Status und Distinktion: persönliche Klimmzüge

„I am special, not like anybody else!" Im Business gibt es nach wie vor viele Führungskräfte, die etwas Besonderes sein möchten, für ihr enges und weites Umfeld klar ersichtlich. Gespräch über alte und neue Statussymbole und den massenhaften Drang zur Distinktion.

Interview zwischen
Martin Claßen (people & work) und
Theresia Volk

Theresia Volk

berät das Topmanagement und begleitet Unternehmen bei ihren Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen. Als Autorin und Rednerin setzt sie Impulse in aktuellen Fragen der Arbeitswelt.

Bis vor Kurzem gab es vielerorts die klassischen Duftmarken im Management: großes Eckzimmer in der Teppichetage, hinter dicken Türen und mit Ledercouch, natürlich Vorzimmer samt der dazugehörigen Dame, eigener Aufzug, mindestens einen Achtzylinder plus persönlichen Fahrer und oft sogar einen speziellen Speiseraum auf Sterneniveau, um die Mittagspause nicht mit dem Fußvolk verbringen zu müssen. Gibt es das heute noch?

„I'm the normal one", sagte Jürgen Klopp bei seinem Antritt als Trainer des FC Liverpool. Das war kein Understatement, sondern die smarte Abgrenzung zu seinem Trainerkonkurrenten José Mourinho, der sich Jahre zuvor beim FC Chelsea mit „I'm a special one" einführte. („Please don't call me arrogant, but I'm European champion and I think I'm a special one.") Klopp ist aktuell erfolgreicher als Mourinho, insofern ist ihm die Distinktion auch faktisch gelungen.

Zurück zum Betrieb. Aber ja, die Gebäude haben ja noch immer Ecken. Und also auch Eckzimmer, in denen wichtige Leute sitzen.

Duftmarken dieser Art werden aus mehrerlei Gründen gesetzt. Erstens aus funktionalen Gründen: Wer auf seinen Fahrten konzentriert arbeiten und lesen muss, für den ist der eigene Fahrer weniger Luxus als einfach praktisch. Top-Executives der Autobranche sitzen hingegen meist selbst am Steuer – das erfordert ihr Benzin im Blut. Die Branchenstandards und -codes sind nämlich ein zweiter Grund für Statussymbole. Sie zeigen an, was in bestimmten Kreisen kulturell erwartet wird. Denn diese Symbole grenzen ja nicht nur ab, sondern signalisieren zuerst und vor allem auch Zugehörigkeit. Der dritte Grund für diese Merkmale ist der individuelle Wunsch, sich auszudrücken, also sich so zu inszenieren, wie man und frau gesehen werden will.

Es lohnt sich zu überlegen, welche funktionalen, sozialen oder individuellen Zwecke bestimmte Attribute erfüllen, denn sie sagen nicht nur etwas über die Person, sondern auch über ihre Tätigkeit und ihre Unternehmens- oder Branchenkultur aus.

Lassen Sie uns nicht über die Fußballclubs von Scheichs, Luxusjachten von Oligarchen oder Weltraumflüge von US-Machos sprechen. Was beseelt eigentlich die hiesigen Business Leader und selbst viele aus dem Middle Management, sich weiterhin nach unten abzugrenzen und eine bewusste Distanz zur Masse in Szene zu setzen? Und das in unserer Zeit des Duzens, der breiten Partizipation und der egalitären Parkplatzordnung?

Ich fange anders an: Wozu gibt es Uniformen, Schulterklappen, weiße Kittel, verschiedenfarbige Hosenträger in Montagehallen? Natürlich um sich abzugrenzen, vor allem aber, um damit das Umfeld schnell zu orientieren, mit wem man es zu tun hat. Das ist in manchen Berufen lebensnotwendig, also wiederum funktional. Die Markierung des eigenen Ranges zeigt gleichzeitig Zugehörigkeit und Abgrenzung an. Schon immer.

Und nicht zu unterschätzen ist ja unser aller dringendes Bedürfnis zu wissen, wer vor einem steht, eben auch im Daily Business. Wir halten Ausschau nach diesen Erkennungszeichen. Sich beim Status des Gegenübers zu vertun ist im Büro nicht gerade lebensgefährlich, kann aber doch sehr unangenehme Folgen haben. (Lästern Sie nur mit anderen über eine bestimmte Clique, wenn Sie sicher sind, dass niemand der Anwesenden dazugehört).

