

Positionieren mit Kalkül

STATUSVERHALTEN IM JOB



Foto: iStockphoto

Sie sind ein großes Tabu – doch allzeit gegenwärtig: Statusspiele. Wie wir in jeder Situation mit Stimme, Gesten, Worten immer wieder die Hackordnung neu festlegen, darüber reden wir nicht, meist machen wir es uns noch nicht einmal klar. Dabei ist das richtige Statusverhalten entscheidend. Führungskräfte, die wissen, wann sie hochstapeln müssen und wann und wie sie lieber tief spielen sollten, setzen ihre Ziele durch. Und das nicht nur souverän, sondern auch sympathisch.

Preview: ► Gerangel um den Rang: Wie wir uns permanent über- und unterordnen ► Schweigen ändert nichts: Warum Statusspiele enttabuisiert werden sollten ► Jede Situation ist anders: Wie wir den Status immer wieder neu aushandeln ► Status im Impro-Theater: Was Manager von Schauspielern lernen können ► Hochstatus versus Tiefstatus: Was sind die Signale? ► Persönlicher Status versus sozialer Status: Wo ist der Unterschied? ► Alpha-Ekel, Immerliebe & Co.: Über die fünf Grundmuster des Statusverhaltens ► Werden wie Barack Obama: Wie wir unser Statusverhalten flexibel und ausbalanciert den Erfordernissen anpassen

■ Wenige Tage nach seinem Wahlsieg im November 2009 besuchte Barack Obama mit seiner Gattin das Weiße Haus. Als Hausherr empfing ihn der Präsident der Vereinigten Staaten, George W. Bush. Die Begrüßungsszene machte Geschichte. Der junge Senator aus Illinois deklassierte den mächtigsten Mann der Welt innerhalb weniger Sekunden: Obama ging mit aufrechter Haltung und stetem Augenkontakt auf Bush zu, ergriff seine Hand und fasste den deutlich älteren Mann mit der Linken am Oberarm. Dies wirkte souverän und gönnerisch. Wenige Augenblicke später bewegten sich der Präsident und sein designierter Nachfolger in Richtung Haupteingang. Obama wies Bush den Weg und überließ ihm den Eintritt – als sei er bereits Herr des Hauses.

Was Obama mit seiner Körpersprache zum Ausdruck brachte, ist nichts anderes als Statusverhalten. Die Signale, die er ausstrahlte, sind Statussignale. Formal bekleidete Obama nicht den hohen Rang, den Bush zu diesem Zeitpunkt noch innehatte. Doch aufgrund seines Wahlsiegs fühlte er sich innerlich überlegen, und das zeigte er – freilich ohne George W. Bush auf offensichtlich arrogante Weise zu behandeln.

Statusspiele sind ein großes Tabu

Dass es in der Politik um Statusfragen geht, ist keine Frage. Bei Bundestagsdebatten oder wenn Staatschefs sich begrüßen, untersuchen wir die eingefangenen Fernsehbilder automatisch danach: Wer zeigt durch seinen Auftritt, dass er höher steht als sein Gegenüber? Wer hat mehr Gewicht? Wie verteilt sich die Macht? In unse-

Service

Literaturtipps

► **Johannes M. Lehner, Walter O. Ötsch: Jenseits der Hierarchie. Status im beruflichen Alltag aktiv gestalten.** Wiley, Weinheim 2006, 24,90 Euro.

Das Buch stammt aus der Feder zweier Professoren der Johannes Kepler Universität in Linz. Fundiert, ausführlich und mit zahlreichen Beispielen unterlegt schildern die Status-Experten, wie wir unser Statusverhalten steuern und unser Durchsetzungsvermögen steigern können. Besonders gehaltvoll, weil auch Hintergründe aufgedeckt werden.

► **Tom Schmitt, Michael Esser: Status-Spiele. Wie ich in jeder Situation die Oberhand behalte.** Fischer, Frankfurt/M. 2009, 17,95 Euro.

