das kartenheft

Heilige Kühe

Luxus Variante

Killing stupid rules

das kartenheft
Heilige Kühe
Luxus
Variante

Killing
stupid rules

besser
wie gut

Selbstwirksamkeit
im Fokus

besser wie gut GmbH
Ralf Besser
Upper Borg 147
28357 Bremen

Telefon 0421 275840
Mobil 0151 14939493
E-Mail mail@besser-wie-gut.de
Internet www.besser-wie-gut.de
3. Auflage

ISBN 978-3-939269-81-6

© Text, Zeichnungen, Produktion Ralf Besser 2020

? Inhalts Verzeichnis !

0 Einleitung

Der Prozess

1 1. Schritt: Einführen
2 WissensWertes
3 2. Schritt: Identifizieren
4 3. Schritt: Positionieren
5 4. Schritt: Würdigen
6 5. Schritt: Kreativität
7 6. Schritt: Implementieren
8 KurzVariante

0 **Einleitung** 0

0 das kartenheft **Heilige Kühe** 0

Einleitung

Wo kommen sie nicht vor? Sätze wie: „Das haben wir schon immer so gemacht!“ oder „Das geht nicht, weil …!“ Auf solche Aussagen kann man verschieden reagieren: sie ignorieren, dagegen argumentieren oder sie akzeptieren. Sie ließen sich aber auch einfach reflektieren und auf ihren brauchbaren, aber möglicherweise bereits überholten Gehalt hin untersuchen.

Dazu soll die ‚Heilige Kuh‘ als Metapher dienen. Steht sie zum Beispiel als Symbol auf dem Besprechungstisch, so kann mit einem humorvollen Fingerzeig darauf hingewiesen werden, dass es sich vielleicht um eine alte, überholte Regel handelt. Die ‚Heilige Kuh‘ wird dadurch besprechbar – und das hoffentlich mit einer ernsthaften Leichtigkeit. Dafür ist auch das kleine Kalb gedacht, das symbolisch für die mögliche neue Regel steht. Es geht nicht um das ‚Schlachten der Heiligen Kuh‘, sondern um das bewusste Umgehen der Regeln, für die sie steht. Damit die Reflexion konstruktiv verläuft und nicht in einer Sackgasse endet, benötigt es einen Rahmen. Der ist auf den weiteren Seiten dieses kartenheftes dargestellt.

1 **Einführen** 1

1 das kartenheft 1

Heilige Kühe

? Akzeptanz Frage ! .

Die Einführung kann heikel sein, unterstellt die ‚Heilige Kuh' doch bereits, dass es Reaktionen im Team gibt, die nicht immer hilfreich sind. Allein die Reflexion von ‚Heiligen Kühen' einzuführen, kann eine ‚Heilige Kuh', das heißt als Regel tabuisiert oder nicht erwünscht sein.

Eine scheinbar unauflösbare paradoxe Situation? Mitnichten! Jede ‚Heilige Kuh' hat bei ihrer Geburt einen Sinn gehabt. Regeln, die sich bewusst oder unbewusst herausgebildet haben, spiegeln immer eine nutzbringende Funktion zu dieser Zeit wider. Die Frage, die sich allerdings immer wieder stellt, ist, ob diese Funktion noch heute sinnvoll und notwendig ist. ‚Heilige Kühe' sollten also immer gewürdigt und nicht einfach ‚geschlachtet' werden.

Das schafft Akzeptanz, Austausch und vor allem gegenseitiges Verständnis. Daher ist die ‚Heilige Kuh' ein Prozess der Reflexion. Mit solchen Worten eingeführt, erhöht sich die Akzeptanz dieses Prozesses. Und vor allen Dingen: Der Fingerzeig geht nicht auf die Person, die auf die alte Regel beharrt, sondern auf die ‚Heilige Kuh'. Das entspannt!

2 **Wissens** 2

Wertes

2 das kartenheft 2

Heilige Kühe

? Klärungs Frage !

Wie entstehen ‚Heilige Kühe'? Zunächst einmal ist die Voraussetzung für ihre Entstehung ganz simpel: ‚Heilige Kühe' werden überall dort geboren, wo es Menschen gibt! Aus der neurobiologischen Perspektive betrachtet sind es eher so etwas wie Heuristiken oder verinnerlichte Regeln, um schnell und sicher reagieren zu können. Das Problem, mit dem wir HirnbesitzerInnen allerdings konfrontiert sind, besteht darin, dass solche Heuristiken eher unbewusst abgerufen werden. Sie wurden aus vergangenen Erfahrungen heraus abgeleitet, prinzipiell generalisiert und werden im Cortex leider nicht automatisch bewusst reflektier. Erschwerend kommt noch hinzu, dass das Hirn sich prinzipiell selbst bestätigen möchte. Wissenschaftlich ausgedrückt strebt das Gehirn nach Konsistenz, oder anders: Es vermeidet kognitive Dissonanz.

Natürlich gibt es daneben viele bewusst eingeführte Regeln, die aber andererseits schnell zu unbewussten Handlungsmaximen werden können.

