

Thomas Saller / Sebastian Mauder / Simone Flesch

# Tabu

Versteckte Regeln und ungeschriebene Gesetze  
in Organisationen



**HAUFE.**

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Tabu



Thomas Saller, Sebastian Mauder, Simone Flesch

# Tabu

> 1 Zeile Abstand

## Versteckte Regeln und ungeschriebene Gesetze in Organisationen

> \_\_\_\_\_

> \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

> 2 Zeilen Abstand

> \_\_\_\_\_

### 1. Auflage

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

### **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.

---

**Print:** ISBN 978-3-648-09074-9 Bestell-Nr. 10184-0001

**ePub:** ISBN 978-3-648-09076-3 Bestell-Nr. 10184-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-648-09078-7 Bestell-Nr. 10184-0150

Thomas Saller, Sebastian Mauder, Simone Flesch

#### **Tabu**

1. Auflage 2016

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Ulrich Leinz, Berlin

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Icons: Guter Punkt GmbH & Co. KG, München

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

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

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vom dreifachen Mario und dem Umgang mit Tabus</b> .....	9
<b>1 Schönheit, die begeistert – Erfolgsfaktor Attraktivität</b> .....	13
1.1 Die ungeschriebene Regel in Kürze .....	14
1.2 Typische Beobachtungen aus der Praxis .....	14
1.3 Hintergründe .....	15
1.4 Strategien zum Umgang .....	20
<b>2 Immer schön beschäftigt sein – Das Nichtstun-Tabu</b> .....	25
2.1 Das Tabu in Kürze .....	26
2.2 Typische Beobachtungen aus der Praxis .....	27
2.3 Hintergründe .....	27
2.4 Strategien zum Umgang .....	30
<b>3 Wenn einem die Natur kommt – Innerpsychische Antreiber und Hunger</b> .....	33
3.1 Die ungeschriebene Regel in Kürze .....	34
3.2 Typische Beobachtungen aus der Praxis .....	34
3.3 Hintergründe .....	34
3.4 Strategien zum Umgang .....	46
<b>4 Wie viel verdienst Du im Monat? – Über das Gehalt sprechen</b> .....	49
4.1 Das Tabu in Kürze .....	50
4.2 Typische Beobachtungen aus der Praxis .....	50
4.3 Hintergründe .....	51
4.4 Strategien zum Umgang .....	59
<b>5 »Und immer schön nett zur IT sein!« – Die Macht des Expertentums</b> .....	63
5.1 Die ungeschriebene Regel in Kürze .....	64
5.2 Typische Beobachtungen aus der Praxis .....	64
5.3 Hintergründe .....	65
5.4 Strategien zum Umgang .....	70
<b>6 »Dafür bist Du noch zu jung« – Das Diktat der Erfahrung</b> .....	73
6.1 Die ungeschriebene Regel in Kürze .....	74
6.2 Typische Beobachtungen aus der Praxis .....	74
6.3 Hintergründe .....	75
6.4 Strategien zum Umgang .....	81

<b>7</b>	<b>Wenn keiner mehr die (ganze) Wahrheit sagt – Kritisches Feedback nach oben geben</b>	85
7.1	Das Tabu in Kürze	86
7.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis:	86
7.3	Hintergründe	87
7.4	Strategien zum Umgang	94
<b>8</b>	<b>Mauer in den Köpfen – Ossis und Wessis im Unternehmen</b>	99
8.1	Das Tabu in Kürze	99
8.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	100
8.3	Hintergründe	101
8.4	Strategien zum Umgang	106
<b>9</b>	<b>Definitionsschlacht und Sündenbock Berater – Strategien der Arbeitsvermeidung</b>	109
9.1	Die ungeschriebene Regel in Kürze	110
9.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	110
9.3	Hintergründe	111
9.4	Strategien zum Umgang	114
<b>10</b>	<b>Von Leitbildern und anderen hehren Vorsätzen – Geschriebene und gelebte Kultur</b>	117
10.1	Die ungeschriebene Regel in Kürze	118
10.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	118
10.3	Hintergründe	119
10.4	Strategien zum Umgang	126
<b>11</b>	<b>Drum prüfe, wer sich ewig bindet – Wie Kulturarbeit bei Unternehmenskäufen immer noch unterschätzt wird</b>	131
11.1	Das Tabu in Kürze	132
11.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	133
11.3	Hintergründe	134
11.4	Strategien zum Umgang	138
<b>12</b>	<b>Auf der Wiesn mit dem Chef knutschen – Verhalten auf halboffiziellen Anlässen</b>	143
12.1	Das Tabu in Kürze	144
12.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	144
12.3	Hintergründe	145
12.4	Strategien zum Umgang	149