Ein unterhaltsam zu lesendes Buch, das unsere täglichen Machtspiele im Alltag entlarvt und beschreibt. Unumgänglich kommen dabei auch Klischees aufs Papier und unter die Lupe. Das von Tom Schmitt entwickelte Statusmodell – ein Modell, das mit dem im Artikel beschriebenen Modell korrespondiert – hilft bei der Einordnung der im Buch beschriebenen Sachverhalte und Szenen.

► **Stefan Spies: Der Gedanke lenkt den Körper. Körpersprache-Erfolgsstrategien eines Regisseurs.** Hoffmann und Campe, Hamburg, 2010, 29 Euro.

Der Coach sowie Theater- und Opernregisseur Stefan Spies präsentiert Strategien, mit denen sich das eigene Körpergefühl für die Bühne des Lebens nutzen lässt. Unterhaltsam, praxisnah und anhand von Schauspieltechniken lehrt er, in beruflichen und persönlichen Herausforderungen authentisch und überzeugend zu wirken. Bei der Financial Times Deutschland im Herbst 2010 auf Platz 1 der besten Wirtschaftsbücher.

► **Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung.** Rowohlt, 30. Aufl., Hamburg 2009.

Wie die anderen beiden Bände der Trilogie „Miteinander reden“ ist auch der zweite Band ein Klassiker der Kommunikationspsychologie. Er enthält ein ausführliches Kapitel zum Werte- und Entwicklungsquadrat, auf dessen Basis die Artikelautorin ihr Modell der fünf Statustypen entwickelt hat.



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerSeminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

rem eigenen Alltag aber blenden wir das Thema aus. Wie wir uns im privaten Miteinander, vor allem aber auch am Arbeitsplatz, unentwegt über- oder unterordnen, darüber reden wir nicht. Meist machen wir es uns noch nicht einmal klar.

Die Statusforscher Prof. Dr. Johannes Lehner und Prof. Dr. Walter Ötsch sagen hierzu in ihrem Buch „Jenseits der Hierarchie“ (vgl. Servicekasten, S.41): „Dominanz und Unterordnung sind notwendige Elemente der Kommunikation – und zugleich die größten Tabus. Normalerweise sprechen wir nicht darüber, wie uns andere einschränken und kontrollieren, wie sie unsere Kreativität und unseren Ausdruck hemmen – und wie wir das umgekehrt mit anderen tun. Nur bei schweren Konflikten platzt es manchmal heraus: *Sie akzeptieren mich nicht. Oder: Dauernd stellst du dich über mich! Oder: Sie halten sich wohl für etwas Besseres.*“

Dabei ist es nicht nur nach Streitsituationen lohnend, sich gezielt mit dem eigenen Status auseinanderzusetzen. Eine permanente Statusreflexion kann verhindern, dass es überhaupt zu manchen Konflikten kommt. Darüber hinaus bewirkt die Beschäftigung mit Statusfragen noch viel mehr – insbesondere für Führungskräfte, die in Sandwich-Positionen stecken. Sie können sich durch bewusstes Statusverhalten in ihrer

Rolle als Führungskraft besser positionieren und in jeder Situation Akzeptanz finden – bei ihren Mitarbeitern ebenso wie bei den höhergestellten Verantwortungsträgern. Es ist nun einmal so: Status ist überall. Immer, wenn zwei oder mehrere Menschen miteinander zu tun haben, werden Gewicht und Einfluss verteilt. Und das in jeder Situation aufs Neue.

