

Wie holt man eigentlich eine ‚Heilige Kuh‘ vom Eis?



Als erfahrene Führungskraft haben Sie schon häufiger ‚Kühe vom Eis holen‘ müssen. Dazu setzen Sie methodisches Wissen und Ihre zuvor gemachten Erfahrungen ein. Mitunter wird das vielleicht auch nicht so einfach gewesen sein, aber wenn Sie erkennen, dass ‚die Kuh auf dem Eis steht‘, dann müssen Sie handeln. Denn Führungskräfte werden nun einmal maßgeblich danach beurteilt, wie gut sie operative oder grundsätzliche Probleme in ihrem Verantwortungsbereich lösen.

Welchen Unterschied macht es nun, wenn Sie erkennen, dass eine ‚Heilige Kuh auf dem Eis steht‘? Was ist überhaupt eine ‚Heilige Kuh‘ nach unserem Sprach- und Kulturverständnis?

Was verstehen wir unter einer ‚Heiligen Kuh‘

Nach ethnologischem Verständnis gilt eine ‚Heilige Kuh‘ als unantastbar. Im Hinduismus wird die Kuh auch als Statussymbol und Ausdruck des persönlichen Vermögens gesehen. Traditionelle Hindus sehen in der Kuh den Garanten und Lieferanten von Nahrung, Kleidung und Wärme, der sogar zum Hausbau beiträgt und als Zugtier in der Landwirtschaft unumgänglich ist. Das Schlachten von Rindern ist ebenso ausgeschlossen wie das Essen von Rindfleisch. Kühe sind das Symbol für Fürsorge und Lebenserhaltung.

Auch nach unserem westlich geprägten Kulturverständnis verstehen wir ‚Heilige Kühe‘ als Symbol oder Ausdruck für etwas Unantastbares. Ebenso wird dieser Begriff auch für Situationen, einzelne Menschen, Themen oder Abläufe in der beruflichen Welt verwendet. Wie auch immer der betreffende Gegenstand zu einer ‚Heiligen Kuh‘ geworden sein mag – alle wissen, dass höchstens hinter vorgehaltener Hand im vertrauten Kreis darüber gesprochen werden darf.

Beispiele

... dafür gibt es viele: Ein Mitarbeiter, der aufgrund seiner Qualifikation und/oder Erfahrung seine Position nicht anforderungsgerecht ausfüllen kann, über dem aber trotzdem die schützende Hand des Vorgesetzten schwebt. Eine Technologie oder ein Verfahren, das vom Firmengründer entwickelt wurde,

aber nicht verändert werden darf, obwohl es längst überholt ist. Ein bestimmtes Thema, zu dem der Chef eine dezidierte Meinung hat, und sofort aggressiv reagiert, falls jemand diese Meinung auch nur zu hinterfragen wagt. Weitere immense Marketingausgaben für ein Hauptprodukt, das seinen Höhepunkt lange überschritten hat und dessen Umsätze ‚mit Gewalt‘ hochgehalten werden sollen. Oder die großzügige ‚Verschwendung‘ von Geldern, weil der Forecast in einer Kostenart oder Kostenstelle eine massive Unterschreitung gegenüber dem Planwert ausweist.

Niemals sollte in der beruflichen Öffentlichkeit ein Gespräch über solche Dinge angezettelt werden. Die Beteiligten wissen oder ahnen ziemlich genau, dass der oder die ‚Wächter‘ der betreffenden ‚Heiligen Kuh‘ den Versuch, darüber ins Gespräch zu kommen oder den Gegenstand gar zu problematisieren niemals dulden würden. Sie würden es schon im Ansatz unterdrücken und die ‚Schuldigen‘ sicherlich spürbar bis hart allein schon für den Versuch bestrafen.

