

# Statusdenken

## Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Der Begriff **Statusdenken** geht zurück auf den lateinischen Begriff ‚status‘, welcher verschiedene Bedeutungen wie Zustand, Stellung oder Lage aufweist. Statusdenken bezieht sich auf den sozialen Status, welcher die Stellung einer Person oder einer Gruppe innerhalb der Gesellschaft definiert. Statusdenken beschreibt folglich die geistige Haltung und Einstellung, für die der gesellschaftliche Status von besonderer Bedeutung ist.

## Inhaltsverzeichnis

- 1 Begriff
  - 1.1 Bedeutung
  - 1.2 Ähnliche Begriffe
- 2 Empirie
  - 2.1 Verbreitung und Vorkommen
  - 2.2 Der Wunsch nach Status als fundamentales menschliches Motiv
  - 2.3 Determinanten
  - 2.4 Wirkungen des Statusdenkens auf soziale Beziehungen
- 3 Theorien
  - 3.1 Evolutionstheoretischer Erklärungsansatz nach Waldron (1998)
  - 3.2 Dominanz-Prestige-Theorie nach Henrich & Gil-White (2001)
  - 3.3 Statusbedingte Konflikttheorie nach Gould (2003)
  - 3.4 Ausgewählter Mechanismus
- 4 Bedeutung für organisationale Veränderungsprozesse
- 5 Literatur
- 6 Einzelnachweise

## Begriff

### Bedeutung

Der Begriff Statusdenken geht zurück auf den lateinischen Begriff ‚status‘, welcher verschiedene Bedeutungen wie Zustand, Stellung oder Lage aufweist.<sup>[1]</sup> Der Begriff Status wird in zahlreichen Themengebieten verwendet, woraus sich abgeleitete Termini wie politischer Status, Rechtsstatus, Statuslehre, Status Quo oder medizinischer Status ergeben haben. Statusdenken bezieht sich auf den sozialen Status ([https://de.wikipedia.org/wiki/Sozialer\\_Status](https://de.wikipedia.org/wiki/Sozialer_Status)), welcher die Stellung einer Person oder einer Gruppe innerhalb der Gesellschaft definiert. Statusdenken beschreibt folglich die geistige Haltung und Einstellung, für die der gesellschaftliche Status von besonderer Bedeutung ist.<sup>[2]</sup> Entscheidend ist dabei nicht der Status an sich, sondern der soziale Vergleich, den Personen vornehmen: Statusdenken äußert sich in dem Bestreben, mehr Respekt und Anerkennung *relativ* zu anderen Personen zu erhalten. Zufriedenheit mit dem eigenen Status definiert sich somit durch soziale Überlegenheit. Daher kann Statusdenken zu wettbewerbsorientiertem Verhalten führen.<sup>[3]</sup>

In der Statusforschung haben sich im Laufe der Zeit zwei Standpunkte in Bezug auf das Konstrukt Status

entwickelt: 1. Status als subjektive Bewertung und 2. Status als objektive und strukturelle Realität.<sup>[4]</sup> Auf der einen Seite stehen Forscher wie Goldhamer & Shils (1939) oder Secord & Backman (1974), welche den Standpunkt vertreten, dass es sich bei Status lediglich um eine rein subjektive Bewertung durch Individuen handelt. Auf der anderen Seite argumentieren Forscher wie Washington & Zajac (2005), die diese Definition als nicht ausreichend begutachten und argumentieren, dass der Status zwar von Individuen wahrgenommen werden muss, um ihre Handlungen zu beeinflussen, diese Wahrnehmungen jedoch einem sozialen Konsens zugrunde liegen. In den Ausführungen zu Status in Organisationen und Management wählt Pearce (2012) einen Mittelweg und argumentiert, dass Status, obwohl subjektiv und von Individuen wahrgenommen, durch Konsens gesellschaftlich geteilt werden muss, um relevant zu sein.

Ralph Linton (1936) unterschied als erster zwischen dem zugeschriebenen Status und dem erworbenen Status. Der zugeschriebene Status ist der soziale Status, der einer Person bei der Geburt zugewiesen oder von ihr später im Leben unwillkürlich angenommen wird. Der zugeschriebene Status ist eine Position, die weder verdient noch gewählt, sondern zugeordnet ist. Die Praxis, Individuen einen bestimmten Status zuzuordnen, existiert in allen Kulturen und bezieht sich beispielsweise auf Geschlecht, Rasse, Familienursprung und ethnischen Hintergründen. Eine Person, die in eine wohlhabende Familie geboren ist, hat von Geburt an einen höheren Status, welcher lediglich durch die größeren finanziellen Ressourcen und sozialen Netzwerke bedingt ist. Der erworbene Status bezeichnet dabei die, unabhängig von sozialer Herkunft, durch Leistungen oder Fähigkeiten erworbene Position. Nach Lawler (1986) spiegelt er somit persönliche Fähigkeiten und Bemühungen wider. Zu kritisieren ist, dass Lawler in seinen Ausführungen nicht auf die Rolle von Glück und Schicksal bezüglich des erworbenen Status eingeht. Als Beispiel für die Inhaber eines ‚erworbenem Status‘ sind ein Mediziner oder ein Verbrecher zu nennen. Niemand ist in dieser Position geboren, sondern hat diesen Status im Laufe der Zeit erworben.

## Ähnliche Begriffe

Status wird häufig fälschlicherweise mit Reputation (<https://de.wikipedia.org/wiki/Reputation>), Legitimität (<https://de.wikipedia.org/wiki/Legitimit%C3%A4t>)<sup>[5]</sup> und Macht (<https://de.wikipedia.org/wiki/Macht>)<sup>[6]</sup> verwechselt oder gleichgesetzt.