Der Status wird in jeder Situation neu ausgehandelt

Unmerklich, in jeder Interaktion, in jeder Geste, jeder Mimik, jedem Satz handeln wir aus, wer in der aktuellen Situation das Sagen hat. Es gibt im beruflichen Kontext keine Gesprächssituation, in der Menschen denselben Rang teilen. Auch wenn der Rangunterschied oftmals nur minimal ist, ein gewisses Gefälle ist immer vorhanden. Da wir unseren Status bei jeder Begegnung neu aushandeln, haben wir in jedem Gespräch die Wahl: Wir können uns als überlegen und dominant präsentieren. Dann senden wir Hochstatussignale an unser Gegenüber. Wir zeigen wenig Mimik, sprechen in klaren, kurzen Sätzen, bewegen uns ruhig, machen ausladende Gesten. Oder wir präsentieren uns als jemand, der sich unterordnet. Im Tiefstatus senden wir Signale der Unterlegenheit, bemühen uns dafür aber in

der Regel um einen offenen Zugang zu unserem Gegenüber. Wir lächeln ständig, verwenden sprachliche Weichmacher wie „vielleicht“ und „ein bisschen“, und wir zeigen viele körpernahe Gesten wie das berühmte Durchdie-Haare-Streichen.

Als Erster erkannt und thematisiert hat das Statusverhalten Keith Johnstone, einer der Erfinder des modernen Improvisationstheaters. Er war es auch, der die Begriffe Hoch- und Tiefstatus geprägt hat. Angeregt durch die Thesen des britischen Verhaltensforschers Desmond Morris kam er darauf, dass Geschichten von Dominanz und Unterwerfung handeln. Seine Entdeckung: Wenn er Schülern den Auftrag gab, sich auf der Bühne gegenseitig zu dominieren bzw. unterzuordnen, war ihr Spiel besonders lebendig und echt. Die Schauspieler brauchten sich nur in den ihnen zugeschriebenen Status hineinzusetzen – und schon entwickelten sich ihre Dialoge und Gesten von selbst.

Auf den Businesskontext übertragen bedeutet das: Wenn Sie sich vor einem Gespräch klarmachen, mit welcher inneren Haltung Sie mit Ihrem Gegenüber kommunizieren wollen, treten Sie besonders gewinnbringend auf. Dabei geht es jedoch keinesfalls darum, immer ein Hochstatusverhalten an den Tag zu legen. Im Gegenteil: Wer etwa als Manager eine Unternehmensstrategie vorantreiben will, muss im Statusspiel mitunter tiefstapeln, sich auf die Ebene der Mitarbeiter begeben und die Mitarbeiter gleichzeitig erhöhen, um sie für die neue Strategie zu gewinnen. Wichtig ist nur, das Ziel im Auge zu behalten – dann kann das Tiefspielen den Weg zum Ziel ebnen.

Ein Beispiel hierfür ist Christian Blanc. Der Ex-Vorstandschef von Air France, so beschreiben es Lehner und Ötsch unter Berufung auf eine INSEAD-Fallstudie, übernahm die Fluglinie 1993 in einem schlechten Zustand. Statt wie sein gescheiterter Vorgänger mit einer Hochstatus-

Im Hochstatus verhandeln

Erinnern Sie sich an Ihre letzte Gehaltsverhandlung oder Ihr letztes Verkaufsgespräch? Wie haben Sie reagiert, als Ihr Vorgesetzter oder Kunde Ihnen Sätze sagte wie: „So viel wollen wir nicht zahlen!“? Oder: „Das kommt nicht in Frage!“? Viele von uns tendieren in einer solchen Situation instinktiv dazu, Tiefstatussignale auszusenden. Wir schauen kurz nach unten, drehen den Kopf weg oder fassen uns ans Ohr oder die Nase. In der Regel haben wir dann schon verloren. Der Verhandlungspartner spürt, dass er uns im Preis drücken kann. Und das wird er tun!

