

Claudia Hupprich
Illustrationen: Davor Bakara

Überleben im Organisationszoo



Vom erfolgreichen Umgang mit Meeting-Gorillas,
Panik-Kaninchen und Krawall-Wildschweinen

Überleben im Organisationszoo

Claudia Hupprich

Davor Bakara (Illustrationen)

Überleben im Organisationszoo

**Vom erfolgreichen Umgang mit Meeting-
Gorillas, Panik-Kaninchen und Krawall-
Wildschweinen**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar

Claudia Hupprich
Überleben im Organisationszoo
1. Auflage 2021

© 2021 Claudia Hupprich
www.claudia-hupprich.com

Illustrationen: Davor Bakara

Fotos: SNAPSHOTZ by Petra Fischer und Fred Arnold

Verlag & Druck: tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg

ISBN

Paperback 978-3-347-37727-1

Hardcover 978-3-347-37728-8

e-Book 978-3-347-37729-5

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und der Autorin unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche

Zugänglichmachung. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

**Enttäuscht vom Affen, schuf
Gott den Menschen. Danach
verzichtete er auf weitere
Experimente.**

Mark Twain

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort

Einführung

Kapitel 1 - Der ganz normale Alltagswahnsinn

Wenn Ineffizienz ihr Unwesen treibt

E-Mail-Pingpong für Fortgeschrittene

Darf's ein bisschen mehr sein?

Das Imperium schlägt zurück

Eintopf aus der Gerüchteküche

Das kann man sich kaum ausdenken

Kapitel 2 - Willkommen im Organisationszoo

Der Meeting-Gorilla

Das Panik-Kaninchen

Die Giftspritzen-Tarantel

Der Schaumschläger-Hahn

Der Bürokraten-Uhu

Der Pascha-Koala

Das Ideen-Eichhörnchen

Das Krawall-Wildschwein

Wer sind die anderen?

Kapitel 3 - Antriebsfaktoren der Zoobewohner

In welchen Farben schillert das Tier?

Vier Tiere im Quadrat

Die Diversität des Ozeans

Tierische Teams

Alles eine Frage der Kultur

Kapitel 4 - Spielalltag im Zoo

Wenn der Köder lockt

Hab ich dich, du Schuft!

Von der Sandkiste zur Kanzel

Der will doch nur spielen

Die kommunikative Köder-Schule

Spielvarianten der Zoobewohner

Kapitel 5 - Erfolgsstrategien im Organisationszoo

Klarheit gewinnen

Entscheiden und umsetzen

Kapitel 6 - Special für Führungskräfte

Lehnen Sie die Richterrobe konsequent ab

Holen Sie Mitarbeiter elegant vom Sockel

Geben Sie dem Controller eine Pause

Seien Sie Führungskraft und nicht Therapeut

Kapitel 7 - Der Ausgang im Organisationszoo

Die Diversität der Anderen wertschätzen

Klarheit über den eigenen Standort gewinnen

Gestalten und manifestieren

Über die Autorin

Über den Illustrator

Dankeschön

Quellen und Lesetipps

Stichwortverzeichnis

**Versuche niemals jemanden so
zu machen, wie du selbst bist.
Du solltest wissen, dass einer
von deiner Sorte genug ist.**

Ralph Waldo Emerson

Geleitwort

Wie einfach könnte doch das Leben sein, wenn jeder Mensch so »ticken« würde, wie wir das erwarten. Nur schöne Überraschungen, 100 % gelungene Kommunikation, permanente Harmonie im Miteinander zu Hause und im Berufsalltag. Das Leben wäre dann einfach, allerdings auch einfach langweilig. Denn genau die Vielfalt und Diversität von uns Menschen macht unsere Gesellschaft spannender, bunter und auf jeden Fall reicher.

Wenn wir jedoch genau dieser Vielfalt im Alltag begegnen, kommt es häufig zu Überraschungen oder Stress kommt auf, weil zum Beispiel die Mitarbeiterin, der Kollege, die Kundin oder der Geschäftspartner nicht so reagieren, wie wir das erwartet haben. Missverständnisse kosten uns Zeit (als Unternehmen oft auch Geld) und rauben uns Energie.

Wenn Sie wissen möchten, wie Sie mit Ihren völlig andersdenkenden Mitmenschen oder vermeintlich schwierigen Menschen ganz entspannt und mit viel Leichtigkeit umgehen können, dann ist das vorliegende Buch genau das richtige für Sie.

