

**Die ökonomische und organisatorische Relevanz von Status:**

**Eine Untersuchung des Strebens nach höherem Status und des Einflusses von  
Statusdifferenzen auf die Zusammenarbeit**

Der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

der Technischen Universität Bergakademie Freiberg

eingereichte

DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades

doctor rerum politicarum

Dr. rer. pol.,

vorgelegt

von Dipl.-Kfm. Andreas Ehrhardt

geboren am 10.05.1974 in Meißen.

Freiberg, den 11.04.2006

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>VII</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>1. EINFÜHRUNG.....</b>	<b>1</b>
1.1 ORGANISATORISCHE RELEVANZ VON STATUS.....	1
1.2 ZUM STAND DER ORGANISATIONSWISSENSCHAFTLICHEN STATUSFORSCHUNG.....	3
1.3 ZIELSTELLUNG UND FORSCHUNGSFRAGEN.....	9
1.4 VORGEHENSWEISE.....	14
<b>2. THEORETISCHE UND KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN.....</b>	<b>21</b>
2.1 ZUM BEGRIFF STATUS.....	21
2.1.1 <i>Überblick der Auslegungen des Statusbegriffs.....</i>	<i>21</i>
2.1.2 <i>Definition des Begriffs Status.....</i>	<i>23</i>
2.1.3 <i>Abgrenzung des Statusbegriffs.....</i>	<i>28</i>
2.1.3.1 Status und Reputation.....	28
2.1.3.2 Status und Prestige.....	30
2.1.4 <i>Arten von Status.....</i>	<i>32</i>
2.1.4.1 <i>Zugeschriebener und erworbener Status.....</i>	<i>32</i>
2.1.4.2 <i>Autonomer und komparativer Status.....</i>	<i>33</i>
2.1.4.3 <i>Lokaler und globaler Status.....</i>	<i>35</i>
2.1.4.4 <i>Sozialer und organisatorischer Status.....</i>	<i>36</i>
2.1.4.5 <i>Funktioneller und skalarer Status.....</i>	<i>37</i>
2.1.4.6 <i>Formeller und informeller Status.....</i>	<i>38</i>
2.2 DAS STREBEN VON ORGANISATIONSMITGLIEDERN NACH HÖHEREM STATUS.....	43
2.2.1 <i>Belege für das Streben nach höherem Status.....</i>	<i>43</i>
2.2.2 <i>Die VIE-Theorie als Erklärungsmodell für das Streben nach Status.....</i>	<i>44</i>
2.2.3 <i>Die Valenz von Status als ein Selbstzweck.....</i>	<i>51</i>

### III

2.2.3.1 Belege für die Wahrnehmung von Status als ein Selbstzweck .....	51
2.2.3.2 Status als Selbstzweck aufgrund eines genetischen Determinismus.....	55
2.2.3.3 Status als Selbstzweck aufgrund von Sozialisierungsprozessen .....	57
2.2.4 <i>Die Valenz von Status als ein Mittel zum Zweck</i> .....	60
2.2.4.1 Belege für die Instrumentalität von Status.....	60
2.2.4.2 Grundlagen der Instrumentalisierung von Status.....	62
2.2.4.3 Valenz der durch Instrumentalisierung von Status erreichbaren Ziele .....	66
2.2.5 <i>Erwartungen für ein erfolgreiches Statusstreben</i> .....	68
2.2.6 <i>Implikationen für die Motivation zum Streben nach höherem Status</i> .....	70
2.2.7 <i>Auswirkungen des Strebens nach höherem Status auf den ökonomischen Erfolg von Organisationen</i> .....	72
2.3 EINSCHRÄNKUNGEN DER ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN ORGANISATIONSMITGLIEDERN MIT UNTERSCHIEDLICHEM STATUS.....	78
2.3.1 <i>Hinweise auf Einschränkungen der Zusammenarbeit</i> .....	79
2.3.2 <i>Determinanten des Einflusses von Statusdifferenzen auf die Zusammenarbeit</i> .....	82
2.3.2.1 Determinanten des Umfangs der Zusammenarbeit.....	82
2.3.2.2 Die Bedeutung von Outcome Favorability und prozeduraler Fairness in Abhängigkeit des Status der Interaktionspartner .....	87
2.3.3 <i>Determinanten der Outcome Favorability</i> .....	91
2.3.3.1 Outcome Favorability aus der Perspektive Höherrangiger .....	91
2.3.3.2 Outcome Favorability aus der Perspektive Niedrigrangiger .....	93
2.3.4 <i>Beurteilung der prozeduralen Fairness</i> .....	96
2.3.5 <i>Implikationen für die Zusammenarbeit über Statusdifferenzen hinweg</i> .....	100
2.3.6 <i>Auswirkungen von Einschränkungen der Zusammenarbeit auf den ökonomischen Erfolg von Organisationen</i> .....	102
2.4 ZWISCHENFAZIT.....	108

<b>3. AUSGEWÄHLTE ORGANISATORISCHE EINFLUSSFAKTOREN .....</b>	<b>110</b>
3.1 STATUSWETTBEWERBE .....	112
3.1.1 <i>Charakteristika von Statuswettbewerben</i> .....	112
3.1.2 <i>Anzahl der Konkurrenten</i> .....	113
3.1.2.1 Valenz .....	114
3.1.2.2 Erwartungshaltung .....	116
3.1.3 <i>Qualitäten der Konkurrenten</i> .....	118
3.1.3.1 Valenz .....	119
3.1.3.2 Erwartungshaltung .....	120
3.1.4 <i>Rang der Status verleihenden Akteure</i> .....	122
3.1.4.1 Outcome Favorability .....	123
3.1.4.2 Prozedurale Fairness .....	125
3.1.5 <i>Verteidigung des erhaltenen Status</i> .....	128
3.1.6 <i>Statusverleihungszeremonien</i> .....	131
3.1.6.1 Valenz .....	132
3.1.6.2 Wahrnehmung von Statusdifferenzen .....	133
3.1.6.3 Prozedurale Fairness .....	134
3.1.7 <i>Wettbewerbsintensität des Umfeldes</i> .....	135
3.1.7.1 Valenz .....	136
3.1.7.2 Outcome Favorability .....	138
3.2 STATUSHIERARCHIEN .....	139
3.2.1 <i>Kennzeichen von Statushierarchien</i> .....	139
3.2.2 <i>Form der Statushierarchie</i> .....	140
3.2.2.1 Valenz .....	141
3.2.2.2 Erwartungshaltung .....	144
3.2.2.3 Existenz von Statusdifferenzen .....	148
3.2.3 <i>Ausstattung der Positionen der Statushierarchie mit Rechten und Pflichten</i> .....	150

3.2.3.1 Valenz .....	150
3.2.3.2 Outcome Favorability .....	152
3.2.3.3 Prozedurale Fairness.....	153
<i>3.2.4 Anzahl der Statushierarchien.....</i>	<i>154</i>
3.2.4.1 Valenz .....	155
3.2.4.2 Erwartungshaltung.....	157
3.2.4.3 Existenz von Statusdifferenzen .....	159
3.2.4.4 Outcome Favorability .....	159
<b>3.3 STATUSSYMBOLE.....</b>	<b>162</b>
<i>3.3.1 Merkmale von Statussymbolen.....</i>	<i>162</i>
<i>3.3.2 Existenz von Statussymbolen.....</i>	<i>164</i>
3.3.2.1 Valenz .....	165
3.3.2.2 Wahrnehmung von Statusdifferenzen.....	169
3.3.2.3 Outcome Favorability .....	171
<i>3.3.3 Ökonomischer Wert der Statussymbole .....</i>	<i>173</i>
<i>3.3.4 Materielle vs. immaterielle Statussymbole.....</i>	<i>176</i>
3.3.4.1 Valenz .....	177
3.3.4.2 Wahrnehmung von Statusdifferenzen.....	181
<i>3.3.5 Kopieren von Statussymbolen .....</i>	<i>181</i>
3.3.5.1 Valenz .....	182
3.3.5.2 Wahrnehmung von Statusdifferenzen.....	185
<i>3.3.6 Temporäre Überlassung von Statussymbolen.....</i>	<i>186</i>
<b>4. THEORETISCHE UND PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN .....</b>	<b>189</b>
4.1 ZUSAMMENFASSUNG DER GEWONNENEN ERKENNTNISSE .....	189
4.2 IMPLIKATIONEN FÜR DIE ORGANISATIONSWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG.....	191
4.2.1 Trade-off zwischen Kosten und Nutzen einer Statusdifferenzierung .....	192
4.2.2 Implikationen für die organisationswissenschaftliche Statusforschung.....	194

4.2.3 Ausgestaltung von Anreizsystemen.....	199
4.2.4 Beiträge zur Hierarchiediskussion.....	202
<b>4.3 GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS .....</b>	<b>206</b>
4.3.1 Möglichkeiten und Grenzen einer Gestaltung .....	207
4.3.2 Maßnahmen zur Motivation von Organisationsmitgliedern zum Streben nach Status .....	209
4.3.3 Maßnahmen zur Verhinderung von Einschränkungen der Zusammenarbeit .....	211
4.3.4 Auswahl effizienter Maßnahmen.....	214
<b>ENDNOTEN .....</b>	<b>217</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>222</b>

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1:	Vorgehensweise schematisch .....	16
Abbildung 2:	Definitionen des Begriffs Status.....	23
Abbildung 3:	Determinanten des Strebens nach höherem Status .....	49
Abbildung 4:	Auswirkungen des Strebens nach höherem Status auf den ökonomischen Erfolg einer Organisation .....	75
Abbildung 5:	Determinanten der Einschränkungen der Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status .....	83
Abbildung 6:	Einfluss von Status auf Outcome Favorability, prozeduraler Fairness und Motivation zur Zusammenarbeit (in Anlehnung an Chen, Brockner & Greenberg, 2003).....	88
Abbildung 7:	Vier-Komponenten-Modell zur Beurteilung von prozeduraler Fairness nach Blader & Tyler (2003) .....	97
Abbildung 8:	Auswirkung von Einschränkungen der Zusammenarbeit aufgrund von Statusdifferenzen für den Organisationserfolg.....	105
Abbildung 9:	Modellhafter Vergleich flache und steile Statushierarchie.....	142
Abbildung 10:	Auswirkung von Statuswettbewerben, Statushierarchien und Statussymbolen auf Statusstreben und Zusammenarbeit.....	191

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

ERG	Existence-Relatedness-Growth
ES	Erwartung, den höheren Status zu erhalten
IS	Instrumentalität des höheren Status
LMX	Leader-Member-Exchange
MS	Motivation nach einem höheren Status zu Streben
PF	Prozedurale Fairness
OF	Outcome Favorability
V	Valenz
VIE	Valenz-Instrumentalität-Erwartung
VM	Valenz des höheren Status als Mittel zum Zweck
VS	Valenz des höheren Status als Selbstzweck
VZ	Valenz der Ziele

## **1. EINFÜHRUNG**

### **1.1 Organisatorische Relevanz von Status**

Status – allgemein definiert als Wertschätzung, die ein Individuum hinsichtlich eines bestimmten Kriteriums im Verhältnis zu anderen Individuen in einem sozialen System genießt (Laatz, 1994a, 644) – ist zentrales Element eines jeden sozialen Systems (Zelditch, 1968, 251). Bereits mit den Arbeiten von Veblen (1899), Simmel (1908), Weber (1922), Goldhamer & Shils (1939) und Hughes (1945) wurde Status zu einem zentralen Erkenntnisgegenstand innerhalb der Sozialwissenschaften. Berger, Cohen & Zelditch (1972, 241) bezeichneten Status bereits als ‚altbekanntes‘ Problem. Drei Jahrzehnte später wertet Jasso (2001, 96) Status weiterhin als „... central to the social life, and understanding status ... a central task ...“ Angesichts dieser hohen Bedeutung von Status für das soziale Verhalten von Menschen ist es nur folgerichtig, wenn in Wissenschaft und Praxis Übereinstimmung darin herrscht, dass Status eine hohe organisatorische Relevanz besitzt, d.h. viele Bereiche der Organisation durchdringt (vgl. Horn, 1994, 128; Loch, Huberman & Stout, 2000, 37; Tortoriello, McEvily & Perrone, 2004, 2).

Diese organisatorische Relevanz resultiert allgemein aus der Tatsache, dass das Verhalten von Organisationsmitgliedern durch ‚Positional Concerns‘ (Solnick & Hemenway, 1998) hinsichtlich der selbst erhaltenen und anderen Personen gegenüber erwiesenen Wertschätzung geprägt ist. Dies führt unter anderem dazu, dass Organisationsmitglieder

gegenseinander um Wertschätzung und damit um Positionen bzw. Ränge in Statushierarchien konkurrieren. Das Streben nach Status und die dadurch verursachten Konkurrenzkämpfe sind vielfach dokumentiert worden und können auf ein grundlegendes und dominantes menschliches Bedürfnis nach Wertschätzung zurückgeführt werden (vgl. z.B. Huberman, Loch & Öncüler, 2003; Rege, 2001; Waldron, 1998). Die organisatorische Relevanz von Status zeigt sich auch daran, dass die Unterschiede in der Wertschätzung, d.h. Statusdifferenzen, das Handeln von Organisationsmitgliedern beeinflussen, z.B. bei F&E-Prozessen (Owens, 2000), internen Reorganisationsvorhaben (Krackhardt & Hanson, 1993), Fusionen (Hambrick & Cannella, 1993), Gehaltsverhandlungen (Belliveau, O'Reilly & Wade, 1996) oder hinsichtlich des Informationsflusses (Weisband, Schneider & Connolly, 1995) und Wissensaustauschs (Bunderson, 2003). Schließlich lässt sich die hohe organisatorische Relevanz von Status sowohl an der Vielfalt der Statussymbole innerhalb von Organisationen erkennen (vgl. Pfiffner & Sherwood, 1960, 283; Waldron, 1998, 506) als auch an den Auswirkungen, die diese Statussymbole auf das Verhalten von Organisationsmitgliedern haben (vgl. bspw. Goodsell, 1977; Magnas, 1988; Pratt & Rafaeli, 2001). Aus dieser gegebenen organisatorischen Relevanz von Status resultiert für die organisationswissenschaftliche Forschung die Aufgabe, dieses organisatorische Phänomen zu erklären, zu bewerten und Gestaltungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten.

## **1.2 Zum Stand der organisationswissenschaftlichen Statusforschung**

Um den Stand der organisationswissenschaftlichen Statusforschung darzustellen und vorhandene Forschungsdefizite zu kennzeichnen, sollen im Rahmen eines kurzen Reviews zunächst die zentralen Erkenntnisse und Erklärungsansätze zu den Auswirkungen des Phänomens Status dargelegt und anschließend die existierenden Bewertungen und Gestaltungsempfehlungen vorgestellt, verglichen und beurteilt werden.

Die erzielten Erkenntnisse und entwickelten Erklärungsansätze für die Verhaltenswirkungen von Status lassen sich zwei Forschungsströmen zuordnen. Der erste fokussiert auf das Streben von Organisationsmitgliedern nach Status. Der zweite Forschungsstrom betrachtet Auswirkungen von existierenden Statusdifferenzen.

Bei der Untersuchung des Strebens nach Status – dem ersten Forschungsstrom – konzentriert sich die organisationswissenschaftliche Forschung vor allem auf die zwei dem Statusstreben zu Grunde liegenden Motive: das Streben nach Status als Selbstzweck und das Streben nach Status als einem Mittel zum Zweck. Für beide Motive existieren unterschiedliche theoretische Erklärungsansätze und beide konnten in empirischen Studien nachgewiesen werden.<sup>1</sup> Vernachlässigt wurden bisher jedoch Wechselbeziehungen zwischen beiden Motiven (Huberman, Loch & Öncüler, 2003, 112) ebenso wie die Tatsache, dass die Motivation für ein Verhalten – in diesem Fall das Statusstreben – nicht ausschließlich von Motiven und daraus abgeleiteten Zielen abhängt, sondern auch von den subjektiven Erwartungen, die angestrebten Ziele zu erreichen (vgl. Staehle, 1999, 231). Auch Interdependenzen mit organisatorischen Prozessen und Strukturen, z.B. der

Ausgestaltung der Statusverleihung, bleiben bisher weitgehend unberücksichtigt (vgl. für Ausnahmen Loch, Huberman & Stout, 2000; Sutton & Hargadon, 1996). Zusammen liefert die organisationswissenschaftliche Forschung damit zwar Erkenntnisse und einzelne Erklärungen, warum Menschen nach Status streben, versäumt es jedoch, die relevanten Determinanten zu verknüpfen, d.h. einen umfassenden konzeptionellen Rahmen zu entwickeln, und einen klaren Bezug zu organisatorischen Prozessen und Strukturen herzustellen.

Im zweiten Forschungsstrom, der die Auswirkungen von existierenden Statusdifferenzen untersucht, werden als Ansätze zur theoretischen Erklärung der resultierenden Verhaltenswirkungen vor allem die Austauschtheorie (vgl. bspw. Blau, 1998; Bunderson, 2003), Fairnesstheorien (vgl. bspw. Chen, Brockner & Greenberg, 2003; Greenberg & Ornstein, 1983) und Machttheorien (vgl. bspw. Kirchler & Davis, 1986; Thye, 2000) herangezogen. Aufgrund der vorhandenen Unterschiede hinsichtlich Umfang und Validität der dabei erzielten Erkenntnisse ist es zweckmäßig, zwischen den Wirkungen von Statusdifferenzen auf einer individuellen Ebene, d.h. den Effekten für einen einzelnen Akteur als Besitzer eines bestimmten Status, und den Auswirkungen auf einer kollektiven Ebene, d.h. den Konsequenzen für interagierende Akteure, Gruppen oder Organisationen, zu unterscheiden.<sup>2</sup>

Hinsichtlich der Konsequenzen eines hohen oder niedrigen Status für seinen Besitzer liefert die organisationswissenschaftliche Forschung umfangreiche und weitgehend konsistente Ergebnisse. Dabei werden i.d.R. die Vorteilhaftigkeit des Besitzes eines ho-

hen Status und die Nachteiligkeit des Besitzes eines niedrigen Status festgestellt (vgl. Ball & Eckel, 1996; Ball, Eckel, Grossman & Zame, 2001; Belliveau, O'Reilly & Wade, 1996; Okamoto & Smith-Lovin, 2001; Owens, 2000). Vereinzelt kann dieser Zusammenhang nicht nachgewiesen werden, was aber im Wesentlichen mit dem Einfluss verschiedener Kontingenzfaktoren erklärt wird (vgl. Ahuja, Galletta & Carley, 2003; Aquino, Grover, Bradfield & Allen, 1999).

Im Gegensatz zu dieser individuellen Ebene sind sowohl theoretische als auch empirische Untersuchungen der Auswirkungen von Statusdifferenzen auf einer kollektiven Ebene rar (vgl. für Ausnahmen Doyle, 1971). Kritisch zu beurteilen ist dabei vor allem, dass die wenigen vorhandenen Arbeiten ihre Betrachtungen i.d.R. soweit einschränken, dass eine vollständige Beurteilung bzw. Bewertung der Auswirkungen des Phänomens Status nicht möglich ist. So dokumentiert bspw. Horn (1994) einen positiven Einfluss von Statussymbolen auf die Identifikation mit dem Unternehmen und das Leistungsverhalten der Mitarbeiter. Dabei bleibt er jedoch den Nachweis schuldig, ob diese positiven Auswirkungen die negativen Effekte aufwiegen, die evtl. durch fehlende Identifikation und geringes Leistungsverhalten derjenigen entstehen, die einen niedrigen Status haben und keine Symbole eines hohen Status besitzen.<sup>3</sup> Darüber hinaus wird ebenso, wie bei dem Streben nach Status, auch bei den Auswirkungen von Statusdifferenzen nur in wenigen Ausnahmefällen der Einfluss von organisatorischen Prozessen und Strukturen untersucht. (vgl. für Ausnahmen Ahuja, Galletta & Carley, 2003; Weisband, Schneider & Connolly, 1995).

Zusammenfassend ist deshalb festzuhalten, dass trotz vorhandener theoretischer Erklärungsansätze die organisationswissenschaftliche Forschung bisher nur wenige Erkenntnisse bietet, welche Auswirkungen Statusdifferenzen auf einer kollektiven Ebene haben. Dies ist umso kritischer, da Statusdifferenzen und damit die Interaktion von Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status eine organisatorische Realität darstellen (vgl. Chen, Brockner & Greenberg, 2003, 1f.).

Angesichts dieser Defizite der organisationswissenschaftlichen Statusforschung ist es nicht überraschend, dass sowohl die generellen Bewertungen des Phänomens Status als auch entsprechende Handlungsempfehlungen widersprüchlich sind und häufig eine geringe bzw. keine wissenschaftliche Fundierung besitzen. Mit Hinblick auf die Bewertung von Status ist festzustellen, dass in theoretischen und empirischen Arbeiten immer wieder Vorteile von Status hervorgehoben werden, z.B. bei der Ressourcenallokation (vgl. Ball et al., 2001), als Anreiz (vgl. Loch, Yaziji & Langen, 2001) oder der Abwehr von Übergriffen am Arbeitsplatz (vgl. Aquino, Grover, Bradfield & Allen, 1999). Gleichzeitig wird aber in Lehrbüchern und Zeitschriften mit hoher wissenschaftlicher Reputation vor identifikations- und solidarisierungshemmenden Effekten gewarnt (Maister, 1985, 11; Staehle, 1999, 272). Als Reaktion auf solche Probleme wird unter anderem zur Redefinition von Status (Caudron, 1999) oder zur gänzlichen Abschaffung aller Statusdifferenzen aufgefordert (Maister, 1985, 11; Staehle, 1999, 272). Am weitesten geht Berglas (1996, 35) in dieser Diskussion, der in einem populärwissenschaftlichen Magazin bereits den ‘Tod von Status’ proklamiert.

Besonders scheinen dabei Statussymbole – als sichtbare Zeichen eines Status (Laatz, 1994c, 648) – zu polarisieren. Einerseits werden die Funktionen von Statussymbolen und deren Nutzen für die Organisation positiv hervorgehoben. Rischar (1992, 142) verweist bspw. auf die Orientierung, zu der Statussymbole beitragen, und die Identifikation, die sie stiften können. Horn (1994) zeigt die positive Motivationswirkung auf, die von Statussymbolen ausgehen kann. Darüber hinaus wird auch auf die Bedeutung von Statussymbolen als wichtiges Mittel und Ansatzpunkt zur Steuerung und Führung von Menschen verwiesen (vgl. Das, 1988, 263; Loch, Huberman & Stout, 2000, 37).

Andererseits werden Statussymbole aber häufig sehr negativ und abwertend beurteilt. Frost (1985, 5) vertritt bspw. die Meinung, dass von Symbolismus zwar einige wenige profitieren, dies jedoch immer auf Kosten von anderen. 1992 titelt die populärwissenschaftliche Zeitschrift: ‚Der Karriereberater: Erfolg in Leben und Beruf‘ ironisch: ‚Status und der schöne Schein der Symbole.‘ In dieser Ausgabe bezeichnet Diehl (1992, 34) Statussymbole als ‚... sichtbare Zeichen für abnehmende Leistung.‘ Zusätzlich verweist er darauf, dass das Zur-Schau-Stellen von Statussymbolen zu Ineffizienzen führen kann (ebenda, 34f.). Beer (1992) äußert besondere Kritik an materiellen Statussymbolen, deren Motivationswirkung er anzweifelt. Gersbacher (1992, 155) stellt die provokative Frage: ‚Sind Statussymbole ihr Geld noch Wert?‘ und Wilde (1992, 148) hält fest, dass ‚... Unternehmen ... auch und gerade dann Erfolg haben, wenn die Köpfe der Mitarbeiter ‚statussymbolfrei‘ sind.‘ Diese populärwissenschaftliche Kritik ist zwar kaum theoretisch fundiert und auch wenig ausgewogen, sie verdeutlicht jedoch zwei Dinge: Ers-

tens liefert die organisationswissenschaftliche Forschung bisher keine ausreichenden Erkenntnisse – weder im notwendigem Umfang noch mit der erforderlichen Konsistenz – um diese Kritik eindeutig zu widerlegen. Zweitens resultiert die kritische Bewertung in Anbetracht der fehlenden wissenschaftlichen Fundierung offensichtlich aus schlechten persönlichen Erfahrungen in der Praxis oder vorhandenen Werten und Normen, die zu dieser ablehnenden Haltung führen.

Angesichts dieser zum Teil widersprüchlichen Einschätzungen überrascht es nicht, dass auch die existierenden Handlungsempfehlungen sich teilweise widersprechen. So schlägt bspw. Maister (1985, 11) die Abschaffung aller Statusdifferenzen vor und untermauert diese These erstaunlicherweise mit dem Erfolg von Unternehmensberatungen, der seines Erachtens durch die Abwesenheit von Statussymbolen und die Unterdrückung von Statusdifferenzen erreicht wird. Auch Staehle (1999, 272) befürwortet einen solchen radikalen Schritt und begründet ihn mit der identifikations- und solidarisierungshemmenden Wirkung von Status.

Im Gegensatz zu diesem radikalen Ratschlag der Abschaffung existieren gleichsam Empfehlungen, die eine bewusste Gestaltung bzw. Instrumentalisierung von Status anregen. So empfiehlt bereits Hughes (1945, 357), Beziehungen formal und spezifisch zu halten, um Statuskonflikte zu vermeiden. Spataro (2002, 24) rät, Mitarbeiter mit hohem und niedrigem Status eng zusammenarbeiten zu lassen, um die Motivation und Leistung der Letztgenannten zu erhöhen. Loch, Huberman & Stout (2000, 51-52) betonen, dass Organisationen erfolgreicher sind, wenn sie Status auf Basis der erbrachten Leistungs-

beiträge und nicht auf Basis von Gefälligkeiten, Beziehungen o.ä. vergeben. Die praktische Relevanz dieser beispielhaft aufgeführten Handlungsempfehlungen ist jedoch insofern eingeschränkt, als dass sie jeweils nur isolierte Aspekte des Phänomens Status betrachten und mögliche Interdependenzen vernachlässigen.

Zusammenfassend ist damit festzuhalten, dass die organisationswissenschaftliche Statusforschung erhebliche Defizite aufweist, was vor allem anhand von widersprüchlichen Einschätzungen und inkonsistenten Gestaltungsempfehlungen deutlich wird. Die dafür verantwortlichen Ursachen sind, dass zentrale, organisationswissenschaftlich relevante Fragestellungen nicht oder unzureichend betrachtet werden, häufig eine theoretische Fundierung der Arbeiten bzw. Meinungen fehlt und auch die empirische Forschung Lücken bzw. Unzulänglichkeiten aufweist. Insbesondere vor dem Hintergrund der hohen organisatorischen Relevanz von Status ist der Stand der organisationswissenschaftlichen Statusforschung damit als unbefriedigend einzustufen.

### **1.3 Zielstellung und Forschungsfragen**

Die vorliegende Arbeit will einen Beitrag dazu leisten, Defizite der organisationswissenschaftlichen Statusforschung zu beseitigen. Sie setzt sich das Ziel, Auswirkungen von Status auf das Verhalten von Organisationsmitgliedern sowohl zu erklären als auch zu bewerten. Dafür müssen interdisziplinäre Erkenntnisse zum sozialen und organisatorischen Phänomen Status dargestellt, evaluiert und weiterentwickelt werden. Dies

schaft eine fundierte und konsistente Basis für die organisationswissenschaftliche Auseinandersetzung mit Status und die Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Die Arbeit beschränkt sich dabei auf Betrachtungen des Status im Besitz von Individuen, d.h. Organisationsmitgliedern. Obwohl auch Gruppen oder Organisationen einen eigenen Status innerhalb eines übergeordneten sozialen Systems besitzen können (vgl. Benjamin & Podolny, 1999; Echebarria-Echabe & Guede, 2003; Hopkins & Rae, 2001; Lounsbury, 2002), soll dies nicht näher analysiert werden, da erhebliche Unterschiede zwischen dem Status eines Individuums und dem Status eines sozialen Systems, d.h. einer Gruppe oder Organisation, bestehen.<sup>4</sup>

In Übereinstimmung mit der formulierten Zielstellung sollen im Rahmen dieser Arbeit folgende vier Forschungsfragen beantwortet werden. Die erste hinterfragt: Was charakterisiert das organisationswissenschaftliche Phänomen Status? Unstimmigkeiten und nicht bzw. nicht ausreichend begründete Spezifizierungen des Begriffs können die Aussagekraft von Arbeiten zum organisatorischen Phänomen Status einschränken. Tatsächlich existiert in der Organisationswissenschaft keine einheitliche Statusdefinition (vgl. bspw. Flynn, 2003, 540; Gould, 2002, 1147; Lovaglia, 1994, 90; Owens, 2000, 57; Thye, 2000, 408). Teilweise verzichten Autoren auch gänzlich auf eine explizite Darlegung, was sie unter Status verstehen (vgl. bspw. Martorana, Galinsky & Rao 2005; Srivastava, 1984; Weisband, Schneider & Connolly, 1995). Hinzu kommen verschiedene Statustypologien, die weitgehend ohne Bezug zueinander existieren.<sup>5</sup> Zusammen erfor-

dert dies eine grundlegende Auseinandersetzung mit dem Begriff Status und eine Abgrenzung von anderen Begriffen.

