum Schweigen ...	192

TEIL III:

Fazit	221
KAPITEL 9:	
Es geht nur um Sie	223
Ihre Chefgeschichten und Ideen	229
Danksagung	230
Anmerkungen	237

Vorwort: Vom Arschloch zum Chef

Mein letztes Buch *Der Arschloch-Faktor*, handelt davon, was ein Fiesling am Arbeitsplatz anrichten kann, wie man in einer solchen Arbeitsumgebung überlebt und wie eine Firma fiese und destruktive Vollidioten aussieben, läutern oder loswerden kann. Ich war überwältigt von der Flut an Reaktionen auf das Buch, und erschüttert von dem Schmerz, der Angst und den verzweifelten Hilferufen (aber auch begeistert von den Erfolgsgeschichten), die mir zugetragen wurden und die ich alleamt beantwortet habe. »Bob«, sagte ein Kollege, »du bist jetzt der Arschloch-Typ, das ist eine Aufgabe, die eine Menge Zeit und Hingabe verschlingt.« Ich wurde von Arschloch-Geschichten aus aller Welt geradezu überschwemmt. Tausende persönlicher Erlebnisse, Überlebenstipps und neuer Studien strömten herein – E-Mails, Kommentare auf meinem Blog, Anrufe mir völlig fremder Menschen, Gespräche, die ich im beruflichen Umfeld führte, egal, unter welchem Thema das Meeting, das Seminar oder der Vortrag gerade stand. Auch im Privatleben gab es kein Entrinnen. Die Menschen erzählten mir ihre Erlebnisse mit Arschlöchern auf Cocktailpartys, Geburtstagen, Fußballspielen und Hochzeiten, auf einer Bar-Mizwa, einer Beerdigung und sogar bei einem Elterngespräch in der Schule.

Die Flut hat nachgelassen, ist aber nicht versiegt. Letzte Woche zum Beispiel erhielt und beantwortete ich 19 Arschloch-E-Mails, darunter jeweils eine von einem Polizisten in New York, einem Kaffeeverkäufer bei Starbucks in Chicago, einem Buchhalter in Italien und einer Personalmanagerin in Wisconsin, die sich mühte, die »Anti-Arschloch-Regel« in ihrer kleinen Firma einzuführen (ihr alter Chef war mit ihrem Vorhaben einverstanden, doch ihr neuer Chef, ein Choleriker,

lehnt es ab). Mit einem Hollywood-Insider sprach ich über die Arschloch-Management-Methoden, derer sich die Mitarbeiter des Academy-Award-Preisträgers Scott Rudin bedienen, der berüchtigt ist für seine Schimpftiraden und Wutausbrüche und in einem Jahr bis zu 50 Assistenten verschleißt. Ein Tipp für den Umgang mit Rudin war: »Er mag es gar nicht, wenn man ihn ansieht. Wer das tut, fordert ihn geradezu heraus.« Dieser Ratschlag ging mit einer Anekdote einher (möglicherweise ein moderner Mythos, der aber gern kolportiert wird): Rudin soll seine Assistentin auf dem Seitenstreifen einer Schnellstraße in Los Angeles stehen gelassen haben, weil sie ihn im Rückspiegel so oft angesehen hatte.¹ In derselben Woche führte ein japanischer Journalist ein eineinhalbstündiges Interview mit mir, in dessen Verlauf er sich ausgiebig und bitter über seinen launischen, unfairen und inkompetenten Chef in Tokio beschwerte.