Claudia Hupprich lädt Sie in diesem Buch zu einem spannenden und humorvollen Ausflug in den Organisationszoo ein. Dort gibt es jede Menge illustre Bewohner zu bestaunen: Vom Meeting-Gorilla über das Panik-Kaninchen bis hin zum Krawall-Wildschwein.

Nach der Lektüre dieses Buchs werden Sie solche »Zoobewohner« in Ihrem Umfeld nicht nur erkennen, sondern in der Zukunft auch

gelassen mit den verblüffenden Verhaltensweisen dieser Tierchen
umgehen können. Viel Spaß beim Lesen!

Ihre Conny Gärtner

Unternehmerin, Netzwerk-Profi und Repräsentantin des BVMW
(Bundesverband mittelständische Wirtschaft)

Einführung

Kennen Sie das? Sie sitzen in einer Besprechung und es läuft gefühlt genauso wie unzählige Male vorher. Eigentlich kennen Sie schon längst das Skript. Die Diskussion geht hin und her ohne erkennbare Fortschritte. Die Effizienz ist im Keller, man dreht sich wieder im Kreis. Man wird nach 60 Minuten maximal einen Minimal-Konsens haben. Wahrscheinlicher ist es jedoch, dass ein neues Meeting anberaumt wird.

Was bei genauem Hinschauen überrascht ist, dass ohne Absprache, aber scheinbar doch orchestriert, alle Beteiligten sich nach einem imaginären Drehbuch richten. Die Rollen sind klar verteilt: der Vielredner, die Skeptikerin, der Ängstliche, die Anklägerin, der Clown, die Lächerbacke. Die Liste an möglichen Besetzungsalternativen in solchen Meetings erscheint endlos.

Und die vorhersagbaren Reaktionen und eingenommenen Rollen der Kolleginnen und Kollegen beschränken sich nicht nur auf das Verhalten in unzähligen Meetings, sondern sind auch im generellen organisatorischen Alltag allzu präsent.

Da ist das Gespräch in der Kaffeeküche oder der Small Talk im Aufzug, der einen gefühlt die Augen rollen lässt. Gleiches gilt für die wiederkehrende Auseinandersetzung mit dem Kollegen aus der Nachbarabteilung. Manches Mal möchte man den Kopf aufgrund der jeweiligen Situation schütteln, ein anderes Mal werden die eigenen Werte buchstäblich in den Grundfesten erschüttert.

In Coachings höre ich oft Sätze wie zum Beispiel: »Der Job wäre in Ordnung, wenn da nicht immer die nervigen Kollegen wären:

Dauernörgler, Machtmenschen, Schaumschläger, Intriganten & Co.«

Dies sind Aussagen von Menschen, die eigentlich immer gerne zur Arbeit gegangen sind. Individuen, die etwas bewegen möchten und dann auf andere Mitmenschen treffen, die ihnen den Arbeitsalltag schwermachen. Kollegen, die einen tagtäglich frustrieren, deren Handeln man nicht nachvollziehen kann. Kolleginnen, mit denen es immer wieder zu teils sinnfreien Machtkämpfen kommt. Menschen, deren Verhalten für jede Menge Frust sorgt oder deren Jammertiraden man kaum noch erträgt.

Wenn solche Mitmenschen Ihnen den buchstäblich letzten Nerv rauben, dann ist dieses Buch genau das Richtige für Sie.

Denn Sie werden eine völlig neue Perspektive auf dieses manchmal arg schräge Verhalten von Kolleginnen und Kollegen kennenlernen.

Ein neuer Blickwinkel mit einem Augenzwinkern, mit der richtigen Dosis Humor, damit Sie in Zukunft das schräge Verhalten anderer gelassen nehmen und angemessen reagieren können. Egal ob im Besprechungsraum, in der Online-Konferenz oder in der Kaffeeküche.

Darüber hinaus hält das Buch für Sie einen Blick hinter die Kulissen bereit, indem es das manchmal kaum nachvollziehbare Verhalten anderer Menschen erklärt.

Es zeigt Ihnen, warum Menschen im organisatorischen Alltag so unterschiedlich sind, was sie antreibt und was nicht, und vor allem wie Sie in der Zukunft einfacher mit Ihren Mitmenschen im organisatorischen Kontext klarkommen können.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen beim Lesen und auch jede Menge Spaß und Aha-Momente bei der Umsetzung.