Entsprechend der Zielstellung ist die Untersuchung der Auswirkungen von Status auf das Verhalten von Organisationsmitgliedern zentrale Aufgabe dieser Arbeit. Im Rahmen der interdisziplinären Statusforschung werden verschiedene Verhaltenswirkungen thematisiert, die zum Teil keine oder lediglich marginale organisatorische Relevanz besitzen, wie z.B. der Einfluss von Status auf das Lachen (vgl. Cashdan, 1998) oder auf die Pünktlichkeit (vgl. Kanekar & Vaz1993). Weitaus höhere organisatorische Relevanz besitzen hingegen das Streben von Organisationsmitgliedern nach höherem Status und die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status. Beide Verhaltenswirkungen werden von Organisationswissenschaftlern als sehr wichtig bzw. erfolgskritisch eingestuft (vgl. Chen, Brockner & Greenberg, 2003; Harsanyi, 1966; Loch, Yaziji & Langen, 2001; Weisband, Schneider & Connolly, 1995) und sollen daher im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden.

Gleichwohl hat Status auch Einfluss auf weitere Verhaltensweisen bzw. Aktivitäten von Organisationsmitgliedern, z.B. auf Handlungen zur Verteidigung eines hohen Status bzw. der existierenden Rangverteilung in der Statushierarchie (vgl. dazu Gould, 2002), Aktionen zur grundlegenden Veränderung bzw. zur Zerstörung bestehender Statushierarchien (vgl. dazu Martorana, Galinsky & Rao, 2005) oder die Interaktion von Akteuren mit gleichem Status (vgl. dazu Chen, Brockner & Greenberg, 2003). Diese und ähnliche Verhaltenswirkungen werden in der vorliegenden Arbeit nicht untersucht. Jedoch

wird bei der Darstellung theoretischer Implikationen darauf eingegangen, ob die hier gewonnenen Erkenntnisse ggf. auch auf andere Verhaltenswirkungen übertragbar sind.

Die zweite Forschungsfrage erörtert demzufolge: Unter welchen Bedingungen streben Organisationsmitglieder nach höherem Status? Neben Geld ist Status einer der wichtigsten Anreize, um Mitarbeiter zu motivieren (Harsanyi, 1966, 357). Ebenso ist es für die Entscheidung einer Person, in eine Organisation einzutreten oder diese zu verlassen, von zentraler Bedeutung, welche Möglichkeiten bestehen, in dieser Organisation einen hohen Status zu erhalten (Frank, 1985). Angesichts dieser Bedeutung von Status als Anreiz für Organisationsmitglieder und der Aufgabe des Managements einer jeden Organisation, ihre Mitglieder zu motivieren (March & Simon, 1958), ist es von hoher organisatorischer Relevanz zu erörtern, wann Organisationsmitglieder nach einem höheren Status streben und so motiviert werden. Dies ist dabei umso wichtiger, da Status im Vergleich zu Geld häufig eine preiswerterer Anreiz ist (Loch, Yaziji & Langen, 2001, 22).

Die dritte Forschungsfrage fokussiert auf die Zusammenarbeit und hinterfragt: Unter welchen Bedingungen führen Statusdifferenzen zwischen Organisationsmitgliedern zu Einschränkungen ihrer Zusammenarbeit?<sup>6</sup> Staehle (1999, 272 und 306-308) folgend, lösen Statusdifferenzen solidarisierungshemmende Wirkungen aus und verursachen Kommunikationsstörungen. Beides stellt eine Einschränkung der Zusammenarbeit dar. Sowohl der Informations- und Wissensaustausch über Statusdifferenzen hinweg (vgl. Burris, Rodgers & Mannix, 2004, 3; Littlepage, Robison & Reddington, 1997; Blau & Scott, 1963; Doyle, 1971) als auch die Solidarität zwischen Organisationsmitgliedern

mit unterschiedlichem Status (Wayne, Shore & Liden, 1997) sind jedoch i.d.R. von zentraler Bedeutung für den Erfolg einer Organisation. Folglich ist die Analyse solcher Einschränkungen der Zusammenarbeit von hoher organisatorischer Relevanz, u.a. um praktische Empfehlungen zur Vermeidung dieser Einschränkungen abzuleiten.

Um auch den bisher weitgehend vernachlässigten Einfluss organisatorischer Prozesse und Strukturen (vgl. Abschnitt 1.2) auf die Verhaltenswirkungen von Status zu erörtern, hinterfragt die vierte Forschungsfrage: Welchen Einfluss haben organisatorische Prozesse und Strukturen in Form von Statuswettbewerben, Statushierarchien und Statussymbole auf die Motivation zum Streben nach höherem Status und Einschränkungen der Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status? In der organisationswissenschaftlichen Literatur werden Statuswettbewerbe, Statushierarchien und Statussymbole wiederholt als wichtige Einflussfaktoren auf das Verhalten von Organisationsmitgliedern und Ansatzpunkte zur Gestaltung von Status hervorgehoben (vgl. bspw. Berger, Cohen & Zelditch, 1972; Harsanyi, 1966; Horn, 1994; Krackhardt & Hanson, 1993; Owens & Sutton, 2002; Pratt & Rafaeli, 2001; Spataro & Anderson, 2002). Daher lassen sich auch Auswirkungen auf die hier betrachteten Verhaltenswirkungen vermuten. Die Bestimmung der Einflüsse dieser organisatorischen Prozesse und Strukturen schafft eine Grundlage, um in der Praxis z.B. Statuswettbewerbe zu gestalten oder geeignete Statussymbole auszuwählen.

Die Beantwortung der gestellten Forschungsfragen liefert wichtige Beiträge für die organisationswissenschaftliche Statusforschung. Offene, organisationswissenschaftlich re-

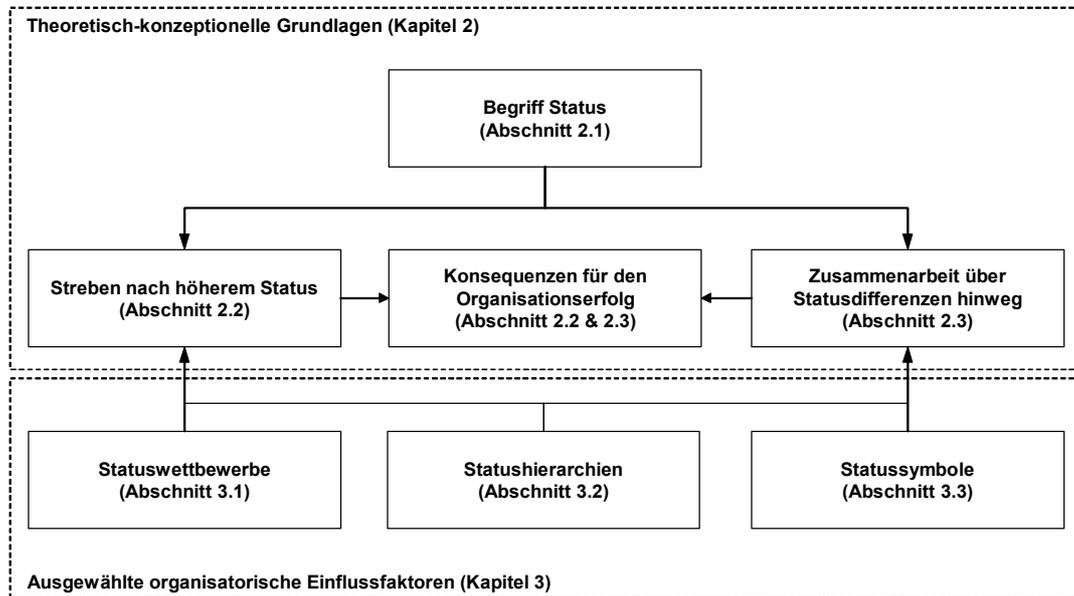
levante Fragestellungen können durch Nutzung von Erkenntnissen der interdisziplinären Statusforschung und Weiterentwicklung organisationswissenschaftlicher Erkenntnisse beantwortet und damit Forschungsdefizite beseitigt werden. Empirisch überprüfbare Propositionen werden erarbeitet, die eine Erklärung und Bewertung der betrachteten Verhaltenswirkungen erlauben. Die Untersuchung des Einflusses von organisatorischen Prozessen und Strukturen ermöglicht die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen und liefert wichtige Implikationen für die Ausgestaltung von Anreizsystemen sowie die Hierarchiediskussion. Nicht zuletzt bieten die gewonnenen Erkenntnisse auch einen Erklärungsansatz für die Existenz der widersprüchlichen Einschätzungen des organisatorischen Phänomens Status und der inkonsistenten Gestaltungsempfehlungen.

#### **1.4 Vorgehensweise**

Angesichts der vorhandenen Forschungsdefizite bildet die Schaffung einer theoretischen und konzeptionellen Basis die Voraussetzung, um den Einfluss von Status auf das Verhalten von Organisationsmitgliedern zu erklären und zu bewerten. Diese theoretisch-konzeptionellen Grundlagen werden in Kapitel 2 gelegt. Zu diesem Zweck wird in Abschnitt 2.1 zunächst die erste Forschungsfrage erörtert, was das organisationswissenschaftliche Phänomen Status charakterisiert. Dazu werden die zwei grundlegenden, in der organisationswissenschaftlichen Forschung gebräuchlichen Auslegungen des Begriffes Status skizziert (vgl. Laatz, 1994a, 644) und diejenige Auslegung identifiziert, welche innerhalb der Organisationswissenschaften dominiert und auch dieser Arbeit zu Grunde liegt (Abschnitt 2.1.1). Daran schließt sich ein Überblick existierender Definiti-

onen des Begriffs Status an. Dabei wird aufgrund der festzustellenden Heterogenität und teilweise sehr ausgeprägten Spezifität eine eigenständige Definition erarbeitet (Abschnitt 2.1.2). Basierend auf dieser Definition erfolgt dann eine Abgrenzung der Begriffe Reputation und Prestige (Abschnitt 2.1.3), die häufig als Quelle, Konsequenz oder Synonym von Status benutzt werden.<sup>7</sup> Diese Abgrenzung ermöglicht es, die theoretischen und empirischen Arbeiten zu bestimmen, die zur Beantwortung der gestellten Forschungsfragen herangezogen werden können. Da innerhalb der Organisationswissenschaften zudem verschiedene Typologien von Status benutzt werden, ist es notwendig, auch diese einzuführen, kurz zu charakterisieren und ihre Relevanz für vorliegende Arbeit zu beurteilen (Abschnitt 2.1.4). Daraus lassen sich u.a. Erkenntnisse gewinnen, welche Arten von Status überhaupt im Gestaltungsbereich des Managements einer Organisation liegen. Die Definition, Abgrenzung und Differenzierung schafft die Voraussetzung, um ausgehend von einem einheitlichen Begriffsverständnis die Wirkungen von Status auf das Verhalten von Organisationsmitgliedern zu analysieren.

Die beiden folgenden Abschnitte 2.2 und 2.3 widmen sich dann dem Ziel, die im Rahmen dieser Arbeit betrachteten Verhaltenswirkungen zu erklären und zu bewerten. Damit wird die Basis geschaffen, um in Kapitel 3 den Einfluss ausgewählter organisatorischer Prozesse und Strukturen auf das Streben nach höherem Status und die Zusammenarbeit über Statusdifferenzen hinweg systematisch und fundiert zu analysieren.



**Abbildung 1: Vorgehensweise schematisch**

Abschnitt 2.2 untersucht die Motivation von Organisationsmitgliedern, nach einem höheren Status zu streben. Zunächst wird anhand von empirischen Belegen und Praxisbeispielen das Streben von Organisationsmitgliedern nach höherem Status dokumentiert (Abschnitt 2.2.1). Dabei wird u.a. aufgezeigt, in welchen vielfältigen Aktivitäten sich dieses Statusstreben ausdrückt. Um das Streben nach höherem Status zu erklären, wird die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs(VIE)-Theorie von Vroom (1964) benutzt (Abschnitt 2.2.2). Diese Theorie gründet, wie die gesamte vorliegende Arbeit, auf der Prämisse, dass Menschen subjektiv rationale Entscheidungen treffen. Sie erlaubt es, die zentralen Determinanten des Statusstrebens zu integrieren. Gleichzeitig bietet sie auch die Möglichkeit einer Differenzierung zwischen dem Wert, den Menschen Status als einem Selbstzweck und dem Wert, den sie Status als einem Mittel zum Zweck beimessen.

Insgesamt können damit diejenigen Faktoren identifiziert und verknüpft werden, die Organisationsmitglieder zum Streben nach höherem Status motivieren (Abschnitte 2.2.3-2.2.6).

Entsprechend dem Ziel dieser Arbeit ist es zudem notwendig, die Auswirkungen des Statusstrebens auf den Erfolg einer Organisation zu beurteilen (Abschnitt 2.2.7). Als Grundlage für eine solche Beurteilung bietet sich die Anreiz-Beitrags-Theorie an (March & Simon, 1958). Im Rahmen der Anreiz-Beitrags-Theorie wird ein Unternehmen als Koalition aller an ihr partizipierenden Personen angesehen. Weiterhin wird das Verhalten der Unternehmensmitglieder als Ergebnis bewusster Entscheidungen interpretiert, wobei die Mitglieder:

- (1) die Entscheidung zur Teilnahme an dem Unternehmen (mit den Ausprägungen Eintritts-, Bleibe- und Austrittsentscheidung) und
- (2) die Entscheidung zur Leistung treffen müssen.

Sowohl die Teilnahmemotivation als auch die Leistungsmotivation stehen in einer direkten Beziehung zu dem ökonomischen Erfolg einer Organisation (vgl. bspw. Nippa & Petzold, 2000). Auf diesen Erkenntnissen weiter aufbauend wird der Zusammenhang zwischen dem Streben nach höherem Status und der Teilnahme- sowie Leistungsmotivation ausführlich erörtert und dargelegt, wie Teilnahme- und Leistungsmotivation den ökonomischen Erfolg einer Organisation beeinflussen. Dies ermöglicht eine Bewertung, wann es dem Organisationserfolg dienlich bzw. abträglich ist, wenn Organisationsmit-

glieder nach höherem Status streben. Damit wird in Abschnitt 2.2 ein theoretisch-konzeptioneller Rahmen geschaffen, um sowohl Ansatzpunkte zur Forcierung des Strebens nach höherem Status als auch die Auswirkungen einer solchen Forcierung auf den Organisationserfolg zu beurteilen.

Abschnitt 2.3 widmet sich den Einschränkungen der Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status. Dabei werden zunächst die Probleme dargestellt, die durch Statusdifferenzen ausgelöst werden und eine Einschränkung der Zusammenarbeit darstellen (Abschnitt 2.3.1). Neben der Wahrnehmung von Statusdifferenzen – die eine notwendige Bedingung ist – erklären insbesondere die beiden Faktoren Outcome Favorability und prozedurale Fairness Einschränkungen der Zusammenarbeit. Die Ursachen für den Einfluss dieser beiden Faktoren werden in Abschnitt 2.3.2 dargelegt. Da dieser Einfluss mit dem Status eines Akteurs variiert, ist es notwendig, diese statusbedingten Unterschiede aufzuzeigen. Um schließlich die konkreten Bedingungen zu identifizieren, die zu Einschränkungen der Zusammenarbeit führen, wird anschließend untersucht, was die Outcome Favorability für höherrangige und für niedrigrangigere Organisationsmitglieder determiniert (Abschnitt 2.3.3). Anschließend wird dargelegt, welche Kriterien und Informationsquellen interagierende Akteure zur Beurteilung der prozeduralen Fairness nutzen (Abschnitt 2.3.4). Zusammen lässt sich daraus schlussfolgern, wann sich Einschränkungen der Zusammenarbeit ergeben (Abschnitt 2.3.5).

Die Konsequenzen, die Einschränkungen der Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status auf den Organisationserfolg haben, werden – wie in Abschnitt 2.2.7 geschehen – zunächst auf Basis der Anreiz-Beitrags-Theorie analysiert. Im Gegensatz zum Streben nach höherem Status ergeben sich aus der Zusammenarbeit jedoch nicht nur Implikationen für die Motivation der Organisationsmitglieder. Vielmehr resultieren daraus auch Auswirkungen auf die Fähigkeit der Organisationsmitglieder zu Leistungsbeiträgen. Diese Auswirkungen werden bei der Beurteilung des Einflusses von Einschränkungen der Zusammenarbeit auf den Organisationserfolg einbezogen (Abschnitt 2.3.6).

Auf den theoretisch-konzeptionellen Grundlagen des Kapitels 2 basierend, können in Kapitel 3 die Auswirkungen von Statuswettbewerben (Abschnitt 3.1), Statushierarchien (Abschnitt 3.2) und Statussymbolen (Abschnitt 3.3) für die Motivation, nach höherem Status zu streben, und für die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern analysiert werden. Damit werden Antworten auf die vierte Forschungsfrage geliefert. Auf Basis verfügbarer Forschungsergebnisse und Weiterentwicklungen wird untersucht, welche Auswirkungen einzelne Merkmale der Statuswettbewerbe, der Statushierarchie und der Statussymbole auf die Determinanten des Statusstrebens und der Zusammenarbeit (vgl. Abschnitt 2.2 und 2.3) haben. Betrachtet werden dabei solche Merkmale, die aufgrund der Erkenntnisse der organisationswissenschaftlichen Statusforschung sowie der Statusforschung in anderen wissenschaftlichen Disziplinen, relevanten Organisationstheorien oder den Ausarbeitungen in Kapitel 2 signifikante Verhaltenswirkungen erwarten las-

sen. Da Auswirkungen der einzelnen Merkmale nur für das Streben nach höherem Status und für die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status untersucht werden, erfolgt automatisch eine Einschränkung, da Einflüsse dieser Merkmale auf andere Verhaltenswirkungen (vgl. Abschnitt 1.3) nicht erörtert werden. Dies hat zur Konsequenz, dass allein auf Basis der durchgeführten Betrachtungen keine abschließende Beurteilung der Vorteilhaftigkeit bzw. Nachteiligkeit einzelner Merkmale möglich ist. Gleichwohl erlauben es die Analysen, Ursachen für beobachtete Verhaltenswirkungen von Status aufzuzeigen. Außerdem werden dadurch auch Ansatzpunkte identifiziert, um die hier betrachteten Verhaltenswirkungen zu forcieren.

Kapitel 4 dient der Darstellung theoretischer und praktischer Implikationen. Zunächst werden die gewonnenen Erkenntnisse kurz zusammengefasst (Abschnitt 4.1). Anschließend werden Implikationen für die organisationswissenschaftliche Forschung dargelegt (Abschnitt 4.2). Dabei wird sowohl auf spezifische Implikationen für die Statusforschung eingegangen (Abschnitte 4.2.1 und 4.2.2) als auch auf solche Erkenntnisse, die für die Ausgestaltung von Anreizsystemen (Abschnitt 4.2.3) und die Hierarchiediskussion (Abschnitt 4.2.4) relevant sind. Abschnitt 4.3 widmet sich praktischen Implikationen. Dazu werden Grenzen der Gestaltbarkeit aufgezeigt (Abschnitt 4.3.1), Maßnahmen zur Steigerung der Motivation (Abschnitt 4.3.2) bzw. Verhinderung von Einschränkungen der Zusammenarbeit dargestellt (Abschnitt 4.3.3) und schließlich ein Kalkül zur Auswahl effizienter Maßnahmen skizziert (Abschnitt 4.3.4).

## **2. THEORETISCHE UND KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN**

### **2.1 Zum Begriff Status**

#### *2.1.1 Überblick der Auslegungen des Statusbegriffs*

Innerhalb der Sozialwissenschaften wurde und wird der Begriff Status in unterschiedlichen Auslegungen gebraucht. Laatz (1994a, 644) und Lamnek (2002, 577) bieten in den jeweiligen bibliographischen Werken einen Überblick. Demnach wurde Status z.B. von Linton (1936) im Sinne des heutigen Vorstellungsinhaltes von Position gebraucht, im Englischen als eine Übersetzung des von Weber (1922) geprägten Begriffes Stand benutzt und im Kontext der Rollentheorie als Synonym für den Begriff der sozialen Position interpretiert, d.h. als der Platz eines Individuums in einem sozialen System (z.B. der Status des Vaters in der Familie).

Heute wird Status vor allem in zwei Auslegungen gebraucht, denen sich auch die unterschiedlichen Verständnisse des Begriffs Status innerhalb der Organisationswissenschaften zuordnen lassen. Laatz (1994a, 644) folgend, wird Status von einer Minderheit von Autoren als eine mehr oder weniger hohe Position in der Hierarchie eines sozialen Systems bezeichnet, dessen Schichtung auf einem beliebigen hierarchiebildenden Kriterium beruht. Demgegenüber wendet die Mehrheit der Autoren Status im Zusammenhang mit Hierarchien sozialer Wertschätzung in einem sozialen System an. Die erstgenannte Auslegung des Begriffs Status wird in den Organisationswissenschaften vor allem im Rahmen der Forschung zu demographischer Diversität verwendet.<sup>8</sup> Im Mittelpunkt steht da-

bei die Frage nach den Auswirkungen von äußerlich wahrnehmbaren Differenzen, z.B. von Alters-, Geschlechts- und Rassenunterschieden. Der Status einer Person ist dabei Ausdruck eines bestimmten demografischen Merkmals, z.B. der Status als Mann oder Frau, der Status als Schwarzer oder Weißer.

Damit besteht ein klarer Unterschied zu dem zweitgenannten und dominierenden Begriffsverständnis, wonach Status interpretiert wird als „... Wertschätzung, die ein Individuum hinsichtlich eines Kriteriums ... im Verhältnis zu anderen Individuen in diesem sozialen System genießt (Latz, 1994a, 644).“ Dieses Verständnis ist in den Organisationswissenschaften sehr verbreitet (vgl. bspw. Aquino et al., 1999; Loch, Huberman & Stout, 2000; Spataro & Anderson, 2002) und soll auch in dieser Arbeit zu Grunde gelegt werden. Überträgt man dieses Begriffsverständnis auf den konkreten Kontext der Organisation, so spiegelt Status nicht beliebige Differenzen der Mitglieder hinsichtlich Alter, Gehalt oder Hautfarbe wider, sondern Differenzen in der Wertschätzung, die einem Organisationsmitglied im Vergleich zu anderen entgegengebracht wird. Dabei können die gerade aufgezählten Attribute einer Person diese Wertschätzung zwar determinieren, müssen dies aber nicht zwingend.

Dieses nach Latz (1994a, 644) dominierende Begriffsverständnis stellt den gemeinsamen Nenner einer Vielzahl von Statusdefinitionen dar. Der folgende Abschnitt bietet zunächst einen Überblick dieser Definitionen, inklusive ihrer Nuancen, und verfolgt das Ziel, eine den vielfältigen Nuancen gerecht werdende Definition des Begriffs Status abzuleiten und damit die Basis für den Fortgang der Arbeit zu schaffen.

### 2.1.2 Definition des Begriffs Status

Die Vielfalt der vorhandenen Definitionen des Begriffs Status ist nicht zuletzt der Tatsache geschuldet, dass Status in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen und im Zusammenhang mit vielfältigen Fragestellungen untersucht wird, woraus häufig spezifische Definitionen resultieren. So untersuchen Ball et al. (2001) in ihrer Arbeit die Auswirkungen von Status bei Verhandlungen über bestimmte Ressourcen und integrieren in ihrer Definition auch nur diese Ressourcen bzw. Rechte, die an einen bestimmten Status gekoppelt sind, obwohl Hughes (1945, 353) bereits auch auf die Koexistenz entsprechender Pflichten aufmerksam gemacht hat. In einer anderen Definition charakterisiert Hunt (1968, 178) Status anhand sehr spezifischer Quellen der Wertschätzung, während bspw. Lovaglia (1994, 90) und Weiss & Fershtman (1998, 802) in diesem Punkt sehr allgemein bleiben.

Die Heterogenität der vorhandenen Begriffsdefinitionen wird auch in Abbildung 2 deutlich, die einen Überblick der prominentesten Definitionen des Begriffs Status bietet.

Autor(en)	Definition
Ball et al. (2001, 161)	„... is a ranking in a hierarchy that is socially recognized and typically carries with it the expectation of entitlement of certain resources.“
Barnard (1974, 358)	„... that condition of the individual that is defined by a statement of his rights, privileges, immunities, duties, and obligations in the organization and, obversely, by a statement of the restrictions, limitations, and prohibitions governing his behavior, both determining the expectations of others in reference thereto.“
Flynn (2003, 540)	„... is facilitated by other members' beliefs that the individual possesses a unique value or has to provide something of unique value to the group.“
Goldhamer & Shils (1939, 179)	„Men evaluate the objects, acts and human attributes with which they come in contact. These evaluations may become systematised into a hierarchy of values. On the basis of this hierarchy of values and his knowledge about the others per-

	sons characteristics the individual makes judgements and ranks them. This judgement of rank constitutes the social status of that person (for the individual making the judgement).”
Gould (2002, 1147)	„... the prestige accorded to individuals because of the abstract positions they occupy rather than because of immediately observable behavior.“
Harsanyi (1966, 357 & 360)	„... seems to be the most important incentive and motivation force of social behavior. ... (A)n individual will be granted high status by other members of the group fundamentally as an incentive to perform activities personally important to these members themselves.“
Hodgetts (1991, 174)	„... refers to the relative ranking of an individual in an organisation or group.“
Hoefert (1979, 51)	„... die soziale Wertschätzung einer Rolle ...“
Huberman, Loch & Öncüler (2003, 104)	„... expresses an implicit valuation of individuals relative to one another, by themselves or others according to some shared standard of value.“
Hughes (1945, 353)	„... is ... a defined social position for whose incumbents there are defined rights, limitations of rights, and duties.“
Hunt (1968, 178)	„... is the ranking of a person in a social system, i.e. his standing on a number of different ,status factors’ – age, ethnicity, pay, occupation, etc.“
Lovaglia (1994, 90)	„... refers to an individual’s standing in the hierarchy of a group based on such criteria such as prestige, honor, and deference.“
Owens (2000, 57)	„... represents the (informal) standing, honor, and reputation has within a social group, and status is associated physical rewards and social influence.“
Quint & Shubik (2001, 349)	„... one’s position in a society compared with others.“
Stahelski & Paynton (1995, 554)	„... authority or prestige enjoyed ...“
Staehe (1999, 271)	„... Wertschätzung die Mitglieder eines sozialen Systems den bestehenden Positionen zuweisen.“
Susman (1970,165)	„... member’s rank on a particular valued dimension defines his status on that dimension.“
Thye (2000, 408)	„... marks valued positions in a structural arrangement.“
Weiss & Fershtman (1998, 802)	„... is a ranking of individuals (or groups of individuals) in a given society, based on their traits, assets and actions.“

---

## Abbildung 2: Definitionen des Begriffs Status

Gemeinsam ist der überwiegenden Anzahl der in Abbildung 2 aufgeführten Definitionen, dass sie den Aspekt der Wertschätzung direkt oder indirekt integrieren (vgl. Flynn, 2003, 540; Goldhamer & Shils, 1939, 179; Hoefert, 1979, 51; Thye, 2000, 408). Diese Wertschätzung basiert immer auf dem Abgleich der Kriterien der Statusvergabe und der persönlichen Charakteristika eines Akteurs (Goldhamer & Shils, 1939, 179), z.B. Alter, Rasse, Gehalt, Beruf, Prestige, Charakterzüge, Besitz oder Handlungen (vgl. Hunt, 1968, 178; Lovaglia, 1994, 90; Susman, 1970, 165). Diese vielfältigen Charakteristika werden im Folgenden allgemein als Qualitäten eines Akteurs bezeichnet. Je besser diese Qualitäten des Akteurs die Statusvergabekriterien im Vergleich zu anderen Akteuren und ihren Qualitäten erfüllen, desto höher ist seine Wertschätzung und damit sein Status (Spataro & Anderson, 2002, 3).

