



## Wertschätzender Umgang mit Tabus

# Tabus knacken – Lösungen auftun

**Sandra Masemann und Barbara Messer**

**Kommunikation verbindet. Tabus unterbinden Kommunikation. Dinge, die nicht ausgesprochen werden dürfen, lähmen Prozesse und verhindern Klarheit und Transparenz. Das bremst Mitarbeiter aus, verdrängt Ressourcen. Die Motivation eines Teams leidet. Und so bleiben mögliche Verbesserungsvorschläge unausgesprochen. Die Folge ist, dass kultivierte Tabus, für deren Pflege viel Zeit und Kraft aufgewandt werden, Unternehmen bares Geld kosten.**

Tabus entstehen unter anderem, weil es einem oder mehreren Menschen nicht gelingt, etwas zu klären, anzusprechen oder zu entmachten. Durch die Aufrechterhaltung des Tabus wird etwas geschützt, etwas geheim gehalten, was (noch) keiner wissen soll, darf.

### Beispiele für Tabus:

- Die Abteilung XY arbeitet nicht effektiv und das wirkt sich negativ auf Arbeitsprozesse anderer Abteilungen aus.
- Die neue Stellvertretung zeigt ein Führungsverhalten, mit dem viele Mitarbeiter Probleme haben, aber keiner sagt was...
- Einzelne Mitarbeiter haben aufgrund mündlicher Zusagen und Nebenabreden bessere Arbeitsbedingungen, z.B. Urlaubswünsche, Arbeitszeiten, etc.
- Es gibt heimliche Führer, weil Verantwortliche nicht eingreifen.

Gäbe es keinen Grund für das Tabu, wäre es nicht von Bedeutung. Unserer Erfahrung nach lohnt es sich, die Aufmerksamkeit auf Tabus zu richten. Ist ein Tabu nämlich kein Tabu mehr, werden Kreativitätsschübe freigesetzt. Alle Einwände und Argumente, die gestern zur Pflege des Tabus noch hartnäckig verteidigt wurden, sind plötzlich entkräftet und schaffen Freiräume für neue Sichtweisen und Handlungsstränge.

### Wenn die Kraft hinter dem Tabu freigesetzt ist, dann ...

- kann die offene Kultur über Werte und Glaubenssätze in Unternehmen neu definiert werden.
- wird der Mut auf Seiten des Managements gestärkt.
- werden die Themen, die in der Betriebsalltagskultur unter der Oberfläche wirken, legitimiert.
- kann die Kreativität, die bisher ungewöhnliche Wege beschritten hat, erweckt werden.
- u.v.m.

### Aller guten Dinge sind Drei:

Wir sehen hier 3 Annahmen, die die Arbeit mit dem Tabu knacken so fruchtbar machen. In Kürze heißt das:

1. Die gute Absicht hinter dem Tabu
2. Die Annahme und Grundhaltung, dass es mindestens einige Lösungen gibt
3. Die Annahme, dass es vollkommen o. k. ist, Fehler zu machen

### 1. Die gute Absicht hinter dem Tabu.

Hier leitet uns sehr stark eine der NLP-Grundannahmen: „Hinter jedem noch so problematischen Verhalten steckt eine positive Absicht. Jedes Verhalten ist in einem bestimmten Kontext eine Fähigkeit“<sup>1</sup>

Im Kern sagt der Satz, dass jeder Mensch aus einer guten Absicht heraus handelt. Nur verstehen wir oftmals gegenseitig nicht, wo gerade beim Anderen die gute Absicht steckt. Viel zu sehr sind wir zudem mit der Suche (und Anklage) von Fehlern beschäftigt.

#### Ein Beispiel aus der Arbeitswelt:

In einem Unternehmen wird bspw. hinter dem Rücken von Mitarbeitern genau über diese gesprochen.

Schauen wir nach der guten Absicht des „Hinter dem Rücken tuscheln“, dann kommen verblüffende Erkenntnisse zu Vorschein, an denen lösungsorientiert weiter gearbeitet kann.

Den Beteiligten ist oft nicht bewusst, welche positive Absicht sie so handeln lässt.

- Sorge, der Kollegin zu nahe zu treten, ihr mit den eigenen Gedanken und Fragen zu viel zu sein.
- Sorge, sie zu verletzen.
- Wunsch nach Solidarität.
- Wunsch, dass sich die Führungskraft diesem Thema annimmt.
- Tatsächliche Sorge um das Wohlergehen der Kollegin.
- Sich schrittweise selber dem Thema nähern. Vor allem, wenn es einen selber betrifft. Oft ist es ja leichter an anderen etwas zu kritisieren, als es in sich selbst zu klären.
- Kompensation von Neid, etc.