Aus dieser Informationsflut ergaben sich für mich neue Aspekte, wie Arschlöcher ihre Drecksarbeit machen und wie man sich gegen sie wehren kann. Engagierte Leserinnen und Leser bombardierten mich hartnäckig mit Themen, die ich in einem Nachfolgeband zum *Arschloch-Faktor* abhandeln sollte. Eine australische Buchhalterin bat um Tipps, wie sie mit fiesen Kunden umgehen sollte. Ein Lehrer aus New Jersey ersuchte mich um eine Taktik gegen raffinierte, »getarnte« Arschlöcher. Ein katholischer Priester wollte wissen, wie er mit schwierigen Gemeindemitgliedern umgehen sollte. Auf einem meiner Vorträge setzte mir ein Zuhörer geradezu penetrant zu, ich solle sämtliche anderen Projekte fallen lassen und mein Leben in den Dienst einer »Anti-Arschloch-Bewegung« stellen. Auch Verlagsleute drängten mich zu einem Nachfolgeband. Besonders gefiel mir die handschriftliche Anfrage von Marie-Pierre Vaslet, die die französische Übersetzung des *Arschloch-Faktors* (*Objectif Zéro-sale-con*) veröffentlicht hatte. In geschwungenen Buchstaben schrieb mir Marie-Pierre: »Bob, will I be seeing *The Asshole Shits Again* soon?«²

Dieser Druck und diverse Versuchungen veranlassten mich dazu, die Arbeit am Nachfolgeband aufzunehmen. Doch da geschah etwas Merkwürdiges. Während ich über die Anekdoten und Gespräche nachgrübelte und die einschlägigen Studien las, merkte ich, dass das »Arschloch-Problem« für die meisten Beschäftigten in den meisten Firmen kein isoliertes Problem war. Vielmehr war es eng verknüpft mit Gefühlen, Haltungen und Zielen, die um eine Zentralfigur kreisten: DEN CHEF. Mir wurde klar, dass ein guter Chef nicht nur die »Anti-Arschloch-Regel« einführt, sondern eine ganze Reihe weiterer Maßnahmen ergreift, um eine menschliche Arbeitsumgebung zu schaffen. Ein schlechter Chef dagegen lässt zu, das Arschlöcher das Zepter schwingen. Dazu kommt, dass immer wieder seine Inkompetenz ihr hässliches Haupt hebt.

In den meisten Geschichten über Fieslinge, die ihren Mitarbeitern die Leistung vermasselten und das Selbstwertgefühl raubten, spielte der Chef die Hauptrolle. Etwa bei dem Verkäufer, dessen E-Mail den Titel trug: »Hatte Leukämie, wurde von einem schlechten Manager schikaniert.« Als die Chemotherapie ihn Kraft kostete, verdoppelte sein bössartiger Chef die Sollvorgaben für den Umsatz und beschimpfte ihn als »Schlappschwanz« und »Niete«. Oder die Sekretärin, die von den Anwälten, für die sie arbeitete, wie Luft behandelt wurde. Die aufgeblasenen und egozentrischen Vollidioten grüßten sie nicht, wenn sie vorbeikamen, und führten direkt neben ihrem Schreibtisch lautstarke Unterhaltungen, als wäre sie gar nicht da. Oder die Hebamme, die in der Ausbildung von Ärzten dermaßen brutal gedemütigt wurde, dass sie seither bei schwierigen Geburten immer unter Selbstzweifeln leidet.

Wie verbreitet Arschlöcher unter Chefs sind, wird von zuverlässigen Studien bestätigt. Eine Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Zogby im Jahr 2007 unter fast 8 000 erwachsenen US-Amerikanern ergab, dass von den Menschen, die am Arbeitsplatz gemobbt wurden (37 Prozent der Befrag-

ten), 72 Prozent Opfer von Vorgesetzten waren.³ Die Berichte über die von mobbenden Bossen angerichteten Schäden werden von systematischen Studien bestätigt. Forscher von der Universität von Florida stellten fest, dass Menschen mit mobbenden Chefs häufiger das Arbeitstempo drosseln oder absichtlich Fehler machen (30 Prozent gegenüber sechs Prozent), sich vor ihren Chefs verstecken (27 Prozent gegenüber vier Prozent), nicht den vollen Einsatz bringen (33 Prozent gegenüber neun Prozent) und Krankheit simulieren (29 Prozent gegenüber vier Prozent). Unter gemobbten Mitarbeitern war die Wahrscheinlichkeit, dass sie eigene Vorschläge einbrachten oder gegen Probleme am Arbeitsplatz aktiv wurden, dreimal *geringer*. Mobbende Chefs vergraulen ihre Mitarbeiter: Mehr als 20 Millionen US-Amerikaner haben ihren Job gekündigt, um Mobbing am Arbeitsplatz zu entfliehen, das wiederum in den meisten Fällen von Chefs ausging.⁴