<b>13</b>	<b>Das richtige Parteibuch – Die Bedeutung von Seilschaften</b>	151
13.1	Die ungeschriebene Regel in Kürze	152
13.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	152
13.3	Hintergründe	152
13.4	Strategien zum Umgang	157
10		103
<b>14</b>	<b>Dress for Success – Was den feinen Unterschied macht</b>	161
14.1	Das Tabu in Kürze	161
14.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	162
14.3	Hintergründe	162
14.4	Strategien zum Umgang	166
<b>15</b>	<b>Regeln auch mal großzügig auslegen – Überblick über mikropolitische Spiele</b>	175
15.1	Die ungeschriebene Regel in Kürze	176
15.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	176
15.3	Hintergründe	176
15.4	Strategien zum Umgang	181
<b>16</b>	<b>Kinder kriegen, Schwäche zeigen – Von Frauentabus und Männertabus</b>	185
16.1	Frauentabu #1: Bewusste Kinderlosigkeit	185
16.1.1	Das Tabu in Kürze	186
16.1.2	Hintergründe	186
16.1.3	Strategien zum Umgang	189
16.2	Frauentabu #2: Die Kinder zu früh kriegen	190
16.2.1	Die ungeschriebene Regel in Kürze	190
16.2.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	190
16.2.3	Hintergründe	190
16.2.4	Strategien zum Umgang	191
16.3	Frauentabu #3: Für die Frauenquote sein	191
16.3.1	Das Tabu in Kürze	192
16.3.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	192
16.3.3	Hintergründe	192
16.3.4	Strategien zum Umgang	193
16.4	Männertabu #1: Echte Elternzeit nehmen	194
16.4.1	Das Tabu in Kürze	195
16.4.2	Typische Beobachtungen aus der Praxis	195
16.4.3	Hintergründe	195
16.4.4	Strategien zum Umgang	196

16.5	Männertabu #2: Fehler uneingeschränkt eingestehen	197
16.5.1	Das Tabu in Kürze	197
16.5.2	Hintergründe	197
16.5.3	Strategien zum Umgang	198
16.6	Männertabu #3: Status verlieren und Karriererückschritte hinnehmen	198
16.6.1	Das Tabu in Kürze	198
16.6.2	Hintergründe	199
16.6.3	Strategien zum Umgang	199
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>201</b>

---

## Vom dreifachen Mario und dem Umgang mit Tabus

Was haben Mario Barth, Mario Basler und Mario Draghi gemeinsam? Sie alle verdanken einen Teil ihrer Bekanntheit der Tatsache, dass sie Tabus gebrochen haben.

Mit seiner Übersteigerung von Rollenklischees füllt Mario Barth ganze Stadien. Dabei schreckt er nicht vor dem Tabu zurück, Witze auf Kosten seiner eigenen Lebenspartnerin zu machen.