Und ich bin mir sicher, dass Sie Ihr berufliches Umfeld nach dem Lesen dieses Buchs in einem ganz anderen Licht sehen werden.

Ihre Claudia Hupprich

P.S. Noch zwei Gedanken zum Schluss dieses Einführungskapitels.

Wenn man ein Buch schreibt, ist eine der obersten Maxime natürlich auch die Lesbarkeit. Aus diesem Grund verwende ich oft die männliche Form eines Begriffs, da mich selbst als Leserin oft Formulierungen wie »Managerinnen und Manager« oder »Teamleiterinnen und Teamleiter« oder »gegenderte« Ausdrücke vom Inhalt tendenziell eher ablenken. Das ist natürlich reine Geschmackssache.

Wenn Sie also zum Beispiel »der Manager«, »der Teamleiter« oder »der Unternehmer« lesen, sind selbstverständlich damit auch immer Managerinnen, Teamleiterinnen oder Unternehmerinnen gemeint.

Und Sie werden in diesem Buch verschiedene Protagonisten kennenlernen, die immer wieder in unterschiedlichen Situationen aus dem Organisationsalltag auftauchen.

Alle Namen und die jeweils beschriebenen Situationen sind selbstverständlich frei erfunden. Jegliche Ähnlichkeit mit realen Personen wäre rein zufällig.

Aber eben typisch für den Alltag im Organisationszoo.

**Wenn die Sonne der Kultur
niedrig steht, werfen selbst
Zwerge einen Schatten.**

Karl Kraus

Kapitel 1 - Der ganz normale Alltagswahnsinn

Montagsmorgen in einem ganz normalen Meetingraum. Helga Spieker, die eifrige Assistentin des Vertriebschefs Arno Pfeiffer ist überpünktlich, sprich schon 10 Minuten vor dem Beginn des Meetings vor Ort.

Steht die Leitung zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Homeoffice, sind ausreichend Kaffee und Tee im Raum vorhanden? Einmal ausreichend Lüften kann auch nicht schaden.

Ungefähr zwei bis drei Minuten vor dem Beginn des Meetings trudeln die ersten Eingeladenen ein. Natürlich nicht alle. Manche haben keine Zeit, weil sie einen anderen Termin haben. Andere haben schlichtweg keine Lust und glänzen deshalb mit ihrem Nichterscheinen. Und dann gibt es die Menschen, die immer zu spät kommen.

Aber ein großer Teil der Eingeladenen ist schließlich doch anwesend. Zum Glück, sonst würde gar nichts gehen. Aber was dann wirklich geht, steht aktuell bislang aus.

Das Meeting hat noch gar nicht begonnen, aber schon jetzt wird es hochgradig spannend, wenn wir gemeinsam quasi hinter die Kulissen schauen und die Beteiligten sowie Handlungen analysieren.

Denn da gibt es Akteure und Claqueure. Letztere sind Menschen, die bei einem Theaterstück oder einer anderen öffentlichen Aufführung bezahlten Beifall liefern oder das eben auch in einem übertragenen Sinn tun, zum Beispiel in Meetings, in

Betriebsversammlungen oder in der Kaffeeküche. Erstere bringen sich aktiv in das Geschehen ein, andere spenden nur müden Applaus.

Zu Beginn unserer Besprechung trudeln die Teilnehmer ein. Mit oder ohne Kaffeetasse. Mit oder ohne einen Spruch auf den Lippen. Die einen erklären langatmig, warum sie nicht pünktlich erscheinen konnten, weil dieses oder jenes Thema so wichtig war, dass sie dies unbedingt vor dem Beginn des Meetings noch klären mussten.

Andere kommen zu im letzten Augenblick und setzen sich schweigend in die Runde. So wird die Hierarchie im Unternehmensrudel zementiert. Denn wer zu spät kommt, ist definitiv kein Neuling oder Azubi, keine kleine Nummer. Wer zu spät zu einem Meeting auftaucht, darf jedoch auch nicht übertreiben. Denn es gilt auch hier die Regel: »Die Dosis macht das Gift«. Ein bisschen zu spät erscheinen gepaart mit leicht hektischen Zügen wirkt jedoch wichtig.