Doch wenn sich die Leute einen tollen Chef vorstellen (oder von ihm träumen), wollen sie mehr, als dass er kein ausgemachtes Arschloch ist. Sie möchten einen höflichen Chef, der viele Qualitäten in sich vereint. Nehmen wir die junge Dozentin, die mir erzählte, wie sie vor einem fiesen und sexistischen Fakultätschef floh. Sie ergatterte einen Job bei einem anderen Fakultätsvorstand, der nicht nur ein wunderbarer Mensch, sondern auch dafür bekannt war, dass er für seine Fakultät Geldmittel lockermachte und seine Leute vor kleinlichem und zeitraubendem politischem Hickhack schützte.

Der Arschloch-Faktor traf bei Chefs (und Möchtegernchefs) einen Nerv, denn zu einem fähigen Chef gehört, dass er seine Leute mit Würde behandelt – aber nicht nur das. Eine Highschool-Rektorin aus Illinois zum Beispiel wollte erreichen, dass sich ihre Lehrkräfte »nicht dauernd gegenseitig bekriegen, was nicht nur ihnen, sondern auch den Schülerinnen und Schülern zugutekäme«. Zu dem Fünfpunkteplan, den sie einführte, um Ruhe in die Schule zu bringen, gehörte auch ein veränderter Umgangston.

Oder nehmen wir den Chefarzt, der Krankenschwestern und Ärzten mit Respekt begegnet, weil er sich in seiner eigenen Facharztausbildung geschworen hat, nicht so ein fieses und egozentrisches Arschloch zu werden wie die Ärzte, die ihn einst ausbildeten. Respekt, so dieser Chefarzt, senke die Zahl der Behandlungsfehler, weil Krankenschwestern und Ärzte die Sicherheit brauchen, ja weil sie sich verpflichtet fühlen müssen, Fehler, die ihm und anderen leitenden Ärzten unterlaufen, zu benennen, ohne Rache fürchten zu müssen. Nur weil ein Arzt kein Arschloch ist, so ein anderer Mediziner, heißt das aber noch lange nicht, dass eine Krankenschwester sich traut, ihn auf Fehler aufmerksam zu machen. Ein guter Chef betrachtet die Anti-Arschloch-Regel nicht als allein seligmachenden Weg, sondern als Teil eines größeren Repertoires.

Arschlöcher am Arbeitsplatz animierten mich somit dazu, *Der Chef-Faktor* zu schreiben, weil ich mit vielen Menschen in Kontakt gekommen bin, die gern ein fähiger Chef werden oder für einen solchen arbeiten wollen.

Ich spreche nicht von der »Führungspersönlichkeit«, dem »Manager« oder dem »Vorgesetzten« (obwohl sie alle Chefs sind), sondern vom »Chef«, weil damit eine Autoritätsperson gemeint ist, die direkten und häufigen Kontakt mit Untergebenen hat und verantwortlich deren Arbeit anleitet und evaluiert. In diesem Buch geht es nicht darum, wie man eine Strategie für ein großes Unternehmen entwickelt oder wie man Hunderte oder gar Tausende von Untergebenen anleitet (die der oberste Chef gar nicht kennt). Sei es, dass Sie Konzernchefin einer *Fortune-500*-Firma sind, Chefkoch, Basketballtrainer, Geschäftsführerin eines Starbucks-Cafés oder Leiter eines Produktentwicklungsteams: Ihr Erfolg hängt davon ab, wie Sie mit den Menschen umgehen, mit denen sie am engsten zusammenarbeiten, die Sie persönlich anleiten, inspirieren und disziplinieren – und die wiederum Sie genau bei allem beobachten, was Sie tun. Wenn Menschen über »meinen Chef« reden, so assoziieren sie damit den Klang seiner