Zeigen Sie bei der nächsten Verhandlung daher Hochstatusverhalten:

- 1. Formulieren** Sie Ihr Angebot oder Ihren Gehaltswunsch **kurz und klar**.
- Halten Sie dabei **Blickkontakt** zu Ihrem Gegenüber. Wenn Ihnen das in der Situation schwerfällt, schauen Sie auf die Nasenspitze Ihres Verhandlungspartners. Das sieht aus, als würden Sie direkt in die Augen schauen, ist aber viel leichter durchzuhalten.
- Auf Reaktionen wie „Das ist aber ein stolzer Preis!“ oder „Das kommt nicht in Frage!“ **sagen Sie: nichts!** Ihre Reaktion sollte maximal aus einem freundlichen Lächeln und der Lautäußerung „Hmm“ bestehen. Dabei halten Sie Ihren Kopf gerade und ruhig.
- Machen Sie dann eine Pause und **zählen von 30 rückwärts** auf null. Halten Sie dabei weiter den Blickkontakt und Ihren Kopf aufrecht und ruhig.
- Statt sich irgendwo in Kopfnähe anzufassen oder sich zu kratzen, lassen Sie Ihre **Hände bewusst bewegungslos** am Körper. Jetzt ist die richtige Zeit, die Hände in den Schoß zu legen! Bleiben Sie cool! Ihr Verhandlungspartner ist jetzt am Zug.



Die Autorin: Katharina Maehrlein ist Organisationsentwicklerin, Trainerin, Coach und Lehr-Coach mit 15 Jahren Erfahrung in der Entwicklung von Führungskräften und Teams. Ihre Erkenntnisse zum Thema Status gewann sie u.a. in ihrer 35-jährigen Arbeit mit Pferden: Als Ausbilderin junger Pferde, Pferdeflüsterer und Reiththerapeutin untersuchte sie das territoriale Verhalten von Pferden und deren Signalsprache. Kombiniert mit ihren Beobachtungen und theoretischen Errungenschaften als Führungskräfte-Trainerin entwickelte sie daraus ihr Modell der fünf Statustypen. Maehrlein besitzt Zertifizierungen zur Anwendung zahlreicher Persönlichkeitsmodelle und spielt begeistert Improvisationstheater. Kontakt: www.surfconsult.de

strategie drastische Kostensenkungen anzukündigen, wählte Blanc eine Tiefstatusstrategie, indem er den Status der Mitarbeiter erhöhte: Er sprach sie persönlich an, redete intensiv mit ihnen über ihre Meinung von der Firma, veröffentlichte Berichte aus der Belegschaft, usw. Die Folge: *Seinem* Kostensenkungsprogramm, das weit über die Pläne seines Vorgängers hinausging, stimmten schließlich 81 Prozent der Mitarbeiter zu.

Sozialer Status versus persönlicher Status: Wo ist der Unterschied?

Das Beispiel zeigt: Mit Status lässt sich spielen. Selbst ein CEO muss nicht immer chefig-zackige Anweisungen geben, sondern kann sein Verhalten flexibel den Erfordernissen der Situation anpassen. Dies allerdings nur in demjenigen Rahmen, den der soziale Rang zulässt. Genauer gesagt: Ihr *persönlicher Status*, den Sie je nach Situation variieren, darf in seinen Signalen nicht gänzlich im Widerspruch zu Ihrem *sozialen Status* stehen, den Sie fest innehaben.

Worin aber unterscheiden sich sozialer und persönlicher Status? Der soziale Status definiert sich über die formale Position in der Gesellschaft und im Unternehmen. Er resultiert aus Titeln, Ämtern, Auszeichnungen und findet seinen Ausdruck in Statussymbolen. Der Dienstwagen und die Zahl seiner PS, die Lage des Büros in einem oberen Stockwerk oder nahe am Erdgeschoss, die Zahl der Fenster im Büro, die Größe des Schreibtischstuhls, der dicke Füller oder der dünne Kuli: All diese Dinge drücken aus, welchen Rang im Unternehmen Sie bekleiden. Ihren sozialen Status *haben* Sie, und den kann Ihnen so schnell keiner nehmen.