Unabdingbar mit dieser Bewertung der Akteure sowie der Verleihung von Status verbunden, und damit auch ein zentrales Definitionsmerkmal, sind Statushierarchien bzw. Statusrankings (vgl. Ball et al., 2001, 161; Hodgetts, 1991, 174; Weiss & Fershtman, 1998, 802) – im Folgenden einheitlich als Statushierarchien bezeichnet. Diese Hierarchien sind ein Beleg dafür, dass Status immer mit einer sozialen Stratifikation in Form einer Statusdifferenzierung einhergeht. Die Statushierarchien dokumentieren Unterschiede in der Wertschätzung der betreffenden Akteure, welche allerdings nur relativ sind (vgl. Hodgetts, 1991, 174; Huberman, Loch & Öncüler, 2003, 104). Status, d.h. die Position bzw. der Rang in einer Statushierarchie, bietet lediglich Informationen darüber, welche Akteure eine höhere und welche eine niedrigere Wertschätzung genießen.

Statusdifferenzen drücken lediglich relative und keine absoluten Qualitätsunterschiede der Akteure aus. Die Position in einer Statushierarchie kennzeichnet somit stets die relative Stellung eines Akteurs im Vergleich zu anderen Akteuren. Sie ermöglicht den Akteuren, ihren Rang innerhalb der Statushierarchie ihres Teams oder ihrer Organisation zu bestimmen (Hodgetts, 1991, 174). Gleichzeitig lassen sich aus dem Vergleich mit anderen Akteuren und deren Position Rückschlüsse auf deren Wertschätzung und das Verhalten ziehen, das gegenüber der betreffenden Person erwartet wird bzw. angebracht erscheint (Sauder, 2005, 281).

Zusätzlich zu dem Definitionsmerkmal der relativen Stellung von Akteuren hinsichtlich der ihnen entgegengebrachten Wertschätzung wird Status auch durch Rechte und Pflichten charakterisiert (vgl. Ball et al., 2001, 161; Hughes, 1945, 353; Owens 2000, 57). Zu diesen Rechten gehört der Anspruch auf Ressourcen, z.B. auf die finanziellen Mittel in Form des Gehaltes, die ein CEO aufgrund seines Status erhält. Zu diesen Ressourcen zählen auch die gewährten Statussymbole, auf deren besondere Bedeutung und vielfältige Funktionen noch eingegangen wird (vgl. Abschnitt 3.3). Wie die Definitionen in Abbildung 2 zeigen, existieren darüber hinaus weitere Rechte als Weisungskompetenzen, Privilegien sowie Handlungs- bzw. Gestaltungsspielräume in Form des Idiosynkriekredites, welcher „... das Ausmaß bezeichnet, bis zu dem ein Individuum von den Erwartungen der Gruppe abweichen darf, ohne Sanktionen zu befürchten (Stahle, 1999, 271)“. Die Unterscheidung der vorab aufgeführten Rechte ist nicht immer trennscharf. So sind finanzielle Ressourcen häufig gleichzeitig ein Statussymbol (Loch, Ya-

ziji & Langen, 2001, 22). Handlungs- bzw. Gestaltungsspielräume können auch als ein Privileg oder als immaterielles Statussymbol gewertet werden. Wiederum können Statussymbole auch als ein Privileg angesehen werden, das nur denjenigen mit hohem Status zusteht.

Neben Rechten ist die Position in der Statushierarchie häufig auch mit Pflichten verbunden (vgl. Horn, 1994, 127; Hughes, 1945, 353). Ein bekanntes Beispiel dafür sind die vielfältigen Aufgaben, die ein Vorstandsvorsitzender oder ein Gruppenleiter aufgrund seines Status hat. Ein anderes Beispiel für Pflichten sind Aktivitäten, die hochrangige Gruppenmitglieder, zum Zwecke des Erhalts ihres hohen Status, zu Gunsten von Niedrigrangigen erbringen (Harsanyi, 1966, 360). Auch diese Pflichten charakterisieren, genau wie die Rechte, den Status einer Person und entfalten signifikante Verhaltenswirkungen.

Zusammenfassend lässt sich somit feststellen, dass das organisationswissenschaftliche Phänomen Status anhand von folgenden drei Merkmalen zu charakterisieren ist:

- (1) die relative Wertschätzung eines Akteurs und seiner Qualitäten hinsichtlich bestimmter Statusvergabekriterien im Vergleich zu anderen Akteuren;
- (2) die soziale Stratifikation in Form von Statushierarchien;
- (3) die mit dem Status, d.h. der Position bzw. dem Rang in der Statushierarchie verbundenen Rechte und Pflichten.

Keine Definition in Tabelle 1 umfasst alle drei Merkmale. Daher ist es notwendig, den weiteren Ausführungen eine eigene Definition zu Grunde zu legen, welche diese drei Merkmale integriert:

*Status ist Ausdruck der Wertschätzung eines Akteurs und seiner Qualitäten hinsichtlich bestimmter Statusvergabekriterien im Vergleich zu anderen Akteuren, wobei die Position bzw. der Rang eines Akteurs in der Statushierarchie durch seine relative Stellung und die damit verbundenen Rechte und Pflichten charakterisiert ist.*

Es erscheint wichtig, hervorzuheben, dass diese Definition keine Einschränkungen beinhaltet, in welchem sozialen System ein Akteur Status erhält bzw. besitzt. Gleichwohl sind entsprechend der Zielstellung im Folgenden Organisationen bzw. Gruppen innerhalb von Organisationen die relevanten sozialen Systeme.

### **2.1.3 Abgrenzung des Statusbegriffs**

Die entwickelte Definition schafft die Basis, um Begriffsabgrenzungen durchzuführen. Dabei ist vor allem die Auseinandersetzung mit den Begriffen Reputation (Abschnitt 2.1.3.1) und Prestige (Abschnitt 2.1.3.2) notwendig, die in der sozialwissenschaftlichen Literatur teilweise als ein Synonym für Status verwendet werden (vgl. D'Aveni, 1990; Podolny, 1993; Ridgeway, 1991; Spataro, 2002; Wegener, 1991).

#### *2.1.3.1 Status und Reputation*

Die Reputation<sup>9</sup> einer Person definiert Wilson (1985, 27) als „... characteristic or attribute ascribed to one person ... by another ... Operationally this is usually represented as

a prediction about likely future behaviour.”<sup>10</sup> Im Kern umfasst Reputation damit, was Außenstehende über einen Akteur bzw. über dessen Eigenschaften denken und fühlen (vgl. Ferguson, Deephouse & Ferguson, 2000, 1196) und welches Verhalten sie aufgrund dessen von ihm erwarten. Beispiele aus dem Wirtschaftsbereich sind die Reputation als ein harter Wettbewerber (vgl. Milgrom & Roberts, 1982) oder die Reputation als Hersteller hochwertiger Produkte (vgl. Shapiro, 1983). Beide Beispiele können verdeutlichen, warum Reputation und Status nicht generell als Synonyme verwendet werden sollten. Die Reputation charakterisiert bestimmte Eigenschaften, d.h. Qualitäten eines Akteurs. Damit sagt sie allerdings nicht zwangsläufig etwas darüber aus, ob ein Akteur bzw. die durch seine Reputation kommunizierte Qualität eine hohe oder niedrige Wertschätzung hervorruft. So lassen Kenntnisse der Reputation eines Akteurs als harter Wettbewerber oder als Workaholic auch keinen Rückschluss zu, ob der betreffende Akteur einen hohen oder einen niedrigen Status besitzt.

Gleichwohl spielt die Reputation für die Vergabe von Status eine wichtige Rolle (vgl. Fombrun & Shanley, 1990; Owens, 2000, 57), weil sie Informationen über die Qualitäten eines Akteurs kommuniziert (vgl. Tinsley, O’Connor & Sullivan, 2002, 622). Ist die Qualität, die durch die Reputation kommuniziert wird, ausschlaggebend für die Wertschätzung eines Akteurs, d.h. ein Kriterium für die Vergabe von Status, dann besitzt diese Reputation eine hohe Relevanz für die Statusverleihung. In solchen Fällen ist besonders sorgsam zwischen Reputation und Status zu differenzieren, da dann z.B. eine

sehr gute Reputation, als Beleg für eine besondere Qualität, auch zu einem hohen Status führt.

Zusammenfassend ist somit festzuhalten, dass die Reputation eine Eigenschaft eines Akteurs kommuniziert, daraus aber keine generellen Schlussfolgerungen auf dessen Status gezogen werden können. Darum sind die Begriffe Reputation und Status keine Synonyme. Gleichwohl gilt es im Folgenden, die Reputation eines Akteurs als wichtige Determinante seines Status zu berücksichtigen, wenn die entsprechend kommunizierte Eigenschaft relevant für die Wertschätzung des Akteurs, d.h. die Vergabe von Status, ist.<sup>11</sup>

#### *2.1.3.2 Status und Prestige*

Im Vergleich zu Reputation ist eine klare begriffliche Trennung zwischen Status und Prestige weitaus schwieriger. Grund dafür ist die Existenz unterschiedlicher Konzepte und Maßeinheiten für Prestige (vgl. Wegener, 1992). Dies kann wiederum als eine Ursache dafür gewertet werden, dass Prestige in der Literatur als Determinante (vgl. Loch, Huberman & Stout, 2000; Waldron, 1998), als Äquivalent (vgl. D'Aveni, 1990; Ridgeway, 1991; Spataro, 2002; Wegener, 1991) und auch als Resultat von Status interpretiert wird (vgl. Berger, Cohen & Zelditch, 1972; Berger, Fisek, Norman & Zelditch, 1977; Okamoto & Smith-Lovin, 2001).

Strittig ist bei der Definition des Begriffs vor allem, ob Prestige die Bewertung einer Position oder die Wertschätzung bzw. das Ansehen einer Person darstellt. Klima (1994,

512) folgend, kann Prestige sowohl die Wertschätzung einer Person als auch die Wertschätzung einer Position bezeichnen. Nach Einschätzung des Soziologen Wegener (1992, 261) ist die dominante Perspektive, Prestige als Hierarchie von Positionen zu charakterisieren, in der die Positionen entsprechend eines bestimmten Kriteriums geordnet werden. Wie die von Wegener (1992) zitierten empirischen Arbeiten verdeutlichen, handelt es sich bei diesem Ranking von Positionen i.d.R. um die Klassifikation von Berufen. Das Ranking erfolgt dabei anhand solcher Kriterien wie dem Bildungsstand oder dem Einkommen der Personen, die diesen Beruf ausüben. Ein solches Ranking basiert damit nicht zwingend auf Kriterien, welche auch die Wertschätzung innerhalb des betrachteten sozialen Systems widerspiegeln. Damit steht diese Interpretation von Prestige auch nicht in Übereinstimmung mit dem Begriffsverständnis von Status, welches dieser Arbeit zu Grunde liegt (vgl. Abschnitt 2.1.2). Folglich können Status und Prestige auch nicht generell als Synonyme verwendet werden.

Wird Prestige jedoch als Wertschätzung einer Person und deren Qualitäten definiert, dann ist dieses Begriffsverständnis identisch mit der Definition von Status in der vorliegenden Arbeit. Folglich können auch die Erkenntnisse solcher Arbeiten, bei denen Prestige in eben dieser Auslegung benutzt wird und bei denen somit eine Übereinstimmung mit der hier verwendeten Definition von Status besteht, bei den nachfolgenden Betrachtungen zu Status genutzt werden.<sup>12</sup> Um gleichzeitig jedoch mögliche Missverständnisse zu vermeiden, die aufgrund der unterschiedlichen Interpretationen des Konzeptes Pres-

tige entstehen können, werden die Begriffe Status und Prestige im Folgenden nicht als Synonyme verwendet.

#### ***2.1.4 Arten von Status***

Neben der Möglichkeit, die in Abschnitt 2.1.2 erarbeitete Statusdefinition zur Begriffsabgrenzung zu nutzen, bieten die herausgearbeiteten Definitionsmerkmale auch eine Grundlage, um Besonderheiten und Relevanz verschiedener Arten von Status zu verdeutlichen. Im Folgenden werden verschiedene Arten von Status eingeführt, die im Rahmen der organisationswissenschaftlichen Forschung genutzt wurden bzw. noch genutzt werden. Begonnen wird dabei mit der aktuell nur noch wenig gebräuchlichen Differenzierung zwischen zugeschriebenem und erworbenem Status. Geendet wird mit der Unterscheidung zwischen formellem und informellem Status, die weiterhin häufig verwendet wird und insb. auch für die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen relevant ist.

##### ***2.1.4.1 Zuschriebener und erworbener Status***

Zugeschriebener (ascribed) und erworbener (achieved) Status unterscheiden sich hinsichtlich der Kriterien, die zur Statusvergabe herangezogen werden. Nach Staehle (1999, 271) ist der zugeschriebene Status „... das Ergebnis einer sozialen Stratifikation (Schichtung) der Gesellschaft und kleinerer sozialer Systeme (z.B. Organisationen) ...“, wobei den Individuen der Status qua Geburt zugeschrieben wird. Im Gegensatz dazu wird nach Einschätzung des Autors der erworbene Status nach den Kriterien Ausbil-

dungsstand bzw. Leistung vergeben. Diese Differenzierung hat für die Organisationswissenschaften allgemein stark an Bedeutung verloren, da die Relevanz des zugeschriebenen Status zu Gunsten des erworbenen Status stark abgenommen hat (ebenda). In der vorliegenden Arbeit ist diese Unterscheidung allerdings mit Hinblick auf Kapitel 3.1 relevant. Dort werden die Auswirkungen von Statuswettbewerben untersucht, die nur bei erworbenem Status stattfinden. Bei zugeschriebenem Status existiert kein Wettbewerb, da die Verleihung des Status an eine bestimmte Person qua Geburt bereits feststeht. Folglich werden sich alle Aussagen zu Statuswettbewerben ausschließlich auf erworbenen Status beziehen.

#### *2.1.4.2 Autonomer und komparativer Status*

Die Unterscheidung zwischen autonomem und komparativem Status geht auf Tyler & Blader (2002) zurück. Autonomer Status resultiert aus dem Stolz eines Gruppen- bzw. Organisationsmitgliedes auf die Zugehörigkeit zu dieser Gruppe bzw. Organisation. Dabei beurteilen Individuen ihren autonomen Status, indem sie selbst die Übereinstimmung ihrer eigenen Erfahrungen, Werte bzw. ihrer Person mit prototypischen Werten, Normen und Gewohnheiten der Gruppe vergleichen. Je geringer (höher) diese Übereinstimmung, desto niedriger (höher) bewerten sie ihren autonomen Status. Ein Beispiel für niedrigen autonomen Status eines Mitarbeiters ist, wenn dieser Mitarbeiter im Gegensatz zu allen seinen Kollegen keine berufliche Auslandserfahrung besitzt und damit keine Übereinstimmung hinsichtlich dieses Kriteriums besteht. Autonomem Status liegt

keine relative Bewertung verschiedener Akteure zu Grunde. Folglich können durchaus alle Mitglieder einer Gruppe einen hohen autonomen Status besitzen.

Im Gegensatz zu autonomem Status bezieht sich der komparative Status auf die Ehre und den Stolz, die aus dem Vergleich der eigenen Person mit anderen Personen resultieren. Zur Bestimmung ihres komparativen Status vergleichen Menschen sich selbst mit anderen Mitgliedern in der Gruppe oder Organisation. Dieses Verständnis von komparativem Status als Ergebnis eines relativen, interpersonellen Vergleichs steht damit in Übereinstimmung mit vielen in Tabelle 1 dargestellten Definitionen und auch der Definition, die dieser Arbeit zu Grunde liegt (vgl. Abschnitt 2.1.2).

Während somit die Erkenntnisse zu komparativem Status im Folgenden berücksichtigt werden können, sind diese Voraussetzungen bei autonomem Status nicht gegeben, da diesem keine relative Bewertung zu Grunde liegt.<sup>13</sup> Gleichzeitig ist festzuhalten, dass es sich bei autonomem Status um ein weitgehend isoliertes und grundlegend anderes Verständnis des Begriffs Status handelt, als es in der Organisationswissenschaft allgemein und auch speziell in der vorliegenden Arbeit verwendet wird (vgl. Abschnitt 2.1.1). Aufgrund dieser Unterschiede ist ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass sich die Erkenntnisse dieser Arbeit nicht vorbehaltlos auf autonomen Status übertragen lassen bzw. eine Übertragung einer sorgfältigen Prüfung bedarf.

#### *2.1.4.3 Lokaler und globaler Status*

Anhand des sozialen Systems, in dem der Status verliehen wird, unterscheidet Frank (1985) lokalen und globalen Status. Globaler Status wird dabei als ein Rang in der Gesamtbevölkerung oder einem System außerhalb einer nicht klar definierten lokalen Hierarchie charakterisiert, z.B. außerhalb der lokalen Hierarchie einer Firma (ebenda, 56). Lokaler Status kennzeichnet im Unterschied dazu eine Position, die ein Akteur im Vergleich zu Mitgliedern seiner ‚Peer-Group‘ (ebenda, 9) in diesem lokalen sozialen System einnimmt (vgl. ebenda, 56).<sup>14</sup>

Eine eindeutige Unterscheidung zwischen lokalem und globalem Status kann auf Basis von Frank's (1985) Ausführungen nicht erfolgen, da keine Kriterien zur Abgrenzung lokaler Hierarchien angegeben werden. So bleibt der Autor eine klare Definition der ‚Peer-Group‘ schuldig, die für die Abgrenzung von lokalem und globalem Status essentiell ist (vgl. bspw. ebenda, 33-34).

Prinzipiell ist daher festzuhalten, dass globaler Status für die vorliegende Arbeit weitgehend irrelevant ist, da dieser vor allem die Stellung von Menschen in der Gesellschaft widerspiegelt, während sich diese Arbeit mit dem Status innerhalb von Organisationen beschäftigt. Relevant ist der globale Status einer Person lediglich dann, wenn er Einfluss auf deren Status innerhalb einer Organisation hat. Die Erkenntnisse zu lokalem Status lassen sich, abgesehen von den genannten Abgrenzungsproblemen, hingegen sehr gut im Kontext der Organisation anwenden, wie sich nachfolgend wiederholt zeigen wird.

#### *2.1.4.4 Sozialer und organisatorischer Status*

Eine ähnliche Differenzierung, wie die gerade vorgestellte, findet sich bei Staehle (1999) und Kesten (1998), die zwischen sozialem und organisatorischem Status unterscheiden. Staehle (1999, 271) folgend, ist sozialer Status das Ergebnis von Bewertungsprozessen außerhalb einer bestimmten Organisation, z.B. durch Verwandte, Freunde und Nachbarn. Organisatorischer Status spiegelt dagegen die Wertschätzung einer Person bzw. Position innerhalb einer Organisation wider, die sich „... aus der vertikalen (Position in der Hierarchie) und/oder aus der funktionalen (ausgeübte Funktion als Quelle für Status, z.B. Expertentum, Stabstelle) Arbeitsteilung ... (ebenda)“ ergibt (vgl. dazu auch Kesten, 1998, 55).

Da sozialer Status die Stellung innerhalb der Gesellschaft bzw. einer gesellschaftlichen Gruppe kennzeichnet, ist er für die vorliegende Arbeit – genau wie globaler Status – immer nur dann von Bedeutung, wenn mögliche Interdependenzen mit organisatorischem Status betrachtet werden, welcher dem Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit entspricht. Begrifflich zu trennen, ist dabei der organisatorische Status eines Individuums – wie von Staehle (1999, 271) und Kesten (1998, 55) verwendet – von dem Status einer Organisation, der häufig ebenfalls als organisatorischer Status bezeichnet wird (vgl. bspw. Podolny, 1993; Podolny & Phillips, 1996; Washington & Zajac, 2005).

#### *2.1.4.5 Funktioneller und skalarer Status*

Barnard (1974) differenziert zwischen funktionellem und skalarem Status. Nach Barnard (1974) beruht funktioneller Status auf der Funktion, die ein Akteur innerhalb der Gruppe oder Organisation ausübt und entwickelt sich vor allem dort, wo keine formellen Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnisse bestehen. Der funktionale Status ist demnach umso höher, je angesehener oder wichtiger die Funktion eines Akteurs ist. Ein Beispiel für hohen funktionalen Status ist der Status des Quarterbacks im American Football, der aufgrund seiner Aufgabe als Ballverteiler eine der wichtigsten Funktionen im Team ausübt und dadurch einen hohen Status besitzt. Skalarer Status wird hingegen durch das formelle Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis determiniert. Durch die Differenzierung des skalaren Status auf verschiedenen vertikalen Ebenen ergibt sich, dem Autor folgend, eine Autoritätspyramide.

Außer von Barnard (1974) wurde und wird diese Differenzierung in der wissenschaftlichen Literatur nicht angewendet. Gleichwohl zählen beide Arten von Status zum organisatorischen Status, der nach Staehle (1999, 271) aus der vertikalen (skalarer Status) und/oder funktionalen Arbeitsteilung (funktionaler Status) resultiert. Beachtenswert sind zudem partielle Überschneidungen zwischen den Begriffen funktioneller und informeller Status bzw. skalarer und formeller Status. Barnard (1974) folgend, existiert funktioneller Status vor allem dort, wo keine formellen Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnisse bestehen. Die Bedeutung der Funktion eines Organisationsmitgliedes kann in solch einer Situation ein mögliches Kriterium für die Vergabe von informellem Sta-

tus sein. Skalärer Status beruht auf formell festgelegten Strukturen der Autorität, was Parallelen zu formellem Status zeigt, die im folgenden Abschnitt deutlich werden.

#### *2.1.4.6 Formeller und informeller Status*

Im Gegensatz zu funktionalem und skalarem Status wird die Unterscheidung in formellen und informellen Status heute noch immer sehr häufig genutzt (vgl. bspw. Gould, 2002; Spataro & Anderson, 2002; Waldron, 1998) und stellt u.a. daher den organisationswissenschaftlich relevantesten Differenzierungsansatz von Status dar. Bekannt ist, dass sowohl formelle als auch informelle Statushierarchien innerhalb von Organisationen existieren und Organisationsmitglieder vielfach einen unterschiedlich hohen formellen und informellen Status besitzen. Dies zeigt sich in den Darstellungen unterschiedlicher formeller und informeller Netzwerke von Krackhardt & Hanson (1993), bei denen einige Akteure eine sehr hohe informelle Wertschätzung, d.h. einen sehr hohen informellen Status besitzen, obgleich ihr formeller Status vergleichsweise niedrig ist. Auch die Arbeit von Spataro & Anderson (2002) bietet Hinweise für eine Diskrepanz zwischen formellem und informellem Status. Wie deren Ergebnisse zeigen, wird der informelle Status eines Mitarbeiters häufig nicht oder nur wenig von dessen formellem Status beeinflusst.

Das zentrale Problem besteht jedoch in der Abgrenzung zwischen formellem und informellem Status. Dabei handelt es sich um ein generelles Problem der Unterscheidung zwischen formellen und informellen Elementen einer Organisation. Diese ist nach Ein-

schätzung von Carzo & Yanouzas (1967, 140), Hoefert (1979, 223-225), Pfiffner & Sherwood (1960, 71) prinzipiell schwierig und nicht in jedem Fall möglich, was zwangsläufig zu Graubereichen führt. Erschwert wird die Abgrenzung, da formelle und informelle Strukturen in Organisationen häufig nebeneinander bestehen (Hoefert, 1979, 174-177; Waldron, 1998, 505), sich teilweise sogar überlappen (Carzo & Yanouzas, 1967, 140) und auch Interdependenzen zwischen formellen und informellen Elementen existieren (Blau & Scott, 1963, 6).

Auch wenn diese genannten Abgrenzungsprobleme nicht vollständig beseitigt werden können, so existieren gleichwohl Ansätze zur Unterscheidung von formellen und informellen Elementen einer Organisation. Für die Differenzierung zwischen formellem und informellem Status sind jedoch nur einige dieser Ansätze geeignet. So differenziert bspw. Staehle (1999, 269) zwischen formellen Gruppen, die im Organisationsplan vorgesehen sind, und informellen Gruppen, die innerhalb oder neben den formellen Gruppen aus spontanen und ungeplanten Kontakten entstehen. Eine Übertragung dieses Differenzierungsansatzes auf Status ist nur bedingt möglich. Dies vor allem deshalb, da informeller Status bzw. informelle Statushierarchien durchaus auch auf langfristigen Kontakten und sehr gezielt geplanten Interaktionen beruhen können (vgl. Krackhardt & Hanson, 1993; Owens, 2000). Als ungeeignet erweist sich auch die Unterscheidung von Carzo & Yanouzas (1967, 14f.), wonach informeller Status nach Kriterien, wie Popularität, Respekt oder Beliebtheit verliehen wird, während bei formellem Status die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen zählen. Zum einen wird informeller Status durch-

aus auch auf Basis von Kompetenzen verliehen (vgl. Bunderson, 2003). Zum anderen sind für einen hohen formellen Status nicht immer nur Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen ausschlaggebend, sondern durchaus auch die Beliebtheit einer Person (vgl. Loch, Huberman & Stout, 2000, 38).

Weitaus geeigneter für eine Differenzierung zwischen formellem und informellem Status ist der Ansatz von Kesten (1998, 37). Danach umfasst die formelle Organisation alle Elemente und Beziehungen, die mit Hinblick auf die Erfüllung des Unternehmungszieles geschaffen werden und im Organisationsplan festgehalten sind. Im Gegensatz dazu entstehen Elemente und Beziehungen der informellen Organisation ohne Anordnung der Unternehmensleitung, sondern primär aus den Bedürfnissen der Mitarbeiter heraus. Daher entsprechen sie nicht notwendigerweise der Struktur des Organisationsplanes. Zentraler Aspekt der Differenzierung zwischen formellen und informellen Elementen ist demnach, ob eine Autorisierung bzw. Legitimation durch die Unternehmensleitung erfolgt. In ähnlicher Weise differenzieren auch Pffinner & Sherwood (1960, 71) zwischen formellen Hierarchien, die offiziell angeordnet und bestätigt sind, und informellen Hierarchien, die auf sozialer Billigung von Organisationsmitgliedern beruhen.

Diese Unterscheidung formeller und informeller organisatorischer Elemente anhand ihrer Legitimation bzw. Autorisierung soll nachfolgend zur Differenzierung von formellem und informellem Status dienen. Das konkrete Abgrenzungskriterium ist demnach die Legitimation des Status durch das Autoritätssystem der Organisation. Wird einer Person Status von entsprechend autorisierten Akteuren verliehen, dann kennzeichnet

dies formellen Status. Verleihen Akteure innerhalb der Organisation Status und ist dieser Vorgang nicht durch das Autoritätssystem der Organisation legitimiert, dann handelt es sich um informellen Status.

Zweifelsohne kann auch die Nutzung dieses Kriteriums nicht vollständig verhindern, dass es in einzelnen Fällen zu Abgrenzungsproblemen kommt, d.h. ein Graubereich zwischen formellem und informellem Status existiert. Grund dafür ist, dass die Legitimation durch das Autoritätssystem einer Organisation nicht immer durch offizielle Schreiben, Statuten etc. erfolgt. Vielmehr existieren auch langwierige, soziale Legitimierungsprozesse, im Rahmen derer der Status einer Person ganz allmählich akzeptiert und damit legitimiert wird.<sup>15</sup> Dadurch wird es bei der Unterscheidung von formellem und informellem Status anhand dieses Kriteriums in einzelnen Fällen unklar bleiben, ob bzw. zu welchem Zeitpunkt der Status tatsächlich durch das Autoritätssystem der Organisation legitimiert wurde.

Die Wahl der Legitimation als Differenzierungskriterium bietet jedoch den zentralen Vorteil, dass dadurch Unterschiede in der Gestaltbarkeit zwischen formellem und informellem Status deutlich hervorgehoben werden. Weil formeller Status die Legitimation des Autoritätssystems einer Organisation benötigt, kann das Management dieser Organisation signifikanten Einfluss auf formellen Status ausüben. Es kann bspw. beeinflussen, welche Kriterien ein Organisationsmitglied erfüllen muss, um hohen formellen Status zu erhalten oder wie viele Organisationsmitglieder zu einer bestimmten formellen Stathierarchie gehören. Bei informellem Status ist dieser Einfluss hingegen begrenzt,

da keine Legitimation durch das Autoritätssystem der Organisation notwendig ist. Folglich kann bspw. ein Organisationsmitglied auch ohne diese Legitimation einen hohen informellen Status erlangen.

