**Work-Story**

**Tabus im Berufsleben**

Verfasser: Prof. Dr. Richard K. Streich



Foto: Freeimages.de

Tabus beziehen sich auf stillschweigende Übereinkünfte in Unternehmen, nicht auf ausdrücklich formulierte Verbote oder offizielle Spielregeln (vgl. i.F. Sailer/ Mauder/ Flesch,2016, S.25ff). Die vorzufindenden Tabus können klassifiziert werden in solche mit generellem oder mit speziellem Wirkungsfeld.

**Generelle Tabus,** bezogen auf das Gesamtunternehmen in diesem Sinne sind z.B.:

* Das Nichtstun-Tabu, d.h., wer beschäftigt ist, ist wichtig!
* Das Entscheidungs-Tabu, d.h., Entscheidungen sind rational, nicht emotional zu treffen und zu begründen!
* Das Gehalts-Tabu, d.h., über Geld spricht man nicht!
* Das Experten-Tabu, d.h., Expertenwissen schafft Macht und Ansehen!
* Das Erfahrungs-Tabu, d.h., die Dauer der Betriebszugehörigkeit zählt!
* Das Feedback-Tabu, d.h., je höher in der Hierarchie, desto weniger ehrliches Feedback!
* Das Seilschaften-Tabu, d.h., wer gehört zu wem ist wichtig!
* Das Status-Tabu, d.h., gemeinsame Statussymbole verbinden!

Auch im Rahmen des individuellen Auftretens und des erwarteten Verhaltens im Berufs­alltag ergeben sich generelle Leitlinien, deren Einhaltung „zum guten Ton“ gehören und ein Nichtbefolgen persönliche Konsequenzen beinhalten kann. Diese vielfach als „Business-Knigge“ bezeichneten Handlungsvorschläge umfassen sowohl Anleitungen für einen sozial akzeptierten Dress-Code, als auch Hinweise für ein tolerierbares Ver­halten am Arbeitsplatz (vgl. u.a.: Quittschau/Tabernig, 2019; Oppel, 2015).

Unter dem Motto: Kleider machen Leute, findet man zum Beispiel die folgenden gutgemeinten Hinweise:

* Keine Kurzarmhemden tragen!
* Ein Hemd oder eine Bluse sollte niemals über der Brust spannen!
* Ein Gürtel ist mit der Schuhfarbe abzustimmen!
* Keine Mützen oder Hüte in geschlossenen Räumen tragen!
* Blanke Männerwaden mit Kniestrümpfen verdecken!
* Die Röcke nie über Kniehöhe!

Nach dem Motto: Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance, werden folgen­de Aktionen vorgeschlagen:

* Schreibtisch sauber halten, Unordnung assoziiert Unzuverlässigkeit!
* Telefonieren in angemessener Lautstärke!
* Private Anrufe mit Rückruf beantworten!
* Titelträger mit Titel ansprechen!
* E-Mails vor Versenden kontrollieren!
* Keine E-Mail Weiterleitung ohne Einwilligung des Absenders!
* Keine Smileys im Geschäftsverkehr!
* Keine Abkürzungen als Abschiedsformel!
* Bei Verspätungen anrufen nicht SMS oder mailen!
* Handy ausschalten bei Meetings!

Die vorgenannten generellen „Ratschläge“ (vgl. zu den Beispielen: Focus, 2012) und deren Ausprägungen können als ein Indikator für die vorherrschende Unternehmens­kultur ebenso herangezogen werden, wie die nachfolgenden Ausführungen. Die **speziellen Tabus** in Unternehmen beziehen sich z.B. auf sozial gewünschte Ver­haltensweisen gegenüber spezifischen Teilgruppen und Beziehungsfelder im Unternehmen.