Reputation beinhaltet eine Signalfunktion, welche es dem bewertenden Subjekt ermöglicht, das zukünftige Verhalten, die Leistung oder die Qualität des zu bewertenden Objekts (Personen, Gruppen, Unternehmen) auf der Grundlage bisheriger Beobachtungen vorherzusagen. Es geht um die generelle Bekanntheit, Sichtbarkeit und den Ruf des Objekts in der kollektiven Wahrnehmung.<sup>[7]</sup>

Legitimität ist gegeben, wenn die Tätigkeiten des zu bewertenden Objekts sozial akzeptiert beziehungsweise erwünscht sind.<sup>[8]</sup> Legitimität sucht also nach Ähnlichkeiten unter Objekten.<sup>[9]</sup>

Macht ist die asymmetrische Kontrolle über wertvolle Ressourcen in Beziehungen. Die Macht eines Individuums basiert somit auf den Ressourcen, über die es verfügt. Hierbei ist es wichtig herauszustellen, dass hoher Status nicht automatisch hohes Maß an Macht bedeutet.<sup>[10]</sup>

Bei allen Begriffen handelt es sich um Konzepte, die sich mit dem Urteil über ein Objekt beschäftigen. Jedes Konzept stellt allerdings eine andere Frage. Status fragt: Wo passt die Organisation in die Rangfolge ähnlicher Organisationen? Reputation fragt: Wie wird sich die Organisation in der Zukunft gegenüber anderen Organisationen verhalten? Wie ist ihre Leistung und Qualität? Legitimität fragt: Ist die Organisation zu einer vertrauten Klasse oder Kategorie zuzuordnen? Hat die Organisation das Recht zu existieren? Ist die Organisation für mich, für meine soziale Gruppe oder für die Gesellschaft, in der ich wohne, nützlich oder gefährlich? Power fragt: Über wie viele Ressourcen verfügt die Organisation im Vergleich zu anderen?

## Empirie

## Verbreitung und Vorkommen

Die Sozialwissenschaften (<https://de.wikipedia.org/wiki/Sozialwissenschaften>) beschäftigen sich seit ihren Anfängen mit der Erforschung von Statusphänomenen. Bereits in den 1930er Jahren publizierten die renommierten US-amerikanischen Journale *American Journal of Sociology* ([https://de.wikipedia.org/wiki/American\\_Journal\\_of\\_Sociology](https://de.wikipedia.org/wiki/American_Journal_of_Sociology)) und *American Sociological Review* ([https://de.wikipedia.org/wiki/American\\_Sociological\\_Review](https://de.wikipedia.org/wiki/American_Sociological_Review)) explizit über Statusforschung. Bis heute entwickelte sich die Statusforschung zu einem interdisziplinären Forschungsfeld, das sich durch eine theoretische und methodologische Vielfalt auszeichnet. Tendenziell betrachtet die Sozialpsychologie (<https://de.wikipedia.org/wiki/Sozialpsychologie>) vor allem die individuelle Ebene und das subjektive Wahrnehmen von Status, während die Soziologie (<https://de.wikipedia.org/wiki/Soziologie>) vorrangig strukturelle, gesellschaftliche Wirkungsdimensionen des Statusdenkens behandelt.<sup>[11]</sup>

Die Verbreitung von Statusdenken in der empirischen Forschung begründet sich durch seine allgegenwärtige Bedeutung: Statusdenken spielt eine wesentliche Rolle für die Entstehung von sozialen Ungleichheiten und unterschiedlichen Machtverteilungen, was wiederum Gruppen und Gesellschaften strukturiert und damit direkt oder indirekt Handlungsspielräume von Individuen beeinflusst.<sup>[12]</sup> In der Management- und Organisationsforschung wurde Statusdenken erst ab den 1990er Jahren zu einem zentralen Forschungsinteresse. Um eine Systematisierung in dem heterogenen Forschungsfeld zu schaffen, entwickelten Piazza & Castellucci (2014) ein Modell, das drei Analyse-Ebenen von Statusphänomenen unterscheidet: die Makroebene (Marktebene), Mesoebene (Organisationsebene) und die Mikroebene (Gruppenebene). Auf der Makroebene ist die Betrachtungseinheit der Markt; sie analysiert, inwiefern das Statusdenken der Marktteilnehmer Marktstrukturen entstehen lässt. Die Mesoebene kann auch als Organisationsebene bezeichnet werden und fokussiert das Zusammenspiel aus individuellen, gruppenbezogenen und organisationalen Faktoren für die Entstehung von Status. Die Mikroebene, auch Gruppenebene, analysiert Phänomene des Statusdenkens anhand der sozialen Interaktion von informellen Arbeitsgruppen innerhalb der Organisation.<sup>[13]</sup>

In der organisationalen Praxis gibt es zunehmend Bemühungen um eine gezielte Beeinflussung des Statusdenkens von Mitarbeitern. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Statusdenken einen maßgeblichen Einfluss auf das Verhalten in Organisationen hat.<sup>[14]</sup> Im Dezember 2015 gab der Handels- und Dienstleistungskonzern Otto Group GmbH & Co. KG ([https://de.wikipedia.org/wiki/Otto\\_Group](https://de.wikipedia.org/wiki/Otto_Group)) Maßnahmen bekannt, die auf eine Reduktion von Statusdenken im Konzern abzielen. Hierzu zählte die Einführung einer neuen Duz-Kultur.<sup>[15]</sup>