Mit Hinblick auf die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen folgt daraus, dass der wesentliche Unterschied zwischen formellem und informellem Status in deren Beeinflussbarkeit bzw. Gestaltbarkeit durch das Management einer Organisation besteht. Diese ist vor allem bei formellem Status gegeben. Daher resultieren aus den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit vor allem Hinweise für die Gestaltung von formellem Status. Zweifelsohne ist auch informeller Status in Organisationen durch das Management beeinflussbar (vgl. dazu Abschnitt 4.3.1). Dies kann jedoch nie direkt durch Legitimation bzw. Verleihung von informellem Status erfolgen.

Mit dieser Unterscheidung von formellem und informellem Status werden die Ausführungen zum Begriff Status abgeschlossen. Durch die Definition, die Abgrenzung und die Darstellung verschiedener Arten von Status wurde das organisationswissenschaftliche Phänomen Status charakterisiert und damit die erste Forschungsfrage beantwortet. Gleichzeitig wird damit ausgeschlossen, dass eine nicht bzw. eine nicht ausreichend begründete Definition des Begriffs die Aussagekraft der vorliegenden Arbeit einschränkt. Vielmehr sind nun die Voraussetzungen geschaffen, um nachfolgend die theoretisch-konzeptionellen Grundlagen des Strebens nach höherem Status (Abschnitt 2.2) und der Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status (Abschnitt 2.3) zu erarbeiten.

## **2.2 Das Streben von Organisationsmitgliedern nach höherem Status**

Ziel dieses Abschnittes ist es, das Streben von Organisationsmitgliedern nach höherem Status zu erklären und zu bewerten. Zunächst werden Belege für das menschliche Streben nach höherem Status präsentiert (Abschnitt 2.2.1). Anschließend wird die VIE-Theorie angewendet, um die notwendigen Bedingungen für ein Streben nach höherem Status zu differenzieren und zu integrieren (Abschnitt 2.2.2). Darauf aufbauend werden die einzelnen Bedingungen dann detailliert betrachtet (2.2.3-2.2.6). Abschließend erfolgt dann die Beurteilung, welche Konsequenzen das Streben von Organisationsmitgliedern nach höherem Status auf den ökonomischen Erfolg der Organisation hat (Abschnitt 2.2.7).

### ***2.2.1 Belege für das Streben nach höherem Status***

Unter dem Begriff Statusstreben sollen im Folgenden alle Aktivitäten zusammengefasst werden, die Organisationsmitglieder unternehmen, um ihren Status zu erhöhen, d.h. zu verbessern. Zu den vielfältigen Aktivitäten, die diesem Ziel dienen, zählt z.B. das Erbringen von Leistungen für den Output einer Gruppe (Loch, Huberman & Stout, 2000, 38), der Austausch von Gefälligkeiten (Flynn, 2003, 540f.), die Verwendung komplizierter technischer Begriffe in Meetings (vgl. Owens & Sutton, 2002, 308) und sogar die Bedrohung anderer Gruppenmitglieder (Harsanyi, 1966, 361).

Die Tatsache, dass Menschen ein Bedürfnis nach höherem Status haben und danach streben, wurde u.a. von Hubermann, Loch & Öncüler (2003) empirisch nachgewiesen.

In einem Laborexperiment demonstrieren sie, dass die Partizipanten nach dem Besitz eines hohen Status streben, ohne dass damit anderweitige Belohnungen verbunden sind. Auch in der Praxis finden sich Beweise für das Streben nach höherem Status. So zeigen Hambrick & Cannella (1993) am Beispiel der Fusion von zwei Unternehmen, wie die Erfüllung des Bedürfnisses nach hohem Status die Wahrscheinlichkeit moderiert, ob ein betreffender Akteur auch nach dem Zusammenschluss im fusionierten Unternehmen bleibt oder es verlässt. Zusätzlich zu diesen empirischen Belegen dokumentiert sich das Streben nach höherem Status innerhalb von Organisationen auch anhand vielfältiger Praxisbeispiele (vgl. dazu bspw. Frank, 1985; Loch, Yaziji & Langen, 2001).

Um im Folgenden die Motivation von Organisationsmitgliedern zum Streben nach einem höheren Status zu analysieren, ist es notwendig, sie theoretisch-konzeptionell zu erfassen. Als Basis dafür bietet sich die Verwendung einer Motivationstheorie an, die es erlaubt, diejenigen Faktoren und ihre Wirkung zu identifizieren und zu verknüpfen, die das menschliche Streben nach Status verursachen, anregen, leiten, kanalisieren, aufrechterhalten und verstärken.

### ***2.2.2 Die VIE-Theorie als Erklärungsmodell für das Streben nach Status***

Aus der Vielzahl von Motivationstheorien (vgl. für einen Überblick Staehle, 1999, 218-244 oder Steers & Porter, 1987) eignet sich die VIE-Theorie von Vroom (1964) für die Erklärung des Statusstrebens aus den folgenden drei Gründen:

- (1) Miner (2003) folgend, besitzt die VIE-Theorie eine äußerst hohe wissenschaftliche Validität. Demgegenüber wird anderen Motivationstheorien, wie der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1966, 1976); der Bedürfnistheorie von Maslow (1954, 1968); der Existence-Relatedness-Growth(ERG)-Theorie von Alderfer (1972) oder der kognitiven Evaluationstheorie von Deci & Ryan (1985), lediglich geringe bis mittlere wissenschaftliche Validität bescheinigt.
- (2) Als Prozesstheorie<sup>16</sup> beschränkt sich die VIE-Theorie, im Gegensatz zu Inhaltstheorien, nicht nur auf die Motive eines bestimmten Verhaltens. Vielmehr wird auch der ablaufende kognitive Prozess berücksichtigt, insbesondere Erwartungshaltungen. Damit gründet die VIE-Theorie auf dem realistischen Bild eines aktiven, zukunftsorientierten Individuums, das aufgrund von Erwartungen über Anstrengungs-Ergebnis-Verknüpfungen bewusste Entscheidungen trifft (vgl. dazu Staehle, 1999, 230f.).
- (3) Durch Konzentration auf wenige zentrale Faktoren (Valenz, Instrumentalität und Erwartung) bietet die VIE-Theorie sehr gute Möglichkeiten, die grundlegenden Aspekte der Motivation durch Status zu erörtern. Dies dokumentiert sich nachfolgend auch am hohen Erklärungsgehalt der Theorie.

Zentrale Bedeutung für die VIE-Theorie haben die Konstrukte Valenz, Instrumentalität und Erwartung. Der Begriff Valenz ist definiert als die affektive Orientierung gegenüber dem Ergebnis einer bestimmten Handlung. Ein Ergebnis kann eine positive (Individuum möchte dieses Ergebnis erreichen), neutrale (Individuum ist bzgl. dieses Ergebnisses in-

different) oder negative Valenz (Individuum möchte dieses Ergebnis vermeiden) haben (Vroom, 1964, 15). Entscheidend dafür, welche Valenz ein Mensch einem Ergebnis beimisst, ist dabei stets dessen subjektive Einschätzung, welche Befriedigung er aus diesem Ergebnis ziehen wird (Pinder, 1987, 70).

In Abhängigkeit davon, ob die Ergebnisse einer Handlung direkt oder indirekt zu einer Bedürfnisbefriedigung führen, unterscheidet Vroom (1964, 15f.) zwei unterschiedliche Arten von Ergebnissen, die auch als Ergebnisse 1. Ebene und Ergebnisse 2. Ebene bezeichnet werden (vgl. Scholz, 1994, 433f.; Staehle, 1999, 232). Ergebnisse 2. Ebene führen zu einer direkten Befriedigung individueller Bedürfnisse. Sie sind das Endziel einer Handlung, und ihre Valenz bestimmt sich danach, welche Befriedigung ein Akteur direkt daraus ziehen kann. Vroom (1964, 15f.) folgend, können Handlungen auch direkt zu solchen Ergebnissen 2. Ebene führen. Das Ergebnis der Handlung ist dann ein Selbstzweck. Da auch Status für Menschen teilweise ein solcher Selbstzweck bzw. Ergebnis 2. Ebene ist (Huberman, Loch & Öncüler, 2003), soll mit VS im Folgenden die Valenz bezeichnet werden, die durch die individuelle Bedürfnisbefriedigung allein aus dem Besitz eines Status resultiert, d.h. aus dem Wert des Selbstzweckes des Status.

Ergebnisse 1. Ebene sind im Gegensatz dazu diejenigen Resultate eines Verhaltens, die nicht direkt zu einer Bedürfnisbefriedigung führen, sondern lediglich ein Mittel zur Erreichung eines Ergebnisses 2. Ebene darstellen. Auch als ein solches Mittel besitzen sie eine Valenz. Die Valenz Ergebnisse 1. Ebene ergibt sich aus der Valenz der Ergebnisse 2. Ebene, die mit Hilfe des Ergebnisse 1. Ebene angestrebt werden, multipliziert mit der Instrumentalität der Ergebnisse 1. Ebene. Die Instrumentalität ist

Instrumentalität der Ergebnisse 1. Ebene. Die Instrumentalität ist dabei definiert als Erwartungswert, mit der ein Ergebnis 1. Ebene zum Erreichen eines Ergebnisses 2. Ebene und damit zur Bedürfnisbefriedigung führt. Auch Status kann ein solches Mittel zum Zweck (Ergebnis 1. Ebene) sein.<sup>17</sup> VM bezeichnet im Folgenden diese Valenz eines Status als Mittel zur Erreichung bestimmter Ziele, IS die Höhe der Instrumentalität des Status zur Erreichung dieser Zwecke bzw. Ziele und VZ die Valenz der angestrebten Zwecke und Ziele für die betreffende Person. VM ist dann das Produkt aus IS und VZ.

*Proposition 1: Die Valenz eines Status als Mittel zum Zweck ist das Produkt aus der Valenz des angestrebten Zweckes und der Instrumentalität dieses Status zur Erreichung dieses Zweckes.*

Zu berücksichtigen ist hinsichtlich Proposition 1, dass i.d.R. mehr als ein Ziel angestrebt wird und die Instrumentalität eines Status zur Erreichung dieser Ziele variiert. Daher ist eine Summenbetrachtung über die verschiedenen Ziele, deren Valenzen und die jeweilige Instrumentalität notwendig. Analog zum Vorgehen von Kesten (1998, 217f.) und Scholz (1994, 433) wird im Folgenden, zugunsten der Vereinfachung des Modells, auf diese Summenbetrachtung verzichtet.

Die Valenz eines Status V setzt sich dann aus VS und VZ zusammen.

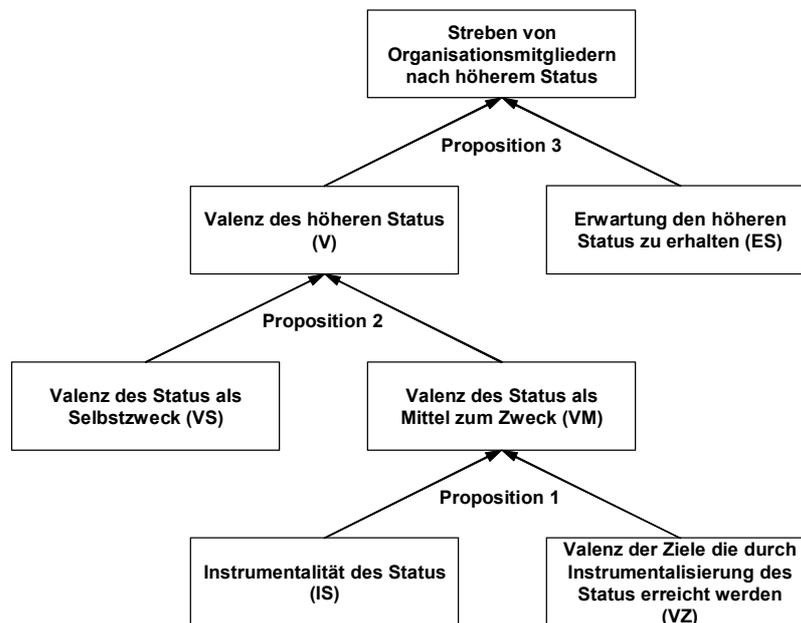
*Proposition 2: Die Valenz eines Status ist die Summe aus der Valenz dieses Status als Selbstzweck und dessen Valenz als Mittel zum Zweck.*

Der VIE-Theorie folgend, wird die Motivation zu einem bestimmten Verhalten aber nicht nur durch Ergebnisse und deren Valenzen bestimmt, sondern auch von der subjek-

tiven Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, dass durch entsprechendes Verhalten bzw. Anstrengung diese Ergebnisse überhaupt erreicht werden. Die Erwartungen können Werte zwischen 0 (subjektive Wahrscheinlichkeit, dass das Verhalten keinen Einfluss auf die Erreichung des gewünschten Ergebnisses zur Folge haben wird) und 1 (subjektive Gewissheit, dass das Verhalten sicher das gewünschte Ergebnis zur Folge haben wird) annehmen (Vroom, 1964, 17f.). Übertragen auf das Statusstreben soll im Folgenden ES der Wert der Erwartungshaltung sein, dass unternommene Aktivitäten zum Besitz eines bestimmten Status erfolgreich bzw. nicht erfolgreich sind.

Dem Bild des Menschen, als subjektiv, aber intendiert rational handelndem Akteur folgend, schlussfolgert Vroom (1964, 18), dass die Motivation bzw. die Anstrengung eines Akteurs sich aus dem Produkt der Valenzen und Erwartungen ergibt. Demzufolge wird auch die Motivation zum Streben nach einem höheren Status MS durch die Valenzen und Erwartungshaltung determiniert.

*Proposition 3: Die Motivation zum Streben nach höherem Status ist das Produkt der Valenz dieses Status und der Erwartungshaltung, im Streben nach diesem Status erfolgreich zu sein.*



**Abbildung 3: Determinanten des Strebens nach höherem Status**

Die Zusammenhänge, die in den Propositions 1-3 festgehalten wurden, können zu einem Gesamtmodell zur Erklärung des Statusstrebens von Organisationsmitgliedern zusammengefasst werden, welches in Abbildung 3 grafisch veranschaulicht wird.

Basierend auf diesem Gesamtmodell lassen sich grundlegende Aussagen dahingehend ableiten, ob ein Organisationsmitglied überhaupt nach einem höheren Status strebt und wie stark seine Motivation dazu ist. Zunächst ist festzuhalten, dass Organisationsmitglieder durch einen höheren Status stets nur zu solchen Aktivitäten motiviert werden können, die zum Erhalt dieses Status erforderlich bzw. nützlich sind. Diese Aktivitäten zur Erhöhung ihres Status werden Organisationsmitglieder aber nur dann unternehmen, wenn der höhere Status für sie eine positive Valenz hat, d.h. sie die Valenz ihres aktuel-

len Status geringer als die Valenz des höheren Status einschätzen, und sie die Erwartung haben, diesen höheren Status durch die betreffenden Aktivitäten zu erreichen. Demzufolge wird ein höherer Status Organisationsmitglieder nicht motivieren, wenn dieser Status qua Geburt vergeben wird (vgl. Abschnitt 2.1.4.1) und sie nicht die entsprechende Herkunft und damit keine Chancen auf den Status haben. Ebenso werden Organisationsmitglieder nicht zum Statusstreben motiviert, wenn der Nutzen, den sie aus dem betreffenden Status ziehen können, geringer ist, als der Nutzen ihres aktuellen Status, z.B. weil mit dem höheren Status eine enorme Steigerung der Verpflichtungen und Aufgaben verbunden ist.

Hinsichtlich der Intensität des Strebens nach höherem Status ist festzuhalten, dass diese steigt, je größer die Valenz des höheren Status und je größer die Erwartungshaltung ist, durch entsprechende Aktivitäten den angestrebten Status zu erhalten. Wie das obige Modell weiter zeigt, wird die Valenz eines Status sowohl durch VS als auch VM determiniert. Folglich werden Organisationsmitglieder bspw. auch dann nach einem höheren Status streben, wenn VS gleich null, VM aber gleichzeitig positiv ist.

Die hier als Grundmodell zur Erklärung des Statusstrebens verwendete VIE-Theorie ist nicht ohne Kritik geblieben (vgl. dazu insb. Pinder, 1987, 79-81 und Staehle, 1999, 236), insbesondere weil die Versuche eines empirischen Nachweises trotz zahlreicher Bestrebungen unbefriedigend sind (vgl. bspw. Arnold, 1981; Parker & Dyer, 1976). Verantwortlich dafür sind Schwierigkeiten bei der Messung der Variablen. So bereitet die Erfassung von Valenzen und Erwartungen erhebliche messtheoretische Probleme

(Stahle, 1999, 236). Diese Probleme sind für die vorliegende Arbeit vernachlässigbar, da es im Weiteren weniger auf die quantitativen, sondern vielmehr die qualitativen Zusammenhänge ankommt. Dass trotz der Schwierigkeiten bei der empirischen Überprüfung der VIE-Theorie dennoch eine hohe wissenschaftliche Validität bescheinigt wird (Miner, 2003), ist ein Beleg dafür, dass die von der Theorie beschriebenen Wirkungszusammenhänge zwischen Motivation, Valenz, Instrumentalität und Erwartungshaltung allgemein anerkannt und akzeptiert sind.

Die Vorzüge der VIE-Theorie für die theoretisch-konzeptionelle Analyse des Strebens nach höherem Status zeigen sich vor allem auch daran, dass die zentralen Determinanten des Statusstrebens erfasst, differenziert und verknüpft werden können. Welche Relevanz Valenz, Instrumentalität sowie Erwartungshaltung für das Streben nach höherem Status besitzen und welchen Einflüssen diese drei Determinanten wiederum unterliegen, wird im Folgenden detailliert erörtert.

### ***2.2.3 Die Valenz von Status als ein Selbstzweck***

#### *2.2.3.1 Belege für die Wahrnehmung von Status als ein Selbstzweck*

Damit Status als Selbstzweck Organisationsmitglieder motiviert, ist es notwendig, dass ein eigenständiges menschliches Bedürfnis nach Status existiert, welches allein durch Besitz eines hohen Status und unabhängig von einer möglichen Instrumentalisierbarkeit dieses Status erfüllt werden kann. Die Existenz eines solchen Bedürfnisses, welches nachfolgend stets als Bedürfnis nach Status bezeichnet werden soll, wird u.a. von Bol-

ton & Ockenfels (2000), Congleton (1989), Kahneman & Thaler (1991), Konrad & Lommerud (1993) und Robson (1992) anerkannt, die in den jeweiligen Formeln der menschlichen Nutzenfunktion eine Statuspräferenz integrieren. Unterstützt wird diese Annahme einer menschlichen Statuspräferenz auch durch Untersuchungsergebnisse von Hubermann, Loch & Öncüler (2003). In einem Experiment testeten sie, ob Menschen nach Status streben, weil es für sie ein Wert an sich ist und für sie allein aus dem Status eine Bedürfnisbefriedigung erwächst (Selbstzweck) oder weil sie den Status zur Erreichung weitergehender Ziele instrumentalisieren wollen (Mittel zum Zweck). Im Ergebnis weisen die Autoren nach, dass die Mehrzahl der Testpersonen in einem Spiel mehr Ressourcen investieren, wenn sie zusätzlich zu einer konstanten Belohnung die öffentliche Anerkennung und Wertschätzung ihrer Gruppe erhalten. Ohne diese Anerkennung und Wertschätzung investieren sie weniger Ressourcen. Daran zeigt sich, dass Anerkennung und Wertschätzung, die in dem Experiment als Ausdruck eines hohen Status gewertet wurden, für viele Menschen einen subjektiven Nutzen darstellen, auch wenn sie diesen Status nicht für weitergehende Ziele instrumentalisieren können.

Zu beachten ist dabei allerdings das Vorgehen der Autoren, welche die Anerkennung und Beachtung, die der Besitzer eines Status erhält und womit er sich von anderen Akteuren differenzieren kann, als wesentliche Determinante der Valenz eines Status als Selbstzweck ansehen. Auch wenn diese Auffassung im weiteren Verlauf der Arbeit vertreten wird, ist sie nicht unproblematisch. Streng genommen, können Anerkennung und Beachtung als Zweck interpretiert werden, zu deren Erreichung Status instrumentalisiert

wird. Nur wenn davon ausgegangen wird, dass das Bedürfnis nach Status und Wertschätzung auch menschliche Bedürfnisse nach Anerkennung und Beachtung einschließt, ohne welche die Wertschätzung einer Person praktisch nicht denkbar wäre, dann wird VS tatsächlich auch durch den Umfang der erhaltenen Anerkennung und Wertschätzung beeinflusst.

Zusammenfassend kann anhand der Ergebnisse dieser Studie und angesichts der Tatsache, dass eine Statuspräferenz in vielen wirtschaftswissenschaftlichen Modellen in die menschliche Nutzenfunktion integriert wird, mit hoher Sicherheit davon ausgegangen werden, dass Status für viele Menschen tatsächlich auch ein Selbstzweck ist, d.h. Menschen ein eigenständiges Bedürfnis nach Status haben. Gerade mit Hinblick auf die Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen ist es notwendig, herauszustellen, wonach sich die Höhe von VS bestimmt. Wie im vorhergehenden Absatz bereits dargelegt, wird das Bedürfnis nach Status wesentlich durch die Wertschätzung in Form von Anerkennung und Beachtung befriedigt, die dem Besitzer eines Status entgegengebracht wird und ihm eine positive Differenzierung von anderen Personen mit niedrigerem Status erlaubt.

Speziell mit Hinblick auf diese Differenzierung ist die relative Wertschätzung eines Akteurs und seiner Qualitäten und damit sein Rang in der Statushierarchie ein wichtiger Maßstab für VS. Differenzieren können sich die Akteure anhand der Wertschätzung, die sie im Vergleich zu anderen erhalten. Der Rang in der Statushierarchie spiegelt die relative Wertschätzung eines Akteurs im Vergleich zu anderen Akteuren wider. Wie viele Akteure einen höheren und wie viele einen niedrigeren Status haben, indiziert folglich

die Wertschätzung eines Akteurs und hat damit Einfluss auf dessen Bewertung von VS. Hat niemand einen höheren Status, so ist der Wert von VS innerhalb einer gegebenen Statushierarchie maximal. Je mehr Akteure dagegen einen höheren Status und je weniger einen niedrigeren Status haben, desto geringer wird auch der Wert von VS. Demzufolge sollte VS eines höheren, angestrebten Status auch stets positiv sein, weil durch die verbesserte Position weniger Akteure einen höheren und mehr einen niedrigen Status haben, sich die relative Wertschätzung damit erhöht und das Bedürfnis nach Status besser befriedigt werden kann.

Da der Wert von Valenzen stets einer subjektiven Beurteilung unterliegt (Pinder, 1987, 70), können aus den gerade dargelegten Zusammenhängen jedoch keine Rückschlüsse auf den absoluten Wert von VS, sondern lediglich auf die Veränderung von VS in Abhängigkeit vom Rang in einer Statushierarchie gezogen werden. Die absolute Höhe von VS, die eine Person einem Status beimisst, wird dadurch beeinflusst, wie hoch die individuelle Präferenz, d.h. das Bedürfnis für Status als Selbstzweck ist. Als Erklärung für die Ursachen und die Höhe einer solchen Präferenz werden zwei Begründungen angeführt:

- (1) die Herausbildung einer genetisch determinierten Präferenz für Status im Laufe des Evolutionsprozesses und (vgl. Huberman, Loch & Öncüler, 2003)
- (2) die Imitation und Adoption von Vorbildern im Rahmen von Sozialisierungsprozessen (vgl. Weiss & Fershtman, 1998, 813-814).

### *2.2.3.2 Status als Selbstzweck aufgrund eines genetischen Determinismus*

Die Annahme, dass sich im Laufe des Evolutionsprozesses eine genetisch bedingte Präferenz für Status herausgebildet hat, gründet auf der Auffassung, dass ein Teil des menschlichen Verhaltens in Genen verankert ist, die bestimmte Strukturen und Funktionen eines Lebewesens codieren (Wuketits, 1997, 111) und sich als Vorlagen bzw. Verschlüsselungen für eine Reihe potenzieller Verhaltensweisen im Zusammenspiel mit Umwelteinflüssen auf das Verhalten auswirken (Barash, 1980, 49-50). Es ist jedoch fraglich, warum solch eine Präferenz für Status in den menschlichen Genen verankert sein sollte. Evolutionsgeschichtlich könnte dies durch ein positives Feedback der Umwelt auf den Besitz eines hohen Status begründet sein, welches dazu beiträgt, dass sich Akteure mit einer genetisch bedingt hohen Präferenz für Status stärker verbreiteten und beständiger waren (vgl. Weiss & Fershtman, 1998, 813-814). Solche Anpassungsvorteile an die Umwelt hat der Besitz eines hohen Status im Laufe der Evolution tatsächlich generiert. Die Besitzer eines hohen Status überlebten mit höherer Wahrscheinlichkeit, weil sie mehr Nahrung hatten. Sie waren auch diejenigen, die sich in größerem Umfang fortpflanzen konnten, weil sie länger lebten und mehr Partnerschaften eingingen (vgl. dazu Barash, 1980, 229; deWaal, 1989, 129; Mazur, 1985, 379). Demzufolge produzierten diejenigen, die einen hohen Status hatten, mehr Nachkommen und gaben ihre Gene überproportional oft weiter.<sup>18</sup>

Trotz der enormen Fortschritte bei der Erforschung der menschlichen DNS lässt sich bisher kein wissenschaftlicher Nachweis liefern, dass dieser Prozess tatsächlich zu einer

genetisch bedingten Präferenz für Status geführt hat. Die Argumente dafür, dass Statusstreben genetisch determiniert ist, beruhen weitgehend auf logischen Schlussfolgerungen (vgl. Cowley & Underwood, 2003; Nicholson, 1998). Einige wissenschaftliche Arbeiten versuchen einen solchen Nachweis auch durch den Vergleich von Individuen auf unterschiedlichen Evolutionsstufen, speziell dem Vergleich von Menschen mit anderen Primaten.<sup>19</sup> Dabei werden interessante Ergebnisse erzielt, die auf ein starkes Statusstreben schließen lassen (vgl. de Waal, 1989, 131-134). Offen bleibt jedoch, ob, in welchem Umfang und mit welcher Konsequenz diese Beobachtungen auf den Menschen übertragbar sind. Die vorhandenen Antworten auf diese Fragen stellen zum jetzigen Zeitpunkt jedoch lediglich Mutmaßungen und keine belastbaren wissenschaftlichen Beweise dar.<sup>20</sup>

Kritisch zu beurteilen ist die Hypothese einer genetisch bedingten Präferenz für Status auch deshalb, weil genetische Einflüsse stets mit denen der Umwelt konkurrieren (vgl. Barash, 1980, 49-51; Nicholson, 1998, 2; Waldron, 1998, 513; Wuketits, 1997, 111-135). Basierend auf empirischen Erkenntnissen und theoretischen Weiterentwicklungen schlussfolgert bspw. Barash (1980, 49-51), dass die Bedeutung der genetischen Prägung ab- und der Einfluss der Umwelt zunimmt, je entwickelter eine Spezies ist. Ursache dafür ist, dass entwickelte Arten Umwelteinflüsse besser wahrnehmen und verarbeiten können, was wiederum zu verbesserten Reaktionsmöglichkeiten auf Umweltveränderungen und damit zu größeren Überlebenschancen führt.

Für das Streben nach Status bedeutet dies, dass das Statusstreben von Menschen, als die am höchsten entwickelte Spezies, nicht bzw. sehr wenig von der genetischen Prägung abhängt und viel stärker durch die Umwelt beeinflusst wird, als bei allen anderen Spezies. Insofern ist insbesondere für die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zu schlussfolgern, dass die genetische Prägung eines Menschen – die nach dem heutigen Stand der Forschung ohnehin nicht detailliert erfasst oder gar beeinflusst werden kann – keinen signifikanten Einfluss auf VS und damit auf das menschliche Statusstreben sowie die Motivation durch Status hat.