Stimme, seinen Gesichtsausdruck, Bilder allzu menschlicher Beziehungen zwischen Menschen, die viel über die Macken, Schwächen und Gewohnheiten der anderen wissen, auch dann, wenn sie sich nur selten Auge in Auge gegenüber sitzen und überwiegend über Telefon, E-Mail, Kurznachrichten oder Videokonferenzen miteinander kommunizieren. Wenn man Chef ist oder einen Chef hat, so spielen Faktoren wie Vertrauen, Wohlergehen, Missgunst, Missverständnisse, Wutausbrüche und Verzweiflung eine Rolle. Diese Faktoren durchdringen jede Beziehung, in der eine Person unmittelbar Macht über eine andere ausübt.

In *Der Chef-Faktor* will ich darlegen, was die besten Chefs tun, und nicht, was ein durchschnittlicher oder halbwegs kompetenter Chef tut. Kaum jemand gibt sich mit einem mittelmäßigen Chef zufrieden oder will ein solcher sein. Menschen wie jene Dozentin, die mir von ihrer erfolgreichen Flucht vor Arschloch-Chefs berichteten, suchten nicht nach einem zufriedenstellenden Chef, sondern nach einem hervorragenden. Meine Frau Marina Park drängte mich besonders nachdrücklich, darüber zu schreiben, was ein richtig guter Chef tut. Marina ist seit geraumer Zeit Chefin. Sie war acht Jahre lang geschäftsführende Partnerin in einer Anwaltskanzlei, ehe sie in den gemeinnützigen Sektor wechselte. Heute ist sie CEO der Northern California Girl Scouts. Als ich Marina von meinen Buchplänen erzählte, kam ihre Reaktion prompt und eindringlich: »Ich will eine hervorragende Chefin sein. Ich will wissen, wie das geht. Das will ich in deinem Buch lesen.« Marinas Wunsch entsprechend befasst sich dieses Buch deshalb damit, was die besten Chefs tun. Meine Folgerungen und Ratschläge zu diesem Thema leiten sich daraus ab, was ich in den 30 Jahren meiner Forscherlaufbahn aus einem gewaltigen Berg von Studien sowie Tausenden von Beobachtungen und Gesprächen mit Chefs (und ihren Mitarbeitern) in allen möglichen Arbeitsumgebungen erfahren habe.⁵ Zu diesen handfesten Indizien kommen meine Neigungen und Werte darü-

ber, was ein guter Chef (also einer der besten) tun und sagen sollte. Es ist mir völlig gleich, ob Sie das erfolgreichste Verkaufsteam Ihrer Firma leiten, den Fußballweltmeister trainieren oder Rektorin einer preisgekrönten Schule sind: Wenn Sie Ihre Leute wie Dreck behandeln, verdienen Sie in meinem Buch nicht das Prädikat »guter Chef«.

Der Chef-Faktor konzentriert sich auf die Unterschiede zwischen den besten und den schlechtesten Chefs. Ich vergleiche das beste und schlechteste Verhalten, das Chefs bei der Erledigung wichtiger Aufgaben an den Tag legen, sei es, dass sie die Regie in die Hand nehmen, Entscheidungen treffen, Worten Taten folgen lassen oder die Drecksarbeit erledigen. Ein Großteil der hier vorgestellten Studien vergleicht »besseres« und »schlechteres« Verhalten. Mir ist es wichtig, die Feinheiten und Folgen richtigen Tuns – verglichen mit falschem – in aller Deutlichkeit herauszuarbeiten. Wenn Sie Chefin oder Chef sind, können Sie sich viel Ärger ersparen, indem Sie aus Fehlgriffen und Bauchlandungen anderer Chefs lernen. Die einstige First Lady der USA Eleanor Roosevelt soll gesagt haben: »Lerne aus den Fehlern anderer. So lange kannst du gar nicht leben, dass du sie alle selber machst.«⁶