## Der Wunsch nach Status als fundamentales menschliches Motiv

Eine aktuelle Metastudie nach Anderson et al. (2015) bewertet den Wunsch nach Statuserlangen als ein fundamentales Motiv des Menschen. Für ihre Analyse legen sie die folgenden vier Kriterien zu Grunde:

1. **Der Einfluss von Status auf das psychologische Wohlbefinden.** Ein höherer Status geht mit einem positiven Gefühl, allgemeiner Zufriedenheit und einer höheren Selbstachtung einher. Andersherum deuten empirische Befunde darauf hin, dass sich bei Personen mit niedrigem Status negative Gefühle bis hin zu Depressionen und Angst, erhöhtem Blutdruck und eine verstärkte Infektionsanfälligkeit entwickeln können.
2. **Zielorientiertes Verhalten des Menschen nach Statuserlangen.** Menschen zeigen kontextunabhängig zielorientiertes Verhalten, Status zu erlangen und zu bewahren. Dies können beispielsweise Lernaktivitäten über einen längeren Zeitraum sein mit dem Ziel der Aneignung von Expertise.
3. **Der Wunsch nach Status als eigenständige Erklärungsdimension für Verhalten.** Der Wunsch nach Status hat zwar Überschneidungen mit dem Konzept des Strebens nach Zugehörigkeit, dennoch gelten beide als eigenständige Erklärungsdimensionen für Verhalten. So zielen Personen auch auf

stuserhöhendes Verhalten, ohne die soziale Akzeptanz ihres Verhaltens zu berücksichtigen.

4. **Universale Nachweisbarkeit des Statusdenkens.** Der Wunsch nach Status lässt sich in sozialen Gemeinschaften verschiedener kultureller Kontexte beobachten, wenngleich sich dieser im praktischen Verhalten unterschiedlich ausprägen kann. Es bleibt jedoch zu berücksichtigen, dass Statusdenken aufgrund der theoretischen Begrenztheit empirischer Forschungen nicht universal nachgewiesen werden kann.<sup>[16]</sup>

## Determinanten

Es existieren verschiedene Einflussfaktoren, welche die wahrgenommene Bedeutsamkeit des eigenen Status beeinflussen. Sie können in vier Kategorien von Determinanten zugeordnet werden, welche jedoch starke Überschneidungen aufweisen.

- **Persönlichkeitspsychologische Determinanten.** Die Ausprägung des Statusdenkens variiert nach individuellen Persönlichkeitsfaktoren.<sup>[17]</sup> Diese werden in der empirischen Forschung unter unterschiedlichen Konzepten, Modellen und Termini diskutiert. Beispielsweise können hohe Werte in den Persönlichkeitsfaktoren *Need for Achievement* (Bedürfnis nach Zielerreichung und deren Anerkennung), *Need for Power* (Bedürfnis nach sozialem Einfluss) und *Need for Affiliation* (Bedürfnis nach Zugehörigkeit) ein stärkeres Streben nach Status erklären.<sup>[18]</sup> Die fünf Persönlichkeitsfaktoren *Extraversion*, *Offenheit für neue Erfahrungen*, *Gewissenhaftigkeit*, *Verträglichkeit* und *Neurotizismus* nach dem Fünf-Faktor-Modell ("Big Five") der Persönlichkeit ([https://de.wikipedia.org/wiki/Big\\_Five\\_\(Psychologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Big_Five_(Psychologie))) beeinflussen ebenfalls, inwiefern Personen nach Status streben. Die so genannte *Kontrollüberzeugung* ([https://de.wikipedia.org/wiki/Kontroll %C3%BCberzeugung](https://de.wikipedia.org/wiki/Kontroll%C3%BCberzeugung)), die persönliche Grundüberzeugung darüber, ob das eigene Schicksal beeinflussbar ist, stellt eine weitere Persönlichkeitsvariable dar, die eine unterschiedliche Ausprägung des Statusdenkens erklären kann.<sup>[19]</sup>
- **Soziokulturelle Determinanten.** Faktoren des ethnischen, kulturellen, politischen und sozialen Hintergrunds beeinflussen das Statusdenken einer Person. Individuen orientieren sich zum Beispiel an gesellschaftlichen Wertesystemen und Glaubensvorstellungen, welche einen Einfluss auf ihr Statusdenken haben.<sup>[20]</sup>
- **Physiologische Determinanten.** Eine unterschiedliche Ausprägung des Statusdenkens kann auf physiologische Faktoren zurückgeführt werden. Das Sexualhormon Testosteron (<https://de.wikipedia.org/wiki/Testosteron>), welches bei Frauen und Männern in unterschiedlicher Konzentration vorkommt, steht in Zusammenhang mit einer unterschiedlichen Motivation und Art des Statusverhaltens.<sup>[21]</sup>
- **Kontextspezifische Determinanten der Belohnung.** Inwiefern Personen in sozialen Kontexten motiviert sind, einen höheren Status zu erlangen, kann von der zu erwartenden (sozialen) Belohnung abhängen, die mit dem höheren Status einhergeht. Statusdenken manifestiert sich demnach durch den Wunsch nach z.B. Anerkennung oder Autorität beziehungsweise durch den Zugang zu bestimmten materiellen und immateriellen Ressourcen, welcher mit dem Status verbunden wird.<sup>[22]</sup>