#### *2.2.3.3 Status als Selbstzweck aufgrund von Sozialisierungsprozessen*

Als Alternative zur evolutionstheoretischen Erklärung der Herausbildung eines Bedürfnisses nach Status verweisen Weiss & Fershtman (1998, 813-814) auf die Bedeutung von Imitation und Adoption. Eine solche Imitation und Adoption des Verhaltens von anderen Menschen, in dem hier betrachteten Fall des Strebens nach höherem Status als einem Selbstzweck, findet durch Sozialisierungsprozesse statt. Im Rahmen dieser Sozialisierung eignen sich Akteure bestimmte Werte und Verhaltensweisen an, wodurch sich eine Transformation ihrer persönlichen und sozialen Identität vollzieht (Cogswell, 1968, 420-422).

Allgemein imitieren Personen das Verhalten anderer immer dann, wenn sie wahrnehmen, dass diese anderen Personen bzw. deren Verhalten erfolgreich sind (vgl. Adler, 1983; Bandura, 1977; Weiss, 1977). Hoher Status kann als ein solcher Beweis für den

Erfolg seines Besitzers interpretiert werden. Demzufolge wäre auch der Einschätzung von Frank (1985, 19) zuzustimmen, dass Menschen viel eher diejenigen imitieren, die über ihnen stehen und damit einen höheren Status haben, als solche Personen, die unter ihnen stehen und einen niedrigeren Status besitzen. Für die Imitation und Adoption des Strebens nach Status als Selbstzweck kann daraus geschlussfolgert werden, dass Akteure besonders auch dann nach Status als Zweck an sich streben werden, wenn Vorbilder mit hohem Status existieren und letztere ihren eigenen Status als Selbstzweck ansehen und dies auch entsprechend kommunizieren.

Eindrucksvoll wird die Bedeutung von Sozialisationsprozessen im Vergleich zu möglichen genetischen Verhaltensprägungen im Rahmen eines Experiments von deWaal (1989, 97) gezeigt. Dabei wurde in einer Primatengruppe das gerade geborene Baby eines Alphatiers mit einem anderen Neugeborenen ausgetauscht. Trotz der Tatsache, dass das ‚adoptierte‘ Primatenbaby einer rangniederen Gruppe entstammt und damit kein ‚Statusgen‘ besitzen dürfte, hat es sich später einen hohen Rang in der Gruppe gesichert – ähnlich seiner Adoptivmutter. DeWaal (1989, 97) schlussfolgert daraus auf eine hohe Bedeutung des sozialen Umfelds und einen untergeordneten Einfluss genetischer Faktoren für das Statusstreben.

Anhand dieses Beispiels zeigt sich, dass das Streben nach Status durch Sozialisierungsprozesse beeinflusst wird. Demzufolge besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit dafür, dass imitierende Personen Status als Selbstzweck betrachten und dem Besitz eines hohen Status unabhängig von dessen Instrumentalisierbarkeit eine positive Valenz bei-

messen, wenn die Personen, die sie imitieren, ebenfalls nach Status als einem Selbstzweck streben.

Die bisherigen Erkenntnisse zusammenfassend, kann somit festgehalten werden, dass Menschen offensichtlich ein generelles Bedürfnis nach höherem Status besitzen. Status wird dabei auch durchaus als ein Selbstzweck betrachtet, der zum Statusstreben motiviert. Demzufolge muss das Streben nach Status auch nicht ausschließlich ein Streben nach Privilegien, Statussymbolen oder anderen Ressourcen sein, um diese dann wiederum zur Befriedigung von Bedürfnissen zu instrumentalisieren. Vielmehr erlangen Menschen auch allein eine Befriedigung daraus, sich auf Basis eines hohen Status von anderen abgrenzen zu können.

Für das Management einer Organisation ergeben sich damit sowohl Implikationen, welche Bedingungen zur Befriedigung des Bedürfnisses nach Status beitragen, als auch Hinweise, wie die individuelle Stärke dieses Bedürfnisses beeinflusst werden kann. Um das Bedürfnis nach Status besser zu befriedigen, sollten Möglichkeiten geschaffen werden, dass sich Mitarbeiter durch ihren Status von niedrigrangigen Organisationsmitgliedern differenzieren können sowie Anerkennung und Beachtung finden. Um das Ausmaß des Bedürfnisses nach Status selbst zu beeinflussen, bieten sich vor allem Sozialisierungsprozesse an. Diese sollten Anreize setzen, das Streben nach Status als Selbstzweck zu imitieren und adoptieren. Die Schaffung bzw. Elimination entsprechender Vorbilder bildet dabei den zentralen Ansatzpunkt, das selbstzweckdienliche Streben nach Status zu steuern. Darüber hinaus bietet die Schaffung einer Organisationskultur, in der solche Werte vorgelebt und geteilt werden,

Werte vorgelebt und geteilt werden, einen weiteren Ansatzpunkt zur Beeinflussung des Bedürfnisses nach Status.<sup>21</sup>

#### ***2.2.4 Die Valenz von Status als ein Mittel zum Zweck***

##### *2.2.4.1 Belege für die Instrumentalität von Status*

Wie in Abschnitt 2.2.2 dargelegt, werden Organisationsmitglieder auch zum Streben nach einem höheren Status motiviert, wenn VM dieses höheren Status einen positiven Wert hat. Wie bereits Alltagserfahrungen zeigen, streben Menschen häufig nach einem höheren Status, weil dieser für sie ein Mittel zur Befriedigung anderer Bedürfnisse ist. Auch die empirische Forschung bietet ausreichend Beispiele für die Funktion eines hohen Status als Mittel zum Zweck:

- Akteure mit hohem Status erzielen als Verkäufer höhere Preise und bezahlen als Käufer geringere Preise (Ball et al., 2001).
- Menschen mit hohem Status erzielen bessere Ergebnisse in Verhandlungen (Ball & Eckel, 1996).
- Im Ergebnis von Verhandlungsprozessen erhalten Individuen mit hohem Status mehr Ressourcen von Niedrigrangigen, ihre eigenen Ressourcen werden als wertvoller wahrgenommen und sie sind bevorzugte Transaktionspartner (Thye, 2000).

- Gruppenmitglieder mit hohem Status können dominierende Taktiken wie bspw. Unterbrechungen und bedrohende Gebärden nutzen, um die Partizipation und Aufmerksamkeit in einer Gruppe zu kontrollieren (Owens, 2000).
- Hoher Status ermöglicht es, Themenwechsel zu initiieren und damit Gruppendiskussionen stärker zu beeinflussen (Okamoto & Smith-Lovin, 2001).
- Hoher Status ermöglicht es Wissenschaftlern, mehr zu publizieren (Ahuja, Galletta & Carley, 2003).
- Menschen mit hohem Status und negativen Einstellungen werden seltener Opfer von Übergriffen am Arbeitsplatz, als Vergleichspersonen mit niedrigem Status (Aquino et al., 1999).

Diese ausgewählten Beispiele dokumentieren die Instrumentalisierbarkeit eines hohen Status und unterstützen damit die These, dass das Streben nach Status vielfach dadurch motiviert ist, weil Status als ein Mittel zur Erreichung vielfältiger Zwecke instrumentalisiert werden kann. Diese Tatsache, dass hoher Status den Vorteil der Instrumentalisierung zur Befriedigung vielfältiger Bedürfnisse bietet, ist die Ursache dafür, dass im Zusammenhang mit dem Besitz eines hohen bzw. niedrigen Status auf den so genannten Matthew-Effekt hingewiesen wird (vgl. Gould, 2002). In Anlehnung an ein Zitat aus dem Matthäusevangelium beschreibt der Matthew-Effekt den häufig zu beobachtenden Umstand eines Selbstverstärkungseffektes, bei dem Akteure, die bereits eine vorteilhafte Position besitzen bzw. bereits positive Ergebnisse erzielt haben, weitere Vorteile ge-

nerieren, während erfolglose oder benachteiligte Akteure tendenziell auch nachteilige Ergebnisse erzielen (Merton, 1968; Zuckerman & Merton, 1971). Aufgrund der Instrumentalität eines hohen Status tritt dieser Matthew-Effekt offensichtlich auch bei Besitz eines hohen Status auf. Diejenigen, die einen hohen Status besitzen, können durch die Instrumentalisierung ihres Status weitergehende Bedürfnisse befriedigen. Diejenigen mit einem niedrigen Status erzielen eher nachteilige Ergebnisse, weil Höherrangigen ihnen gegenüber ihren Status instrumentalisieren.

Diese Instrumentalisierbarkeit eines höheren Status ist von zentraler Bedeutung für die Motivation, nach höherem Status zu streben. Dabei basiert diese Instrumentalisierung des Status auf verschiedenen Grundlagen, die im folgenden Abschnitt erörtert werden.

#### *2.2.4.2 Grundlagen der Instrumentalisierung von Status*

Eine Grundlage der Instrumentalisierung, die vor allem für formellen Status relevant ist, sind die Rechte, die explizit an einen Status gekoppelt sind und durch entsprechend autorisierte Akteure legitimiert werden (vgl. Abschnitt 2.1.2 und 2.14.6). Zu diesen Rechten zählen bspw. Weisungskompetenzen gegenüber formell Niedrigrangigen, welche die Einflussnahme auf das Verhalten der Letztgenannten ermöglichen oder auch Privilegien und Statussymbole, die sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation zur Befriedigung von Bedürfnissen dienen können.

Gleichzeitig kann die Instrumentalisierung aber auch ohne solche explizit festgelegten Rechte erfolgen, weil ein hoher Status seinem Besitzer durch verschiedene Mechanis-

men Macht und Einfluss verschafft. Beides resultiert u.a. aus entstehenden Abhängigkeiten im Zusammenhang mit der Statusvergabe. Wenn Akteure einem anderen Akteur gegenüber ihre Wertschätzung ausdrücken und ihm einen hohen Status verleihen, dann signalisieren sie damit, dass sie diesen Akteur bzw. dessen Qualitäten besonders schätzen und sich sowohl von seinem Verbleib in der Organisation als auch von der Verleihung des hohen Status einen Nutzen versprechen. Die Akteure mit hohem Status und die Interaktion mit ihnen ist aus Sicht von Niedrigrangigen folglich eine wichtige und knappe Ressource. Über diese Ressource, d.h. über sich selbst, verfügen die Hochrangigen nur persönlich. Aus dieser Art von Ressourcenkontrolle ergeben sich entsprechend dem ‚Dependency-Framework‘ von Emerson (1962) Abhängigkeiten, die Macht und Einfluss der Höherrangigen determinieren. Sie haben die Kontrolle über die begehrte und knappe Ressource. Die daraus resultierende Macht ermöglicht es – per Definition – wiederum, den eigenen Willen auszuüben (Finkelstein, 1992) und die eigenen Bedürfnisse auf Kosten der anderen zu erfüllen (Cook & Emerson, 1978). Aufgrund der dargestellten Abhängigkeiten erhalten Höherrangige somit Macht über Niedrigrangige, was eine Grundlage für die Instrumentalisierung ihres hohen Status bildet.

Macht und Einfluss muss aber nicht nur auf der Wertschätzung der Höherrangigen durch Niedrigrangige basieren, sondern kann, Thye (2000) folgend, auch daraus resultieren, dass die Ressourcen eines Akteurs in Abhängigkeit von dessen Status bewertet werden. Wie der Autor auch empirisch nachweist, werden, in Abhängigkeit vom Status, die Ressourcen eines Hochrangigen höher bewertet als die eines Niedrigrangigen. Wie

er weiter zeigt, führen diese unterschiedlichen Bewertungen im Ergebnis dazu, dass Akteure mit hohem Status, aufgrund wertvoller erscheinender Ressourcen, bevorzugte Partner für Austauschbeziehungen sind. Da sie die begehrten Ressourcen besitzen und kontrollieren, erlangen sie folglich Macht und Einfluss gegenüber den Niedrigrangigen. Unterstützung finden diese Erkenntnisse u.a. bei Ball et al. (2001), die nachweisen, dass Akteure mit hohem Status als Verkäufer stets überdurchschnittliche Preise und als Käufer stets unterdurchschnittliche Preise erzielen.

Ein weiterer Aspekt, der die Instrumentalisierung eines hohen Status begünstigt, sind auch statusbedingte Unterschiede in der Eigen- und Fremdwahrnehmung. Die Erkenntnisse von Ridgeway, Heger Boyle, Kuipers & Robinson (1998) zeigen, dass sich, im Zuge der Interaktion von Akteuren mit hohem und Akteuren mit niedrigem Status, bei den Niedrigrangigen ein Glaube an die eigene Minderwertigkeit herausbildet. Der Schlüssel zur Entstehung solcher Selbsteinschätzungen ist die Erfahrung, eine geringere Wertschätzung als andere zu erhalten. Diese geringere Wertschätzung führt bei denjenigen mit niedrigem Status zu einer Unsicherheit über den Wert der eigenen Qualitäten. Im Gegensatz zu ihnen erhalten die Hochrangigen in Form ihres Status eine Bestätigung für ihre Qualitäten. Wie Ridgeway et al. (1998) anhand eines weitergehenden Experimentes demonstrieren, existieren Mechanismen, die diesen Glauben der Minderwertigkeit seitens der Niedrigrangigen sogar gesellschaftsweit ausbreiten und damit verstärken können. Dies findet auch in der Arbeit von Georgesen & Harris (1998) Bestätigung, die in einer Meta-Analyse aufzeigen, dass Besitzer eines hohen Status, im Vergleich zu Be-

sitzern eines niedrigen Status, als kompetenter und intelligenter eingeschätzt werden. Aquino & Bommer (2003, 376) sprechen in diesem Zusammenhang von einer nahezu automatischen Tendenz zur Stereotypisierung. Diese äußert sich in dem Vorurteil, dass Menschen mit hohem Status besser sind als Menschen mit niedrigem Status. Diese statusbedingten Unterschiede in der Wahrnehmung sollten somit auch dazu beitragen, dass Hochrangige die Interaktion mit Niedrigrangigen zu ihren Gunsten gestalten können, da sie als geschätzte und wünschenswerte Interaktionspartner gelten.

Zusammenfassend zeigt sich damit, dass die Instrumentalisierung eines Status auf mehreren Grundlagen beruht. Zum einen können formell hochrangige Akteure direkt ihre Rechte, wie z.B. Weisungskompetenzen oder Privilegien, instrumentalisieren. Zum anderen tragen verschiedene Mechanismen dazu bei, dass Hochrangige Macht und Einfluss über Niedrigrangige erhalten und ihren Status im Rahmen der Interaktion mit den Letztgenannten instrumentalisieren können. Wichtige Indikatoren für die Bewertung von IS sind demnach die Rechte, welche mit einem bestimmten Status verbunden sind, die Macht und der Einfluss, die aufgrund des Status generiert werden können. Einfluss auf die Bewertung von IS hat aber auch die Anzahl der Personen, gegenüber denen der Status instrumentalisiert werden kann. Je größer deren Anzahl, desto größer werden die Erwartungen sein, dass der Status zur Befriedigung der Bedürfnisse dient.

Die Höhe von IS zudem aber auch wesentlich von den Zielen einer Person ab und davon, wie gut oder schlecht ein hoher Status zur Erreichung dieser Ziele geeignet ist. Da Status Hochrangigen Macht und Einfluss verschafft, ist die Instrumentalisierbarkeit vor

allem für solche Ziele gegeben, die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung (vgl. Maslow, 1954), Wachstum (vgl. Alderfer, 1972) oder Macht (vgl. McClelland, 1961) befriedigen. Menschen, die solche Bedürfnisse haben, werden in einem hohen Status ein geeignetes Mittel zur Zielerreichung sehen und seine Instrumentalität entsprechend hoch einschätzen. Dies hat dann zur Konsequenz, dass ihr Statusstreben sehr stark durch die Möglichkeiten der Instrumentalisierung von Status motiviert wird. Für andere Bedürfnisse wiederum, speziell solcher sozialer Art (vgl. Maslow, 1954; Alderfer, 1972; McClelland, 1961), kann ein hoher Status jedoch sogar schädlich sein. So kann der Genuss von Privilegien – welcher den niedrigrangigen Akteuren verwehrt bleibt – oder die differenzierende Wirkung von Statussymbolen (Horn, 1994, 132) verhindern, soziale Bedürfnisse nach Freundschaft mit niedrigrangigen Akteuren zu befriedigen.<sup>22</sup> Dies soll nicht generell ausschließen, dass hoher Status nicht auch zur Befriedigung sozialer Bedürfnisse instrumentalisiert werden kann, z.B. indem der hohe Status Zugang zu bestimmten Kreisen ermöglicht. Verhindert hoher Status jedoch tatsächlich die Befriedigung von sozialen oder anderen Bedürfnissen, dann werden die betreffenden Personen IS für diese Ziele gering oder sogar negativ einschätzen. Dadurch verringert sich VM ebenso wie die Motivation zum Streben nach höherem Status.

#### *2.2.4.3 Valenz der durch Instrumentalisierung von Status erreichbaren Ziele*

Neben IS wird VM aber auch durch VZ bestimmt. VZ ist positiv, wenn die Ziele wünschenswert sind, die durch die Instrumentalisierung des Status erreicht werden können. Messen Menschen bestimmten Zielen eine negative Valenz bei, die jedoch als Ergebnis

eines erfolgreichen Statusstrebens eintreten, dann verringert dies VM. Dieser Fall tritt bspw. ein, wenn Menschen einerseits keine Wachstumsbedürfnisse haben, andererseits aber mit der Erhöhung des Status erweiterte Aufgabenbereiche und Kompetenzen verbunden sind.

Gerade mit Hinblick auf den Einfluss eines höheren Status auf VM ist auch der Effekt von Pflichten zu beachten, die an diesen höheren Status gekoppelt sind. Diese Pflichten stellen einen Aufwand dar, der den Wert eines Status schmälert, und sie können auch von der Instrumentalisierung des Status, d.h. der Befriedigung von Bedürfnissen, abhalten. Damit reduzieren sie den Nutzen, den ein Akteur aus seinem Status ziehen kann.<sup>23</sup> Generell gilt dabei, dass die Valenz eines höheren Status tendenziell steigt (sinkt), wenn mit diesem Status weniger (mehr) Pflichten verbunden sind als mit dem bisherigen Status.

Die Ausführungen zur Valenz eines höheren Status als Mittel zum Zweck zusammenfassend, ergeben sich wiederum verschiedene Implikationen für das Management von Status in Organisationen. Sollen Organisationsmitglieder zum Streben nach einem höheren Status motiviert werden, welcher ihnen als Mittel zur Erreichung weitergehender Zwecke dient, dann müssen diese Mitglieder

- (1) Ziele besitzen, die sie durch Instrumentalisierung des Status erreichen können und
- (2) der Status die notwendige Instrumentalität zur Erreichung dieser Ziele aufweisen.

Die persönlichen Ziele der Organisationsmitglieder können von der Organisation u.a. durch die bereits dargestellten Sozialisierungsprozesse und die Organisationskultur aktiv beeinflusst werden (vgl. Abschnitt 2.2.3.3). Zudem gilt es auch bei der Rekrutierung bzw. der Teamzusammensetzung darauf zu achten, welche Ziele die Mitglieder verfolgen. Sollen z.B. alle Mitglieder einer Gruppe durch die hohe Instrumentalität eines Status zum Streben nach diesem Status motiviert werden, so müssen diese Mitglieder auch entsprechende Ziele verfolgen, die durch die Instrumentalisierung des Status erreicht werden können.

Die Instrumentalität eines Status steigt bspw., wenn an diesen Status Rechte gekoppelt werden, die der Erreichung der Ziele der Organisationsmitglieder dienen. Ebenso bieten sich Ansatzpunkte zur Gestaltung in Form der skizzierten Mechanismen, die Höherrangigen Macht und Einfluss verschaffen. Eine solche Möglichkeit besteht z.B. darin, durch stärkere Transparenz und Aufklärung die Stereotypenbildung und die Wahrnehmungsverzerrungen zu verhindern bzw. einzuschränken, was IS reduziert.

### ***2.2.5 Erwartungen für ein erfolgreiches Statusstreben***

Neben den Valenzen ist die subjektive Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, dass die Bemühungen um einen höheren Status Erfolg haben, die zentrale Determinante des Strebens nach höherem Status. Ist  $ES=1$ , dann ist der betreffende Akteur 100%ig der Überzeugung, dass die von ihm unternommenen Anstrengungen zum Erreichen eines höheren Status erfolgreich sein werden. Bei  $ES=0$  ist der Akteur dagegen der Auffas-

sung, dass jegliche Bemühungen erfolglos sein werden. Ausschlaggebend für die konkrete Einschätzung von ES durch eine Person ist dabei immer deren Wahrnehmung und Beurteilung der Situation, d.h. der Chancen auf Erhalt des höheren Status. Die subjektive Einschätzung wird dabei wesentlich von der objektiv vorhandenen Situation bestimmt, insbesondere der Konkurrenzsituation und den Regeln sowie Rahmenbedingungen der Statuswettbewerbe.

Da die Vergabe von Status stets auf einem relativen Vergleich von Akteuren und ihren Qualitäten hinsichtlich der Statusvergabekriterien beruht (vgl. Abschnitt 2.1.2), hängen die Erfolgsaussichten des Strebens nach höherem Status davon ab, wie gut bzw. schlecht ein Akteur im Vergleich zu den jeweiligen Konkurrenten abschneidet. Je wahrscheinlicher es für einen Akteur dabei ist, dass er im Vergleich zu den Konkurrenten die Statusvergabekriterien besser erfüllt, desto höher wird er seine Erfolgchancen einschätzen.

Auch die Regeln und Rahmenbedingungen der Statuswettbewerbe haben einen Einfluss auf die Einschätzung der Erfolgsaussichten. Auch wenn auf einzelne Merkmale dieser Statuswettbewerbe in Abschnitt 3.1 noch detailliert eingegangen wird, kann an dieser Stelle bereits generell festgehalten werden, dass Organisationsmitglieder in Abhängigkeit von den konkreten Regeln und Rahmenbedingungen unterschiedlich begünstigt werden. So werden bspw. unterschiedliche Statusvergabekriterien auch zu unterschiedlichen Erwartungen der Akteure führen. Wenn der Status des Mitarbeiters des Monats in einer Bank nach dem Volumen der verkauften Bausparverträge verliehen wird, so wer-

den Auszubildende oder Mitarbeiter im Back Office nur marginale Chancen auf diesen Status haben. Wird dagegen das Kriterium der Freundlichkeit gegenüber anderen Mitarbeitern gewählt, erhöhen sich die Erfolgsaussichten dieser beiden Mitarbeitergruppen.

Auch hier existieren verschiedene Ansatzpunkte, wie das Management einer Organisation die Einschätzungen der Erfolgsaussichten beeinflussen kann. Einerseits kann die objektiv vorhandene Situation modifiziert werden, in dem z.B. die Regeln der Statusverleihung oder auch die Konkurrenzsituation durch gezielte Qualifikations- und Trainingsmaßnahmen zur Verbesserung der Qualitäten der Akteure modifiziert werden. Andererseits kann auch die Einflussnahme auf die Wahrnehmung der Situation die Einschätzung der Erfolgsaussichten verändern, in dem z.B. durch eine geringere Transparenz Unsicherheit über die tatsächliche Konkurrenzsituation entsteht.

### ***2.2.6 Implikationen für die Motivation zum Streben nach höherem Status***

Nachdem nunmehr die Bedingungen für ein Streben nach höherem Status erörtert wurden, können daraus einige Implikationen abgeleitet werden. Generell wird die Motivation zum Streben nach höherem Status von Valenzen und Erwartungshaltungen determiniert. Wie gezeigt werden konnte, ist VS eines höheren Status i.d.R. positiv, da sich die relative Wertschätzung erhöht. Die absolute Höhe von VS hängt allerdings stets von dem individuellen Bedürfnis der Organisationsmitglieder nach Status ab.

Die Höhe von VM wird durch verschiedene Mechanismen determiniert, die dazu beitragen, dass Höherrangige ihren Status zur Bedürfnisbefriedigung instrumentalisieren kön-

nen. Trotz dieser Mechanismen, die Höherrangigen Macht und Einfluss über Niedrigrangige bringen können, besteht die Möglichkeit, dass VM null oder sogar negativ ist. Mögliche Ursachen dafür sind, dass der Status keine Instrumentalität zur Erreichung angestrebter Ziele besitzt oder der Besitz des Status zu Ergebnissen führt, die nicht erwünscht sind bzw. von der Befriedigung angestrebter Bedürfnisse abhalten. Letztgenanntes wird dabei vor allem auch durch Pflichten verursacht.

Nur wenn die Summe aus VS und VM positiv ist, werden Organisationsmitglieder nach einem höheren Status streben. Demzufolge ist es durchaus möglich, dass ein negativer Wert von VM durch einen positiven Wert von VS kompensiert wird. Diese kann bspw. erklären, warum Menschen teilweise nach einem höheren Status streben, obwohl mit diesem Status keinerlei Macht oder Einfluss, sondern sogar zusätzliche Pflichten verbunden sind.

Nachdem damit die notwendigen Bedingungen für ein Streben nach höherem Status theoretisch-konzeptionell erörtert wurden, soll entsprechend der formulierten Zielstellung nunmehr eine Bewertung dieses Statusstrebens stattfinden. Wie in Abschnitt 1.4 dargelegt, erfolgt diese Beurteilung danach, welche Auswirkungen das Streben nach höherem Status auf die Teilnahme- und Leistungsmotivation der Organisationsmitglieder und dadurch weitergehend auf den ökonomischen Erfolg einer Organisation hat.

### ***2.2.7 Auswirkungen des Strebens nach höherem Status auf den ökonomischen Erfolg von Organisationen***

Wenn Organisationsmitglieder nach höherem Status streben, so hat dies zunächst einen Einfluss auf ihre Teilnahmemotivation. Frank (1985) folgend, ist es für die Entscheidung einer Person, in eine Organisation einzutreten oder diese zu verlassen, von zentraler Bedeutung, welche Möglichkeiten bestehen, in dieser Organisation einen hohen Status zu erhalten. Wenn Organisationsmitglieder nach höherem Status streben, dann besitzen sie die Erwartung, dass ihre Anstrengungen erfolgreich sein werden, d.h. sie sehen eine realistische Möglichkeit, einen höheren Status zu erhalten. Das Streben nach einem höheren Status ist damit ein Zeichen für eine hohe Bleibemotivation.

Ob das Streben von Organisationsmitgliedern nach höherem Status allerdings auch andere Personen zum Eintritt in die Organisation motiviert, ist fraglich. Sicher werden potenzielle Organisationsmitglieder es als ein positives Signal hinsichtlich der Valenz von Status und für realistische Chancen auf einen höheren Status werten, wenn die aktuellen Mitglieder einer Organisation nach hohem Status streben. Ob Personen dadurch zum Eintritt motiviert werden, hängt im Einzelfall jedoch stets von deren Qualitäten im Vergleich zu den aktuellen Organisationsmitgliedern ab. Grundsätzlich kann jedoch erneut in Anlehnung an Frank (1985) geschlossen werden, dass Personen, die ihren Eintritt in eine Organisation von ihren Chancen auf hohen Status in dieser Organisation abhängig machen, es positiv bewerten werden, wenn bereits die aktuellen Organisationsmit-

glieder nach höherem Status streben, weil sie realistische Chancen auf Verbesserung ihres Status haben und dieser Status offensichtlich eine positive Valenz besitzt.