Aus Mitarbeiter-Perspektive sind besonders jene Tabus zu beachten, die Ihre **Be­ziehung zu Ihrer Führungskraft** betreffen (vgl. Lürssen, 2006, S. 193 ff.). In der Unternehmenswirklichkeit, können z.B. die folgenden **„Tabugesetze“** relevant sein:

* Übergehen Sie nicht Ihre Führungskraft.
* Beschweren Sie sich nicht über Ihre Führungskraft bei dessen Chef.
* Reden Sie nicht schlecht über Ihre Führungskraft und stellen Sie sie nicht vor Anderen bloß.
* Widersprechen Sie Ihrer Führungskraft nicht im Beisein von Anderen.
* Seien Sie vorsichtig bei Kontakten mit den Feinden Ihrer Führungskraft.
* Respektieren Sie das Lieblingsprojekt Ihrer Führungskraft.
* Verhalten Sie sich möglichst loyal ihrer Führungskraft gegenüber.

In der Beraterpraxis des Autors wurden diese und andere Tabus in zahlreichen Work­shops in Unternehmen erhoben, klassifiziert, analysiert und auf ihren Realitätsgehalt hin überprüft. Die Tabus richteten sich dabei auf unterschiedliche Unternehmensebenen, Funktionen und Akteure. Exemplarisch zum Vorgenannten wurden z.B. folgende **Tabus bei einem** **Vorstandskontakt** genannt: Übergehe nie den Vorstandsbereich eines Vorstandes. / Bereite Entscheidungen stets so vor, dass der Vorstand das letzte Wort behält. / Komme nie ohne visuelle Vorlage zum Vorstand. / Schalte dich nie in Vor­standskämpfe ein. / Kritisiere nie andere Kollegen im Vorstandskontakt.

Aus der **Führungskraft-Rolle** heraus waren u.a. folgende Tabus typisch:

* Informiere immer hierarchisch.
* Suche bei Problemen nach Lösungen und nicht nach Schuldigen.
* Gehe Veränderungen stets konsensorientiert an.
* Sei erreichbar, jederzeit.
* Finde die Meinungsmacher für Deine Themen.
* Nicht viel reden, mehr tun.
* Nehme die persönlichen Belange Deiner Mitarbeiter ernst.
* Zeige eine hohe Leistungsbereitschaft und Loyalität.

Tabus in Unternehmen sind allgegenwärtig und ein integraler Bestandteil der jeweiligen Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur beinhaltet dabei die langfristig entwickel­ten kollektiven Erwartungen des Unternehmens an einen „guten“ Mitarbeiter und eine „gute“ Führungskraft. Hierdurch wird der Handlungsspielraum von erwartetem und erwünschtem bzw. nicht erwünschtem Verhalten inkl. seinen Grenzen, Spielregeln und Sanktionsmechanismen definiert. Gewollte kulturelle Veränderungen sind demzufolge langfristig anzulegen und bedürfen vielfältiger, vernetzter Maßnahmen (vgl. Sackmann, 2002, S. 41f.).

Ein Tabubruch bedeutet, dass soziale Normen und herrschende Vorstellungen öffentlich werden und Unausgesprochenes damit offiziell wird. Dabei ist es wahrscheinlich, dass je höher der Tabu-Brecher positioniert ist, desto geringer er sanktioniert wird. Tabus sind das „Schmiermittel“ für das Miteinander. Sie geben Sicherheit im gemeinsamen Umgang und sind für Außenstehende schlecht erfass- und interpretierbar. Neuen Mitarbeitern ist anzuraten, möglichst frühzeitig Kontakt aufzunehmen mit langjährigen Beschäftigten um die herrschenden Tabus zu erkennen, damit sie nicht schon frühzeitig auf dem Unternehmensparkett „ausrutschen“.

Literaturhinweise: Focus: Der Karriere-Knigge, 2012; Lürssen, J: Die heimlichen Spielregeln der Karriere, 2006; Quittschau, A./ Tabernig, C.: Business-Knigge, 2019; Sackmann, S.: Unternehmenskultur, 2002; Saller Th./ Mauder, S./Flesch, S: Tabu – Versteckte Regeln und ungeschriebene Gesetze in Organisationen, 2016; Streich, R.: Tretminen im Berufsalltag – Impressionen und Reflexionen, 2019 (in Vorbereitung).