



Kosten, die einfach nicht wegfallen – heilige Kühe im Unternehmen

In jedem Unternehmen etablieren sich Konventionen, die gepflegt und gehegt werden wie seltene und wertvolle Schätze. Je länger diese aufrechterhalten werden, desto schwieriger wird es, diese zu demontieren. Manchmal wird es sogar unmöglich, neue, notwendige Prozesse zu installieren, weil sich eine Armee zur Verteidigung dieser heiligen Kühe bildet. In diesem Fall lassen sich Kosten, die längst nicht mehr nötig wären, einfach nicht verhindern. Wie sollte ein Unternehmen mit heiligen Kühen umgehen?

■ Von Angela Taverna



Die Urkuh im Unternehmen

Vor wenigen Jahrzehnten noch sah unser Büroalltag ganz anders aus. Es gab eine Zentralnummer, über die man zur gewünschten Person verbunden wurde. Diese wurden dann Mitte 1980er-Jahren durch Direktwahlnummern ersetzt. Mit dieser Erleichterung mussten einige Telefonist/-innen moderneren und kostspieligen Telefonanlagen weichen. Wechselte man intern den Arbeitsplatz, bekam man eine neue Nummer zugeordnet. Etwa zur gleichen Zeit wichen Telexgeräte endgültig den Faxgeräten; letztere waren sogar noch bis Anfang der 2010er-Jahre im Betrieb. Telekommunikationsanlagen werden im Zeitalter der Smart- und Computertelefonie in vielen Unternehmen weiterhin Instand gehalten. Machen Sie doch die Probe aufs Exempel:

Sammeln Sie Visitenkarten in Ihrer Umgebung und prüfen Sie, auf welche Art sich Ihr Gesprächspartner erreichen lässt. Sie werden staunen, wie oft Sie diese Zeichen sehen: ☎ oder 📠.

Telekommunikationsanlagen gehören offiziell in die Kategorie der heiligen Kühe. Sie sind in **die Jahre gekommen, brauchen viel Platz und Pflege** und sind **weder zeitgemäss noch nützlich**. Anhand der Telekommunikationsanlagen lässt sich das Modell der «heiligen Kühe» von Ralf Besser (www.besser-wie-gut.de) bildhaft aufzeigen.

Heilige Kühe erkennen

Die Arbeit mit den heiligen Kühen im Unternehmen ist Teil des Changemangements und

der Organisationsentwicklung. Hierbei geht es nicht um gross angelegte Changekampagnen, sondern eher um das Aufdecken tabuisierter Prozesse, Strukturen oder Assets, die niemand so wirklich angehen will. Das beste Zeichen dafür, dass man einer heiligen Kuh auf die Schliche gekommen ist, zeigt sich, wenn sich innert kürzester Zeit eine massive Mauer von Äusserungen um diese herum aufstellt: «Das haben wir schon immer so gemacht» oder «Wir können dies nicht verändern, sonst bricht alles in sich zusammen» oder «Habt Ihr schon mal über die Konsequenzen nachgedacht?» oder «Haben wir keine wichtigeren Probleme?» und natürlich mein Favorit «DAS STEHT AUSSEER DEBATTE!». Aus Finanzsicht sind gerade solche Bereiche aber oftmals mit nicht mehr notwendigen Kosten verbunden. Erst wenn die Aufdeckung als «heilige Kuh» gelingt, lassen sich Einsparungen realisieren.

Heilige Kühe würdigen

Wie bei allem sind auch heilige Kühe einst mal Kälber gewesen. Genauer gesagt: Zu jener Zeit, in der sich diese Kuh etabliert hat, war es notwendig und gehörte zum State of the Art. Zu jener Zeit gab es Herausforderungen und Rahmenbedingungen, die eine solche Entscheidung zuließen, sowie die entsprechende Investition und Handlungen forderten. Die mühsam angeschafften Kälber haben sich über die Jahre hinweg einen guten Platz gesichert und auch verdient. So war man mit der teuren, modernen und technologisch hochstehenden Telekommunikationsanlage weitestgehend direkt erreichbar von 8 bis 17 Uhr und auch ein wenig darüber hinaus. Mittags musste man keinen Ringruf einstellen, die Telefonist/-innen konnten ihre Pausen und Arbeitszeiten gut einhalten. Also für die Anforderung Erreichbarkeit war dies zu jener Zeit die richtige Entscheidung und Investition.