Bei der Untersuchung der Auswirkungen des Statusstrebens auf die Bleibemotivation ist noch ein weiterer Effekt zu beachten. Die Konkurrenzkämpfe zwischen Organisationsmitgliedern um einen bestimmten Status führen häufig zu nachhaltigen Beschädigungen einzelner Konkurrenten. Dieses Phänomen der Beschädigung von Konkurrenten im Rahmen von Statuswettbewerben findet vor allem in der Soziobiologie Beachtung, ist aber keineswegs nur dort zu finden. So führen auch in Organisationen die Konkurrenzkämpfe um Status teilweise zur Beschädigungen der Reputation oder der sozialen Beziehungen, mit der Konsequenz, dass die beschädigten Akteure die Organisation verlassen.<sup>24</sup>

Unter Anthropologen und Biologen herrscht Einigkeit darüber, dass Schäden und Verletzungen der Konkurrenten gering bleiben sollten, u.a. damit die Akteure weiterhin eine Chance haben, um höheren Status in ihrer Gruppe zu konkurrieren (vgl. dazu ausführlich Barkow, 1992; Chapais, 1991; de Waal, 1989; Stevens & Price, 1996). Dieses Erkenntnis lässt sich auch auf den Organisationskontext übertragen. Wenn Organisationsmitglieder, im Rahmen ihres Strebens nach höherem Status, Aktivitäten ausführen, welche die Konkurrenten nachhaltig beschädigen, dann wird dies die Bleibemotivation dieser Konkurrenten reduzieren, d.h. deren Austrittsmotivation erhöhen. Um eine solche Verringerung der Bleibemotivation zu verhindern, ist es daher notwendig, dass die konkurrierenden Organisationsmitglieder im Rahmen der Statuswettbewerbe nicht stigmati-

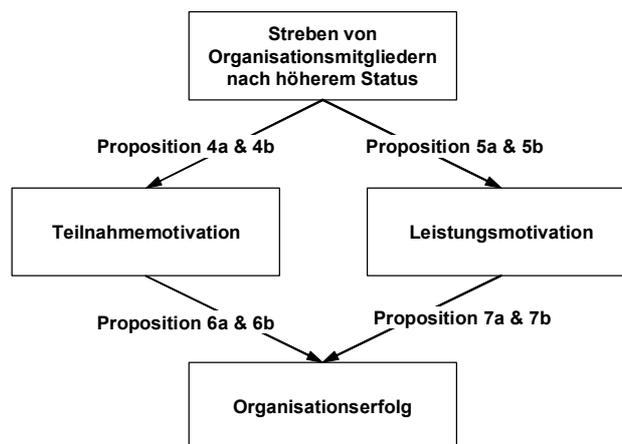
siert oder anderweitig beschädigt werden, sondern weiterhin die realistische Chance haben, ihren Status zu verbessern – u.U. auch in einem neuen Statuswettbewerb.

*Proposition 4a: Streben Organisationsmitglieder nach höherem Status und haben die dadurch ausgelösten Konkurrenzkämpfe keine nachhaltige Beschädigung der Konkurrenten zur Folge, so erhöht diese ihre eigene Teilnahmemotivation und die potenzieller Organisationsmitglieder.*

*Proposition 4b: Streben Organisationsmitglieder nach höherem Status und haben die dadurch ausgelösten Konkurrenzkämpfe eine nachhaltige Beschädigung der Konkurrenten zur Folge, so reduziert diese ihre eigene Teilnahmemotivation und die potenzieller Organisationsmitglieder.*

Neben den dargelegten Wirkungen auf die Teilnahmemotivation hat das Streben von Organisationsmitgliedern nach höherem Status auch einen Einfluss auf deren Leistungsmotivation. Wie bereits von Harsanyi (1966, 357) hervorgehoben, ist Status eines der wichtigsten Mittel, um Mitarbeiter zu Leistungsbeiträgen für ein Unternehmen zu motivieren. Ein solcher positiver Zusammenhang zwischen dem Streben nach höherem Status und der Erbringung von Leistungsbeiträgen wird stets dann bestehen, wenn die Organisationsmitglieder zur Erfüllung der Statusvergabekriterien solche Qualitäten benötigen, die entweder selbst entsprechende Leistungsbeiträge im Sinne der Organisationsziele darstellen bzw. die Fähigkeit und Bereitschaft zu solchen Leistungsbeiträgen signalisieren. Dieser Zusammenhang zwischen dem Statusvergabekriterium und der Leistungsmotivation wurde bereits von Loch, Huberman & Stout (2000) in einer Simulation dokumentiert. Dabei wurde festgestellt, dass der Wettbewerb von Gruppenmit-

gliedern um Status nur dann einen positiven Beitrag zum Erfolg der Gruppe liefert, wenn die Vergabe des Status nach Leistungskriterien erfolgt, welche tatsächliche Beiträge zum Output der Gruppe darstellen und nicht auf so genannten politischen Aktivitäten beruht, wie z.B. Gefälligkeiten oder dem Streuen von Gerüchten.



**Abbildung 4: Auswirkungen des Strebens nach höherem Status auf den ökonomischen Erfolg einer Organisation**

Bei der Nutzung solcher leistungsrelevanten Kriterien zur Statusvergabe ist zusätzlich stets zu berücksichtigen, ob diese messbar sind, d.h. sowohl die Statusvergabekriterien als auch die Qualitäten der Organisationsmitglieder operationalisiert und verglichen werden können. Wenn diese Bedingungen nicht erfüllt sind, dann besteht kein Anreiz zur Erfüllung von leistungsrelevanten Statusvergabekriterien. Vielmehr sind zum Erhalt des höheren Status dann Aktivitäten notwendig, die nicht leistungsrelevant sind und damit auch nicht den Organisationszielen dienen. Durch Konzentration auf solche Aktivitäten wird gleichzeitig die Motivation zu Leistungsbeiträgen verringert.

*Proposition 5a: Streben Organisationsmitglieder nach höherem Status und werden messbare, leistungsrelevante Kriterien zur Vergabe des Status benutzt, so erhöht dies ihre Leistungsmotivation.*

*Proposition 5b: Streben Organisationsmitglieder nach höherem Status und werden keine messbaren, leistungsrelevanten Kriterien zur Vergabe des Status benutzt, so verringert dies ihre Leistungsmotivation.*

Sowohl die Teilnahmemotivation als auch die Leistungsmotivation stehen in einer direkten Beziehung zum ökonomischen Erfolg einer Organisation, denn für diesen Erfolg ist die Teilnahme von leistungsfähigen Mitgliedern und deren Leistungsmotivation notwendig. Nippa & Petzold (2000) folgend, wird eine gesteigerte Teilnahmemotivation den Organisationserfolg immer dann erhöhen, wenn die betreffenden Organisationsmitglieder:

- (1) sowohl über die Fähigkeiten zu Leistungsbeiträgen verfügen, die für eine Organisation wertvoll und nicht auf anderen Wegen effizient beschaffbar sind;
- (2) als auch die Motivation besitzen, diese Leistungen tatsächlich zu erbringen (Nippa & Petzold, 2002).

Besitzen Personen nicht die erforderlichen Fähigkeiten bzw. keine Leistungsmotivation, so wirkt sich ihr Eintritt bzw. Verbleib folglich negativ auf den Organisationserfolg aus. In diesem Fall ist aus Sicht der Organisation vielmehr eine Reduzierung der Teilnahmemotivation anstrebenswert.

Da die Auswirkungen von Maßnahmen auf den ökonomischen Erfolg einer Organisation stets von den Kosten und dem Nutzen dieser Maßnahmen abhängen, ist sowohl für die Teilnahmemotivation als auch nachfolgend für die Leistungsmotivation zu berücksichtigen, dass eine Steigerung der jeweiligen Motivation den ökonomischen Erfolg einer Organisation nur dann erhöht, wenn die Kosten der Maßnahmen zur Motivationssteigerung geringer sind als ihr Nutzen.

*Proposition 6a: Eine Steigerung der Teilnahmemotivation von Organisationsmitgliedern erhöht den ökonomischen Erfolg einer Organisation, wenn diese Mitglieder wertvolle Fähigkeiten zu Leistungsbeiträgen sowie die Motivation zu deren Erbringung besitzen und die Kosten zur Steigerung der Teilnahmemotivation geringer sind als ihr Nutzen.*

*Proposition 6b: Eine Reduzierung der Teilnahmemotivation von Organisationsmitgliedern erhöht den ökonomischen Erfolg einer Organisation, wenn diese Mitglieder keine wertvollen Fähigkeiten zu Leistungsbeiträgen besitzen, keine Motivation zu deren Erbringung haben und die Kosten zur Reduzierung der Teilnahmemotivation geringer sind als ihr Nutzen.*

Unter Berücksichtigung des gerade dargelegten Kosten-Nutzen-Kalküls einer Motivationssteigerung lässt sich auch die Auswirkung einer Erhöhung der Leistungsmotivation auf den Organisationserfolg beurteilen. Da das Streben von Organisationsmitgliedern nach höherem Status nur dann zu einer Steigerung der Leistungsmotivation führt, wenn messbare, leistungsrelevante Statusvergabekriterien existieren, muss bei der Formulierung der nachfolgenden Propositions nicht explizit berücksichtigt werden, dass zur Erbringung von Leistungsbeiträgen sowohl die Motivation als auch die entsprechenden

Fähigkeiten notwendig sind. Streben Organisationsmitglieder nach höheren Status, dann besitzen sie Qualitäten zur Erfüllung der leistungsrelevanten Statusvergabekriterien und damit die Fähigkeiten zu Leistungsbeiträgen.

*Proposition 7a: Eine Steigerung der Leistungsmotivation von Organisationsmitgliedern erhöht den ökonomischen Erfolg einer Organisation, wenn die Kosten zur Steigerung der Leistungsmotivation geringer sind als ihr Nutzen.*

*Proposition 7b: Eine Reduzierung der Leistungsmotivation von Organisationsmitgliedern reduziert den ökonomischen Erfolg einer Organisation.*

Zusammen ermöglichen es die bisher herausgearbeiteten Propositions, das Streben nach höherem Status zu erklären und zu bewerten. Damit wird die zweite Forschungsfrage beantwortet. Der folgende Abschnitt wendet sich nunmehr der dritten Forschungsfrage zu, d.h. der Erklärung und Bewertung von Einschränkungen der Zusammenarbeit, die durch Statusdifferenzen zwischen Organisationsmitgliedern entstehen.

### **2.3 Einschränkungen der Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status**

In diesem Abschnitt werden zunächst die Bereiche bzw. Aspekte der Zusammenarbeit identifiziert, in denen Statusdifferenzen zwischen Organisationsmitgliedern zu Einschränkungen ihrer Zusammenarbeit führen (Abschnitt 2.3.1). Anschließend werden die Bedingungen herausgearbeitet, welche die Entscheidung der Organisationsmitglieder zu eigenen Beiträgen zur Zusammenarbeit determinieren und damit den Umfang möglicher Einschränkungen erklären (Abschnitte 2.3.3-2.3.5). Abschließend werden dann die

Auswirkungen solcher Einschränkungen auf den ökonomischen Erfolg einer Organisation beurteilt (Abschnitt 2.3.6).

### ***2.3.1 Hinweise auf Einschränkungen der Zusammenarbeit***

Staehe (1999) folgend, verursachen Statusdifferenzen zwei Probleme in der Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern:

- (1) Kommunikationsbarrieren (ebenda, 306-308);
- (2) solidarisierungshemmende Wirkungen (ebenda, 272).

Beide Effekte können anhand von Beispielen aus der Praxis und teilweise auch durch empirische Arbeiten belegt werden.

Der Einfluss von Status auf die Kommunikation zwischen Akteuren mit unterschiedlichem Status ist in einer Vielzahl von Studien nachgewiesen worden (vgl. Berger, Conner & Fisek, 1974; Okamoto & Smith-Lovin, 2001; Owens, 2000). Der Einfluss von Statusdifferenzen auf die Interaktion ist dabei nicht nur bei der direkten persönlichen Kommunikation zu beobachten, sondern kann z.B. auch bei indirekter Kommunikation über Computer festgestellt werden (vgl. Weisband, Schneider & Connolly, 1995). Im Rahmen dieser gerade zitierten Arbeiten erweist sich Status tatsächlich als eine Kommunikationsbarriere, denn die bestehenden Statusdifferenzen führen dazu, dass diejenigen mit niedrigem Status weniger Möglichkeiten haben und auch eine geringere Motivation besitzen, ihre Informationen bzw. ihr Wissen in Diskussionen, Problemlösungsprozessen oder bei Entscheidungsfindungen einzubringen. Dabei tritt dieser Effekt auch

auf, wenn zwischen den Akteuren kein Unterschied hinsichtlich des Wissens besteht, welches für die Diskussion, die Lösung des Problems bzw. die Entscheidungsfindung relevant ist. Da Kommunikation ein wesentlicher Aspekt der Zusammenarbeit ist, stellt eine solche Reduzierung des Austauschs von Informationen und Wissen eine Einschränkung der Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern dar.

Das zweite Problemfeld für die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern, welches nach Staehle (1999, 272) aus Statusdifferenzen resultiert, ist die Verringerung der Solidarität. Da der Autor diese solidarisierungshemmenden Wirkungen nicht näher spezifiziert, ist zunächst zu fragen, was darunter mit Hinblick auf die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern zu verstehen ist. Der Begriff der Solidarität bezeichnet allgemein das Zusammengehörigkeitsgefühl von Akteuren, das sich in ihrer gegenseitigen Unterstützung und Hilfsbereitschaft ausdrückt. Solidarisierungshemmende Wirkungen bzw. Entsolidarisierungen zeigen sich folglich daran, dass sich Organisationsmitglieder weniger mit den Problemen der Kollegen auseinandersetzen und diese weniger bei der Lösung ihrer Probleme bzw. Aufgaben unterstützen.

In empirischen Arbeiten wurde dieser Effekt von Statusdifferenzen auf die gegenseitige Unterstützung und Hilfsbereitschaft bisher nicht betrachtet. In der Praxis finden sich jedoch immer wieder Beispiele, wo sich aufgrund entstehender Statusdifferenzen die Solidarität zwischen Organisationsmitgliedern verringert. Eine solche Reduzierung der Unterstützung für den Interaktionspartner stellt – ebenso wie die Verringerung der Kommunikation – eine Einschränkung der Zusammenarbeit dar.

Hinsichtlich dieser Einschränkung gilt es jedoch stets zu berücksichtigen, inwieweit Organisationsmitglieder überhaupt eigene Handlungsspielräume besitzen, um die Zusammenarbeit mit anderen Mitgliedern einzuschränken. Insbesondere bei formellem Status wird Inhalt und Umfang der Zusammenarbeit durch verschiedene Rechte und Pflichten der Organisationsmitglieder explizit festgelegt, wie z.B. durch Weisungskompetenzen oder Pflichten zur Informationsweiterleitung. Bei diesen explizit geregelten Bereichen der Zusammenarbeit bestehen für Organisationsmitglieder i.d.R. keine Handlungsspielräume, da bei einer Zuwiderhandlung Sanktionen drohen, welche die Opportunitätskosten einer Einschränkung der Zusammenarbeit stark erhöhen. Damit ist festzuhalten, dass Akteure mit unterschiedlichem formellem Status, trotz bestehender Statusdifferenzen, im Rahmen der formell festgelegten Rechte und Verpflichtungen miteinander kommunizieren werden und sich gegenseitig unterstützen müssen.

Gleichwohl handelt es sich dabei nur um einen Teilbereich der Zusammenarbeit. Weder können alle Bereiche der Interaktion zwischen Akteuren mit unterschiedlichem formellem Status noch kann die Zusammenarbeit von Akteuren mit unterschiedlichem informellem Status innerhalb einer Organisation explizit geregelt werden (vgl. dazu auch Abschnitt 2.1.4.6). Genau in diesen Bereichen eröffnen sich Handlungsspielräume zur Verringerung der Kommunikation oder Reduzierung der gegenseitigen Unterstützung. Die nachfolgenden Ausführungen und Analysen zu Einschränkungen der Zusammenarbeit beziehen sich daher ausschließlich auf die Bereiche, in denen Organisationsmitglieder solche Handlungsspielräume besitzen. Welche Bedingungen Organisationsmitglie-

der zu solchen Einschränkungen ihrer Zusammenarbeit veranlassen, wird in den folgenden Abschnitten ausführlich dargelegt.

### ***2.3.2 Determinanten des Einflusses von Statusdifferenzen auf die Zusammenarbeit***

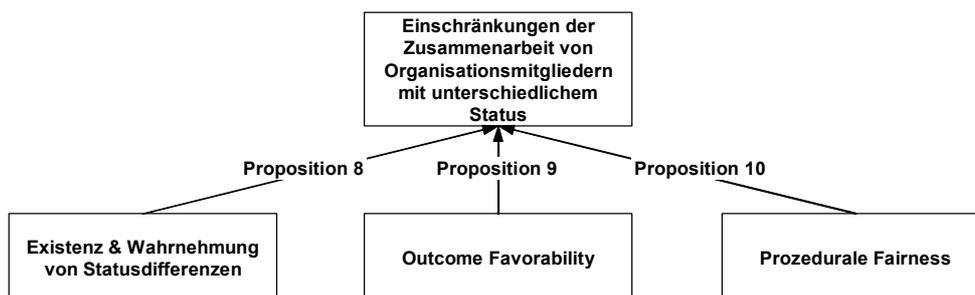
#### *2.3.2.1 Determinanten des Umfangs der Zusammenarbeit*

Wenn Statusdifferenzen zwischen Organisationsmitgliedern zur Einschränkung ihrer Zusammenarbeit führen, so ist die Existenz und Wahrnehmung dieser Statusdifferenzen dafür eine notwendige Bedingung. Existieren keine Statusdifferenzen oder nehmen Interaktionspartner diese nicht wahr, dann kann Status auch kein Grund zur Einschränkung der Zusammenarbeit sein.

*Proposition 8: Existieren Statusdifferenzen zwischen Organisationsmitgliedern und werden von ihnen wahrgenommen, so erhöht sich das Risiko einer Einschränkung der Zusammenarbeit zwischen diesen Organisationsmitgliedern.*

Bestehen diese Statusdifferenzen zwischen Interaktionspartnern, so sind es, Chen, Brockner & Greenberg (2003, 2) folgend, vor allem zwei Determinanten, die den Umfang ihrer Zusammenarbeit bestimmen: „One category refers to outcomes, in particular, outcome favorability ... The second category refers to the process of the encounter, in particular, procedural fairness.“ Beide Faktoren werden allgemein als zentrale Determinanten für das Stattfinden und den Umfang der Interaktion von Akteuren angesehen.<sup>25</sup> Für die Analyse der Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status sind beide Faktoren insbesondere deshalb geeignet, da sie in der Li-

teratur bereits zu diesem Zweck angewendet werden und der Status der Interaktionspartner beide Faktoren und damit auch den Umfang der Zusammenarbeit beeinflusst (ebenda), was Erklärungen für die im vorhergehenden Abschnitt dargelegten Einschränkungen der Zusammenarbeit verspricht.



**Abbildung 5: Determinanten der Einschränkungen der Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status**

Skitka, Winiquist & Hutchinson (2003, 311) folgend, bestimmt sich die Outcome Favorability (OF) danach, ob jemand eher positive als negative Ergebnisse erzielt, d.h. wie vorteilhaft das Ergebnis einer Interaktion für eine Person ist.<sup>26</sup> Je vorteilhafter diese Ergebnisse sind, d.h. je mehr eine Person glaubt, von einer Zusammenarbeit zu profitieren, desto größer ist auch ihre Motivation, sich mit Handlungen zu revanchieren, die für den Interaktionspartner vorteilhaft sind (Brockner, Chen, Mannix, Leung & Skarlicki, 2000, 138) und desto größer ist auch der Wunsch nach zukünftiger Zusammenarbeit (Chen, Brockner & Greenberg, 2003, 2).

Theoretische Grundlage zur Erklärung des Einflusses der Outcome Favorability auf die Zusammenarbeit von Akteuren stellen die Austauschtheorie und in diesem Zusammen-

hang auch die Erkenntnisse zu Reziprozität dar. Entsprechend der Austauschtheorie wird das Verhalten von interagierenden Akteuren durch deren Austausch von materiellen und immateriellen Ressourcen geleitet (vgl. Blau, 1998; Homans, 1961). Je zufriedener ein Akteur mit den Ergebnissen dieser Interaktion ist, umso positiver beurteilt er diese (Chen, Brockner & Greenberg, 2003, Blau, 1998). Gleichzeitig erhöhen vorteilhafte Ergebnisse die Motivation eines Akteurs zu reziprokem Verhalten (vgl. Brockner et al., 2000, 138), d.h. selbst einen Beitrag zu erbringen, von dem der Interaktionspartner profitieren kann.<sup>27</sup>

Daraus folgt, dass der Wille und die Bereitschaft eines Organisationsmitgliedes zur Zusammenarbeit über Statusdifferenzen hinweg wesentlich von dem Verhalten des Interaktionspartners und den Ergebnissen der Interaktion abhängen. Eine hohe Outcome Favorability steigert dabei die Bereitschaft zu eigenen Beiträgen zur Zusammenarbeit und umgekehrt.

*Proposition 9: Je geringer die Outcome Favorability einer Zusammenarbeit für ein Organisationsmitglied, desto wahrscheinlicher schränkt dieses Organisationsmitglied die Zusammenarbeit ein.*

Die Ergebnisse einer Zusammenarbeit, d.h. deren Nutzen, konstituieren sich dabei teilweise auch nur aus den Erwartungen über zukünftige Gegenleistungen des Interaktionspartners. Daher kann es zu temporären Asymmetrien bei den erbrachten Beiträgen zur Zusammenarbeit zwischen Interaktionspartnern kommen, z.B. wenn ein Akteur sehr viel in eine Beziehung investiert hat, allein in der Hoffnung bzw. auf Basis eines ent-

sprechenden Erwartungskalküls, daraus später einen Nutzen zu ziehen (vgl. Konovsky & Pugh, 1994, 657f.).

Die Ergebnisse einer Zusammenarbeit, welche deren Vorteilhaftigkeit determinieren, können dabei zwei Ursprünge haben. Erstens kann ein Akteur direkt von den Aktivitäten bzw. Leistungen seines Interaktionspartners profitieren, z.B. wenn er eine Unterstützung zur Lösung eines persönlichen Problems erhält. In diesem Fall stellen die Beiträge eines Akteurs A zur Zusammenarbeit mit dem Akteur B einen direkten Nutzen für Zweitgenannten dar und erhöhen OF für B. Zweitens kann ein Akteur auch indirekt von den Aktivitäten bzw. Leistungen seines Interaktionspartners profitieren, wenn dessen Beiträge zu besseren Resultaten der Interaktion führen und Erstgenannter daraus einen Nutzen ziehen kann. Auch in diesem Fall erhöhen die Beiträge eines Akteurs A zur Zusammenarbeit mit dem Akteur B für Zweitgenannten OF, z.B. wenn die Leistungsbeiträge von A zu einer schnelleren oder besseren Lösung eines Problems führen, an dem beide arbeiten. Diese Differenzierung zwischen direkt und indirekt erzielten Ergebnissen als Determinanten der Outcome Favorability ist im Weiteren sehr wichtig. Sie erlaubt es, die unterschiedlichen Vorteile einer Zusammenarbeit für Höherrangige und Niedrigrangige und damit mögliche Ursachen für Einschränkungen der Zusammenarbeit präziser darzustellen.

Der zweite Faktor, der die Motivation zur Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status moderiert, ist die prozedurale Fairness (PF). Sie ist ein Maß für die Höhe der wahrgenommenen Fairness des Vorgehens von interagieren-

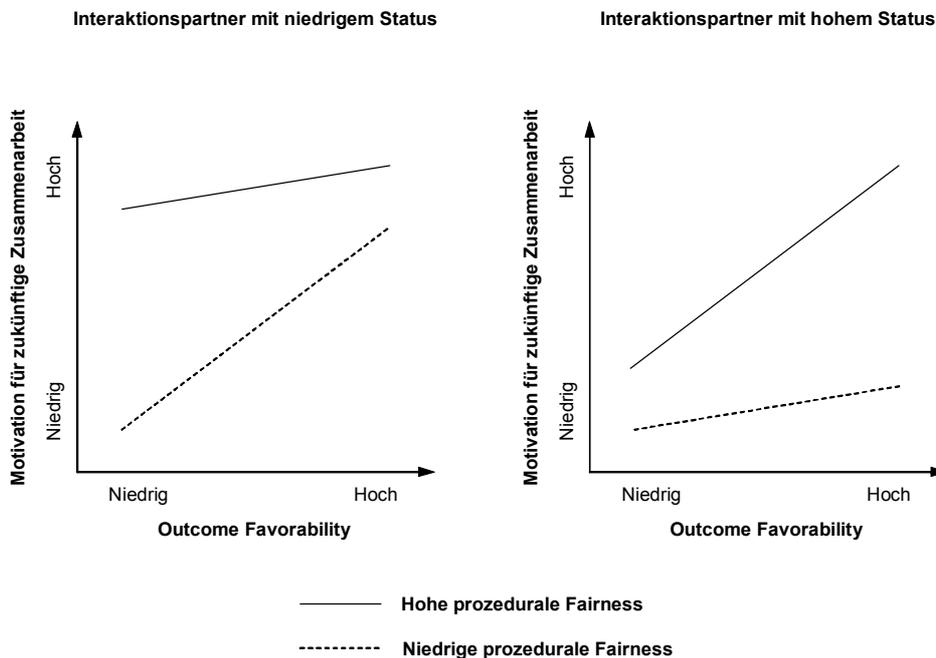
den Akteuren bei der Planung und Umsetzung von Entscheidungen (vgl. Folger & Greenberg, 1985; Lind & Tyler, 1988) oder bei der Beeinflussung von Einstellung und Verhalten der Interaktionspartner (Cropanzano & Folger, 1991; Greenberg, 1987; Leventhal, 1980). Es existieren zwei Erklärungen für den Einfluss von prozeduraler Fairness auf die Zusammenarbeit von Akteuren. Thibaut & Walker (1975) folgend, resultiert dieser Einfluss daraus, dass hohe prozedurale Fairness den Glauben bzw. die Hoffnung stärkt, im Rahmen der Zusammenarbeit nicht nur fair behandelt zu werden, sondern gleichzeitig auch die gewünschten Ergebnisse im Rahmen dieser Zusammenarbeit zu realisieren. Aus der wahrgenommenen Fairness erwächst dabei die Zuversicht, auch im Ergebnis der Interaktion faire und gleichzeitig erwünschte Ergebnisse zu erzielen. Folger & Cropanzano (1998) vertreten hingegen die Auffassung, dass prozedurale Fairness die Zusammenarbeit beeinflusst, weil durch eine faire Interaktion sozialpsychologische Bedürfnisse befriedigt werden, wie z.B. nach Selbstachtung oder Selbstidentität. Bereits Thibaut & Walker (1975) haben gezeigt, dass Akteure mehr Wert auf eine zukünftige Interaktion mit einem Partner legen, wenn sie sich im Rahmen dieser Interaktion fair behandelt fühlen. Auch später konnte in vielen empirischen Tests belegt werden, dass Menschen eine Interaktion bzw. Beziehung – unabhängig von den dabei erzielten Ergebnissen – umso positiver bewerten, je höher sie PF beurteilen (vgl. Lind & Tyler, 1988). Demzufolge ist auch die Bereitschaft, Beiträge für die Zusammenarbeit mit Organisationsmitgliedern mit anderem Status zu leisten, abhängig von der Beurteilung der prozeduralen Fairness.

*Proposition 10: Je geringer ein Organisationsmitglied die prozedurale Fairness einer Zusammenarbeit einschätzt, desto wahrscheinlicher schränkt dieses Organisationsmitglied die Zusammenarbeit ein.*

Zusammenfassend zeigt sich damit, dass Einschränkungen der Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status von der Existenz bzw. Wahrnehmung der Statusdifferenzen, der Outcome Favorability und der prozeduralen Fairness abhängen. Insbesondere mit Hinblick auf die beiden letztgenannten Faktoren ist jedoch zu beachten, dass diese interdependent sind (vgl. Brockner, 2002). Zudem hängt ihr Einfluss auf die Zusammenarbeit auch vom Status eines Interaktionspartners ab (Chen, Brockner & Greenberg, 2003).

#### *2.3.2.2 Die Bedeutung von Outcome Favorability und prozeduraler Fairness in Abhängigkeit des Status der Interaktionspartner*

Die Erkenntnisse zum Einfluss von Outcome Favorability und prozeduraler Fairness in Abhängigkeit vom Status der Interaktionspartner resultieren aus mehreren empirischen Tests von Chen, Brockner & Greenberg (2003). Prinzipiell können deren Erkenntnisse belegen, dass sowohl eine Steigerung von OF als auch von PF, unabhängig vom Status der Akteure, den Wunsch nach einer zukünftigen Interaktion steigert. Gleichzeitig stellen Chen, Brockner & Greenberg (2003) aber auch fest, dass die Stärke des Einflusses von Outcome Favorability und prozeduraler Fairness mit dem Status einer Person variiert.