Zahlreich sind die Anekdoten, dass jemand Honoriges in einer bestimmten Situation am Wochenende nicht erkannt oder der neue Chef mit dem Praktikanten verwechselt wurde. Was anderntags genüsslich im Kollegenkreis geschildert wird.

Solche Szenen sind allerdings nur für die Personen lustig, die sich ihres Status sicher sein können, nicht zum Beispiel für die weibliche Nachwuchsführungskraft, die verkannt und zum Kaffeeholen geschickt wird. (Da hilft nur ein freundliches: „Aber Herr Soundso, ich will Ihnen heute keinen einschenken, sondern setze auf gute kollegiale Zusammenarbeit! Darf ich mich vorstellen: ...“)

Von Honoré de Balzac wird das Bonmot überliefert: Ein scharfer Beobachter kann am Zustand der Schuhe immer erkennen, mit wem er es zu tun hat. Das wird in Zeiten von Sneakers nicht gerade leichter, Schuhe sind aber immer noch ein gültiges Indiz und wichtig für die soziale Einordnung.

Ich rate zu kleinen Übungen im Alltag: Versuchen Sie mal bei dem halben Dutzend junger Leute, die Ihnen auf der Straße entgegenkommen, zu erkennen, wer „der Chef“ ist. Oder „die Chefin“ bei dem Grüppchen, das am Empfang darauf wartet, abgeholt zu werden. Das trainiert. Auch wenn man sich nie sicher sein kann.

> Geht es bei Statussymbolen darum, die durchaus menschliche Regung von Neidgefühlen in Leistungsmotivation und Aufstiegsorientierung zu übersetzen? Und zögern solche Insignien die eigene narzisstische Kränkung hinaus, wenn man ahnt, letztlich doch nicht herausragend zu sein?

Wer noch im Spiel ist, ist zu beschäftigt, um über ein Ende nachzudenken. Aber das innere Selbstwertgefühl ist nicht immer so stabil, wie der äußere Auftritt erscheint. Wie eben auch Karrieren nicht mehr besonders nachhaltig aufgebaut werden können. Man ist schon auch schnell raus oder auf dem Abstellgleis, von wo der gestandene Hauptabteilungsleiter mitansehen muss, wie ein junger Projektschnösel locker an ihm vorbeijoggt.

Umso wichtiger ist es, sich selbst zu vergewissern und nach außen zu zeigen: Ich kann etwas, ich bin etwas. Ein Bonmot sagt: Leute reden nicht, weil sie etwas mitteilen, sondern weil sie dazugehören wollen. Deswegen platzen so viele Meetings zeitlich aus den Nähten: Jeder und jede besteht auf ihrem Redebeitrag, dessen Inhalt von anderen schon mehrfach vorgebracht wurde, aber eben noch nicht von mir. Gefälligst!

Die eigene Zugehörigkeit zu signalisieren ist heute schwieriger geworden, aber deswegen auch wichtiger, weil die Verweildauer auf Positionen abnimmt. Manchmal reicht die Zeit nicht einmal für den Druck einer Visitenkarte – ganz abgesehen davon, dass keiner mehr versteht, was dort zu lesen ist. So werden andere sichtbare Insignien des „track to success“ noch bedeutsamer.

> Lassen Sie uns einige Statussymbole durchdeklinieren. Ich werfe Ihnen Stichworte zu und Sie geben Ihre Einschätzung ab zur heutigen Bedeutsamkeit und Wirkkraft. Starten wir mit der Anzahl von Vielfliegerkarten am Lederköfferchen mit goldenen Ecken ...

In Zeiten der Nachhaltigkeitsdebatten eher delikat und auch wiederum nur funktionaler Luxus. Besser als Fliegen – dieses Eingepferchtsein zwischen Klapptisch und Tomatensaft – ist ja doch, bereits da zu sein, wo man sein will, oder?

> Der Chronometer de luxe für den Mann oder das exquisite Kleinod für die Frau ...

In Branchen, die eine rigide Kleiderordnung vorsehen, zum Beispiel bei Banken und Versicherungen, ist das die einzige Möglichkeit, Individualität zu zeigen.