Heilige Kühe verabschieden

Doch zurück in der Gegenwart mit dem Blick hin zur Zukunft gerichtet: Was sind denn die heutigen Ansprüche und Anforderungen, wenn es um Erreichbarkeit geht? Was sind die Herausforderungen, die die Mitarbeitenden heute in einem Unternehmen bezüglich Kommunikation und Information haben und leisten müssen? Die Rahmenbedingungen haben sich geändert. Jeder Mitarbeitende hat bereits ein Smartphone, oder je nach Art der



Arbeit steht ihm oder ihr eins zu. Anders als bei der behäbigen Telefonanlage lassen sich mit einem Smartphone auch E-Mails lesen und schreiben; von den anderen Vorzügen ganz abgesehen.

Wäre es also nicht Zeit, sich von einer heiligen und ebenso alten Kuh würdig zu verabschieden?

Ein Prozess oder ein solches Asset zu demonstrieren, bringt Widerstand. Mit diesem sollte sich der Changeagent **empathisch**, aber **bestimmt** auseinandersetzen. Eine seriöse Behandlung der Widerstände zeigt sich im angepassten Tempo und in der Gesprächskultur. Wissen und Erfahrungen werden für die

Zukunft gesichert; der Entschluss ist jedoch unumkehrbar.

Der Anspruch einer jungen und modernen Kuh

Um es vorwegzunehmen: Sobald eine heilige Kuh verabschiedet wird, kommt eine neue, moderne Kuh um die Ecke geschossen. Um bei der Erreichbarkeit und der Telefonanlage zu bleiben. Der moderne Anspruch auf Erreichbarkeit und die dafür geschaffenen Medien bringen noch nie da gewesene Herausforderungen und neue Regeln mit sich: Abgrenzung von privaten und beruflichen Anliegen, Work-Life-Balance, Wording, Nutzung verschiedener Apps usw., um einige zu nennen.

Wollen neue Anforderungen erfüllt werden, ergibt sich eine Vielzahl neuer Rahmenbedingungen, die behandelt und definiert werden wollen. Erfahrungswerte dienen dem Unternehmen und den Verantwortlichen, neue Regeln im Umgang mit den neuen Medien aufzusetzen.

Und wenn wir von heute zwei Jahrzehnte in die Zukunft schauen? – Dann wird die heutige Art der Kommunikation überholt sein, neue Technologien werden schon früher auf dem Markt verfügbar sein, die Ansprüche werden sich weiter verändern, weil VUCA (siehe Newsletter Finanz- & Rechnungswesen, Ausgabe 5/2020) ein Bestandteil unseres Alltags ist. Die Denkhaltung in den Unternehmen wird sich fundamental ändern, denn nichts wird als gegeben betrachtet. Organisationsentwicklung wird zum Anspruch, sich von innen heraus evolutionär und ständig zu erneuern, um extern bestehen zu können.

Welche Kühe Ihres Unternehmens sollen sich einer Verjüngungskur unterziehen?



AUTORIN

Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH.

Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.

FINANZEN



WEKA Praxis-Seminar

Aktuelle Rechnungslegung nach OR erfolgreich umsetzen

Praxisrelevante Bilanzierungsfragen richtig lösen

Dieses Seminar vermittelt Ihnen einen fundierten Einblick in die Anwendung der aktuellen OR-Rechnungsvorschriften sowie die entsprechenden Fallstricke, die sich oft bei Bewertungen, Wertberichtigungen, Rückstellungen, Anhangangaben oder Offenlegungen ergeben. Besonderes Gewicht wird auf praktische Bilanzierungsfragen sowie auf die bilanzpolitischen Möglichkeiten und Grenzen der OR-Rechnungslegung gelegt.

Ihr Praxis-Nutzen

- Sie erhalten konkrete Umsetzungshinweise für die Buchführung und Abschlusserstellung nach der OR-Rechnungslegung.
- Sie kennen die Fallstricke bei der Erstellung des Jahresabschlusses.
- Sie wissen, wie Sie die notwendigen Angaben im Anhang der Jahresrechnung sachgerecht erstellen.
- Sie kennen die Antworten auf Bilanzierungs- und Bewertungsfragen und deren ordnungsgemäße Dokumentation in der Buchführung.

Nächste Termine

Praxis-Seminar, 1 Tag, 09:00–16:30 Uhr

- Mittwoch, 9. März 2022
- Mittwoch, 21. September 2022

Veranstaltungsort:
Zürich, Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie

Seminarleitung: Fritz Beck, Remo Rutsch, Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch

Jetzt informieren und anmelden: www.praxisseminare.ch oder Telefon 044 434 88 34