



Die Kunst der Lässigkeit

Ein Interview von
Jeanne Wellnitz

Wir gestalten mit unserem Statusverhalten das Machtverhältnis innerhalb unserer Kommunikation. Tom Schmitt coacht Führungskräfte zu ihrer Statusintelligenz und hat ein Buch über Statusspiele geschrieben. Ein Gespräch über Clint Eastwoods Hochstatus, Notfallmantras und willkommene Aggression

Westernhelden wie Clint Eastwood sind besonders plakative Hochstatus-Menschen. Sie setzen auf Respekt und Distanz, ihnen ist nicht wichtig, ob sie gemocht werden.

Herr Schmitt, finden Statusspiele ständig statt oder werden sie durch uns eingeläutet?

Sie finden unerlässlich statt. Wir können, wie es Paul Watzlawick mit seinem berühmten Satz: Wir können nicht nicht kommunizieren einst sagte, nicht keinen Status haben. Genauso wie wir nicht keine Körpersprache haben können.

Weshalb beschäftigen Sie sich seit nahezu dreißig Jahren mit diesem Phänomen?

Man beschäftigt sich mit so einem Thema natürlich nicht ohne ein gerütteltes Maß persönlicher Betroffenheit. Ich habe mich in bestimmten Situationen, sagen wir mal so, persönlich verunmöglicht.

Was ist passiert?

Als ich als Trainer anfang, habe ich Kunden kalt akquiriert. Kunden wollen jemanden, der weiß, wovon er spricht, der ein gewisses Standing hat. Jemand, der im Coaching mit Ja-aber-Menschen zurechtkommt. Das habe ich auch relativ gut hingekriegt und im Rausgehen bin ich dann symbolisch eingeknickt und habe vermittelt: Übrigens, ich bin auch ein Netter. In dem Moment war ich für den Kunden verbrannt.

Sie haben den Auftrag nicht bekommen, weil Sie sich nicht für Respekt, sondern Sympathie entschieden haben?

Genau, das ist die Nähe-Distanz-Problematik. Ich habe zum Beispiel eine Präferenz für einen Tiefstatus. Das bedeutet, in einer Stresssituation ist es mir wichtiger, sympathisch zu sein als mich durchzusetzen. Bei Hochstatus-Menschen ist das genau andersherum. In Stresssituationen setzen sie auf Respekt und Abstand, ihnen ist nicht wichtig, ob sie gemocht werden. Ein Hochstatus-Mensch dreht sich – metaphorisch gesprochen – niemals noch einmal um, wenn er weggeht. Stellen Sie sich Clint Eastwood als Westernhelden vor, der nach einem Duell in den Sonnenuntergang reitet. Western sind sozusagen die Prototypen von Hochstatus. Clint Eastwood würde sich nie umdrehen, lächeln oder gar winken. Das wäre dann eine Persiflage so wie wir sie von Michael „Bully“ Herbig kennen, der Winnetou konsequent im Tiefstatus gespielt hat.

Wie ging es dann mit Ihnen und dem Status weiter nach dem Kundengespräch?

Ich wollte dem auf den Grund gehen. Ich habe damals auch Theater gespielt. Mir wurde immer gesagt: „Du musst mit dem Status spielen.“ „Ja, wie geht das?“, wollte ich wissen. „Lies Keith Johnstone“, wurde mir geraten. Dann las ich Keith Johnstones „Theaterspiele“ – er ist der Begründer des Theatersports – und da stand drin: Ja,

du musst mit dem Status spielen. Ich wusste also immer noch nicht genau, was zu tun ist.

Und, was haben Sie mittlerweile herausgefunden?

Entscheidend ist, dass wir unsere Angst, anzuecken, überwinden, wenn wir die Präferenz Tiefstatus haben. Hochstatus-Typen hingegen müssen die Angst vor der Nähe überwinden. Es gibt Leute in meinem Coaching, die brechen es ab und sagen: „Ist mir doch völlig egal, ob meine Mitarbeiter mich mögen. Hauptsache sie machen, was ich will.“

Ist dieser Typus noch häufig vertreten in Deutschlands Führungsetagen?

Laut meinen Erfahrungen sind neun von zehn Menschen in Stresssituationen im Tiefstatus. Und dieser eine Mensch von zehn sitzt meistens in den Führungsetagen. Wichtig ist jedoch: Wir sollten Status nicht bewerten. Denn es gibt bei jedem Status immer einen Benefit, aber auch einen Preis zu zahlen. Und dass neun von zehn Menschen Nähe wichtig ist, das ist etwas durchaus Gutes. Was wäre das sonst für eine Gesellschaft?