Warum ‚Heilige Kühe‘ für Effizienzsteigerungen so interessant sind

In den heutigen Zeiten von Kostendruck, globalem Verdrängungswettbewerb und permanenten Effizienzsteigerungen kann man allerdings zu recht die Frage stellen, warum bei der Suche nach Optimierungspotenzialen bestimmte Aspekte – also die dem Unternehmen oder Bereich innewohnenden ‚Heiligen Kühe‘ – unangetastet bleiben sollen. Man kann sicherlich davon ausgehen, dass solche unberührbaren Aspekte in der Vergangenheit von allen bisherigen Verbesserungsprojekten und –prozessen ausgespart wurden. Während also in allen anderen Bereichen bereits etwaige vorhandene Optimierungspotenziale in erheblichen Maß ausgeschöpft sein dürften, besitzen die Felder oder Aspekte, die als unantastbar gelten, nach wie vor ein mögliches oder denkbares Optimierungspotenzial, welches noch in keiner Weise angetastet und damit auch nicht genutzt wurde.

Mindestens als Hypothese scheint es plausibel zu sein, dass eine nähere Betrachtung der ‚Heiligen Kühen‘ erhebliche und ungeahnte Verbesserungspotenziale zu Tage fördern könnte.

Die Frage liegt also auf der Hand, ob alle vermeintlichen ‚Heiligen Kühe‘ einer Organisation bzw. eines Bereichs wirklich bei näherer Untersuchung als ‚Heilige Kühe‘ gelten können und dementsprechend unangetastet bleiben sollten. Wie lässt sich nun eine derartige Untersuchung bewerkstelligen, wenn doch das oberste ‚Gesetz‘ lautet, diese Dinge nicht anzutasten?

Wie man ‚Unantastbares‘ berühren kann

Für diesen Zweck haben wir eine Methodik entwickelt, die geeignet ist, eine Unterscheidung unter den für ‚Heilige Kühe‘ gehaltenen Aspekten zu machen: Nämlich solche Dinge oder Aspekte zu identifizieren, die lediglich für ‚Heilige Kühe‘ gehalten werden, aber im Sinne des hinduistischen Verständnisses gar

keine ‚Heiligen Kühe‘ darstellen. Und gleichzeitig die ‚Heiligen Kühe‘ zu kennzeichnen, die tatsächlich in gewisser Weise als Lebensgrundlage und Lebenserhaltung für den Bereich bzw. die Unternehmung fungieren.

Das bedeutet, dass mit Hilfe unserer Methode eines Abgleichs von gruppenbezogenen Annahmen und ihren vermuteten Fremdwahrnehmungen die tatsächlichen ‚Heiligen Kühe‘ im positiven Sinn unangetastet bleiben, während die nur vermeintlichen ‚Heiligen Kühe‘ dem ganzen Repertoire von Optimierungsmethoden und -werkzeugen unterzogen werden können.

Mit Hilfe einer solchen Unterscheidung lassen sich also gefahrlos Felder und Aspekte für Veränderungs- wie auch Optimierungsmaßnahmen untersuchen, die bisher von jeglicher Art Veränderung oder Optimierung ausgeschlossen waren. Es ist nachdrücklich zu vermuten, dass sich darunter sicherlich auch Aspekte von enormem Optimierungspotenzial befinden. Weiterhin darf angenommen werden, dass es im Zuge dieser Optimierungen ebenfalls weitere Seiteneffekte auf solche Themen oder Aspekte gibt, die bisher kontinuierlich und ohne jegliche Einschränkung einer Effizienzsteigerung unterworfen waren.

Der Aufwand für diese Unterscheidung ist vergleichsweise gering. Innerhalb weniger Tage finden wir mit Hilfe unserer Methodik heraus, welche vermeintlichen ‚Heiligen Kühe‘ tatsächlich besprechbar und somit antastbar sind. Dabei handelt es sich nicht um eine losgelöste Analyse aus distanzierter externer Perspektive ist, sondern das Ergebnis wird interaktiv und transparent mit den Beteiligten erarbeitet. Damit ist sichergestellt, dass die Betroffenen die Ergebnisse auch als situativ valide und für sich zutreffend erachten.



Wenn Sie mehr über diesen Ansatz und seine Details erfahren wollen, nehmen Sie einfach Kontakt zu uns auf. Wir helfen Ihnen gern dabei, die ‚schwarzen Schafe‘ unter Ihren ‚Heiligen Kühen‘ herauszufinden.

Mit freundlichem Gruß

Wolfgang Täger