

# Karriere

Neuer Lehrgang stellt  
am Arbeitspla

Statusdenken

## Heute oben, morgen unten

**Die Position auf der Hierarchieleiter sagt nichts darüber aus, welchen Status eine Person tatsächlich einnimmt. Vielmehr wird der Status ständig und überall neu ausgehandelt.**

WIEN. Gestik, Mimik, die Art, wie wir kommunizieren, all das sagt viel darüber aus, auf welcher Staturebene wir uns gerade im privaten und beruflichen Umfeld bewegen. Und zwar immer und überall. Die gute Nachricht: In jeder Situation wird der aktuelle Status aufs Neue ausgehandelt. Die schlechte Nachricht: Die meisten wenden diese Signale unbewusst an und reagieren genauso intuitiv auf sie. „Immer wenn zwei oder mehrere Personen miteinander zu tun haben, werden Macht, Einfluss und soziales Gewicht verteilt“, schreiben Johannes M. Lehner und Walter O. Ötsch in ihrem Buch „Jenseits der Hierarchie“.

Die Autoren sind überzeugt, dass eine gelungene Positionierung auf der gekonnten Mischung von Hochstatus- und Niedrigstatussignalen basiert. Hochstatus zeigt sich beispielsweise durch eine aufrechte Haltung, sparsame und kontrollierte Gesten, raumgreifende, aber niemals eilige Schritte. „Hochgestellte Personen berühren andere unbefangener – und werten sich damit aktuell auf“, sagen Ötsch und Lehner.

Personen im Niedrigstatus erkennt man unter anderem an einer geneigten Kopfhaltung, X-Beinen beim Sitzen und hektischen Gesten. Hochstatussignale zielen auf Dominanz ab, Niedrig-



Wer öfter seine Statusposition wechselt, kann Führungssituationen effektiver gestalten.

statussignale signalisieren Unterwerfung. Ein wichtiges Instrument, den eigenen Status zu kommunizieren, nimmt die Sprache ein. Das heißt: Klare, knappe Formulierungen erhöhen den Status. Auch positive Kommentare („Gut gemacht!“) sind Hochstatussignale. Wer gern relativiert, viele Adjektive verwendet und auf Absicherung setzt, ist im Niedrigstatus unterwegs.

### Öfter improvisieren

„Flache Hierarchien und intensivere Statusspiele gehen Hand in Hand“, sagen Ötsch und Lehner. Besonders Führungskräfte sollten öfter zwischen Hochstatus und Niedrigstatus variieren. „Führung hat weniger mit Planung, sondern mehr mit Improvisieren zu tun. Ich muss mich mehr auf das einlassen, was gerade ist. Das aber macht vielen Angst“, sagt Herbert Gölzner, Fachbereichsleiter Human Resource Management & Leader-

ship, an der Fachhochschule Salzburg. „Wenn ich mir bewusst mache, dass manche Situationen Hochstatus, andere Niedrigstatus brauchen, kann ich Führungssituationen effektiver gestalten.“ Über den Status zu agieren, sei das stärkste, individuelle Führungsinstrument.

Zwischen beiden Welten wechseln zu können, ist reine Übungssache. „Gehen Sie mal im Niedrigstatus Semmeln einkaufen und probieren Sie aus, was das bei Ihnen und der Verkäuferin bewirkt, wenn beispielsweise der Blickkontakt vermieden wird“, nennt er ein Beispiel.

In der Unternehmenspraxis heißt das: Wenn in einer Situation Nähe gefragt ist, sollte die Führungskraft eher in den Niedrigstatus gehen. Phasen mit Niedrigstatussignalen – etwa offen für Kritik zu sein – dienen auch dazu, den Statusverlust der Mitarbeiter zu begrenzen und ihre Motivation anzukurbeln.

Netter Nebeneffekt: Die Akzeptanz der Führungskraft steigt. Ist Umsetzungsstärke gefragt, muss auf Hochstatus umgestellt werden. Wer allerdings Veränderungen ausschließlich mit Hochstatussignalen kommuniziert, wird eher Konflikte hervorrufen.

### Trügerische Sicherheit

Ein hoher formaler Status, also die Position in der Hierarchie, ist zwar eine gute Basis für einen hohen aktuellen Status, doch das ist nur die halbe Miete. Der formale Vorgesetzte muss seine Position quasi permanent bestätigen – über die ständig ablaufenden Statusspiele in der tagtäglichen Kommunikation. „Das Argument ‚oben schlägt unten‘ ist zwar ein Argument, aber kein sehr gutes“, sagt Gölzner. „Nur über Hierarchie zu führen, können sich immer weniger Unternehmen leisten.“

KATHRIN GULNERITS  
kathrin.gulnerits@wirtschaftsblatt.at