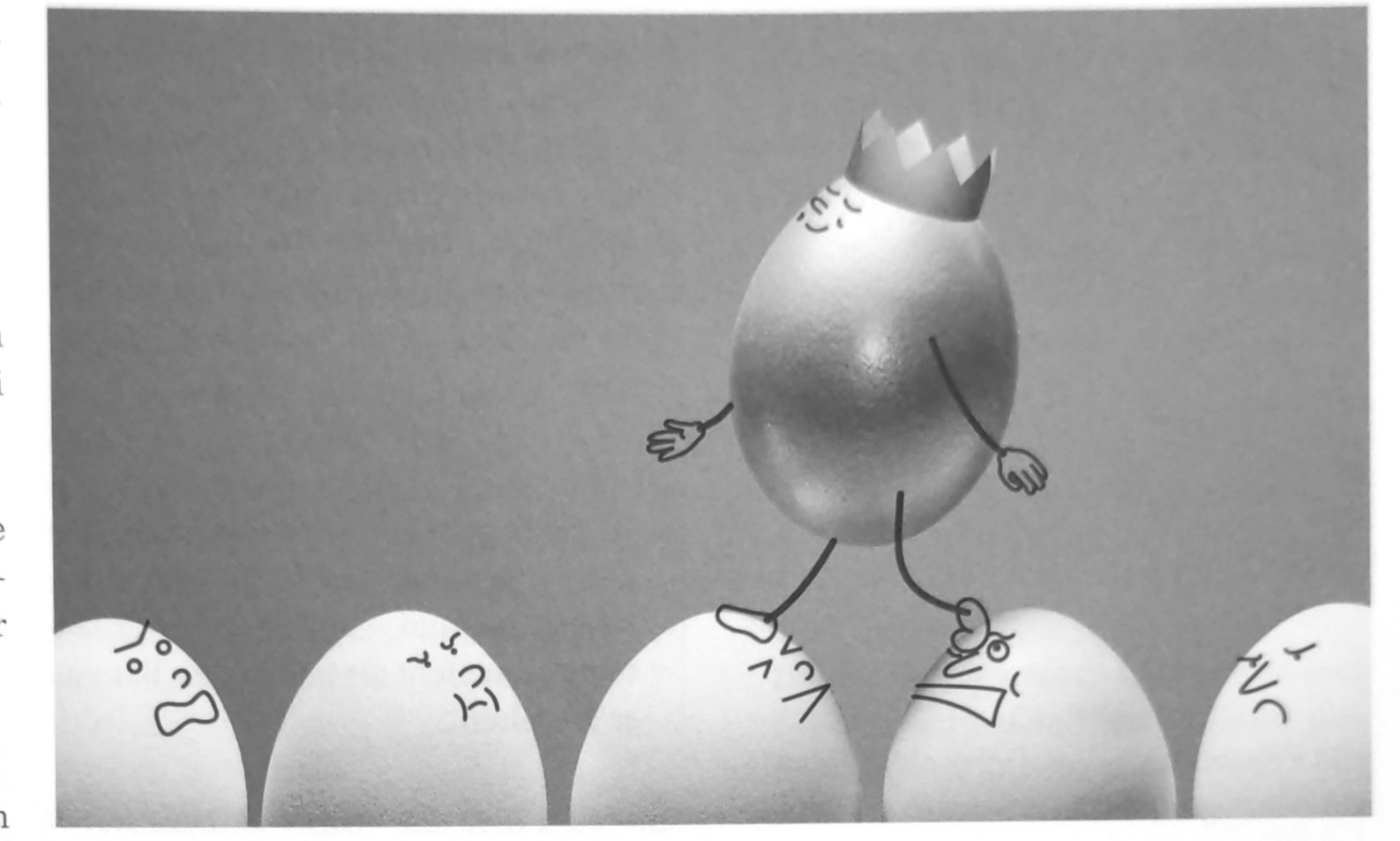
„Die Markierung des eigenen Ranges zeigt gleichzeitig Zugehörigkeit und Abgrenzung an. Schon immer.“

Überhaupt, Uhren ... Sind ja nicht mehr nötig, um die Zeit anzuzeigen, also schon eine ganze Weile funktionslos und nurmehr Inszenierungsattribute.

> Die Größe des Netzwerks in LinkedIn oder die Anzahl der Follower bei Twitter ...