Persönlicher Status hingegen ist eine Frage des Verhaltens. Er entspringt Ihrer

jeweiligen Haltung, die Sie situativ in den gerade gegebenen Umständen einnehmen und Ihrem Gegenüber entgegenbringen. Der persönliche Status ist mit jeder neuen Kommunikation potenziell *veränderbar*. Er entscheidet maßgeblich darüber, ob Sie von Ihrem Gegenüber als sympathisch oder unsympathisch, kompetent oder unfähig, selbstsicher oder unsicher wahrgenommen werden. Ebendies macht persönliches Statusverhalten so bedeutsam.

Der soziale Status vermag den persönlichen nicht zu ersetzen. Denn als Führungskraft müssen Sie sich ständig behaupten. Ein Amt alleine stützt seinen Träger noch nicht mit der notwendigen Autorität aus. Der soziale Status vermag den persönlichen Status aber zu *unterstützen*: Wenn die englische Königin sagt: „I'm not amused“, gefriert uns das Blut in den Adern – während derselbe Satz bei sozial weniger hochstehenden Menschen weitaus geringere Wirkung erzielt. Umgekehrtes gilt jedoch nicht. Das heißt: Wer persönliches Hochstatusverhalten an den Tag legt, hebt in der betreffenden Situation damit nicht zugleich seinen sozialen Status. Und wer sich sogar komplett über seinen sozialen Rang hinwegsetzt, handelt sich schnell Probleme ein – und zwar Probleme, die schwer zu lösen sind, weil die Ursache meist nicht erkannt wird. ▶



höher
Kommen
weiter
Kommen
rüber
Kommen
näher
Kommen



Lernen Sie von den Besten!
Mit Seminaren in den Themen Führung, Verkauf, Service, Methoden und Persönlichkeit.
Mit Ausbildungen in den Themen Führung, Training, Coaching und Konfliktmanagement.



Der neue Seminar-katalog 2011 für Fach- und Führungskräfte.
Gleich anfordern unter:

www.pro-komm.de
02232 . 94 808 40
info@pro-komm.de

Der soziale Status setzt unausgesprochene Grenzen

Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter, zwei Meter groß, von kräftiger Statur und mit tiefer Stimme ausgestattet, hat seit zwei Jahren ein äußerst gespanntes Verhältnis zu seinem Vorgesetzten. Es begann mit einer Meinungsverschiedenheit, die zum Streit eskalierte. Irgendwann ging der Mitarbeiter zu seinem Chef mit den Worten: „Meinetwegen können wir gerne bei null beginnen und unseren Streit begraben. Lassen Sie uns einfach eine dicke Betondecke drüberlegen und neu starten.“ Das Ergebnis: Die Situation ist noch unbefriedigender als zuvor. Der Vorgesetzte redet nur noch das Allernötigste mit seinem Mitarbeiter.

Was ist passiert? Der Mitarbeiter hat bereits durch seine körperliche Ausstattung und entspannte Art eine hochstatusbefördernde Präsenz. Allein dadurch könnte der Vorgesetzte mehr Respekt vor seinem Mitarbeiter haben, als es dem gegebenen Rollenverhältnis gut tut. Durch das, was der Mitarbeiter dann noch gesagt hat, hat er einen überschießenden persönlichen Hochstatus gegenüber der sozial höher gestellten Führungskraft eingenommen – was ihm nicht zusteht. Und dass ihm das nicht zusteht, bekommt er nun zu spüren.

Im neuen Team geht's erst mal nur um eins: Die Hackordnung!

In einem vertretbaren Rahmen aber – und vor allem dort, wo die Karten des sozialen Rangs noch nicht verteilt sind – sollte jeder, der Geltung haben will, zu passender Gelegenheit Hochstatussignale aussenden. Zum Beispiel dann, wenn die Geschäftsführung des Unternehmens ein neues Projekt beschließt und hierfür ein Team einsetzt, dessen Mitglieder sich nur teilweise kennen, aber alle auf derselben Hierarchie-Ebene arbeiten. Die erste Arbeitssitzung eines sol-