Ist heutzutage nicht eher die charismatische Führungspersönlichkeit gefragt als der knallharte Leader oder die kühle Chefin?

Das lässt sich nicht so pauschal sagen. Wir können das gerade in der Politik gut sehen: Angela Merkel war anscheinend oft jemand, die *innen hoch* als auch *außen tief* agiert hat. In der Pandemie hat sie es jedoch versäumt, sich einmal auf die Hinterbeine zu stellen und sowohl innen und außen Hochstatus zu spielen. In der Krise wollen wir niemanden, der mit uns stundenlang diskutiert, sondern brauchen Menschen, die vorangehen. Auf die Wirtschaft übertragen, bedeutet das: Wir brauchen Leute, die über eine große Verhaltensvarietät verfügen. Wirklich glaubwürdig sind die Charismatischen unter uns nur, wenn sie auch je nach Situation innen und außen in der Lage sind, Hochstatus zu spielen. Und zu gegebener Zeit wieder in den äußeren Tiefstatus gehen, während sie innen im Hochstatus sind.

Gibt es auch Hochstatus, der kontraproduktiv ist?

Definitiv, man denke nur an Vorstandsvorsitzende, die jemanden haben, der oder die ihnen bei Vorträgen die Powerpoint-Folie weiterklickt. Das ist eine klare Machtdemonstration, die heutzutage fragwürdig ist. Das ist wie mit dem Sidekick bei Harald Schmidt damals. Der Sidekick spielt tief, so dass Schmidt hochspielen konnte. Im Grunde sind Beschäftigte allesamt auf ihre Weise Sidekicks von Führungskräften. Denn wir haben Status immer relativ zu anderen Personen. Allein auf einer einsamen Insel hört auch die größte Führungspersönlichkeit auf, eine zu sein.

Aus welchen Machtquellen speist sich Status?

Es gibt sehr viele davon, sie beeinflussen sich gegenseitig oder überstrahlen einander wie Positionsmacht oder strukturelle Macht. Bezogen auf Status reden wir dann alleinig über die Macht, die sich aus der Persönlich-



Tom Schmitt

ist Managementtrainer, Schauspieler und Regisseur. Er beschäftigt sich mit dem Phänomen Status seit seinem Theaterpädagogikstudium und später viele Jahre als Führungskraft in der Industrie gearbeitet, bis er sich 1994 selbstständig machte. Im Jahr 2010 veröffentlichte er gemeinsam mit dem Autoren Michael Essner *Status-Spiele. Wie ich in jeder Situation die Oberhand behalte*, in dem er sein Status-Modell beschreibt.

keit ergibt. Die können wir gestalten, wir können in dieser Rolle authentisch sein. Das bedeutet: Ich sollte das, was ich sage und tue, auch denken und fühlen. Das Gefühl ist das, was alles zusammenhält. Das Problem ist nur, dass viele Führungskräfte kaum Verhaltensvarietät haben. Vor allem Frauen positionieren sich zu selten. Sie sind kooperativ und kommunikativ, aber scheuen sich vor einer Alphaposition.

Was raten Sie denn allen, die in den Hochstatus wollen?

Man kann Status nach außen und nach innen verändern. Nach innen wäre also, dass ich auf meine Körperhaltung achte. Charlie Brown sagte einmal zu Lucy: „Wenn du etwas von deiner Depression haben willst, musst du so dastehen.“ Und dann lässt er die Schultern hängen. Ideal ist es,

wenn ich über die Emotionen gehe, mich also mental ausrichte. Zorn beispielsweise ist per se keine schlechte Emotion. Es ist eine kalte Emotion, nicht heiß wie die Wut. Der Zorn ist es, der uns in die Veränderung bringen kann. Er gibt uns die Energie, um ein Ziel zu verfolgen, eine Grenze zu setzen. Dann ist es mir auch egal, ob mich andere dann ein bisschen weniger mögen. Dann ist meine innere Haltung: Es reicht!

Also brauchen wir ein Mantra?

Das Mantra ist der Königsweg, ja. Ein Mantra ist direkt, nicht reflexiv, nicht weichgespült.