Die abschreckenden Beispiele in *Der Chef-Faktor* können Ihnen nicht nur Zeit und Geld sparen, sondern auch demütigende Niederlagen. In Kapitel 7 zeige ich auf, dass es Zeiten gibt, in denen man »besser den Mund hält«. Ich erzähle von einem Partner und Chef der Wertpapierabteilung einer großen Kanzlei, der sich in einem vollen Zug am Handy lautstark über anstehende Entlassungen ausließ – und etwa 20 Anwälte namentlich nannte, die ihren Job verlieren sollten. Ein Mitreisender hörte das Gespräch zufällig mit und fand heraus, um welche Kanzlei es ging, wie der betreffende Partner hieß und dass er mit dem Kanzleichef sprach. Dieser anonyme Passagier berichtete in einem Blog, was er gehört hatte. Die Kanzleiführung entschuldigte sich betreten für den indiskreten Partner und räumte ein, dass Entlassungen anstünden.⁷ Der vorlaute

Anwalt lernte natürlich seine Lektion, doch für alle anderen ist es erheblich einfacher, *von ihm* zu lernen, als denselben Fehler zu begehen.

Wenn Sie ernsthaft ein fähiger und einführender Chef werden wollen, reicht es nicht aus, dieses Buch zu lesen oder auch irgendein anderes. Größe stellt sich nur durch hartnäckiges Bemühen ein: Man bringt viele kleine Dinge gut unter Dach und Fach, steht nach jedem schweren Schlag wieder auf und motiviert seine Mitarbeiter dazu, nie aufzugeben. Ein guter Chef düst nicht ab in die Finanzmetropole, rettet mit einem oder zwei mutigen Manövern den Tag, erklärt sich zum Sieger und ruht sich dann auf seinen Lorbeeren aus. Es gibt keinen endgültigen Sieg. Die Belohnung für einen Erfolg besteht in der Regel darin, dass Sie einen strapaziösen (aber nicht selten befriedigenden) Job weiter machen dürfen. Ungeachtet des Unsinns, den manch ein Managementguru kundtut, gibt es keine Wunderwaffe, kein Allheilmittel und keine Abkürzung auf dem Weg zum guten Chef. Wer das behauptet, lügt. Ein guter Chef hat Erfolg, weil er sich durch einen Berg langweiliger, interessanter, amüsanter, lohnender, frustrierender und nicht selten hirnerbrannter Aufgaben arbeitet. Deshalb heißt dieses Buch *Der Chef-Faktor*. Das hartnäckige Bestreben, eins nach dem anderen gut zu machen, in kleinen Schritten, ist die einzige mir bekannte Methode, ein guter Chef zu werden und einer zu bleiben.

Ich wünschte, ich könnte Ihnen einen einfacheren Weg versprechen. Aber zwischen dem, was ein hervorragender, und dem, was ein mieser Chef tut, liegen Welten, wie unzählige gründliche Studien untermauern. *Der Chef-Faktor* stellt diesen Studien konkrete Beispiele an die Seite, die das Denken, das Maß und das Handeln eines guten Chefs aufzeigen. Dazu kommt, was man aus Fehlern schlechter Chefs – die auch den besten Chefs bisweilen unterlaufen – lernen kann.

Teil I:
Die Voraussetzungen

1

Wie denkt ein guter Chef?