Natürlich ist es intern im Unternehmen eine ganz besondere Herausforderung, solch eine „Tabu-Entmystifizierung“ voran zu bringen. An obigen Beispielen zeigt sich jedoch, wie positiv die Intervention sein kann.

## 2. Es gibt mehr als eine Lösung:

Theoretischen Hintergrund finden wir bei Steve de Shazer und der Schule von Milwaukee. Es geht beim lösungsfokussierten Ansatz um eine grundsätzliche Veränderung, bei der die Welt des Problems sich schlagartig in die Welt der Lösung verwandelt.“<sup>2</sup> (Sparrer, 2006, S. 31)

Was sich hier so einfach anhört, ist in Wirklichkeit auch einfach.

Denn alleine, die Vorstellung, dass das Problem aufgehört hat, dass es eine Lösung gibt, das der Druck verschwunden ist, hat eine äußerst positive Wirkung. Somit haben die Tabus auch eine Chance, das preis zu geben, was dahinter steckt. Und dann entsteht etwas Neues, dem sich zugewandt werden kann.

## 3. „Fehler sind nützlich“

Diese Annahme beinhaltet, dass es o.k. ist, Fehler zu machen.

Ein wenig heikel ist diese Sicht schon; sie ist ungewöhnlich, besonders weil sie unserer deutschen Tugend „perfekt“ zu sein widerspricht. Die meisten von uns sind von klein auf darauf gedrillt, dass sie tunlichst Fehler vermeiden sollen.

Ein anderer Blick auf „Fehler“ bringt Neues, was keiner ahnte. Zu dem verstärkt es den Aspekt der Menschlichkeit in der Arbeitswelt.

### Die Tabuknacker®

Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten, Tabus zu knacken, oder die „heiligen Kühe“ in Ihrem Unternehmen zu schlachten. Dies sind z.B. die Aufdeckung von Ritualen, der Einsatz von Metaphern. Trainings zu den aufgedeckten Themen (Konflikte, Kommunikation, Persönlichkeitsentwicklung, etc.).

Die Themen unter dem Tabu können auch mittels der diversen Formen des Unternehmens-theaters szenisch als Spiegel wirken und bearbeitet werden. Mittels begleitender Theaterformen zeigen wir dann eine Auswahl geeigneter Lösungen und Lösungsvarianten auf, die emotional leicht nachzuvollziehen sind. Wenn wir als Zuschauer im Theater eine Situation gespielt sehen, die ein Stückchen unseres eigenen Lebens erzählt (z.B. Neid, Überforderung, Wünsche, Konflikte, Visionen, etc.), dann können wir daraus Anregungen für unseren Alltag holen, ohne uns selber aktiv einbringen zu müssen. Wenn das Theater jedoch im eigenen Unternehmen stattfindet, quasi vor der Haustür, dann berührt es weit mehr. Und wenn dann die Spielenden die Zurufe und Anregungen der „Mitarbeiter-Zuschauer“ einbinden und im Spiel berücksichtigen, dann ist die Akzeptanz auf Seiten der Mitarbeiter hoch.

**Sandra Masemann**, Diplom.- Sonderpädagogin und Theaterpädagogin, NLP-Practitioner, selbständige Trainerin und Autorin seit 2005. Begeisterte Improvisationstheaterpädagogin, Sprachtherapeutin und Märchenerzählerin.

**Barbara Messer**, BBA, examinierte Altenpflegerin mit 15 Jahren Pflegepraxis und Managementenerfahrung, selbständige Trainerin und Autorin seit 1999, NLP Trainer, Ausbildungstrainerin Suggestopädie, diverse Weiterbildungen und viele Jahre Theatererfahrung.

#### Masemann & Messer GbR

**Barbara Messer und Sandra Masemann**  
Hirtenstr. 20, D-30974 Wennigsen  
Tel. 05103-704205  
[www.masemann-und-messer.com](http://www.masemann-und-messer.com)

<sup>1</sup> NLP-Practitioner-Ausbildung- Manual. Forum für Meta-Kommunikation, Berlin

<sup>2</sup> Sparrer, Insa. Systemische Strukturaufstellungen. Carl Auer Verlag, Heidelberg, 2006