chen Teams bringt höchstwahrscheinlich keinerlei inhaltlichen Output. Dennoch ist die erste Sitzung entscheidend für den Fortgang des Projekts. Denn innerhalb der ersten sechzig Minuten werden die Kernelemente der teaminternen Rangordnung festgelegt. Manche Teammitglieder nutzen die Vorstellungsrunde in einem Projekt zur geschickten Selbstdarstellung – während andere als graue Maus oder als Angeber wahrgenommen werden. Hier ist nicht der inhaltliche Input ausschlaggebend, sondern das bewusste Aussenden von Machtsignalen, ohne unsympathisch zu wirken. Wer beim ersten Treffen beeindruckt oder gar die Sitzung moderiert, wird aller Wahrscheinlichkeit nach auch in der nächsten Teamsitzung als Führungsfigur wahrgenommen.

Bei anderer Gelegenheit wiederum sind eher Tiefstatussignale angezeigt. Zum Beispiel, wenn Sie als Chef merken, dass ein Mitarbeiter Ihnen gegenüber verkrampft ist. Dann erleichtern Sie dem Mitarbeiter das Gespräch mit Ihnen, wenn Sie sich auf ihn einstellen und Ihren Status etwas senken. Konkret kann das so aussehen: Treten Sie nicht zu dicht an den Mitarbeiter heran, sondern nehmen Sie ein bis zwei Meter Abstand. So geben Sie dem Mitarbeiter im doppelten Wortsinne Raum. Sprechen Sie in verbindlicher Tonlage, wählen Sie die Körpersprache, die Sie auch privat gerne zeigen, und lächeln Sie lieber einmal zu häufig als zu selten.

Hochstapeln oder tief spielen – beides kann richtig sein

All das zeigt: Flexibilität im Umgang mit Statussignalen ist die Grundlage für erfolgreiche Kommunikation. Hochstatus ist ebenso wenig automatisch gut wie Tiefstatus automatisch schlecht wäre. Ganz im Gegenteil: Beide Kommunikationsweisen haben Vor- und Nachteile, derer wir uns bewusst sein sollten. So kön-

nen Hochstatussignale dafür sorgen, dass wir mit Distanz wahrgenommen werden, als selbstbewusst und Respekt einflößend. Ein Übermaß davon schlägt jedoch schnell ins Gegenteil um – dann wird unser Verhalten als arrogant, unnahbar und bedrohlich begriffen. Ebenso sind Tiefstatussignale eine Möglichkeit, als sympathisch, zugänglich und uneitel aufzutreten – während sie im Übermaß unsere Autorität untergraben und uns unsicher und auf naive Weise nett erscheinen lassen.

Für den flexiblen Umgang mit Statussignalen hilft es, sich klarzumachen: Wir verhalten uns äußerlich nicht immer so, wie wir uns innerlich fühlen. Mitunter fühlen wir uns innerlich klein, nehmen also einen inneren Tiefstatus ein, während wir nach außen hin den Macker raushängen lassen, also Hochstatussignale senden. Gerhard Schröder ist es vermutlich so ergangen, als er nach der Bundestagswahl 2005 trotz Wahlniederlage in der Elefantenrunde wie ein Sieger daherkam. Seine Gestik

Leserbefragung: Statusverhalten

Welche Statussignale sollten Führungskräfte senden?

Das hängt von der Situation ab. Beim Vertragsabschluss ist ein anderer Status gefragt als bei einer Feedbackrunde. 70%

Das hängt von der Person ab. Der signalisierte Status muss zu ihr passen. 63%

Hoher Status sollte nur dann signalisiert werden, wenn es in einer bestimmten Situation nötig ist. 47%

Immer einen möglichst hohen Status signalisieren, schließlich genügt für eine Führungsrolle nicht das Amt. 1%

Wann sollte eine Führungskraft einen niedrigeren Status signalisieren als ihr zusteht?