## Wirkungen des Statusdenkens auf soziale Beziehungen

Statusdenken führt zu Statusverhalten von Individuen, welches jedes verbale und nonverbale Verhalten bezeichnet, das Statuszuschreibungen auslöst.<sup>[23]</sup> Die Ansprüche eines Individuums auf Status realisieren sich nicht beliebig, sondern hängen von Regulierungsprozessen in Gruppenkontexten ab. Diese lassen sich aus einer funktionalistischen Perspektive begründen: Bestimmte Verhaltensweisen oder Eigenschaften von Individuen können der Gruppe einem kontextabhängigen Nutzen beziehungsweise einer bestimmten Zielerreichung dienen. Besitzt eine Person solche Eigenschaften oder äußert die sozial erwünschten Verhaltensweisen, wird ihr ein höherer Status durch die Gruppe zugeschrieben. Das Prinzip der

Statuserhöhung erfolgt somit nach ihrem so genannten wahrgenommenen instrumentellen sozialen Wert (*perceived instrumental social value*). Beispielsweise gewähren Personen einem Gegenüber einen hohen Status, wenn sie Ratschläge erhalten oder von seiner Expertise lernen können. Status manifestiert sich hier als ein Prozess des sozialen Austauschs. Im Gegenzug zu dem Vorteil des Lernens werden zum Beispiel Respekt und freiwillige Ehrerbietung durch das Gegenüber geäußert. Eine Person kann in verschiedenen sozialen Umwelten (z.B. Arbeitsplatz, Familie) daher einen unterschiedlichen Status aufweisen.<sup>[24]</sup> In der empirischen Forschung werden zwei allgemeine Persönlichkeitsfaktoren diskutiert, die die Wahrnehmung des instrumentellen sozialen Werts positiv beeinflussen: die Kompetenz der Person sowie den sichtbaren Willen der Person zum Einsatz dieser Kompetenz für seine Mitmenschen.<sup>[25]</sup> Kulturelle Faktoren haben einen Einfluss darauf, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen in einer Gruppe wertgeschätzt werden und zu Statuserhöhung führen. Torelli et al. (2014) weisen auf Basis einer Vergleichsanalyse nach, dass in individualistisch geprägten Kulturen vor allem individuelle Kompetenz zu Statuserhöhung von Individuen führe, während in kollektivistisch geprägten Kulturen vordergründig die „Herzlichkeit“ von Personen ihren wahrgenommenen instrumentellen sozialen Wert in der Gruppe positiv beeinflusse.<sup>[26]</sup> Aufgrund der interdisziplinären Relevanz des Statusdenkens bestehen zahlreiche Studien zu Effekten einer hohen Statuszuschreibung auf das Individuum. Beispielhaft lassen sich empirische Befunde im Kontext der Organisationsforschung aufzählen. Personen mit einem höheren Status haben demnach ein höheres persönliches Wohlbefinden<sup>[27]</sup>, ihnen wird mehr Aufmerksamkeit und Einfluss zugesprochen<sup>[28]</sup>, sie haben mehr Interaktionspartner.<sup>[29]</sup> werden als vertrauenswürdiger eingeschätzt und erhalten mehr Hilfe und Unterstützung<sup>[30]</sup>. Ein niedriger Status kann auf der anderen Seite dazu führen, dass Individuen Verhaltensstrategien anwenden, die auf Selbstschutz abzielen wie zum Beispiel Aggression oder Arroganz.<sup>[31]</sup>

## Phänomene des Statusdenkens: Veranschaulichung an Praxisbeispielen

Beispiel A. Ein Projektleiter in einer Unternehmensberatung erfährt Anerkennung durch seine Mitarbeiter. Er beeindruckt mit Expertenwissen und kompetentem Auftreten. Dadurch trägt er nicht nur zu der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens und der Sicherung der Arbeitsplätze innerhalb seines Projektteams bei. Er gibt seinen Mitarbeitern zudem die Möglichkeit, von seiner Expertise zu lernen, sodass auch diese in Zukunft zum Projektleiter aufsteigen können. Die Zuschreibung eines höheren Status legitimiert sich somit durch den instrumentellen sozialen Wert, den das Team wahrnimmt. Auf diese Weise reguliert sich der individuelle Anspruch auf Status unter den Mitgliedern in der Gruppe. Hiermit kann auch die Akzeptanz für eine höhere Vergütung und erweiterte Entscheidungsrechte einhergehen.

Beispiel B. Ein Torschütze wird von seinen Mannschaftskollegen vor den Zuschauern emporgehoben und damit freiwillig für seine Leistung geehrt. Der individuelle Anspruch auf Status unter den Mannschaftskollegen reguliert sich durch den wahrgenommenen instrumentellen sozialen Wert der Leistungen des Torschützen, welche signifikant zum Sieg als primäres Ziel der Mannschaft beigetragen haben.

## Theorien

### Evolutionstheoretischer Erklärungsansatz nach Waldron (1998)

Die Management-Forscherin Deborah A. Waldron (1998) begründet Statusdenken mit Hilfe von grundlegend evolutionstheoretischen Annahmen und wendet diese im Kontext der Organisationsforschung an. Der Erklärungsansatz steht vor dem Hintergrund der Frage, weshalb Statusphänomene universell auftreten, das heißt zeit- und kulturübergreifend in menschlichen Gesellschaften und im Tierreich.<sup>[32]</sup> Im Laufe der Evolution seien statusrelevante psychologische und physiologische Mechanismen im Hinblick auf ihren Vorteil der Umweltangepasstheit selektiert worden. Das Statusdenken erklärt sich aus dem Vorteil

eines hohen Status, der Zugang zu knapp verfügbaren Ressourcen wie zu Essen, Schutz und Fortpflanzungspartnern gewährt. Dies wiederum diene der eigenen reproduktiven Fitness ([https://de.wikipedia.org/wiki/Fitness\\_\(Biologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Fitness_(Biologie))), das heißt dem Durchsetzen eigener Gene im Genpool. Als Beispiel für ein statusrelevantes physiologisches Merkmal nennt Waldron die Gehirnregion Posterior Orbitofrontal Cortex, deren Schädigung eine Fehlsteuerung im Dominanzverhalten von Affen auslösen kann.<sup>[33]</sup>

Die evolutionäre Perspektive in der Organisationsforschung kann nach Waldron vor allem dazu beitragen, eine begrenzte Beeinflussbarkeit menschlichen Statusverhaltens aufzuzeigen. Als Limitation des Erklärungsansatzes betrachtet Waldron allerdings die hohe Komplexität des Kausalzusammenhangs zwischen alltäglich sichtbarem und evolutionär verankertem Verhalten.

