

Andererseits:

Manche Tabus sollte man nicht antasten

Stefan Kühl

Mit Tabus bezeichnet man Themen, die in bestimmten Situationen nicht thematisierbar sind – die man also nicht ohne Weiteres besprechen kann, auch wenn prinzipiell alle Anwesenden darüber Bescheid wissen. Diese Tabus steuern mit, ob und wie in einer Organisation über bestimmte Sachverhalte kommuniziert werden kann, sei es in Teambesprechungen, im Mitarbeitergespräch oder in der Kaffeeküche.

Was ansprechbar ist und was nicht

Welche Tabus in welchen Situationen ansprechbar sind, hängt von der Spezifik der jeweiligen Organisation ab. Aspekte der Formalstruktur – die offiziellen Kommunikationswege, die verabschiedeten Programme und die verkündeten Personalentscheidungen – sind in der Regel problemlos ansprechbar. Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse sind meistens nicht ohne Weiteres kommunizierbar. Jede Organisation ist aber auch auf diese informalen, häufig sogar illegalen Praktiken angewiesen, damit sie möglichst reibungslos funktioniert. Meist gibt es sensible und über die Zeit entwickelte, stillschweigende Vereinbarungen zwischen Management, Mitarbeitern und externen Dienstleistern darüber, welche informalen Aspekte ansprechbar sind und welche nicht.

Prinzipiell kann jeder Interne und Externe einen Zugang zu den Tabus einer Organisation finden. Besonders die externen Berater machen es sich sogar zur Aufgabe, auf jene Dinge zu schauen, die von der Organisation selbst nicht gesehen werden. Für Consultants und für interne Change-Experten kann es sehr faszinierend sein, die bei ihren Kunden beobachteten Tabus auch anzusprechen. Wenn die Organisation lernen will, so die häufige Annahme, warum sollte ich sie nicht mit ihren blinden Flecken konfrontieren?

» Über das Tabuisieren von Themen wird eine Struktur geschützt, die wichtig für das Funktionieren der Organisation ist, jedoch nicht offen thematisiert werden kann.

Riskanter Aufklärungswille

Dieser Aufklärungswille unterschätzt die Folgen, die eine offene Kommunikation der Tabus einer Organisation nach sich ziehen kann. Denn nicht alles, was beobachtet wird, kann bzw. sollte auch immer kommuniziert werden. Tabus entstehen meistens aus einem Strukturschutz heraus. Über das Tabuisieren von Themen wird eine Struktur geschützt, die wichtig für das Funktionieren der Organisation ist, jedoch nicht offen thematisiert werden kann. Tabus sind deswegen meist funktional für die Organisation, weil sie Handlungsspielräume für Akteure schaffen oder erhalten – z.B. die Abkürzung von Ausschreibungsverfahren, die Nutzung nicht offiziell gemeldeter Räume oder das erst nachträgliche Ausfüllen von Formularen.

Bei allen Interventionen, die die tabuisierten Bereiche der Organisation offenlegen, besteht immer die Gefahr, dass dieser Strukturschutz einer Organisation verletzt wird. Die Organisation reagiert dann auf die Versuche der Aufdeckung mit Verleugnung, Ignoranz oder notfalls mit Entfernung der Tabubrecher – natürlich mit Verweis auf andere, offiziell thematisierbare Gründe.

Dies darf nicht als grundlegendes Plädoyer gegen die Kommunikation von Tabus verstanden werden. Schließlich hat es für Organisationen wenig Wert, wenn gerade die externen Berater oder die internen Spezialisten ihre Beobachtungen für sich behalten. Aber die Kommunikation von beobachteten Tabus ist eine ganz eigene Form von Intervention, die häufig nur in homöopathischen, aber immer wiederholbaren Dosierungen möglich ist.