**Abbildung 6: Einfluss von Status auf Outcome Favorability, prozeduraler Fairness und Motivation zur Zusammenarbeit (in Anlehnung an Chen, Brockner & Greenberg, 2003)**

Für diejenigen mit niedrigem Status verstärkt ein hoher Wert von PF den Wunsch nach zukünftiger Interaktion mit Höherrangigen umso mehr, je geringer OF ist. Prozedurale Fairness wirkt folglich besonders dann als ein starker Anreiz zur Zusammenarbeit, wenn diese für Niedrigrangige nur wenig vorteilhaft ist. Im Gegensatz dazu verstärkt eine hohe PF den Wunsch von Hochrangigen nach zukünftiger Zusammenarbeit mit Niedrigrangigen umso mehr, je höher OF für die Erstgenannten ist. Ist eine Zusammenarbeit mit Niedrigrangigen für Höherrangige nur wenig vorteilhaft, dann ist auch die prozedurale Fairness nur ein geringer Anreiz für eine Interaktion. Ist die Zusammenarbeit jedoch sehr vorteilhaft, dann erhöht eine hohe PF den Wunsch nach Zusammenar-

beit überdurchschnittlich. Die Autoren erklären diese Effekte damit, dass die prozedurale Fairness für Niedrigrangige vor allem ein Indikator ist, um zu beurteilen, wie viel Vertrauen in Höherrangige gesetzt werden kann und in welchem Ausmaß diese für die Ergebnisse der Interaktion verantwortlich sind. Ist der Prozess der Zusammenarbeit fair, dann vertrauen Niedrigrangige Höherrangigen mehr und machen sie weniger verantwortlich für die Ergebnisse ihrer Interaktion. Ist OF gering, so führt eine hohe PF dazu, dass Niedrigrangige Höherrangigen trotz der Unvorteilhaftigkeit der Zusammenarbeit vertrauen, sie nicht für die schlechten Ergebnisse verantwortlich machen und daher einer weiteren Zusammenarbeit positiv gegenüberstehen. Ist OF hingegen sehr hoch, so wird der Wunsch nach zukünftiger Interaktion nicht im gleichen Ausmaß verstärkt, da Niedrigrangige die Ursache für dieses bessere Ergebnis nicht den Höherrangigen, sondern sich selbst zuschreiben.

Im Gegensatz zu Akteuren mit niedrigen Status nutzen, Chen, Brockner & Greenberg (2003) folgend, diejenigen mit höherem Status Informationen über die prozedurale Fairness vor allem dazu, ihre Selbstkonzeption, d.h. den eigenen Status zu überprüfen bzw. zu rechtfertigen. Die prozedurale Fairness dient dabei als Indikator, um einzuschätzen, wie gerecht die Ergebnisse dieser Interaktion sind. Nehmen Hochrangige den Prozess der Zusammenarbeit mit Niedrigrangigen als fair wahr, dann schlussfolgern sie daraus auch auf eine gerechte Verteilung der Ergebnisse. Ist die Zusammenarbeit für Hochrangige tatsächlich sehr vorteilhaft, so bestärkt sie das in der Wahrnehmung der eigenen Person, welcher aufgrund des hohen Status ein entsprechend hoher Nutzen im

Vergleich zu Niedrigrangigen zusteht. In der Konsequenz führt diese Konsistenz zwischen Selbstbild und real erzielten Ergebnissen zu einem starken Wunsch nach zukünftiger Zusammenarbeit. Im Gegensatz dazu löst hohe PF, bei gleichzeitig geringer OF, eine Bedrohung dieser positiven Selbstkonzeption aus. Das Selbstbild, wonach Höher-rangige aufgrund ihres Status auch sehr vorteilhafte Ergebnisse aus der Interaktion ziehen sollten, ist durch die Realität bedroht. Der Wunsch nach zukünftiger Zusammenarbeit kann durch eine hohe PF dann auch nur marginal erhöht werden.

Generell bestätigen die Ergebnisse von Chen, Brockner & Greenberg (2003) damit, dass sowohl Outcome Favorability als auch prozedurale Fairness den Wunsch von Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status zur Zusammenarbeit beeinflussen und damit auch deren Bereitschaft, mit den Interaktionspartnern zu kommunizieren und sich ihnen gegenüber solidarisch zu verhalten. Gleichzeitig zeigt sich auch, dass dieser Einfluss von Outcome Favorability und prozeduraler Fairness vom Status eines Interaktionspartners abhängt.

Um, ausgehend von diesen Erkenntnissen, stattfindende Einschränkungen der Zusammenarbeit zu erklären und Empfehlungen zur Vermeidung solcher Einschränkungen abzuleiten, muss zunächst untersucht werden, was die Bewertung der Outcome Favorability und der prozeduralen Fairness beeinflusst. Da die Ergebnisse, welche die Vorteilhaftigkeit einer Zusammenarbeit determinieren, vom Status eines Interaktionspartners abhängen, müssen die Determinanten der Outcome Favorability sowohl aus der Perspekti-

ve Höherrangiger (Abschnitt 2.3.3.1) als auch aus der Sicht von Niedrigrangigen (Abschnitt 2.3.3.2) dargelegt werden.

### ***2.3.3 Determinanten der Outcome Favorability***

#### *2.3.3.1 Outcome Favorability aus der Perspektive Höherrangiger*

Wie in Abschnitt 2.3.2.1 herausgestellt, wird die Outcome Favorability sowohl von direkten Ergebnissen, d.h. dem unmittelbaren Nutzen aus Leistungen des jeweiligen Interaktionspartners, als auch von indirekt entstandenen Ergebnissen, d.h. dem Nutzen aus den Resultaten der Zusammenarbeit, determiniert. Zu direkten Leistungen der Niedrigrangigen zugunsten höherrangiger Interaktionspartner zählt insbesondere ihre Unterordnung. Diese Unterordnung bietet Hochrangigen einen unmittelbaren Nutzen, da sie dadurch Selbstbestätigung und Wertschätzung erfahren können und dadurch die Ausübung von Macht und Einfluss gegenüber den Niedrigrangigen möglich wird. Ein weiteres Beispiel für solche direkten Leistungen ist die Unterstützung der Niedrigrangigen, damit die Höherrangigen ihren hohen Status erhalten, behalten oder verbessern können. Darüber hinaus lassen sich weitere Beispiele für direkte Leistungen finden, wie z.B. die Bereitstellung von nützlichen Informationen. Welche direkten Leistungen zu einer Steigerung von OF für Höherrangige führen, hängt dabei stets von deren konkreten persönlichen Zielen und Bedürfnissen ab. Daher sind letztlich auch die möglichen direkten Leistungen zugunsten der höherrangigen Interaktionspartner so vielfältig wie deren Ziele und Bedürfnisse.

Neben den direkten Leistungen der Niedrigrangigen steigt die Vorteilhaftigkeit einer Zusammenarbeit für Höherrangige auch dann, wenn die Zusammenarbeit selber wertvolle Ergebnisse generiert und sie an diesen Ergebnissen partizipieren können. Wie der in Abschnitt 2.2.4.1 beschriebene Matthew-Effekt erwarten lässt und wie Praxisbeispiele immer wieder verdeutlichen, partizipieren höherrangige Organisationsmitglieder i.d.R. überproportional an solchen Erfolgen (vgl. auch Lawler, 2000, 51). So erhalten Mitarbeiter mit höherem Status in Unternehmen bspw. höhere Bonuszahlungen. Zudem bietet ein Gruppen- bzw. Organisationserfolg für die Akteure mit hohem Status die Möglichkeit, sich auch von hochrangigen Mitgliedern anderer, weniger erfolgreicher Gruppen bzw. Organisationen abzuheben und einen hohen Status außerhalb ihrer Gruppe oder Organisation in Führungszirkeln oder Top-Managementnetzwerken zu erhalten.

Je wertvoller die Ergebnisse aus den direkten Leistungen der Niedrigrangigen und je größer der Nutzen aus der gemeinsamen Zusammenarbeit sind, desto höher ist OF für Interaktionspartner mit hohem Status. Je höher OF, desto größer ist auch ihre Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit den Niedrigrangigen und desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass sie ihre Zusammenarbeit mit Zweitgenannten einschränken. Folglich werden Höherrangige die Zusammenarbeit ihrerseits tendenziell dann einschränken, wenn Niedrigrangige nicht motiviert sind oder nicht die Möglichkeiten besitzen, Beiträge für die Zusammenarbeit zu leisten, die für ihre höherrangigen Interaktionspartner direkt von Vorteil sind oder den Erfolg der Zusammenarbeit steigern.

### *2.3.3.2 Outcome Favorability aus der Perspektive Niedrigrangiger*

Auch für diejenigen Organisationsmitglieder, die im Rahmen einer Zusammenarbeit den niedrigeren Status besitzen, können aus dieser Zusammenarbeit Vorteile erwachsen. Ursprung dieser Vorteilhaftigkeit sind dabei zumindest partiell andere Arten direkter Leistungen, als diejenigen, von denen Höherrangige profitieren. Bspw. können Niedrigrangige ihren Status nicht gegenüber Höherrangigen instrumentalisieren und sich dadurch Vorteile in der Interaktion verschaffen. Ein Vorteil dieser Zusammenarbeit besteht für Niedrigrangige jedoch bereits darin, wenn Höherrangige ihren Status nicht instrumentalisieren. Wie die Beispiele in Abschnitt 2.2.4.1 dokumentieren, führt diese Instrumentalisierung des hohen Status häufig zu nachteiligen Ergebnissen für die Niedrigrangigen. Für sie sinkt damit OF. Folglich ist es bereits eine direkte Leistung höherrangiger Interaktionspartner, welche OF für Niedrigrangige steigert, wenn Erstgenannte auf die Instrumentalisierung ihres Status verzichten.

Damit zeigen sich bei der Instrumentalisierung von Status Asymmetrien zwischen der Outcome Favorability Höherrangiger und Niedrigrangiger. Eine Instrumentalisierung des Status gegenüber niedrigrangigen Interaktionspartnern reduziert für sie OF und steigert gleichzeitig OF der höherrangigen Interaktionspartner. Ein Verzicht auf die Instrumentalisierung führt zu einer umgekehrten Wirkung.

Eine andere direkte Leistung der Höherrangigen zugunsten der Niedrigrangigen besteht, Blau (1998, 126-129) folgend, in der Übertragung wichtiger bzw. prestigeträchtiger Aufgaben. Dies stellt für die Niedrigrangigen eine Möglichkeit dar, sich in einem Un-

ternehmen zu profilieren und trotz des niedrigen Status Beachtung und Anerkennung zu finden. Wie Forschungsergebnisse von Spataro (2002) zeigen, ist für Niedrigrangige bereits auch die direkte Zusammenarbeit mit Höherrangigen eine besondere Motivation, da sie sich so profilieren und mit Zweitgenannten messen können. Diese direkte Interaktion wird von Niedrigrangigen als vorteilhaft wahrgenommen, womit sich für sie OF erhöht. Eine Steigerung von OF kann für Niedrigrangige zudem auch daraus resultieren, wenn sie von den Höherrangigen Unterstützung zur Verbesserung ihres Status erhalten. Praktisch zeigt sich dies häufig anhand von Nachfolgeregelungen, wenn sich Personen, die ihren hohen Status aufgeben, als Lohn für eine gute Zusammenarbeit in der Vergangenheit für eine bestimmte Person als Nachfolger einsetzen. Der Beitrag der Hochrangigen erfolgt dann zeitversetzt. Die niedrigrangigen Akteure werden jedoch bereits durch die Erwartung auf Verbesserung ihres Status zu einer Zusammenarbeit motiviert. Generell ist diese Erwartung auf zukünftige Verbesserung des eigenen niedrigen Status häufig ein Motiv, zunächst den niedrigen Status zu akzeptieren und sich durch Zusammenarbeit mit Hochrangigen in der Gruppe zu integrieren. So ist Owens & Sutton (2002, 305f.) folgend, bei neuen Gruppenmitgliedern zu beobachten, dass diese im Rahmen von Meetings die Leistungen hochrangiger Gruppenmitglieder öffentlich rühmen und würdigen. Nach Ansicht der Autoren tun Niedrigrangige dies, um sich in der Gruppe zu integrieren und sich gleichzeitig die Unterstützung hochrangiger Gruppenmitglieder zur Verbesserung ihres Status zu sichern.

Über die aufgeführten Beispiele hinaus sind weitere direkte Leistungen der Höherrangigen denkbar, die zu einer Steigerung der Outcome Favorability ihrer niedrigrangigen Interaktionspartner beitragen. Der Nutzen solcher direkten Leistung hängt dabei stets von individuellen Zielen und Bedürfnissen der Niedrigrangigen ab.

Zudem wird OF für Niedrigrangige auch durch Partizipation an den Ergebnissen der Zusammenarbeit gesteigert. Diese Partizipation kann in Form von Bonuszahlungen und anderen variablen Vergütungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit erfolgen. Im Vergleich zu den höherrangigen Interaktionspartnern werden Niedrigrangige jedoch i.d.R. weniger davon profitieren, was sich aufgrund des Matthew-Effektes erklären lässt (vgl. Abschnitt 2.2.4.1). Nichtsdestotrotz können erfolgsabhängige Kompensationen, auch wenn sie geringer ausfallen als bei Höherrangigen, OF für Niedrigrangige steigern.

Wichtig ist die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Höherrangigen in einer Gruppe oder Organisation für Niedrigrangige auch deshalb, weil diese Erfolge ihre Identifikation mit dem Kollektiv steigern (Ellemers, Kortekass & Ouwerkerk, 1999; Ellemers, van Knippenberg, de Vries & Wilke, 1988) und ihnen damit hilft, eine positive soziale Identität aufzubauen (Tajfel & Turner, 1979). Diese positive soziale Identität, d.h. der positive Vergleich mit anderen Organisationen oder Gruppen und deren Mitgliedern, trägt zur Befriedigung des Bedürfnisses nach Anerkennung und Wertschätzung bei. Dadurch können Organisationsmitglieder trotz ihres niedrigen Status ihr Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung erfüllen, wodurch OF steigt. Nach Einschätzung von Blau (1998, 126f.) kommt, aufgrund der hohen Bedeutung des kollektiven Erfolges für die

Niedrigrangigen, den hochrangigen Mitgliedern einer Gruppe oder Organisation eine besondere Verantwortung zu. Demnach sollten die Höherrangigen, aufgrund ihrer außerordentlichen Position, auch außergewöhnliche Beiträge zu Zielen und Erfolgen einer Gruppe oder Organisation erbringen, um dadurch die Integration der Niedrigrangigen zu sichern. Ohne diese Erfolge entfällt für Niedrigrangige ein wichtiger Anreiz, eigene Beiträge zur Zusammenarbeit zu leisten.

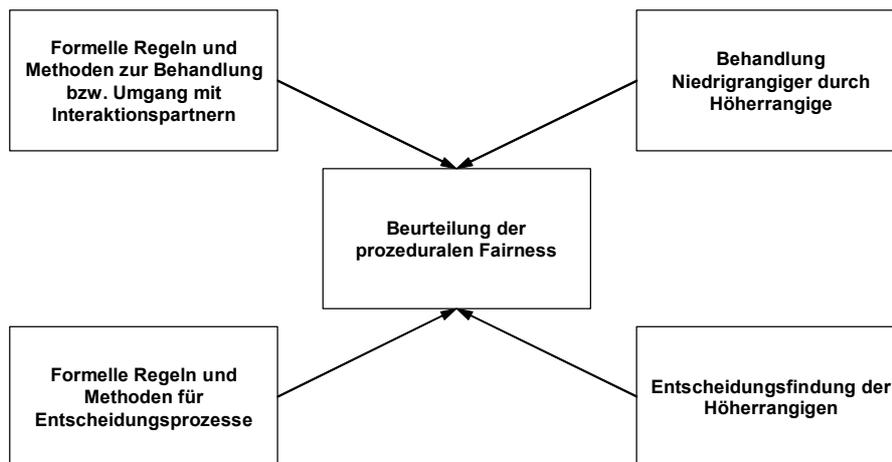
Zusammenfassend lassen die obigen Ausführungen Rückschlüsse zu, unter welchen Bedingungen Niedrigrangige ihre Zusammenarbeit mit Höherrangigen einschränken werden. Je mehr und je stärker Höherrangige ihren Status zu Ungunsten der Niedrigrangigen instrumentalisieren, je weniger Unterstützung oder Gefälligkeiten sie für Zweitgenannte leisten, je geringer die Möglichkeiten der Niedrigrangigen sind, an Erfolgen der Zusammenarbeit zu partizipieren bzw. je geringer diese Erfolge sind, umso unvorteilhafter wird die Zusammenarbeit für Niedrigrangige und folglich auch ihre Bereitschaft, eigene Beiträge zur Zusammenarbeit zu erbringen.

#### ***2.3.4 Beurteilung der prozeduralen Fairness***

Einzelne Kriterien, welche die Beurteilung der prozeduralen Fairness beeinflussen, wurden u.a. von Thibaut & Walker (1975), Leventhal (1980) und Bies & Shapiro (1988) spezifiziert und analysiert.<sup>28</sup> Basierend auf diesen und weiteren Erkenntnissen haben Blader & Tyler (2003) ein umfassendes Modell entwickelt, welches anhand von

zwei Dimensionen die vier Kriterien charakterisiert, nach denen Menschen prozedurale Fairness beurteilen.

Die erste Dimension unterscheidet die zwei Arten von Informationen, die zur Beurteilung der prozeduralen Fairness herangezogen werden. Zum einen handelt es sich dabei um Informationen, die zur Beurteilung der Fairness von Entscheidungsprozessen dienen, z.B. ob objektive Entscheidungskriterien existieren, ein Mitspracherecht oder andere Partizipationsmöglichkeiten bestehen. Zum anderen werden auch Informationen über die soziale Atmosphäre herangezogen, z.B. ob man sich vom Interaktionspartner respektiert und akzeptiert fühlt.



**Abbildung 7: Vier-Komponenten-Modell zur Beurteilung von prozeduraler Fairness nach Blader & Tyler (2003)**

Die zweite Dimension unterscheidet zwei Quellen, die zur Beschaffung der oben genannten Informationen dienen. Eine Quelle sind formell existierende Regeln und Me-

thoden, welche den Ablauf von Entscheidungen oder die Behandlung von Interaktionspartnern festlegen. Die zweite Informationsquelle ist das Verhalten von Autoritätspersonen, welche sowohl eigene Regeln oder Entscheidungsmethoden festlegen und implementieren können als auch Gestaltungsspielräume bei der persönlichen Behandlung von anderen Akteuren besitzen – wenn dbzgl. keine formellen Bestimmungen existieren.

Dieses Modell von Blader & Tyler (2003) soll im Folgenden als Grundlage dienen, um diejenigen Kriterien zu bestimmen, die Organisationsmitglieder mit unterschiedlichem Status zur Bewertung der prozeduralen Fairness ihrer Zusammenarbeit nutzen. Werden die von Blader & Tyler (2003) differenzierten Dimensionen und Kriterien zusammengefasst bzw. kombiniert und speziell auf die Zusammenarbeit von Akteuren mit unterschiedlichem Status übertragen, dann bewerten die Organisationsmitglieder die prozedurale Fairness entsprechend ihrer Beurteilung:

- (1) der formellen Regeln und Methoden, welche die Entscheidungsprozesse im Rahmen der Zusammenarbeit festlegen;
- (2) der formellen Regeln und Methoden, welche die Behandlung bzw. den Umgang mit Interaktionspartnern bestimmen;
- (3) wie hochrangige Akteure Entscheidungen treffen, wenn dbzgl. keine formellen Vorschriften existieren;

- (4) wie hochrangige Akteure ihre niedrigrangigen Interaktionspartner behandeln, wenn dbzgl. keine formellen Vorschriften existieren.

Insbesondere mit Hinblick auf die beiden erstgenannten Punkte ist fraglich, ob diese nur für formellen oder auch für informellen Status gelten, d.h. ob formelle Regeln und Methoden auch Einfluss auf die Zusammenarbeit von Akteuren mit unterschiedlichem informellem Status haben. Einerseits ist zu erwarten, dass es bei der Zusammenarbeit zwischen Akteuren mit unterschiedlichem informellem Status durchaus zu Abweichungen von formellen Regeln und Methoden kommt, z.B. wenn ein Organisationsmitglied aufgrund seines hohen informellen Status Entscheidungsfindungen viel stärker beeinflusst, als ihm das entsprechend seines formellen Status zusteht. Andererseits können formelle Elemente der Organisation aber durchaus auch informelle Elemente beeinflussen (Blau & Scott, 1963, 6). So ist anzunehmen, dass speziell die Behandlung von Interaktionspartnern auch bei informellen Statusdifferenzen von formellen Regelungen beeinflusst wird. Existieren bspw. in einem Unternehmen formell festgelegte Umgangsnormen, dann werden auch Mitarbeiter mit unterschiedlichem informellem Status diese im Rahmen ihrer Interaktion nicht komplett ignorieren können. Demzufolge können formelle Regeln und Methoden zumindest teilweise die prozedurale Fairness der Zusammenarbeit bei informellen Statusdifferenzen beeinflussen.

Zusammenfassend lässt sich damit schlussfolgern, dass – unabhängig von der Quelle für die betreffenden Informationen – ein Interaktionspartner PF umso höher bewertet wird, je objektiver und transparenter die Entscheidungsprozesse im Rahmen der Zusammen-

arbeit sind, je stärker er an dem Entscheidungsprozess partizipieren kann und je respektierter und akzeptierter er sich behandelt fühlt. Aus diesen Erkenntnissen lassen sich Rückschlüsse ziehen, wann es zu Einschränkungen der Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status kommen kann. Wollen höherrangige Akteure aufgrund ihres Status und der damit verbundenen Macht alle Entscheidungen allein treffen und lassen niedrigrangige Interaktionspartner nicht daran partizipieren oder behandeln sie diese nicht respektvoll, dann werden Zweitgenannte die prozedurale Fairness als gering bewerten. Ebenso sollten Höherrangige die prozedurale Fairness insbesondere dann als niedrig einstufen, wenn sie sich von den Niedrigrangigen nicht respektiert bzw. akzeptiert fühlen, z.B. weil diese aufgrund ihres niedrigen Status frustriert sind und diesen Frust durch die entsprechende Behandlung der Höherrangigen abbauen. In all diesen Fällen werden Einschränkungen der Zusammenarbeit die Folge sein.

### ***2.3.5 Implikationen für die Zusammenarbeit über Statusdifferenzen hinweg***

Ausgangspunkt der angestellten Betrachtungen ist die Feststellung, dass Statusdifferenzen zwischen Organisationsmitgliedern häufig zur Einschränkung ihrer Kommunikation und ihrer Solidarität führen. Wie aufgezeigt, werden solche Einschränkungen der Zusammenarbeit durch Existenz bzw. Wahrnehmung von Statusdifferenzen, Outcome Favorability und prozedurale Fairness beeinflusst. Nehmen Interaktionspartner keine Statusdifferenzen wahr, dann kann Status auch kein Grund zur Einschränkung der Zusammenarbeit sein. Nehmen die Interaktionspartner Statusdifferenzen wahr, so werden Ein-

schränkungen der Zusammenarbeit durch eine hohe Outcome Favorability und eine hohe prozedurale Fairness vermieden, da beides zu eigenen Beiträgen für die Zusammenarbeit motiviert.

Die Ausführungen zu den Determinanten von Outcome Favorability und prozeduraler Fairness machen deutlich, dass denjenigen mit höherem Status eine besondere Verantwortung für den Erhalt der Zusammenarbeit zukommt. Die Instrumentalisierung ihres hohen Status gegenüber Niedrigrangigen generiert für sie selbst vorteilhafte Ergebnisse, geht jedoch häufig zu Lasten Zweitgenannter. Je weniger der hohe Status instrumentalisiert wird, desto höher wird OF aus Sicht der Niedrigrangigen und desto größer ihre Motivation zur Zusammenarbeit. Zudem haben Organisationsmitglieder mit hohem Status einen starken Einfluss auf die Beurteilung der prozeduralen Fairness durch Niedrigrangige. Einerseits können sie im Vergleich zu Niedrigrangigen stärker auf die Festlegung formeller Regeln und Methoden in der Organisation einwirken. Andererseits ist ihr persönliches Verhalten – dort wo es nicht von entsprechenden formellen Regeln vorgeschrieben wird – ein wesentlicher Maßstab zur Beurteilung der prozeduralen Fairness. Im Gegensatz dazu haben Niedrigrangige auf die prozedurale Fairness einen geringeren Einfluss. Möchten sie Einschränkungen der Zusammenarbeit seitens ihrer höherrangigen Interaktionspartner vermeiden, so können sie dies vor allem durch direkte Leistungen zu deren Gunsten und anderen Beiträgen zur erfolgreichen Zusammenarbeit erreichen.

Nachdem nunmehr die Bedingungen erörtert wurden, welche zu Einschränkungen der Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status führen, sollen nachfolgend die Implikationen solcher Einschränkungen für den ökonomischen Erfolg einer Organisation beurteilt werden.

### ***2.3.6 Auswirkungen von Einschränkungen der Zusammenarbeit auf den ökonomischen Erfolg von Organisationen***

Bei der Beurteilung der Auswirkungen, die Einschränkungen der Zusammenarbeit auf den ökonomischen Erfolg einer Organisation haben, ist zunächst zu berücksichtigen, ob eine solche Zusammenarbeit überhaupt zur Erreichung der Organisationsziele notwendig ist. Ein wesentliches Charakteristikum von Organisationen besteht in der funktionalen Differenzierung, welche eine Koordination der Handlungen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder erfordert (vgl. Staehle, 1999, 415f.). Damit diese Handlungen und Aktivitäten im Rahmen von arbeitsteiligen Prozessen koordiniert werden, ist eine Zusammenarbeit der betreffenden Organisationsmitglieder notwendig. Müssen Handlungen und Aktivitäten zwischen Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status koordiniert werden, so ergeben sich aus Einschränkungen ihrer Zusammenarbeit Konsequenzen für den ökonomischen Erfolg einer Organisation. Die dabei entstehenden Auswirkungen werden im Rahmen dieses Abschnitts bewertet.

Gleichzeitig ist jedoch auch festzuhalten, dass die Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern für den Leistungserstellungsprozess einer Organisation teilweise nicht

notwendig ist, wenn die Mitglieder ihre Leistungsbeiträge autonom, d.h. ohne Informationsaustausch, Abstimmung etc., erbringen können. In einer solchen Konstellation stellt die Zusammenarbeit eine Verschwendung von Ressourcen dar und wird dem Organisationserfolg sogar abträglich sein. Da es sich dabei jedoch um Einzelfälle handelt und Organisationsmitglieder mit unterschiedlichem Status i.d.R. zusammenarbeiten müssen, ist diese Ausnahme vernachlässigbar.<sup>29</sup> Im Folgenden werden daher ausschließlich Implikationen für den ökonomischen Erfolg einer Organisation erörtert, wenn diese Zusammenarbeit für den Leistungserstellungsprozess notwendig ist, d.h. die Mitglieder nicht autonom agieren.

Die Auswirkungen von Einschränkungen der Zusammenarbeit aufgrund von Statusdifferenzen auf den ökonomischen Erfolg einer Organisation werden – wie bereits in Abschnitt 2.2.7 geschehen – zunächst anhand der Effekte auf die Teilnahme- und Leistungsmotivation beurteilt. Für diese Beurteilung können Erkenntnisse der Leader-Member-Exchange(LMX)-Theorie herangezogen werden. Im Rahmen dieser Theorie werden diejenigen Aspekte der Beziehung zwischen einem Leader mit hohem formellem Status und einem Member mit niedrigem formellem Status untersucht, die jenseits der formell festgelegten Aspekte dieser Beziehung bestehen (Graen & Cashman, 1975). Wie in mehreren empirischen Arbeiten nachgewiesen wird, erhöht sich die Bereitschaft von Organisationsmitgliedern zu Leistungsbeiträgen, die über ihre formell geregelten Pflichten hinausgehen, wenn die Qualität der Leader-Member-Beziehung steigt (Liden & Graen, 1980; Wayne & Green, 1993; Wayne, Shore & Liden, 1997). Eine Steigerung

der Qualität dieser Leader-Member-Beziehung erfolgt u.a. durch den gegenseitigen Austausch von Informationen oder auch geleistete Hilfestellungen (Wayne, Shore & Liden, 1997, 84).

Anhand dieser Ergebnisse der LMX-Theorie wird deutlich, wie wichtig die Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status für deren Leistungsmotivation ist. Führen Statusdifferenzen zu Kommunikationsstörungen und Entsolidarisierungen, d.h. zu Einschränkung der Zusammenarbeit, dann sinkt die Leistungsmotivation.