## **Dominanz-Prestige-Theorie nach Henrich & Gil-White (2001)**

Die Dominanz-Prestige-Theorie unterscheidet Dominanz und Prestige als zwei Verhaltensstrategien in Gruppenprozessen, nach der sich der individuelle Anspruch auf Status von Mitgliedern in der Gruppe reguliert. Die Theorie vertritt die zentrale Annahme, dass soziale Hierarchien einen Nutzen für Gruppen haben. Dominanz und Prestige bilden dabei die Grundlage für die Entstehung von menschlichen hierarchischen Beziehungen.<sup>[34]</sup>

Dominanz beschreibt die erzwungene Fügsamkeit gegenüber dominanten Personen, die Angst auslösen durch ihre Fähigkeit, psychisches oder physisches Leid herbeizuführen. Dominante Personen möchten ihre Interessen durchsetzen, weshalb von ihnen Zwang, Bedrohung oder Einschüchterung ausgehen kann. Wenn in der Gruppe ein privilegierter Zugang zu Ressourcen für eine Person ausgehandelt wird, reduziert sich die Wahrscheinlichkeit für andauernde Konflikte und Stress innerhalb der Gruppe. Die erzwungene Fügsamkeit gegenüber dominanten Personen hat somit eine Funktion für die gesamte Gruppe.

Prestige ist die freiwillige Fügsamkeit gegenüber prestigeträchtigen Personen, die wertvolle Fähigkeiten besitzen. Der soziale Einfluss wird aus freiem Willen zugeteilt an Individuen, die für ihre Fähigkeiten, ihr Wissen und ihren Erfolg anerkannt und respektiert werden. Diese werden als Nutzen für die Gruppe wertgeschätzt. Es kann sich zum Beispiel um intellektuelle oder sportliche Fähigkeiten handeln, die besondere Wertschätzung erfahren oder auch um andere Persönlichkeitseigenschaften, die die wahrgenommene Expertise oder soziale Attraktivität beeinflussen wie zum Beispiel Altruismus. Untergeordnete profitieren von individuellem Verzicht auf Status im Gruppenkontext, indem sie von den superioren Fähigkeiten lernen und sie imitieren können. Lernen von dem fähigsten Gruppenmitglied bedeutet für die Gruppenmitglieder die geringsten Aufwendungen, um sich eigenes Wissen anzueignen.

## **Statusbedingte Konflikttheorie nach Gould (2003)**

Nach Gould (2003) geht es dem Menschen darum, in allen möglichen sozialen Hierarchien – nicht nur denen von Wohlstand und Einkommen – eine dominante und vorreitende Rolle gegenüber den Anderen zu erreichen, da dieser Status in sich einen intrinsischen ([https://de.wikipedia.org/wiki/Intrinsische\\_Motivation](https://de.wikipedia.org/wiki/Intrinsische_Motivation)) Wert hat. Dies sei schon immer so gewesen: „Menschen, die gleiche Bestrebungen verfolgen oder der gleichen Gemeinschaft angehören, wachsen in gleiche Anordnungen von Dominanz und Fügsamkeit, welche sich über die Zeit reproduzieren, von den Gruppenmitgliedern als legitim gewertet werden und Individuen ungleich Status zuweisen.“<sup>[35]</sup> Gould verweist beispielsweise auf das Verhältnis in der Sklaverei als reinste Form der Dominanz hin. Dies definiert er dadurch, dass die Machthaber nicht nur bestimmen konnten, was die Sklaven zu tun haben, sondern auch die Macht über die Beendigung des Dominanzverhältnisses besaßen. Anders ist es in Arbeitsverhältnissen, hier gibt es für beide Parteien die Möglichkeit, das Arbeitsverhältnis zu beenden. Als weiteres Beispiel der heutigen Zeit nennt Gould Jugendgruppen, in denen klar zu erkennen ist, dass es ‚Leader‘ und ‚Follower‘ gibt.<sup>[36]</sup> Der intrinsische Wert des dominanten Status spielt nach Gould eine entscheidende Rolle. Es sei äußerst wichtig, das Streben

nach Dominanz unabhängig von dem materiellen Nutzen zu analysieren. Sobald der intrinsische Wert des dominanten Status erkannt wurde, sei es wesentlich leichter zu verstehen, weshalb manche Konflikte eine äußerst hohe Intensität haben, obwohl es um materiell scheinbar unwichtige Dinge geht.<sup>[37]</sup> Materielle Dinge, wie Firmenwagen, die Größe des Büros oder das Design einer Visitenkarte sind nicht die Ursachen von Konflikten, sondern lediglich Anlass dafür. Hierbei sind insbesondere Statussymbole ein exzellenter und häufiger Anlass für Konflikte, nicht weil sie wichtige Bestandteile des Lebens darstellen, sondern weil es sich um konkrete, sichtbare Dinge handelt, über die sich die Dominanz gut ausdrücken lässt. Sie sind der sichtbare Ausdruck für Versuche, die Konditionen des Verhältnisses zwischen beiden Parteien zu verhandeln.<sup>[38]</sup> Konflikte sind daher häufig nicht über das, was sie scheinen, sondern zumeist Konflikte über soziale Verhältnisse und Status.<sup>[39]</sup>

## Ausgewählter Mechanismus

Aus den Aussagen Gould's lässt sich ein statusbedingter Konfliktmechanismus ableiten.