Für Medienschaffende, Publizierende und zunehmend auch für politische Akteure wichtige Werkzeuge. Also wieder funktional und branchenabhängig.

> Das Milieu bzw. die Szene, in der man sich nach Dienstschluss bewegt ...



Das deutlichste Indiz, dass es um Zugehörigkeit geht. Andererseits gehört der „Dienstschluss" genauso wie der „Feierabend" oder die „Mittagspause" ja eher zu den aussterbenden Phänomenen. Um 22 Uhr noch Mails zu versenden, ist in der Regel statusrelevanter, als in irgendwelchen Clubs rumzuhängen. Keine Zeit zu haben für Vergnügungen ist immer noch, aller gegenteiligen Beteuerungen zum Trotz, ein wichtiges VIP-Symbol.

> Die Marathon-Zeit unter dreieinhalb Stunden oder das einstellige Golf-Handicap, dokumentiert auf den jeweils hippen Apps ...

Ja, die Fitnesspflicht ... Ehedem waren einmal dicke Bäuche Ausweis eines bekömmlichen Einkommens. Jetzt modellieren Personal Coaches den wohldefinierten Oberkörper und Bleistiftsilhouetten sind stilbildend („Hungerharken", hätte meine Oma befunden).

Andererseits braucht es für ein Single-Handicap wirklich viel Zeit und Geduld – was selten anzutreffen ist, und so steht das Golfbag meist nur dekorativ im Büro.

> Der Doktortitel, der des Professors oder gar der eines Honorarkonsuls ...

An Unis gilt ja: „No ranks, no title" – aber außerhalb der Hochschule nennen Sie besser mal den vollen Titel. So hat der oder die Angeredete die Möglichkeit, generös die Erlaubnis zu geben: Nennen Sie mich einfach Bill ... Aber eben erst nachdem die Titel mitgeliefert, also wahrgenommen wurden.

Und dann natürlich: Die Wirtschaft schmückt sich mit ihren Kontakten zur Wissenschaft, die Wissenschaft mit mächtigen Wirtschaftsführerinnen und Wirtschaftsführern. Wenn sich zwei dieser Protagonisten treffen, ist das immer ein Schauspiel: So geht gegenseitige narzisstische Fütterung.

> Eine Jagdpacht im Oberengadin samt Chalet ...

Eher eine Sache der früheren Jahrhunderte. Die Chalets stehen zu oft im Funkloch. Man kokettiert zwar mit Nicht-dauernd-Erreichbarkeit, will aber natürlich dennoch kontrollieren, was an Nachrichten eingeht. Und da macht ein ganzes Wochenende ohne Netz maximal nervös.

> Setzen Frauen andere Abgrenzungs-Insignien ein als Männer?

Da funktioniert es ähnlich, und doch ganz anders. Ich selbst habe zum Beispiel den Jagdschein. Übrigens auch einen sehr passablen Fußballsachverstand. Beides „nutzt" mir aber unter Smalltalk- wie Zugehörigkeitsgesichtspunkten erst einmal nicht besonders viel. Denn die Projektionen über eine Frau gehen natürlich nicht in diese Richtung. Und dann ist es wie immer: Überraschungen irritieren und sind ein Hindernis für die Einordnung. Viele Frauen arbeiten in einer Kultur, einer Ebene oder einer Branche, deren soziale Rituale und Codes etwas erfordern, was mit dem klassischen Frauenbild wenig kompatibel ist – hier meistern erfolgrei-

Foto – SvetaZi/iStock

TIPP

Alte und neue Bücher zum Thema:

- Thorstein Veblen, The Theory of the Leisure Class, 1899
- Pierre Bourdieu, La distinction, 1979
- Pierre Rosanvallon, La société des égaux, 2011
- Andreas Reckwitz, Die Gesellschaft der Singularitäten, 2017
- Elizabeth Currid-Halkett, The Sum of Small Things, 2017

che Frauen täglich ein veritables Paradoxie-Management.

> Ein Ehering und der gleichzeitige Eindruck im Wirkungskreis, man habe noch was nebenher am Laufen ...

Im Niederbayerischen gibt es den Brauch „Frauenvergleichen": Männer prahlen mit den Vorzügen ihrer(!) Frauen um die Wette. Das vieldeutige Spiel mit seiner sexuellen Potenz ist vom gleichen chauvinistischen Kaliber und funktioniert natürlich in bestimmten Herrenrunden – in denen sich aber auch vermehrt Männer unwohl fühlen.