Die Frage stellt sich so nicht. Status signalisiert die Summe der Kompetenzen – man hat sie oder man hat sie nicht. 49%

Das ist eine Frage der Philosophie: Dominantes Auftreten und eine kollegiale Atmosphäre vertragen sich nicht. 36%

Nie. Wer sein Licht unter den Scheffel stellt, wird nicht ernst genommen. 9%

Immer. Das ist eine Frage der Höflichkeit und Souveränität. 3%

Was passiert, wenn man permanent einen hohen Status signalisiert?

Man wirkt unnahbar und/oder unsympathisch. 58%

Man wirkt kompetent, einflussreich, durchsetzungsstark. 6%

Quelle: Ergebnisse aus der managerSeminare-Leserbefragung aus Heft 152. Angegeben ist die prozentuale Anzahl jener Leser, die die Frage zustimmend beantwortet haben. Mehrfachantworten waren möglich. Insgesamt haben sich 79 Leser an der Umfrage beteiligt.

und Wortwahl war aggressiv, mit diabolischem Grinsen blickte er seiner Kontrahentin Angela Merkel ins Gesicht, er saß breitbeinig da und säuberte, während Merkel sprach, provokant seine Krautwatte. Solche übertriebenen Gesten sind meist Zeichen innerer Unsicherheit. Menschen, die sich häufig auf diese Weise verhalten, deren bevorzugtes Grundmuster also „innen Tiefstatus – außen Hochstatus“ ist, sind unbeliebt und laufen Gefahr, sich zu isolieren. Eine treffende Bezeichnung für dieser Status-Typen ist daher *Alpha-Ekel*.

Vom Alpha-Ekel bis zum Sympathieträger

Insgesamt lassen sich, angelehnt an das von Paul Helwig entworfene und von Friedemann Schulz von Thun weiterentwickelte „Werte- und Entwicklungsquadrat“, fünf Statustypen bzw. häufig anzutreffende Grundmuster im Statusverhalten beschreiben (zu den Statustypen vgl. die Übersicht rechts): Der Gegenpol zum Alpha-Ekel ist der *Immerliebe*, der sich innerlich wie äußerlich tief ansiedelt. Menschen, die dieses Grundmuster bevorzugen, sind zwar beliebt – aber schwach und unterlegen. Der *Entwickler und Umsetzer* besetzt das positive Feld, in das sich das Alpha-Ekel entwickeln kann: Durch inneren wie äußeren Hochstatus verschafft er sich Respekt, aber auch professionelle Distanz. Die positive Entsprechung des Immerlieben wiederum ist der *Sympathieträger*, der sich innerlich hochstehend und souverän fühlt, nach außen aber Tiefstatussignale der Nähe und Verbundenheit ausstrahlt. Dem kommunikativen Ideal entspricht der *nahbare Souverän*, der virtuos zwischen den Polen „Entwickler und Umsetzer“ und „Sympathieträger“ balanciert.

Wollen Sie diese Balance praktizieren, sollten Sie wissen, zu welchem Statusgrundmuster Sie neigen und welche Verhal-

Fünf Statustypen – und berühmte Protagonisten

Auf Basis des Werte- und Entwicklungsquadrats von Paul Helwig und Friedemann Schulz von Thun hat Katharina Maehrlein das Statusverhalten typisiert und kategorisiert. Ihr Modell beschreibt fünf Statustypen und hilft, unser eigenes Verhalten besser zu verstehen, aber auch, unser Gegenüber besser einzuordnen. Die fünf Statustypen sind:

1. Der Immerliebe – Unsicherer Durchsetzungsstil

Innerlich unsicher und wenig selbstbewusst. Nach außen hin im andauernden Tiefstatus. Wirkt dadurch unterwürfig, unsicher, harmoniesüchtig, schwach und unterlegen. Ist beliebt, wird aber auch bei hoher Qualifikation nicht als Führungsfigur akzeptiert. Immerliebe fühlen sich machtlos und ringen erfolglos um Respekt und Rang.
*Beispiel:** *Charlie Chaplin in seinen unterwürfigen Rollen, Heinz Erhardt.*