Zwei Parteien stehen in einer Beziehung zueinander. Diese Beziehung kann zu Beginn von Symmetrie geprägt sein. Das heißt, dass beide Parteien über denselben Status verfügen und beispielsweise gleichberechtigt Entscheidungen treffen dürfen. Im Laufe der Zeit kann es durch Änderungen im Status oder den Einfluss von benachbarten Verhältnissen zu einer Asymmetrie im Verhältnis kommen. Ist der Status für eine der beiden Parteien von höherer Bedeutung, verfügt sie also über stärkeres Statusdenken, ist diese Partei nicht mit der Symmetrie zufrieden und strebt nach Dominanz. Dadurch kommt es zu Asymmetrie im Verhältnis. Eine weitere Änderung des Status wäre beispielsweise die Beförderung einer der beiden Parteien. Darüber hinaus können benachbarte Beziehungen einen Einfluss auf die Symmetrie haben. Befinden sich beispielsweise zwei Kollegen einer benachbarten Beziehung im Konflikt, kann es vorkommen, dass die Parteien der vorliegenden Beziehung sich auf unterschiedliche Seiten der Kollegen stellen oder sich an ihnen orientieren und dies somit zu einer Asymmetrie führen kann. Darüber hinaus kann Asymmetrie auch direkt zu Beginn eines Verhältnisses zwischen zwei Parteien entstehen. Dies ist dann der Fall, wenn von Beginn an keine Einigung über die Verteilung des Verhältnisses von Dominanz und Fügsamkeit möglich ist, oder die Verteilungen nicht eindeutig zu erkennen sind. Asymmetrie muss nach Gould allerdings nicht zwangsläufig zu einem Konflikt führen. Akzeptieren beide Parteien, dass eine von beiden die dominantere Rolle einnimmt und die andere sich diesem fügsam zeigt, kommt es zu keinem Konflikt. Die fügsame Partei ist mit dem eigenen, geringeren Status zufrieden und ist nicht so stark von Statusdenken gekennzeichnet wie die dominante Partei, für welche der höhere Status von großer Bedeutung ist. Ebenso unwahrscheinlicher sind Konflikte in Situationen, in denen durch formale Hierarchien wenig Raum für Debatten über Dominanz und Fügsamkeit bleibt. Können beide Parteien allerdings keine Einigung über das asymmetrische Verhältnis treffen, führt dies zu einem Konflikt. Ob dieser Konflikt nun zu einen (gewaltsamen) Wettkampf um die Dominanz in der Beziehung wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Zum einen sind soziale Hinweise zu nennen. Je eindeutiger die Beziehungen durch vergangene Erfahrungen, Rollenterminologie oder Statuskriterien, wie das Alter, gekennzeichnet ist, umso einfacher ist es, für beide Parteien den Konflikt zu beenden. In Beziehungen, in denen diese sozialen Hinweise weniger stark vorhanden oder unklar sind, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass es zu einem Wettkampf kommt. Zum anderen ist der Einfluss Dritter als Faktor zu nennen. Als relevante Dritte sind beispielsweise Vorgesetzte mit Entscheidungsmacht oder Kollegen, die sich auf die Seite einer der beiden Parteien stellen, anzusehen. Besteht nicht die Möglichkeit, sich an Dritte zu wenden oder sich mit anderen Verhältnissen zu vergleichen, ist es wahrscheinlicher, dass sich die Konflikte zu (gewaltsamen) Wettkämpfen entwickeln. Ist es zu einem Konflikt gekommen, kann dieser, wie eingangs beschrieben, wiederum Auswirkungen auf benachbarte Verhältnisse haben.<sup>[40]</sup>

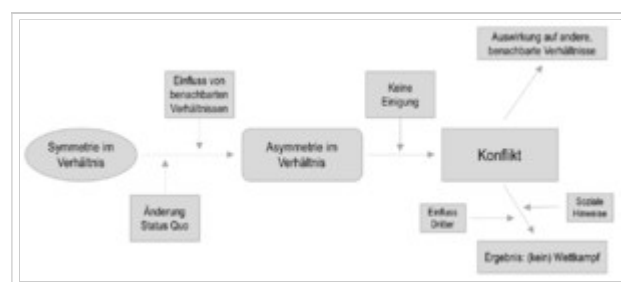


Abbildung 1: Statusbedingter Konfliktmechanismus nach Gould (2003)

## Bedeutung für organisationale Veränderungsprozesse

Um den negativen Auswirkungen von Statusdenken in Organisationen entgegenzuwirken, entwickelte sich die von Zhang und Morand (2014) als „Status-Leveling“ beschriebene Praxis zur Reduzierung der wahrnehmbaren Statusunterschiede zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens.<sup>[41]</sup>

Status-Leveling gehört zu einem Phänomen, welches in der Organisations- und Managementforschung aktuell an Relevanz gewinnt. Viele zeitgenössische Organisationen versuchen explizit, egalitäre, also auf politische, soziale Gleichheit gerichtete Kulturen durch Praktiken zu entwickeln, die dazu bestimmt sind, die Hierarchie- und Statusunterschiede zu verringern oder zu verwässern.