Regeln können also bewussten, aber genauso unbewussten Ursprungs sein. Sie können offen oder verdeckt ausgesprochen werden. Und sie können sich auf die eigene Person (z.B. in Form von Gewohnheiten), Beziehungen, Sachthemen oder organisatorische Zusammenhänge beziehen. In der Summe geht es also stets um die Kultur, die sich im Laufe der Zeit in einer Organisation entwickelt hat.

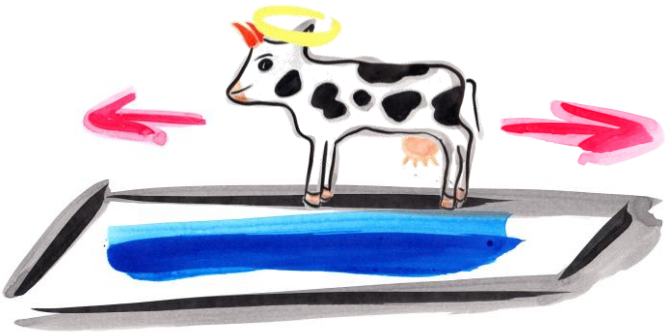
3 **Identifizieren** 3

3 das kartenheft **Heilige Kühe** 3

Ist die ‚Heilige Kuh‘ also wertschätzend eingeführt und akzeptiert, kann der Reflexionsprozess starten.

Wann immer eine MitarbeiterIn den Eindruck hat, dass sich gerade eine ‚Heilige Kuh‘ in der Diskussion im Team ‚eingeschlichen‘ hat, kann er oder sie einfach auf das Symbol - statt auf die Person, die sie ausgesprochen hat - zeigen. Diese Geste unterbricht dann sogleich vereinbarungsgemäß das Gespräch und startet die Reflexion. Eingeleitet wird diese Unterbrechung mit dem Satz: „Ich glaube, wir haben gerade eine ‚Heilige Kuh‘ im Raum. Sie heißt vielleicht …“ Dieser Satz sollte unbedingt als Vermutung und auf keinen Fall als Tatsache ausgesprochen werden. Die Vermutung ist also eine Regel, für die die ‚Heilige Kuh‘ steht. Wird im Team die Entscheidung getroffen, diese ‚Heilige Kuh‘ zu reflektieren, folgt der zweite Schritt.

4 **Positionieren** 4



4 das kartenheft 4

Heilige Kühe

? Entstehungs Frage !

Alle MitarbeiterInnen erhalten eine Spielfigur und überlegen sich, wann die ‚Heilige Kuh' aus ihrer Sicht geboren wurde. Dafür steht die ZeitSkala zur Verfügung. Sie ist bewusst nicht mit konkreten, sondern mit relativen Zeitangaben versehen. So entsteht schnell ein Bild, aus welcher Zeit es die ‚Heilige Kuh' bis in die Gegenwart hinein geschafft hat.

Alternativ kann natürlich auch die ‚Heilige Kuh' selbst auf der Skala hin- und hergeschoben werden, bis das Team gemeinsam entschieden hat, aus welcher Zeit sie stammt.

5 **Würdigen** 5

4. Schritt

JA

„damals"

5 das kartenheft 5

Heilige Kühe

? Sinn Frage !

Diese Reflexionsphase ist außerordentlich wichtig. Zwei ReflexionsFragen stehen dabei im Mittelpunkt:

„Welche **Rahmenbedingungen** haben damals die Arbeit geprägt?“ bzw. „Welche Herausforderungen mussten damals gemeistert werden?“ **„**Welchen **Sinn** bzw. welche konstruktive Funktion hatte die ‚Heilige Kuh‘ zum damaligen Zeitpunkt?“

Die Antworten auf diese beiden Fragen sollten unbedingt schriftlich festgehalten werden. Dafür stehen in der Box entsprechende Leerkarten zur Verfügung. Diese beiden Karten werden neben die ‚Heilige Kuh‘ gelegt.

Nach diesem Austausch werden die beiden Zettel auf den Zeitpunkt ‚Heute‘ der Skala hochgeschoben.

Die Fragen, die sich natürlicherweise jetzt stellen, sind: „Welche Rahmenbedingungen haben sich wie verändert?“ und „Ist der damalige Sinn heute aufgrund der aktuellen Rahmenbedingungen noch hilfreich?“

Wenn die Antwort ‚**Ja**‘ lautet, folgt daraus die Frage: „Wie müsste dann die heutige konstruktive Regel lauten?“ Ist die alte Regel nach wie vor sinnvoll, kann sie aus dem Status ‚Heilige Kuh‘ herausgeholt und in den Status ‚Sinnvolle heilige Kuh bzw. Regel‘’ überführt werden.