> Der körperliche Look und das kleidungsmäßige Outfit ...

... werden bestimmt von den drei Zwecken: Funktionalität, sozial-kulturelle Pflicht und Individualitätswunsch. Die persönliche Priorisierung könnte interessant sein.

> Die Staffage beim Videomeeting vom Homeoffice aus, etwa ein geschickt platziertes Mountainbike oder eine eindrucksvolle Bibliothek ...

Ach, nach einem Jahr mit den Kacheln der lieben Kolleginnen und Kollegen auf dem Bildschirm können manche keine Bücherregale im Hintergrund mehr sehen. Und ob sie gut sortiert sind, erkennt eh niemand. Jetzt geht es mehr um die coolste Fototapete hinter einem.

> „Smalltalkability" durch Kenntnis gerade angesagter Netflix-Serien, Youtube-Clips und anderer „talks of the town", um nicht als kultureller Banause zu gelten ...

Aber es wird immer schwieriger mit den „talks of the town", denn die Zeiten, als noch eine signifikante Anzahl der Ingroup die „Sopranos" verfolgte, sind längst vorbei. Die Streaming-Szene ist so zersplittert, dass es kaum mehr möglich ist, anderntags über gemeinschaftliche Seherlebnisse zu lästern – die neuerdings ins Kraut schießenden Podcasts noch gar nicht mitgerechnet.

> Genuss von handverlesenem Kaffee aus dem nachhaltigen Anbau von Kleinbauern in Bolivien ...

Ja, kommt sehr gut. Kochen ist ja im Trend. Und wo man schon nicht selbst in die Zubereitung einsteigt, dokumentiert man über die erlesenen Zutaten, den befreundeten Winzer oder die kleine Pastamanufaktur in Sizilien, was man isst – und was man ist.

> Wenig Fremdbestimmung und Hamsterrad, viel „eigene" Zeit und Leichtigkeit als Ausdruck hoher Lebensqualität ...

Das kommt sehr darauf an, ob die relevante Vorgesetztenebene die augenscheinliche Leichtigkeit als Kompetenz oder doch eher als Unterauslastung interpretiert. Nach wie vor gilt: Mehr Arbeit ist besser als weniger. Ganz im Unterschied zu allen historischen Oberklassen von der Antike bis zur Aufklärung, wo die Muße als Abgrenzung zur schwitzenden Unterschicht zelebriert wurde.

Aber man kann ja im Meeting unter der Arbeitslast stöhnen und abends einer Bekannten, die in der Klinik schuftet, Tipps für eine gute Work-Life-Balance geben.

> Die Gleichzeitigkeit von solider materieller Absicherung und eines unkonventionellen, wenig bürgerlichen, ja fast antikapitalistischen Lebensstils ...

Das ist ohnehin das Beste. Alles haben, aber nichts brauchen. Die wenigsten machen aber die Probe aufs behauptete Exempel.

> Gesellschaftliches Engagement in der Freizeit ...

Tja, scheint mir eher wenig verbreitet, oder?

Wenn man bedenkt, dass viele spektakuläre Bauten oder Taten von Herrschenden und Vermögenden in der Geschichte einer großen Idee galten, nicht selten einer sozialen, und nicht nur (aber natürlich auch) dem eigenen Ich. Der Industrielle Güell hat den großen Gaudí beauftragt, in Barcelona Arbeitssiedlungen und innovative Stadtteile zu bauen, die Gaudí jeweils sehr umweltbewusst und teuer konzipierte. Die älteste Sozialsiedlung der Welt stiftete Jakob Fugger der Reiche, für „unverschuldet in Not Geratene". Sie mussten dafür immerhin täglich ein Vaterunser für den Gönner beten! Es gab also Zeiten, da konnte man sich Renommee verschaffen durch gemeinwohlorientierte Initia-

tiven und Verweise auf ein höheres Gut. Die meisten CSR- bzw. ESG-Aktivitäten heute sind da anspruchsloser angelegt.

> Bei Dienstleistern im Business wie uns beiden die Selbstdeklaration als „Bestseller Author", „Keynote Speaker" und „Topmanagement-Coach" ...