»So, wir legen jetzt los«, meint Arno Pfeiffer mit einem kurzen Blick in die Runde, denn mittlerweile haben sich auch Kai Stromer und Tom Flaurich aus ihrem Homeoffice zugeschaltet, »ich habe in 50 Minuten den nächsten Termin. Und unser anstehendes Kunden-Event plant sich ja nicht von alleine. Was wir brauchen, ist ein gutes Konzept für einen hybriden Event, der unsere Kunden begeistert.«

Während die Anwesenden sich gerade auf Arno Pfeiffer konzentrieren, erscheint Kai Stromers Gesicht auf dem Großbildschirm im Besprechungsraum. Man sieht, dass er spricht, aber man hört nichts. »Kai, du hast dein Mikro mal wieder nicht an, wir hören hier nichts!«, kommentiert Arno Pfeiffer mit einem dezenten Augenrollen. Während Kai Stromer hektisch nach der Lösung sucht, klinkt Tom Flaurich aus der IT sich in das Gespräch ein. Auch er arbeitet aktuell vom Homeoffice aus, hat seinen

virtuellen Hintergrund eben von einem Palmenstrand zu einer Szene aus Starwars geändert und gibt den entscheidenden Tipp.

»Peter Hack fehlt noch«, merkt jetzt Helga Spieker an, »sollen wir nicht auf ihn wart...?« Sie hat den Satz noch nicht beendet, als genau dieser dynamisch den Raumbetritt betritt und mit seiner gewohnt bissigen Art fragt: »Wie jetzt, ihr habt noch gar nicht angefangen? Ist das hier ein Kaffeekränzchen oder was?«

Jetzt, da alle anwesend sind, startet das Meeting also offiziell und folgt seinen gewohnten Bahnen. Während der Vertriebsleiter dynamisch das Ruder übernimmt und die Powerpoint-Datei öffnet, die Frau Spieker noch am Freitagabend für ihn fertiggestellt hat, argumentiert Frank Helmholtz, seines Zeichens Leiter der Finanzabteilung, dass man sich erst einmal auf das Budget für das Event einigen solle, bevor man Details zum Konzept diskutiere. Er hätte da auch noch ein paar interessante Kennzahlen mitgebracht.

Während Frank Helmholtz und Arno Pfeiffer darüber diskutieren, ob man zuerst das Konzept oder zuerst das Budget besprechen solle, gibt es eine weitere Diskussion im Raum zwischen Nadine Ellmann, der Marketingleiterin, und Peter Hack, seines Zeichens übrigens Regionalleiter Süd. Peter Hack ist für seine zynische Art und sein aggressives Auftreten bekannt.

Dass er sich innerhalb weniger Minuten ein Wortgefecht mit der Kollegin liefert, die von vielen heimlich als Giftspritze bezeichnet wird, überrascht daher niemand. Wobei der Kommentar von Frau Ellmann, dass Herr Hack deshalb so aggressiv sei, weil er vermutlich unterzuckert wäre (die Geschäftsleitung hat in der vergangenen Woche das sonst übliche Gebäck in Meetings aus Kostengründen ersatzlos gestrichen) auch nicht besonders zielführend gewesen ist.

Während am Tisch die unterschiedlichen Diskussionen und Argumente mittlerweile kreuz und quer gehen, sitzt eine Person still

da: Tina Kästel, eine junge Kollegin aus dem Marketing. Sie versteht die Welt nicht mehr. Das ganze Wochenende über hat sie an einer Präsentation gearbeitet und ein neues Konzept für das anstehende Kundenevent entworfen.

Eigentlich hatte sie mit ihrer Vorgesetzten besprochen, dass sie heute Morgen diesen Entwurf vorstellt und ist jetzt überrascht und enttäuscht, dass Arno Pfeiffer genau diese Aufgabe an sich gerissen hat. Sie wird während des Meetings auch nicht viel mehr sagen, als: »Wird es denn auch vegane Häppchen beim Kundenbuffet geben?«

Nach 50 Minuten ist die geplante Besprechungszeit vorüber, man trennt sich, ohne irgendein nennenswertes Ergebnis erzielt zu haben und mit der Absicht, im nächsten Meeting dann endlich Nägel mit Köpfen zu machen.

Kennen Sie solche Besprechungen, in denen es »drunter und drüber geht«, in denen die Effizienz in den Keller saust, weil es eher um persönliche Befindlichkeiten als um die Sache an sich geht?

Da wird stundenlang diskutiert und am Ende sind alle Beteiligten frustriert, weil nur so wenige Ergebnisse erzielt worden sind, obwohl ja alle an dem Termin mit beteiligt waren. Und der Frust hinsichtlich ineffizienter Meetings lässt die meisten Beteiligten zynisch oder schlecht gelaunt zurück.