Mario Basler hat in seiner aktiven Zeit als Fußballer nahezu alle Sportler-Tabus gebrochen: Rauchen und Trinken vor Spielen, wüste Beschimpfungen von Schiedsrichtern und persönliche Beleidigungen von Spielerkollegen. Auf die Frage, wie es Dietmar Hamann nach seinem Schlaganfall geht, antwortete er einst: »Ganz gut. Ich hab mich die ganze Nacht um seine Frau gekümmert!«. Mit solchen Sprüchen weit unter der Gürtellinie erlangte er zweifelhafte Berühmtheit und fand auf diese Art seinen Weg in die Fußball-Annalen.

Mario Draghi zu guter Letzt führte Negativ- bzw. Strafzinsen ein – zunächst nur für Institutionen, was schon als echter Tabubruch gelten darf. Es bleibt abzuwarten, ab wann auch Privatpersonen betroffen sein werden und es für Sparer besser ist, das Geld wieder unter die Matratze zu legen.

Was sind Tabus? Es sind stillschweigend praktizierte Regelwerke einer Gesellschaft bzw. in der Kultur eines Systems gründende Übereinkünfte, die bestimmte Verhaltensweisen elementar gebieten oder verbieten.

Ein hessischer Minister trägt bei der Vereidigung im Landtag weiße Turnschuhe. Ein bekannter Fußballprofi outet sich als homosexuell. Eine Bürgerrechtlerin setzt sich auf einen für Weiße reservierten Sitzplatz in einem Bus im amerikanischen Montgomery. Manche Tabubrüche lösen Diskussionen aus, lenken die Aufmerksamkeit auf wichtige Themen und sind daher sinnvoll.

Doch es gibt auch Fälle, bei denen Tabubrüche nicht die angestrebte Wirkung erzielen. Ob mit Mario Draghis Ideen das europäische Wachstumswunder zurückkehrt, darf bis dato zumindest bezweifelt werden. Andere Tabubrüche sind einfach nur geschmacklos und lösen zu Recht Widerstände aus: Man denke an Comedians, die Witze über den Holocaust machen oder Politiker, die in der Vergangenheit Pädophilie verharmlost haben. Es fällt schwer, solchen Tabubrüchen etwas Positives abzugewinnen.

Eines ist aber auch klar: Was mit Tabus belegt ist, reizt. Man bleibt im Gespräch.

Nirgends wird das Thema so offenkundig wie im Bereich der Sexualität. Doch die Allgegenwart des Themas in den Medien und seine kontinuierliche Enttabuisierung haben nicht dazu geführt, dass in unserer Gesellschaft mehr Sex praktiziert wird. Eher im Gegenteil – der Reiz einstiger Geheimnisse ist eher geringer geworden.

Nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch in Unternehmen gibt es zahlreiche Tabus. Manche von ihnen sind sinnvoll und erfüllen einen Zweck. Andere haben höchstens historischen Wert und es ist an der Zeit, sie zu hinterfragen.

Kollegen unvermittelt vom eigenen Gehalt zu erzählen, kann Neid und Unverständnis erzeugen – das entsprechende Tabu hat eine Funktion. Eigene Fehler, Schwächen und Ängste einzugestehen, kann Nähe erzeugen und positive Effekte auf Mitarbeiter haben. Das Tabu für Männer, Schwäche zu zeigen, darf in Frage gestellt werden.

Selbiges gilt für ungeschriebene Gesetze und Spielregeln. In kaum einem Arbeitsvertrag steht geschrieben, dass die Attraktivität des Mitarbeiters Einfluss darauf hat, ob er öffentlichkeitswirksame Aufgaben bekommen wird. Trotzdem finden wir es zumeist angenehm, im Fernsehen, im Kundenservice oder am Empfang eines Unternehmens attraktive Menschen zu sehen. Aber ist es auch sinnvoll bei Unternehmenskäufen nur auf das Tempo zu achten und das Begutachten und Vergleichen von Tools und Prozessen aus beiden Häusern wegzulassen? Wohl kaum ...