Welches Mantra hat sich bei Ihnen bewährt?

Mein persönliches Mantra lautet: „Nicht mit mir, dir zeig ich's!“ Damit schütze ich mein Ego und gehe gleichzeitig in die Konfrontation. Aggression ist per se keine schlechte Emotion. *Ad gradi* heißt, festen Schrittes gehen, sich auf etwas zu bewegen. Wichtig ist, dass man vorbereitet ist. Der innere Satz, den Sie sich sagen müssen, wenn Sie zum Beispiel in ein Meeting gehen, müsste dann lauten: „Ach, heute wird wieder jemand dabei sein, der was zu meckern hat.“

Wir richten uns also mental auf den Worst Case ein.

Wir haben das Bedürfnis nach Nähe und Sympathie und sind dann überrascht, wenn wir auf jemanden treffen, der uns abweist oder angreift. Wenn wir uns darauf einstimmen, dass es so kommt, dann denken sie, wenn jemand nörgelt oder pampig wird einfach: „Ah, da ist er ja. Naja, wenn er's halt braucht.“ Mit einer Bemerkung über andere, sei es über die Person oder das Verhalten, gehe ich im Status hoch. Danach justieren wir uns dann mit unserem Mantra und setzen Grenzen. Der dritte Schritt wäre dann, aus der Defensive zu gehen und aktiv die

„Charismatische Führungskräfte können zwischen Nähe und Distanz hin- und herpendeln.“

Situation zu gestalten. Das ist die entscheidende Komponente und etwas, wogegen sich viele sträuben.

Wann haben Sie zuletzt ein Statusspiel gespielt?

Zuletzt fuhr ich mit meinem Fahrrad auf einem Weg, auf dem das Rad eigentlich zu schieben ist. Ich wusste: Auch heute werden wieder Menschen dabei sein, die sich darüber aufregen. Zwei ältere Damen stellten sich mir in den Weg und eine sagte: „Es ist verboten, hier Fahrrad zu fahren.“ Ich sagte lächelnd: „Und wissen Sie auch warum? Damit Leute wie Sie sich darüber aufregen können.“ Sie verstimmt. Ich habe also nicht argumentiert à la „Ich fahre doch ganz langsam und rücksichtsvoll“. In dem Moment ging es mir nur darum, im Status hochzugehen und mich nicht zu rechtfertigen.

Ist das der Weg dahin, charismatisch zu sein?

Es ist eine wesentliche Komponente in der Interaktion. Charismatische Füh-

rungskräfte können zwischen Nähe und Distanz hin- und herpendeln.

Hat der Umstand, dass Unternehmen vom Siezen zum Duzen übergehen, Einfluss auf die Statusspiele?

Äußerlich kreierte es mehr Nähe, aber wenn die Chefin ein Kotzbrocken oder der Boss ein Eiswürfelhuster ist, dann ändert auch Duzen daran nichts. Klar bevorzugen viele einen kollegialen Führungsstil, gerade bei hoher Expertise kommen Sie mit Law-and-Order jedoch nicht weit. Solche Leute müssen eher so geführt werden, dass Führungskräfte sie fragen, was sie brauchen und dafür sorgen, dass sie ihre Arbeit gut machen können.

Der Trend geht zu flachen Hierarchien. Wie wirkt sich das auf Status aus?

Auf der Klaviatur des Status werden die weicheren Melodien, die leiseren Töne, gespielt, aber es bleibt dabei: Wir Menschen sind Herdentiere, wir brauchen Hierarchie, sie reduziert

Komplexität. Die Rangfolge ergibt sich so oder so auf informelle Art und Weise. Das heißt, die Positionen werden dann einfach über die Sache, das Projekt, den Prozess ausgefochten. Am Ende gibt es wieder eine Hierarchie.

Können wir uns mit Statussymbolen selbst etwas helfen, in den Hochstatus zu gelangen?

Statussymbole sind kleine Helferlein, mit denen man sich Status erkauft. Was ich aber viel spannender finde als diese Äußerlichkeiten, ist, wenn jemand es schafft, eine Form von Unangestrengtheit mitzubringen. Das zahlt massiv auf den Status ein. Diese Entspanntheit schafft Vertrauen. Doch dazu müssen wir endlich unsere inneren Ängste packen und überwinden und mit unserem Status experimentieren.



Jeanne Wellnitz

ist Redakteurin des Magazins
Human Resources Manager.