Der Ursprung des Status-Leveling liegt im High-Involvement Management (HIM). Geprägt wurde dieser Begriff von Edward Lawler (1986), welcher sich einer Managementpraxis beschäftigte, die den Mitarbeiter, durch die Möglichkeit der stärkeren Teilhabe an Entscheidungen, stärker ins Zentrum des Geschehens in Unternehmen rückt. Das HIM hat neben dem Ziel, durch Status-Leveling Statusunterschiede zu reduzieren, das Ziel, Mitarbeiter zu motivieren, ihre Fähigkeiten stärker einzubringen. Dies geschieht beispielsweise durch weitere Praktiken wie der Einführung von „self-managed teams“ oder vom Arbeitgeber angebotene Trainings. Es handelt sich dabei um eine Dezentralisierung der Entscheidungsbefugnis - angetrieben durch die adaptive Reaktion der Organisationen auf komplexe und turbulente Umwelteinflüsse.

Die Literatur beschreibt drei Hauptbereiche, in denen Veränderungen vorgenommen werden können. Es handelt sich dabei um Aktionen in Bezug auf Räumlichkeiten, Kleidung und Anrede. Die Abschaffung von speziell für das Management reservierten Parkplätzen, Executive-Waschräumen, -Küchen oder -Speiseräumen sind Änderungen, die in Bezug auf Räumlichkeiten durchgeführt werden. Die Büros des Managements näher oder direkt zwischen den Büros der „normalen“ Mitarbeiter zu platzieren sowie die Größe der Büros, die Anzahl der Fenster und die Qualität der Möbel anzugleichen, stellt eine weitere Möglichkeit zur Reduzierung der wahrnehmbaren Statusunterschiede dar. In Bezug zur Kleidung zeigt sich in den letzten Jahren der Trend hin zu informellen Kleidungsstilen. Manager tragen im Büro seltener Anzug mit Krawatte und häufiger Kleidung im „Casual“-Stil. Der letzte große Bereich lautet Anrede und beinhaltet zum Beispiel das Reduzieren von Status-verknüpften Jobtiteln oder die Einführung einer Duz-Kultur.

Zhang und Morand (2014) untersuchten den Zusammenhang von Status-Leveling und Job-Zufriedenheit sowie affektivem Einsatz. Das Ergebnis der Studie zeigt, dass Status-Leveling mit den Mediatoren „Vertrauen ins Management“, „Wahrnehmung der Gerechtigkeit“ und „Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern“ einen positiven Effekt auf Job-Zufriedenheit und affektiven Einsatz aufweist. Status-Leveling beschreibt somit einen Veränderungsprozess zur Reduzierung der negativen Auswirkungen von Statusdenken und zur Steigerung von Job-Zufriedenheit und affektivem Einsatz, welcher durch komplexe und turbulente Umwelteinflüsse der globalisierten Wirtschaft an Relevanz gewinnt.

## Literatur

Anderson, C. / Cowan, J. (2014): Personality and status attainment: A micropolitics perspective. In: Ders. (Hrsg.): The Psychology of Social Status. New York: Springer, S. 99-117.

Anderson, C. / Hildreth, J. A. D. (2016): Striving for superiority: The human desire for status. Online verfügbar unter: <http://www.irl.berkeley.edu/files/2016/Striving-for-superiority.pdf> [abgerufen am 20.09.2017].

Bitektine, A. (2011): Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. In: Academy of Management Review, 36. Jg., Heft 1, S. 151-179.

Duden (2017a): Status. Online verfügbar unter: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Status> [abgerufen am 27.07.2017].



Duden (2017b): Statusdenken. Online verfügbar unter: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Statusdenken> [abgerufen am 27.07.2017].

Frank, R. H. (1985): *Choosing the right pond: Human behavior and the quest for status*. New York: Oxford University Press.

Goldhamer, H. / Shils, E. A. (1939): Types of power and status. In: *American Journal of Sociology*, 45. Jg., Heft 2, S. 171-182.

Gould, R. V. (2003): *Collision of Wills: How Ambiguity about Social Rank Breeds Conflict*. London: The University of Chicago Press.

Hardy, C. L. / Van Vugt, M. (2006): Nice guys finish first: The competitive altruism hypothesis. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32. Jg., Heft 10, S. 1402-1413.

Heffetz, O. / Frank, R. H. (2008): Preferences for Status: Evidence and Economic Implications. In: Benhabib, Jess / Bisin, Alberto / Jackson, Matthew (Hrsg.): *Handbook of Social Economics*. Niederlande: Johnson School Research Paper.

Henrich, J. / Gil-White, F. J. (2001): The evolution of prestige: Freely conferred deference as a mechanism for enhancing the benefits of cultural transmission. In: *Evolution and Human Behavior*, 22. Jg., Heft 3, S. 165-196.

Henry, P. J. (2009): Low-status compensation: A theory for understanding the role of status in cultures of honor. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 97. Jg., Heft 3, S. 451-466.

Jasso, G. (2001): Studying status: An integrated framework. In: *American Sociological Review*, 66. Jg., Heft 1, S. 96-124.

Lawler III, E. E. (1986): *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.

Lehner, J. M. (2009): Statusverhalten in der Organisation im Spannungsverhältnis von formaler und informaler Hierarchie. In: Schreyögg, Georg / Sydow, Jörg (Hrsg.): *Verhalten in Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 67-101.

Linton, R. (1936): *The study of man: an introduction*. New York: Appleton Century Crofts, Inc.