In unserem Buch wollen wir verschiedene Tabus und ungeschriebene Regeln, die in Organisationen wirksam sind, genauer betrachten. Wir wollen dazu beitragen, das Verständnis dieser Phänomene zu verbessern und den Umgang mit ihnen zu erleichtern. Wir hoffen, Sie damit auf die eine oder andere Situation Ihres künftigen Berufslebens gut vorzubereiten.

- In acht von 16 Kapiteln in unserem Buch geht es um Tabus. Sie sind mit einem Verbotsschild gekennzeichnet. In diese Rubrik fallen Themen, wie das offene Sprechen über Differenzen zwischen Osis und Wesis, das »Daneben-Benehmen« auf nicht offiziellen Firmenevents oder das Nichtstun am Arbeitsplatz.
- Kapitel, in denen es um ungeschriebene Gesetze bzw. versteckte Regeln geht, sind mit einem Warndreieck gekennzeichnet. Hier geht es z. B. darum, dass in größeren Unternehmen Seilschaften von Bedeutung sein können oder es wichtig sein kann, mikropolitische Spiele zu beherrschen.

Das Buch ist nicht als Aufruf zu verstehen, jedes der beschriebenen Tabus zu brechen und jede ungeschriebene Regel zu missachten! Wir freuen uns jedoch, wenn es uns gelingt, an der einen oder anderen Stelle eine Diskussion über Sinn und Aktualität der Phänomene anzuregen.

Zur Diskussion über Sinn und Unsinn von Tabus laden wir Sie herzlich ein. Schreiben Sie uns unter [Autoren\\_Tabus@gmx.de](mailto:Autoren_Tabus@gmx.de)!

*Thomas Saller, Sebastian Mauder und Simone Flesch*

*München, Düsseldorf und Frankfurt im Juni 2016*



# 1 Schönheit, die begeistert – Erfolgsfaktor Attraktivität



## Beispiel

»Das hört sich doch spannend an« denkt sich Laura und lächelt. Ihr Chef hatte sie im wöchentlichen Jour fixe gefragt, ob sie Interesse habe, beim nächsten Strategie-meeting dabei zu sein. Zu den quartalsweise stattfindenden Meetings lädt der Abteilungsleiter alle Bereichsleiter der Abteilung ein. Zum ersten Treffen des Jahres kommt in der Regel sogar der Geschäftsführer dazu, um in seinem Eingangsstatement die groben Weichenstellungen des Unternehmens darzustellen und danach mit den Bereichsleitern ins Gespräch zu kommen. Laut ihres Chefs könne Laura viel über den Umgang mit Strategiethemata im Allgemeinen und über die mittelfristige Ausrichtung der Abteilung im Besonderen lernen. Dieses Treffen steht nun bevor und Laura freut sich sehr darüber, bei dieser hochkarätigen Runde dabei sein zu dürfen.

Insgesamt läuft es bei Laura gerade ziemlich gut. Sie ist vor zwei Jahren ins Unternehmen eingestiegen. Ihr wurde schnell die Betreuung wichtiger Kunden übertragen. Kürzlich hat sie eine erste kleine Führungsaufgabe im Rahmen eines Projekts übernommen. Sie bekommt viel Aufmerksamkeit von ihren überwiegend männlichen Vorgesetzten, erhält zu ihren Leistungen häufig konstruktives Feedback und gute Tipps und wird von höheren Vorgesetzten gerne auch mal zu besonderen Anlässen oder Abendterminen mitgenommen.

Laura ist Anfang 30, 1,75 m groß, hat eine sportlich schlanke und dennoch weibliche Figur, eine angenehm sonor klingende Stimme und volles Haar. Ihr wohlproportioniertes, schmales Gesicht mit den hohen Wangenknochen und den vollen Lippen und ihr charmantes Lächeln, das ihre makellosen Zähne zeigt, haben ihr seit der Pubertät überdurchschnittlich Aufmerksamkeit beschert.