Sollten Sie solche Besprechungen und die daraus resultierende Meeting-Kultur kennen, befinden Sie sich in guter Gesellschaft. Werfen wir dazu einmal einen Blick auf Zahlen, Daten und Fakten.

Wenn Ineffizienz ihr Unwesen treibt

In einer vom Elektronikdienstleister Barco durchgeführten Studie¹ wurden mehr als 3000 Menschen weltweit gefragt, welche Faktoren entscheidend für die Effizienz von Meetings ist.

Die Studie zeigt sehr eindrücklich, dass Besprechungen oftmals Zeitfresser sind und zu Frustration bis hin zu Apathie führen können. Circa 50 % der Teilnehmer und Teilnehmerinnen gaben in der Studie an, dass sie regelmäßig an Besprechungen teilnehmen, die gar nicht relevant für sie seien oder bei denen sie nicht wüssten, was das Ziel des Meetings sei.

Da wird doch jede Menge Zeit und Geld verschwendet, oder?

Laut der Studie dauern Meetings im Durchschnitt 49 Minuten, wobei nur 44 % der Zeit (also gerade einmal 22 Minuten) wirklich effizient genutzt werden. Die restliche Zeit wird für den üblichen Small-Talk, das nervige Warten auf Teilnehmer oder das Besprechen irrelevanter Themen verwendet.

In einer vor einigen Jahren von der Unternehmensberatung Bain & Company durchgeführten Studie² kam man zu dem Ergebnis, dass die gesamte Belegschaft in den untersuchten Unternehmen erstaunliche 15 % ihrer täglichen Arbeitszeit in Besprechungen verbringt mit steigender Tendenz.

Laut dieser Studie befinden sich Führungskräfte durchschnittlich gut zwei Tage pro Woche in Sitzungen mit mehr als drei Teilnehmern, während viele dieser Meetings häufig aus reiner Gewohnheit stattfinden anstatt einen Mehrwert zu generieren.

Auch in einer langfristig angelegten Harvard-Studie³ fanden Wissenschaftler heraus, dass schlecht durchgeführte Besprechungen echte Zeitkiller sind.

Mehr als 70 Prozent der Befragten gaben unproduktive Meetings als einen der Hauptgründe für Zeitmangel an. 65 % der Befragten nannten Besprechungen den Hinderungsgrund schlechthin, die eigenen Aufgaben zu schaffen. Und 62 % waren sogar der Meinung, dass Besprechungen der Teamzusammengehörigkeit schaden.

Wenn man sich dann noch vor Augen hält, dass die in der Studie befragten CEOs knapp 75 Prozent ihrer Arbeitszeit in Meetings verbrachten, wird das Ausmaß der Ineffizienz deutlich. Da wird nicht nur Zeit verschwendet, sondern eine ganze Menge Frustration auf vielen Ebenen erzeugt.

Wobei die schlechte Stimmung irgendwie hausgemacht zu sein scheint, wenn man einer schon etwas älteren Studie⁴ des Personaldienstleisters Robert Half Glauben schenkt, in der die Befragten die Gründe für unbefriedigend laufende Besprechungen meist bei den anderen Teilnehmern sehen.

So bemängelten 45 % der Studienteilnehmer ausufernde Diskussionen, die sich immer weiter vom eigentlichen Thema wegbewegen.

Warum führen Menschen in Organisationen dann so viele überflüssige und schlecht orchestrierte Besprechungen durch?

Die Antwort darauf ist vielschichtig.

Teils passiert dies aus reiner Gewohnheit, teils, weil Menschen Meetings als eine Bühne im Organisationszoo wahrnehmen.

Bevor wir uns diesem jedoch im nächsten Kapitel zuwenden, lassen Sie uns gemeinsam noch einen Blick auf ein weiteres schwarzes Loch der Ineffizienz in Organisationen werfen.

E-Mail-Pingpong für Fortgeschrittene

Besprechungen sind nicht der einzige Ort in einer Organisation, in dem Ineffizienz die unglaublichsten Blüten treibt. Man benötigt keinen Meetingraum und keine große Anzahl Beteiligter, sondern kann den Irrsinn auch vom eigenen Schreibtisch aus vorantreiben.

Peter Hack (Sie wissen schon, der zu spät kommende Regionalleiter Süd aus dem Besprechungsraum von vorhin) ist ein Spezialist darin.