2. Das Alpha-Ekel – Aggressiver Durchsetzungsstil

Innen unsicher und wenig selbstbewusst. Nach außen hin dagegen dominant und in andauerndem Hochstatus. Wirkt arrogant, aggressiv, unzugänglich, fordernd. Alpha-Ekel sind unbeliebt und locken keine Loyalität. Bei Höherrangigen werden sie schnell als Konkurrent wahrgenommen. Alpha-Ekel laufen große Gefahr, sich zu isolieren.
Beispiele: *Gerhard Schröder in der Situation der Elefantenrunde nach seiner Wahlniederlage, Joseph Ackermann im Mannesmann-Prozess (Victory-Zeichen), Oskar Lafontaine.*

3. Der Entwickler/Umsetzer – Offensiver Durchsetzungsstil

Innerlich und im Außenauftritt selbstbewusst und selbstsicher. Wird als Führungsfigur wahrgenommen, die sich durch Durchsetzungsfähigkeit,

Sachlichkeit und professionelle Distanziertheit auszeichnet. Seine höfliche Selbstsicherheit macht ihn zum souveränen Einzelkämpfer, der vielen wenig zugänglich scheint.

Beispiele: *Wladimir Putin, René Obermann, Erika Steinbach, die eiserne Lady Margaret Thatcher.*

4. Der Sympathieträger – Defensiver Durchsetzungsstil

Innerlich sehr selbstbewusst und selbstsicher, nach außen hin in der Kommunikation jedoch eher im Tiefstatus. Wirkt souverän und zeichnet sich durch Freundlichkeit, Menschlichkeit und Herzlichkeit aus. Baut viel Nähe auf und zieht Menschen an. Hat manchmal das Problem, von Hochstatuspersonen als zu nett wahrgenommen zu werden, was in Verhandlungen Probleme bereiten kann.

Beispiele: *Dalai Lama, Mahatma Gandhi.*

5. Der nahbare Souverän – Balancierter, flexibler Durchsetzungsstil

Balanciert zwischen den Polen. Ist sehr selbstbewusst und selbstsicher und schafft es, zwischen den Stati „Entwickler/Umsetzer“ und „Sympathieträger“ wahrgenommen zu werden. Sendet nach außen also sowohl Tiefstatus- als auch Hochstatussignale. Bindet Menschen an sich, wird jedoch jederzeit als Führungskraft und Entscheidungsträger akzeptiert. Entspricht dem kommunikativen Ideal.

Beispiel: *Barack Obama.*

* Die Beispiele beziehen sich auf das öffentliche Image der genannten Personen. Sie treffen keine Aussage über ihr tatsächliches Wesen.

tenweisen Ihnen daher oft im Weg stehen. Sind Sie, was auf Führungskräfte häufig zutrifft, ein typischer Umsetzer und Entwickler, gilt es für Sie, darauf zu achten: Treten Sie nicht zu oft und zu extrem auf kämpferische Weise auf, zeigen Sie sich nicht zu distanziert und zu selbstsicher. Denn zu viel Sachlichkeit und professionelle Distanz kann Ihnen schnell als Arroganz ausgelegt werden. Überziehen Sie Ihr Verhalten, laufen Sie irgendwann Gefahr, als Alpha-Ekel wahrgenommen zu werden. Nehmen Sie, um das zu vermeiden, verstärkt die Ihnen gegenübergestellte positive Geschwistertugend in

den Blick – die des Sympathieträgers. Das heißt: Geben Sie sich häufiger einmal nahbar, herzlich und privat.

Wenn Sie situationsadäquat zwischen den Statuspolen wechseln, landen Sie genau dort, wo Barack Obama steht. Nicht, dass Sie Staatspräsident werden sollen. Aber Sie genießen dann das, was jede Führungskraft haben sollte – nämlich jederzeitige Akzeptanz. In guten Zeiten werden Sie vielleicht nicht immer geliebt. Aber in schlechten Zeiten auch nicht gehasst.

Katharina Maehrlein ■