Lount, R. B. / Pettit, N. C. (2012): The social context of trust: The role of status. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117. Jg., Heft 1, S. 15-23.

Magee, J. C. / Galinsky, A. D. (2008): 8 Social Hierarchy: The Self-Reinforcing Nature of Power and Status. In: *The Academy of Management Annals*, 2. Jg., Heft 1, S. 351-398.

Morand, D. A. / Merriman, K. K. (2012): "Equality Theory" as a Counterbalance to Equity Theory in Human Resource Management. In: *Journal of Business Ethics*, 111. Jg., Heft 1, S. 133-144.

Nelson, P. D. / Berry, N. H. (1965): The relationship between an individual's sociometric status in different groups over a two-year period. In: *The Journal of Psychology*, 60. Jg., Heft 1, S. 31-37.

NetMBA Business Knowledge Center (2017): McClelland's Theory of Needs. Online verfügbar unter: <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcclelland/> [abgerufen am 20.09.2017].

Otto Group Twitter (2016): Wie wird der Kulturwandel bei OTTO konkret umgesetzt? Online verfügbar unter: [https://www.periscope.tv/OttoGroup\\_Com/1jMKgrZDVbwxL?t=2](https://www.periscope.tv/OttoGroup_Com/1jMKgrZDVbwxL?t=2) [abgerufen am 20.09.2017].

Otto Group (2017): Kulturwandel 4.0. Online verfügbar unter: <https://www.ottogroup.com/de/karriere/Unternehmenskultur/Kulturwandel-4.0.php> [abgerufen am 20.09.2017].

Pearce, J. L. (2011): Status in management and organizations. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25. Jg., Heft 6.

Piazza, A. / Castellucci, F. (2014): Status in organization and management theory. In: *Journal of Management*, 40. Jg., Heft 1, S. 287-315.

Secord, P. F. / Backman, C. W. (1974): *Social Psychology* (2. Aufl.). New York: McGraw-Hill.

Suchman, M. C. (1995): Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. In: *Academy of Management Review*, 20. Jg., Heft 3, S. 571-610.

Torelli, C. J. / Leslie, L. M. / Stoner, J. L. / Puente, R. (2014): Cultural determinants of status: Implications for workplace evaluations and behaviors. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123. Jg., Heft 1, S. 34-48.

Van Der Vegt, G. S. / Bunderson, J. S. / Oosterhof, A. (2006): Expertness diversity and interpersonal helping in teams: Why those who need the most help end up getting the least. In: *Academy of Management Journal*, 49. Jg., Heft 5, S. 877-893.

Waldron, D. A. (1998): Status in organizations: Where evolutionary theory ranks. In: *Managerial and Decision Economics*, 19. Jg., Heft 7-8, S. 505-520.

Washington, M. / Zajac, E. J. (2005): Status evolution and competition: Theory and evidence. In: *Academy of Management Journal*, 48. Jg., Heft 2, S. 282-296.

Weisfeld, G. E. / Linkey, H. E. (1985): Dominance Displays as Indicators of a Social Success Motive. In: Ellyson, Steve L. / Dovidio, John F. (Hrsg.): *Power, Dominance and Nonverbal Behavior*. New York: Springer Verlag, S. 109-128.

Zhang, L. / Morand, D. (2014): The linkage between status-leveling symbols and work attitudes. In: *Journal of Managerial Psychology*, 29. Jg., Heft 8, S. 973-993.

## Einzelnachweise

1. ↑ Duden (2017a).
2. ↑ Duden (2017b).
3. ↑ Anderson & Hildreth (2016).
4. ↑ Pearce (2017): S. 6f.
5. ↑ Piazza & Castellucci (2014): S. 288.
6. ↑ Magee & Galinsky (2008): S. 2.
7. ↑ Bitektine (2011): S. 160ff.
8. ↑ Suchmann (1995): S. 574.
9. ↑ Piazza & Castellucci (2014): S. 293.
10. ↑ Magee & Galinsky (2008): S. 16.
11. ↑ Piazza & Castellucci (2014).
12. ↑ Jasso (2001).
13. ↑ Piazza & Castellucci (2014).
14. ↑ Lehner (2009).
15. ↑ Otto Group (2017).
16. ↑ Anderson et al. (2015).
17. ↑ Frank (1985).
18. ↑ NetMBA (2017).

19. ↑ Lehner (2009).
20. ↑ Torelli et al. (2014).
21. ↑ Heffetz & Frank (2008).
22. ↑ Heffetz & Frank (2008).
23. ↑ Lehner (2009).
24. ↑ Anderson et al. (2015).
25. ↑ Anderson et al. (2015).
26. ↑ Torelli et al. (2014).
27. ↑ Anderson & Cowan (2014).
28. ↑ Nelson & Berry (1965).; Lount & Pettit (2012).
29. ↑ Hardy & Van Vugt (2006).
30. ↑ Van der Vegt et al. (2006).
31. ↑ Henry (2009).
32. ↑ Waldron (1998).
33. ↑ Weisfeld & Linkey (1995).
34. ↑ Henrich & Gil-White (2001).
35. ↑ Gould (2003): S. 22.
36. ↑ Gould (2003): S. 41ff.
37. ↑ Gould (2003): S.51f.
38. ↑ Gould (2003): S. 19f.
39. ↑ Gould (2003): S. 55.
40. ↑ Gould (2003): S. 61f.
41. ↑ Zhang & Morand (2014).

Von „[http://www2.leuphana.de/personal\\_fuehrung/index.php/Statusdenken](http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Statusdenken)“

---

- Diese Seite wurde zuletzt am 29. September 2017 um 12:31 Uhr geändert.