Auf den Chef kommt es an. Auf den Chef kommt es an, weil die meisten Beschäftigten einen Chef haben, Chef sind oder beides. In den USA gibt es mindestens 21 Millionen Chefs, manche Schätzungen nennen sogar die Zahl 38 Millionen.¹ Mehr als 90 Prozent der Beschäftigten in den USA haben mindestens einen Chef, jemanden also, der in der Firmenhierarchie über ihnen steht. Chefs gibt es in 50 Bereichen, vom Vorstandsvorsitzenden eines Konzerns über den Militäroffizier, den Schiffskapitän und den Chefkoch bis hin zum Leiter eines Bestattungsinstituts. Der Chef ist wichtig, und zwar für alle, die er führt, besonders aber für diejenigen, die ihm in der betrieblichen Hackordnung unmittelbar unterstellt sind, die er also direkt anleitet und evaluiert und die tagein, tagaus seinen Tugenden, Schwächen und Schrullen ausgesetzt sind. Der Erfolg einer Chefin oder eines Chefs steht und fällt damit, wie gut sie oder er durch diese leidigen und durchaus verworrenen zwischenmenschlichen Beziehungen navigiert.

Wie stark es auf den Chef ankommt, konnte ich zu Beginn meiner wissenschaftlichen Laufbahn am Beispiel meines Freundes Corey Billington beobachten.² Corey ging zu Hewlett-Packard und kam in die Strategic Planning and Modelling Group, eine Beratungsabteilung, die die Lieferkette für HP optimieren sollte. Der Abteilungsleiter (ich nenne ihn einmal Hector) schindete in der Führungsetage mit schicken Ideen und protzigen Präsentationen Eindruck. Leider tauschte sich Hector so gut wie nie mit seinen Leuten aus und zeigte wenig Interesse an ihrer Arbeit oder ihrem Fortkommen. Nachdem Hector seine Abteilung etappenweise wie Luft behandelte, brach er in scheinbar willkürlichen Intervallen über seine Leu-

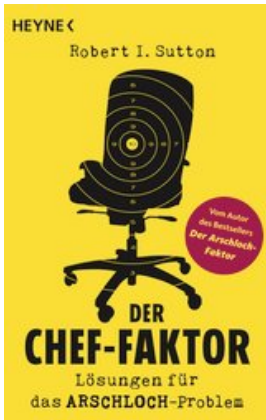
te herein und stachelte sie zur Mitarbeit an einem Eilprojekt an. »Von Zeit zu Zeit«, so ein Teammitglied sinngemäß, »kam er auf seinem stolzen Schimmel angeritten, blies zum Angriff, überwältigte den Feind, erklärte sich zum Sieger und galoppierte von dannen. Dann bekamen wir ihn eine Weile nicht zu sehen.« Hectors Leute hatten seine Mätzchen bald satt und gaben ihm in der Mitarbeiterbefragung schlechte Noten. Das Management – immerhin – setzte Hector auf eine andere Position und machte Corey zum Chef.

Corey pflegte einen anderen Stil. Er hörte seinen Leuten zu, setzte sich mit ihnen zusammen, um Stärken aufzudecken und Ziele festzulegen, und zog Projekte an Land, die ihnen Spaß machten und den guten Ruf der Abteilung festigten. Die ersten Jahre waren hart. Corey tat sich schwer, gute Aufträge zu ergattern, eines der ersten Projekte ging schief, er griff bei einer Neueinstellung daneben, und in der Führungsetage kamen Zweifel auf, ob man die Strategiegruppe überhaupt brauchte. Doch Corey gab nicht auf und sorgte dafür, dass sich seine Mitarbeiter weiterbildeten, aus Rückschlägen lernten und einen treuen Kundenstamm innerhalb – und später auch außerhalb – des Unternehmens aufbauten. Unter Hector waren die Berater schlechter bezahlt worden als Kollegen, die in anderen Abteilungen vergleichbare Tätigkeiten verrichteten, und er hatte sich auch nicht für Gehaltserhöhungen eingesetzt. Corey dagegen kämpfte für seine Leute, denn »es war zum Kotzen, nicht nach dem Wert der Arbeit bezahlt zu werden. Ich musste für meine Firma eine Jobfamilie schaffen, und das war ganz schön anstrengend.« Nach und nach verbesserte sich die Situation der Abteilung. Nach fünf Jahren verrichtete sie hoch qualifizierte Arbeiten, wurde vom angesehenen Forschungsinstitut INFORMS als »beste Strategiegruppe« ausgezeichnet und hatte einen externen Kundenanteil von etwa 15 Prozent.