Ja, auch hier Superlative, so weit die Wortschöpfungen reichen. Aber gleichzeitig gilt: Sitze nie in der besseren Klasse als dein Kunde.

> Viele der heutigen Distinktionsinstrumente sind sehr subtil, sie werden meist nur von Insidern verstanden. Gerade weiche Statussymbole wie eine gute Haltung, die richtigen Werte oder das wahre Leben können nur über spezifische Codes demonstriert werden. Wie gelingt dies am besten?

Am ehesten in Beziehungen und mit sozialem Verhalten, das in Erinnerung bleibt und auch dann noch bezeugt wird, wenn sich daraus kein Nutzen mehr ziehen lässt.

> Wenn jede und jeder mehr scheint, steigt doch, vermeintlich, nur der Durchschnitt und keiner ist mehr!

Ja sicher, die Betonung der Individualität und Einzigartigkeit ist ein Massenphänomen und führt zu permanenter Aufrüstung. Dennoch ist es auch eine Kunst. Kenntnisse über das, was gerade angesagt ist, erwirbt sich nämlich nur, wer tatsächlich im Milieu unterwegs ist und feine Antennen hat. Statusimitationen kommen meist einen Tick zu spät und wirken einen Hauch zu gewollt. High Heels muss frau schon geübt sein, um sich damit auf dem Weg zum Meeting respektgebietend anzukündigen. Wer einen Anzug nicht gerne und nur selten trägt, der wirkt hineingestellt in eine Hülle, die er nicht ausfüllt.

Vivienne Westwood bringt es auf den Punkt: „Mode kann sich jeder mit Geld kaufen. Stil ist die intelligente Abweichung von Normen, die man kennen muss. Stil ist ohne Bildung und Erfahrung nicht zu haben." Die Souveränen kennen die Regeln durch und durch und können sie dann auch elegant brechen. Das ist echte Könnerschaft.

> Wer demonstrativ aus dem Spiel mit der Statusspirale aussteigt, nicht mehr will oder kann und dies attraktiv nach außen darstellt, sucht sich letztlich doch wieder eine neue Spielwiese zur Distinktion.

Oder will wirklich nicht mehr liefern. Er oder sie muss dann aber Kompensationsleistungen erbringen, um den funktionalen oder sozialen Sinn, den Statussymbole bieten, anderweitig zu erreichen. Wenn Menschen sich dann wirklich ein paar teure Schikanen ersparen, ist das natürlich wiederum ein klarer Ausdruck der Individualität – gerade wenn die Unterlassung „demonstrativ" geschieht – und erfüllt somit den finalen Zweck, sich einzigartig auszudrücken.

> „Fatal ist natürlich die Kombination aus dicker Hose und leerem Hirn."

> Status und Distinktion sind längst zu einem gewaltigen Markt geworden, auf dem Milliardenbeträge umgesetzt werden. Bei was denken Sie für sich: Das ist aber peinlich!

Wer wirklich etwas kann und etwas zu sagen hat, über dessen Abgrenzungs-Marotten sehe ich gerne hinweg. Fatal ist aber natürlich die Kombination aus dicker Hose und leerem Hirn.

> Haben Sie für unsere Leserinnen und Leser abschließend noch einen Geheimtipp zur Distinktion?

Es gibt eine kleine Übung, die ich manchmal mache, in Meetings oder wenn ich irgendwo warte oder in der Fußgängerzone. Sie heißt „Genau wie ich ..." und geht so: Blicken Sie auf eine Person und sprechen Sie im Stillen Sätze über ihn oder sie, die alle beginnen mit: „Genau wie ich ...":

- Genau wie ich ... ist er unterwegs und checkt jetzt seine Nachrichten.
- Genau wie ich ... ist sie vielleicht gespannt, was sie heute erwartet.
- Genau wie ich ... kann er sicher etwas sehr gut und etwas anderes gar nicht. Etc.

Das bekommt distinktionstechnisch zwar niemand mit, aber es stärkt die Verbundenheit mit diesen komischen, verrückten, langweiligen, lauten, freundlichen, nervösen, hektischen und allesamt ganz einzigartigen ... Menschenkindern, die täglich um einen herumwuseln. Es trainiert die soziale Fantasie, und nicht den Individualitätsmuskel USP – und oft muss man dabei schmunzeln. Das ist dann sogar sichtbar.

> Frau Volk, danke für Ihre klare Sicht.