Wenn die Antwort ‚**Nein**‘ lautet, folgt daraus die Frage: „Welche Regel ist stattdessen aufgrund der aktuellen Rahmenbedingungen heute und vielleicht sogar in der Zukunft hilfreich?“ Die ‚Heilige Kuh‘ kann dann noch einmal gewürdigt und anschließend zur Geschichte erklärt oder als etwas Vergangenes verabschiedet werden. Natürlich kann es auch sein, dass gar keine Regel mehr erforderlich ist.

Für die neue Regel ist das **Kälbchen** in dem Set gedacht. Dieses Symbol steht für die Idee, dass jede Regel einmal als Kälbchen begonnen hat und manchmal eben durch mangelnde Reflexion zur ‚Heiligen Kuhr‘ mutiert ist.

5. Schritt
trennen
trennen
Träumer
Realist
Kritiker
noch einmal

? Anregungs Frage !

Manchmal ist es hilfreich, ein Mittel zur Hand zu haben, um neue Ideen anzuregen. Die Gefahr bei der Etablierung neuer Ideen besteht darin, dass sich das dazugehörige Finden neuer Regeln an den alten Gewohnheiten und möglicherweise dem überholten Sinn sowie veralteten Rahmenbedingungen orientiert,

Die Sprüche ‚Nur wer radikal denkt, kann auch neue Lösungen finden' oder ‚Das Problem kann nicht mit der gleichen Denkweise gelöst werden mit der es entstanden ist' bringen diese Gefahr auf den Punkt.

Daher benötigt es oftmals einer Anregung, eines Impulses, um anders denken zu können. Dazu dienen die SymbolKarten. Jeweils zwei MitarbeiterInnen ziehen eine Karte. Angeregt durch das Symbol auf der Karte versuchen sie eine neue Regel abzuleiten.

Die Ideen werden gesammelt und nach der Walt-Disney-Strategie bearbeitet: Erst sammeln, dann eine realistische neue Regel praktisch ausgestalten, um sie erst dann (!) einer kritischen Prüfung zu unterziehen. Manchmal benötigt es eine weitere Phase der Bearbeitung: Erst Ideen entwickeln, wie mit der Kritik umgegangen werden kann, anschließend die gefundene neue Regel optimieren, um dann die KritikerIn abschließend noch einmal die gefundene Lösung überprüfen zu lassen.

Die neue Regel wird auf eine Karte aus der Box notiert und beim ‚Heute' zusammen mit dem Kalb platziert.

7 **Implementieren** 7

6. Schritt

7 das kartenheft **Heilige Kühe** 7

? Dauer Frage !

Neue Regeln zu implementieren ist gar nicht so einfach. Denn Regeln werden erst dann zu einer neuen guten Gewohnheit, wenn sie mehrfach wiederholt und vor allem als hilfreich oder sinnvoll erlebt wurden.

Also kann es Sinn ergeben, die neue vereinbarte Regel auf eine Karte zu schreiben und sie in jeder Teambesprechung bewusst zu reflektieren. Durch das kleine Kälbchen kann dieser Schritt unterstützt werden. Die Figur wird auf das Heute oder Morgen auf der Skala positioniert und erinnert dadurch (humorvoll) an die neue vereinbarte Regel.

Zur weiteren Reflexion liegt dem Set eine Skala von 0 bis 100% bei. Jede MitarbeiterIn kann auf dieser Skala mit einer Figur bewerten, inwieweit die neue Regel gelebt wurde. Natürlich steht dazu das Kälbchen neben der Skala, die ja für die neue Regel steht. So bleibt sie im Bewusstsein und kann immer wieder neu eingefordert werden. Ist sie etabliert, können die Skalen wieder zurück in die Box.

Es kann natürlich auch sein, dass die neue Regel zwar gelebt wird, sich jedoch nicht bewährt. Dann gilt es weiterzudenken.

8 8

Kurz variante

8 8

das kartenheft

Heilige Kühe

? Komprimierungs Frage !

Eine KurzVariante ist möglich. Eine MitarbeiterIn zeigt auf die ‚Heilige Kuh‘, weil sich eine (vielleicht) überholte Regel eingeschlichen hat. Er oder sie spricht diese aus. Nun wird im Team kurz nachgefragt, in wie fern sie heute noch sinnvoll ist.

Ist die Antwort ‚**Nein**‘, stellt sich die Frage, wie dann mit dem Anliegen anders umgegangen werden soll.

Ist die Antwort ‚**Ja**‘, stellt sich die Frage, welche Konsequenzen die Regel dann für das aktuelle Anliegen hat.

Diese KurzVariante wird sich sicherlich mit der Zeit von alleine etablieren. Wurde die LangVariante einige Male durchgearbeitet und damit erlebt und als sinnvoll erachtet, werden die einzelnen Schritte mit der Zeit nicht mehr als notwendig erachtet. Es hat sich sozusagen eine neue Regel oder Gewohnheit etabliert, wie mit ‚Heiligen Kühen‘ umgegangen wird.

Stellt sich nur die Frage, ob diese Regel nicht irgendwann auch zur ‚Heiligen Kuh‘ erklärt wird …

das kartenheft

Heilige Kühe

ISBN 978-3-939269-81-6

9 783939 269816