Auf den Chef kommt es an

Die Moral von der Geschichte – dass nämlich viel davon abhängt, ob ein Chef gut oder schlecht ist – wird von unzähligen Studien bestätigt. So ereilt Beschäftigte, die einen guten Chef haben, seltener ein Herzinfarkt. Eine schwedische Studie, die 3 122 Männer zehn Jahre lang begleitete, kam zu dem Schluss, dass Beschäftigte, die einen guten Chef hatten (einen also, der Rücksicht nahm, klare Ziele setzte und Veränderungen einführte), seltener einen Herzinfarkt hatten als solche mit einem schlechten Chef.³ »Bei den Menschen, die einen guten Chef haben«, so Koautorin Anna Nyberg, »sinkt das Risiko um mindestens 20 Prozent, nach vier Jahren Zusammenarbeit sogar auf 39 Prozent.«⁴ Das Phänomen, das die Studie aus dem Jahr 2008 beobachtete, war schon seit Langem bekannt. Robert Hogan zufolge kamen Studien, die »1948, 1958, 1968 und 1998« in »London, Baltimore, Seattle und Honolulu« unter »Postbeamten, Milchfahrern und Lehrern« vorgenommen wurden, immer zum gleichen Ergebnis: Rund 75 Prozent aller Beschäftigten gaben an, der anstrengendste Teil ihrer Arbeit sei ihr unmittelbarer Vorgesetzter.⁵

Am schwersten wiegt der Chef, wenn er direkt und persönlich Einfluss auf seine Untergebenen hat, etwa in einem Team oder in einer kleinen Organisation. Robert Keller untersuchte 118 Leiter kleiner Projektteams (aus vier oder fünf Personen).⁶ Teams, deren Führungskräfte stärker waren (also beispielsweise Charisma hatten, ihre Leute intellektuell anregten und klare Erwartungen formulierten), arbeiteten besser, schneller und kosteneffizienter. Kellers Nachfolgeuntersuchung fünf Jahren später ergab, dass die Teams der besseren Chefs ihre Produkte schneller auf den Markt brachten und mehr Gewinn erzielten. Kellers Erkenntnisse leuchten mir ein. In den 90er-Jahren begleiteten meine Doktoranden und ich eine Reihe von Produktentwicklungsteams bei der Arbeit. Die Unterschiede zwischen den Teams, die am besten, und denen, die am



Robert I. Sutton

Der Chef-Faktor

Lösungen für das Arschloch-Problem Button: Vom Autor des Bestsellers "Der Arschloch-Faktor"

Taschenbuch, Broschur, 272 Seiten, 11,8 x 18,7 cm
ISBN: 978-3-453-60198-7

Heyne

Erscheinungstermin: Januar 2013

Schlechte Chefs entlarven, von den Guten lernen

Es sind nicht immer die bösen Kollegen, die einem das Leben schwer machen – nein, öfter als nötig sitzt die Quelle des Übels als Vorgesetzter im schicken Ledersessel. Ohne falsche Rücksichten und mit der gewohnten Schärfe rechnet Robert I. Sutton mit den schlechten Chefs ab. Seine Checklisten, Fragebögen und praxisorientierten Verhaltensratschläge zeigen dabei nicht nur Führungskräften, sondern auch Mitarbeitern, Gesamtunternehmen und Kunden, dass es sich auch in der Chefetage lohnt, einen guten Job zu machen.