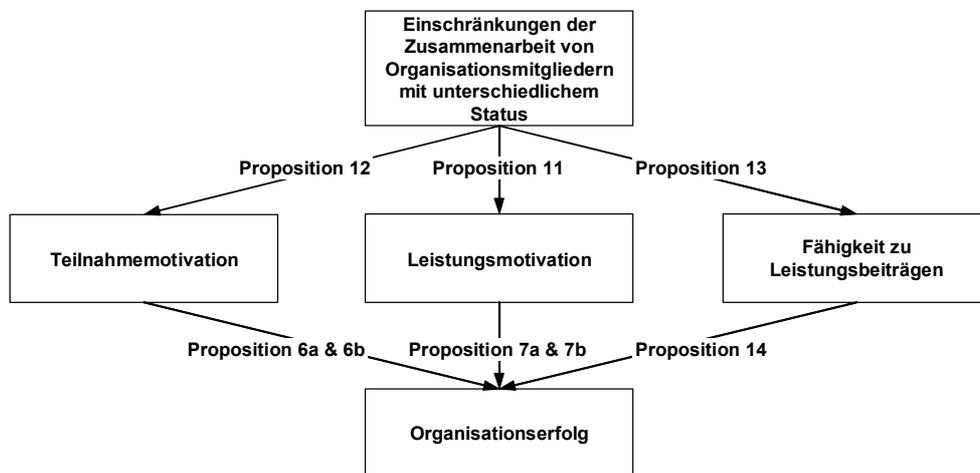
*Proposition 11: Je stärker (geringer) die Einschränkung der Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern aufgrund von Statusdifferenzen zwischen ihnen ist, desto geringer (größer) ist deren Leistungsmotivation.*

Ähnliche positive Effekte der Zusammenarbeit über Statusdifferenzen hinweg ergeben sich auch für die Teilnahmemotivation. So zeigen empirische Arbeiten im Rahmen der LMX-Forschung, dass Organisationsmitglieder bei einer Verschlechterung der Qualität der Leader-Member-Beziehung eher erwägen, die Organisation zu verlassen (vgl. Major, Kozlowski, Chao & Gardner, 1995; Vecchio & Godbel, 1984; Wilhelm, Herd & Steiner, 1993). Findet eine intensive Kommunikation und gegenseitige Unterstützung im Rahmen der Zusammenarbeit statt, sollte sich demnach die Bleibemotivation von Organisationsmitgliedern erhöhen und ihre Austrittsmotivation reduzieren. Kommt es jedoch zu Kommunikationsstörungen und Entsolidarisierungen, wird die Zusammenarbeit selbst, und damit auch die Teilnahme an der Organisation, für ihre Mitglieder unat-

traktiver. Darüber hinaus sollte sich auch der Anreiz für Personen zum Eintritt in die betreffende Organisation erhöhen, wenn sie wissen bzw. erfahren, dass sie von Organisationsmitgliedern mit anderem Status Informationen erhalten und Unterstützung erfahren.

*Proposition 12: Je stärker (geringer) die Einschränkung der Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern aufgrund von Statusdifferenzen zwischen ihnen ist, desto geringer (größer) ist deren Teilnahmemotivation.*

Anhand dieser Auswirkung von Einschränkungen der Zusammenarbeit aufgrund von Statusdifferenzen auf die Teilnahme- und die Leistungsmotivation lassen sich unter Bezugnahme auf die Propositions 6 und 7 (vgl. Abschnitt 2.2.7) auch die weitergehenden Auswirkungen auf den Organisationserfolg ableiten.



**Abbildung 8: Auswirkung von Einschränkungen der Zusammenarbeit aufgrund von Statusdifferenzen für den Organisationserfolg**

Im Gegensatz zur Bewertung des Strebens nach höherem Status ist es für die Beurteilung von Einschränkungen der Zusammenarbeit jedoch nicht ausreichend, sich ausschließlich auf die Konsequenzen für die Teilnahme- und Leistungsmotivation zu beschränken. Das Streben nach höherem Status hat ausschließlich Wirkungen auf die Motivation von Organisationsmitgliedern, die sehr gut mit Hilfe des „... motivational framework ... (Mayer & Schoorman, 1998, 16)“ von March & Simon (1958) beurteilt werden können. Auch die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern hat Auswirkungen auf deren Motivation – wie oben verdeutlicht. Zusätzlich ergeben sich jedoch auch Implikationen für die Fähigkeit der Organisationsmitglieder zu Leistungsbeiträgen. Auch diese müssen bei einer Beurteilung mit einfließen.

Feldman (1986) folgend, erhöht sich die Leistungsfähigkeit von Niedrigrangigen, wenn sie, im Rahmen ihrer Zusammenarbeit mit Höherrangigen, von diesen Feedback, Hilfestellungen oder Unterstützung in Form anderer Ressourcen erhalten. Gleichzeitig ist auch die Leistungsfähigkeit Höherrangiger von deren Zusammenarbeit mit Niedrigrangigen abhängig. So sind Höherrangige bspw. häufig auf Informationen und Wissen der Niedrigrangigen angewiesen, um mögliche Fehlentscheidungen zu vermeiden (Blau & Scott, 1963, 123; Doyle, 1971, 41). Arbeiten Organisationsmitglieder über Statusdifferenzen hinweg zusammen, so können sie sich ergänzen, unterstützen und voneinander lernen. Dies ermöglicht die Erbringungen von effektiveren und effizienteren Leistungsbeiträgen. Schränken sie dagegen die Kommunikation oder gegenseitige Unterstützung

ein, so kann dieser nützliche Transfer von Informationen und anderen Ressourcen nicht stattfinden.

*Proposition 13: Je stärker (geringer) die Einschränkung der Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern aufgrund von Statusdifferenzen zwischen ihnen ist, desto geringer (größer) ist deren Fähigkeit zu Leistungsbeiträgen.*

Werden die Fähigkeiten von Organisationsmitgliedern zur Erstellung von Leistungsbeiträgen verbessert, so wirkt sich dies immer dann positiv auf den Organisationserfolg aus, wenn die Kosten zur Verbesserung der Fähigkeiten geringer sind als der Nutzen aus den höheren Leistungsbeiträgen.

*Proposition 14: Eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Organisationsmitgliedern erhöht den ökonomischen Erfolg einer Organisation, wenn die dadurch entstehenden Kosten geringer sind als ihr Nutzen.*

Zusammenfassend ist damit eine sehr gute Beurteilung möglich. Führen Statusdifferenzen zu Einschränkungen in der Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern, so ist dies aus Sicht der Organisation negativ zu beurteilen, d.h. zu vermeiden, da dadurch Teilnahme- und Leistungsmotivation ebenso reduziert werden wie die Fähigkeit der Organisationsmitglieder zu Leistungsbeiträgen. Eine Ausnahme davon bildet lediglich, wenn die Teilnahmemotivation von Organisationsmitgliedern bewusst reduziert werden soll, weil bspw. deren Leistungen auf einem anderen Weg effizienter beschafft werden können oder wenn Maßnahmen zur Verhinderung bzw. Eindämmung von Einschrän-

kungen der Zusammenarbeit aufgrund zu hoher Kosten ökonomisch nicht vertretbar sind.

## **2.4 Zwischenfazit**

Ziel dieses 2. Kapitels ist es, die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen zu schaffen, um sowohl das Streben von Organisationsmitgliedern nach höherem Status als auch Einschränkungen der Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status zu erklären und zu bewerten. Im Rahmen der Erörterungen konnten die Bedingungen identifiziert werden, die das Streben nach höheren Status und Einschränkungen der Zusammenarbeit determinieren. Anhand dieser Bedingungen kann im nachfolgenden Kapitel der Einfluss organisatorischer Prozesse und Strukturen auf die hier betrachteten Verhaltenswirkungen systematisch untersucht werden.

Darüber hinaus liefert ein Vergleich der ökonomischen Auswirkungen des Strebens nach höherem Status und der Einschränkungen der Zusammenarbeit aufgrund von Statusdifferenzen Indizien für einen Trade-off zwischen den Kosten und dem Nutzen einer Statusdifferenzierung. Einerseits bietet eine Statusdifferenzierung Möglichkeiten bzw. ist die Voraussetzung zur Motivation von Organisationsmitgliedern zum Streben nach höherem Status und damit auch zur Steuerung und Kanalisierung ihres Verhaltens. Abgesehen von den genannten Ausnahmefällen (vgl. Abschnitt 2.2.7) steigert dieses Streben nach höherem Status die Teilnahme- und Leistungsmotivation und wirkt sich damit

positiv auf den Organisationserfolg aus. Durch diesen Motivationseffekt erwächst ein Nutzen aus der Statusdifferenzierung.

Andererseits stellen Statusdifferenzen ein erhebliches Risiko für die Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern dar, denn sie können dazu beitragen, dass sich die Vorteilhaftigkeit dieser Zusammenarbeit für die Beteiligten verringert oder sie den Interaktionsprozess als unfairer wahrnehmen. Je unvorteilhafter eine Zusammenarbeit und je geringer die prozedurale Fairness ist, desto stärker wird diese Zusammenarbeit eingeschränkt, was wiederum die Teilnahme- und Leistungsmotivation sowie die Fähigkeit zu Leistungsbeiträgen verringert. Wiederum abgesehen von einigen Ausnahmefällen wirkt sich dies negativ auf den Organisationserfolg aus, woraus Kosten der Statusdifferenzierung resultieren.

Als Indizien für diesen Trade-off zwischen den Kosten und dem Nutzen einer Statusdifferenzierung können lediglich die Auswirkungen auf das Streben nach höherem Status und die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status herangezogen werden. Da im Rahmen dieser Arbeit keine anderen Verhaltenswirkungen betrachtet werden, können diese leider nicht zur Überprüfung der Existenz des Trade-offs dienen. Allerdings zeigt sich im nachfolgenden Kapitel, dass auch bei verschiedenen Merkmalen der Statuswettbewerbe, Statushierarchien und Statussymbole genau dieser Trade-off zwischen den Kosten und dem Nutzen einer Statusdifferenzierung auftritt.

### **3. AUSGEWÄHLTE ORGANISATORISCHE EINFLUSSFAKTOREN**

Das Ziel dieses Kapitels ist die Untersuchung des Einflusses ausgewählter organisatorischer Prozesse und Strukturen auf die in dieser Arbeit betrachteten Verhaltenswirkungen von Status. Zu diesem Zweck werden die Auswirkungen von Statuswettbewerben (Abschnitt 3.1), Statushierarchien (Abschnitt 3.2) und Statussymbolen (Abschnitt 3.3) auf die Motivation von Organisationsmitgliedern zum Streben nach einem höheren Status und die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status analysiert. Da Statuswettbewerbe, Statushierarchien und Statussymbole in der organisationswissenschaftlichen Literatur wiederholt als wichtige Einflussfaktoren auf das Verhalten von Organisationsmitgliedern und Ansatzpunkte zur Gestaltung von Status angesehen werden (vgl. bspw. Berger, Cohen & Zelditch, 1972; Harsanyi, 1966; Horn, 1994; Krackhardt & Hanson, 1993; Owens & Sutton, 2002; Pratt & Rafaeli, 2001; Spataro & Anderson, 2002), stehen sie im Mittelpunkt der nachfolgenden Betrachtungen.

Bei den jeweils untersuchten Merkmalen von Statuswettbewerben, Statushierarchien und Statussymbolen handelt es sich um diejenigen, die aufgrund von Erkenntnissen der organisationswissenschaftlichen Statusforschung, der Statusforschung in anderen Wissenschaftsdisziplinen, relevanten Organisationstheorien oder den Ausarbeitungen in Kapitel 2 signifikante Verhaltenswirkungen erwarten lassen. Bei der Untersuchung dieser einzelnen Merkmale wird nachfolgend stets davon ausgegangen, dass – bis auf das jeweils betrachtete Merkmal – alle anderen Einflussfaktoren konstant bleiben. Gleich-

wohl wird auch auf Interdependenzen zwischen den Wirkungen verschiedener Merkmale eingegangen.

Grundlage für die Analyse des Einflusses der organisatorischen Prozesse und Strukturen bilden die in Kapitel 2 erörterten Bedingungen, welche die Motivation zum Streben nach höherem Status und Einschränkungen in der Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status determinieren. Ausgangspunkt für die Untersuchung der einzelnen Merkmale sind folglich stets die beiden Fragen:

- (1) Welchen Einfluss hat ein Merkmal auf die Bewertung der Valenz von Positionen in einer Stushierarchie und auf die Erwartungshaltung, Statuswettbewerbe zu gewinnen (Motivation zum Statusstreben)?
- (2) Welchen Einfluss hat ein Merkmal auf die Existenz bzw. Wahrnehmung von Statusdifferenzen zwischen zusammenarbeitenden Organisationsmitgliedern und welche Auswirkungen hat es auf deren Beurteilung der Outcome Favorability und der prozeduralen Fairness dieser Zusammenarbeit (statusbedingte Einschränkungen der Zusammenarbeit)?

Die nachfolgende Untersuchung leistet damit einen Beitrag, organisatorische Prozesse und Strukturen in der organisationswissenschaftlichen Statusforschung stärker zu berücksichtigen und damit ein vorhandenes Forschungsdefizit zu beseitigen (vgl. Abschnitt 1.2). Gleichzeitig erfolgt damit auch die Beantwortung der 4. Forschungsfrage.

Zudem ermöglichen es die gewonnenen Erkenntnisse, konkrete Ansatzpunkte zur Gestaltung von Status zu identifizieren.

### **3.1 Statuswettbewerbe**

#### ***3.1.1 Charakteristika von Statuswettbewerben***

Als erster organisatorischer Prozess werden Statuswettbewerbe betrachtet. Die Vergabe von Status an Organisationsmitglieder erfolgt i.d.R. im Rahmen von Statuswettbewerben<sup>30</sup>, in denen mehrere Mitglieder um einen Status konkurrieren und ein Mitglied, der Gewinner dieses Wettbewerbes, diesen Status erhält. Solche Statuswettbewerbe finden aber nur bei erworbenem Status statt. Bei zugeschriebenem Status sind diese Wettbewerbe nicht notwendig (vgl. Abschnitt 2.1.4.1). Folglich beziehen sich die nachfolgenden Ausführungen zu Statuswettbewerben nur auf erworbenen Status.

Statuswettbewerbe können u.a. anhand der existierenden Konkurrenzsituation charakterisiert werden. Zentrale Merkmale dieser Konkurrenzsituation sind die Anzahl (Abschnitt 3.1.2) und die Qualitäten (Abschnitt 3.1.3) der Konkurrenten. Beide werden nachfolgend untersucht. Neben diesen beiden Merkmalen der Konkurrenzsituation unterscheiden sich Statuswettbewerbe auch hinsichtlich ihrer Spielregeln, d.h. denjenigen Bestimmungen, die Ablauf bzw. Durchführung der Statuswettbewerbe festlegen. Diese Spielregeln wirken sich zum Teil direkt auf die Konkurrenzsituation aus, z.B. auf die Anzahl der Konkurrenten. Sie entfalten aber auch weitergehende Konsequenzen, deren Verhaltenswirkung nicht durch den Einfluss auf die Konkurrenzsituation bestimmt

wird, z.B. auf die Beurteilung der prozeduralen Fairness. Aus einer Vielzahl möglicher Regelungen zum Ablauf und zur Ausgestaltung von Statuswettbewerben werden folgende drei untersucht: Rang der Status verleihenden Akteure (Abschnitt 3.1.4), Festlegungen zur Verteidigung eines erhaltenen Status (Abschnitt 3.1.5) und Durchführung von Statusverleihungszeremonien (Abschnitt 3.1.6). Abschließend soll dann mit der Wettbewerbsintensität noch die Auswirkung einer wichtigen Rahmenbedingung von Statuswettbewerben untersucht werden (Abschnitt 3.1.7).

### ***3.1.2 Anzahl der Konkurrenten***

Die Anzahl der Konkurrenten ist ein wesentliches Kennzeichen für die Konkurrenzsituation in Statuswettbewerben. Wie bspw. Erkenntnisse der Turniertheorie zeigen, hat die Anzahl an Konkurrenten entscheidenden Einfluss auf deren Anstrengungen, einen Konkurrenzkampf zu gewinnen (Lazear & Rosen, 1981). Beobachtungen aus dem Sport legen zudem nahe, dass die Anzahl der Konkurrenten eine wichtige Determinante des Wertes ist, der dem Gewinn eines Wettbewerbes beigemessen wird. Deutlich wird dies bspw. an dem hohen Wert, den Sportler dem Gewinn eines Tennis Grand Slam Turniers, der Tour de France oder der US Open im Golf beimessen. Dabei handelt es sich um Wettkämpfe, bei denen sich die Sportler mit einer überdurchschnittlich hohen Anzahl an Gegnern messen müssen. Die Konsequenzen der Anzahl an Konkurrenten für die Valenz eines Status werden in Abschnitt 3.1.2.1 erörtert. Abschnitt 3.1.2.2 widmet sich dann den Auswirkungen auf die Erwartungshaltung, die von der herrschenden

Konkurrenzsituation (vgl. Abschnitt 2.2.5) und damit auch von der Anzahl an Konkurrenten bestimmt wird.

### *3.1.2.1 Valenz*

Die Befriedigung des Bedürfnisses nach Status wird dadurch determiniert, welche Wertschätzung eine Person in Form von Beachtung und Anerkennung erhält und welche Möglichkeiten zu einer positiven Differenzierung von anderen Personen daraus erwachsen (vgl. Abschnitt 2.2.3.1). Die Anzahl der Konkurrenten in einem Wettbewerb um höheren Status beeinflusst diese Faktoren.

Aufgrund ihrer Partizipation und dem damit verbundenen Interesse sind es zunächst die Teilnehmer an einem Statuswettbewerb, die sowohl dem Verlauf des Statuswettbewerbes als auch dessen Gewinner Beachtung schenken werden. Demzufolge erhöht sich mit der Anzahl der Teilnehmer an einem solchen Wettbewerb auch die Beachtung, die derjenige erhält, der den höheren Status verliehen bekommt. Darüber hinaus sollten mit steigender Anzahl an Konkurrenten auch deshalb mehr Personen dem Gewinner des Statuswettbewerbes Beachtung schenken, da Kollegen oder Freunde der Konkurrenten aufgrund ihrer beruflichen und/oder persönlichen Beziehung mit Interesse den Verlauf und Ausgang des Statuswettbewerbes verfolgen.

Auch die Anerkennung, die ein Akteur mit seinem höheren Status erhält, sollte mit der Anzahl der Konkurrenten positiv korrelieren. Sich gegen eine größere Anzahl von Konkurrenten durchzusetzen, hinsichtlich bestimmter Statusvergabekriterien bessere Quali-

täten aufzuweisen als eine Vielzahl anderer Personen, wird die Anerkennung erhöhen. Ein klassisches Beispiel, das diesen Zusammenhang verdeutlichen kann, sind die Grand Slam Turniere im Tennis. Im Gegensatz zu anderen Tennisturnieren im Profibereich treten dort doppelt so viele Konkurrenten an. Dies erhöht nicht nur die Beachtung, die der Gewinner dieses Turniers erhält, auch die Anerkennung für seine Leistung steigt, da er sich in einer größeren Anzahl von Spielen durchsetzen muss und sich über einen weit- aus längeren Zeitraum keine Schwächen leisten darf.

Letztlich steigt mit der Anzahl der Konkurrenten auch die Möglichkeit zu einer positiven Differenzierung. Durch Erhalt des höheren Status, d.h. durch Gewinn des Statuswettbewerbes, kann sich eine Person von allen Konkurrenten abheben. Je mehr Konkurrenten im Wettbewerb stehen, desto größer ist auch der Personenkreis, von dem sich derjenige positiv differenzieren kann, der den Statuswettbewerb gewinnt.

Durch diese beschriebenen Effekte steigt mit der Anzahl der Konkurrenten um einen höheren Status auch VS dieses Status. Die größere Beachtung und Anerkennung sowie die Möglichkeit, sich von mehr Akteuren positiv zu differenzieren, ermöglicht eine bessere Befriedigung des Bedürfnisses nach Status.

Vergleichbare Wirkungen ergeben sich auch für die Valenz des Status als Mittel zum Zweck, die u.a. durch die Anzahl der Niedrigrangigen bestimmt wird, gegenüber denen ein Höherrangiger seinen Status instrumentalisieren kann (vgl. Abschnitt 2.4.4.2). Besteht für den Gewinner eines Statuswettbewerbes die Möglichkeit, seinen erhaltenen Status gegenüber den ehemaligen Konkurrenten, die dann einen niedrigeren Status be-

sitzen als er, zu instrumentalisieren, dann steigt folglich VM mit der Anzahl an Konkurrenten. Verlassen hingegen die Konkurrenten die Organisation, z.B. wie es beim Up-or-Out in Unternehmensberatungen praktiziert wird (vgl. dazu de Vries, 1995), und kann der Gewinner des Statuswettbewerbes seinen Status ihnen gegenüber nicht mehr instrumentalisieren, dann hat auch die Anzahl der Konkurrenten keinen Einfluss auf VM. Unabhängig von diesem Effekt auf VM wird eine steigende Anzahl von Konkurrenten um einen Status dessen Valenz, aufgrund der Steigerung von VS, erhöhen.

### *3.1.2.2 Erwartungshaltung*

Wie sich die Anzahl der Konkurrenten auf deren Erwartungshaltung auswirkt, wenn diese um eine Position konkurrieren, die nur einer von ihnen erhalten kann, ist nicht nur im Rahmen der Statusforschung von Interesse. Insbesondere die Turniertheorie setzt sich sowohl formal-mathematisch (vgl. Lazear & Rosen, 1981) als auch in empirischen Arbeiten (vgl. Eriksson, 1999; O'Reilly, Main & Crystal, 1988) explizit damit auseinander und bietet somit Erkenntnisse, die auch auf Statuswettbewerbe übertragen werden können.

Wie im Rahmen der Turniertheorie nachgewiesen wird, steht die Anzahl der Turnier Teilnehmer in einem umgekehrt proportionalen Verhältnis zu den Chancen, ein Turnier zu gewinnen (vgl. Pfeffer, 1997, 110). Sind alle anderen Faktoren identisch – insbesondere auch die Qualitäten der Konkurrenten – dann entspricht die Gewinnwahrscheinlichkeit dem reziproken Wert der Teilnehmerzahl und reduziert sich folglich mit jedem

zusätzlichen Teilnehmer (vgl. ausführlich Lazear & Rosen, 1981). Demzufolge ist bspw. die Erwartung eines Akteurs auf den Gewinn eines Turniers mit zwei Teilnehmern 50% und reduziert sich bei zehn Teilnehmern auf 10%.

Diese Erkenntnisse der Turniertheorie können auf die Statuswettbewerbe übertragen werden. Beim dem Gewinn eines Turniers handelt es sich ebenso wie bei dem Gewinn eines Statuswettbewerbes um eine relative Entlohnung, d.h. ausschließlich der Gewinner wird belohnt. Der Turniersieger erhält einen Preis und der Gewinner des Statuswettbewerbes einen höheren Status. Demzufolge wird sich – unter den genannten Bedingungen – in Statuswettbewerben mit einer steigenden Anzahl an Konkurrenten deren individuelle Erwartungshaltung reduzieren. Je mehr Konkurrenten teilnehmen, d.h. je größer die Konkurrenzsituation, desto geringer werden die Chancen des Einzelnen, den höheren Status zu erhalten. Wie oben dargelegt, gilt dies jedoch nur, wenn alle Konkurrenten identische Qualitäten besitzen. Welche Implikationen aus unterschiedlichen Qualitäten der Konkurrenten resultieren, soll vorerst ausgeblendet werden, wird aber in Abschnitt 3.1.3 ausführlich dargestellt.

Beachtenswert ist an dieser Stelle die ambivalente Wirkung der Anzahl an Konkurrenten für die Valenz eines höheren Status einerseits und die individuelle Erwartungshaltung der Konkurrenten andererseits. Eine steigende Anzahl an Konkurrenten erhöht zwar die Valenz, reduziert aber die Erwartungshaltung. Welche Konsequenz sich daraus für die Motivation zum Streben nach höherem Status ergibt, ist u.a. abhängig von den individuellen Bedürfnissen nach Status und den Möglichkeiten zur Instrumentalisierung

des höheren Status gegenüber den Verlierern des Statuswettbewerbes. Eine steigende Anzahl an Konkurrenten wird die Motivation, nach einem höheren Status zu streben, immer dann erhöhen, wenn die dadurch gesteigerte Valenz die reduzierte Erwartungshaltung mindestens kompensiert. Insbesondere, wenn Organisationsmitglieder nur ein geringes Bedürfnis nach Status haben oder ihren Status nicht gegenüber den ehemaligen Konkurrenten instrumentalisieren können, wird eine steigende Anzahl an Konkurrenten die Motivation zum Streben nach höherem Status jedoch reduzieren.

### ***3.1.3 Qualitäten der Konkurrenten***

Hinsichtlich der Qualitäten, die Konkurrenten besitzen und die zur Vergabe eines Status anhand der Statusvergabekriterien evaluiert werden, unterscheiden sich Statuswettbewerbe in zweifacher Hinsicht. Einerseits bestehen Unterschiede hinsichtlich des absoluten Qualitätsniveaus der an Statuswettbewerben teilnehmenden Akteure. Eine solche Abweichung des absoluten Qualitätsniveaus zwischen zwei Statuswettbewerben existiert, wenn bspw. in einem Statuswettbewerb alle Teilnehmer außergewöhnlich gute Qualitäten besitzen, während die Qualitäten der Konkurrenten in einem anderen Statuswettbewerb weitaus geringer sind. Andererseits existieren in Statuswettbewerben häufig auch interpersonelle Qualitätsdifferenzen, wenn diejenigen Qualitäten der Konkurrenten variieren, die für die Statusvergabe relevant sind.

Aus dem absoluten Qualitätsniveau der Konkurrenten ergeben sich – aus ähnlichen Gründen wie bei der Anzahl der Konkurrenten – Auswirkungen auf die Valenz eines

Status (Abschnitt 3.1.3.2). Hingegen haben interpersonelle Unterschiede der Qualitäten der Konkurrenten vor allem Konsequenzen für deren Erwartungshaltung, da sie – wie in Abschnitt 2.2.5 dargelegt – ein wichtiges Merkmal der Konkurrenzsituation sind (Abschnitt 3.1.3.2).

### *3.1.3.1 Valenz*

Da VS steigt, wenn sich der Besitzer dieses Status gegen eine große Zahl von Konkurrenten durchsetzen muss (vgl. Abschnitt 3.1.2.1), sollte sich VS auch bei einem hohen Qualitätsniveau der Konkurrenten erhöhen. Dadurch wird insbesondere die Anerkennung steigen, wenn man im Rahmen von Statuswettbewerben mit sehr guten bzw. außergewöhnlichen Akteuren konkurriert und diese besiegt. Ein Beispiel aus dem Sport soll dies erneut verdeutlichen. So ist der Gewinn der US Open im Golf für jeden Golfspieler ein herausragendes Ereignis und mit besonderer Anerkennung verbunden, weil an diesem Turnier alle Top-Spieler teilnehmen. Sich nicht nur gegen zwei oder drei Top-Spieler, sondern gegen alle Top-Spieler durchzusetzen, löst eine besondere Anerkennung und eine hohe Beachtung aus. Sowohl unter den Top-Spielern, deren Anerkennung und Beachtung für jeden Golfspieler sicher besonders erstrebenswert ist, als auch bei einem großen Kreis von Golf-Interessierten.

Zudem erhöht sich VS bei einem hohen Qualitätsniveau der Teilnehmer auch deshalb, weil sich der Gewinner des Statuswettbewerbes von Personen abgrenzen kann, die selbst über sehr hohe Qualitäten verfügen. Bezogen auf das gerade angeführte Beispiel

kann sicher unterstellt werden, dass der Gewinn der US Open für einen Golfspieler wertvoller ist als der Sieg bei einem Freizeitturnier, da das erstgenannte Turnier die Möglichkeit bietet, sich von Top-Spielern abzuheben.

Daraus folgt, dass mit dem Qualitätsniveau der Teilnehmer an einem Statuswettbewerb auch die Valenz des Status steigt, den der Gewinner des Wettbewerbes erhält. Die Motivation, nach einem höheren Status zu streben, steigt, wenn dieser Status eine Möglichkeit darstellt, sich von Konkurrenten abzuheben, die über sehr hohe bzw. außergewöhnliche Qualitäten verfügen, und dafür auch eine größere Anerkennung zu erhalten.

### *3.1.3.2 Erwartungshaltung*

Die Vergabe eines Status erfolgt danach, wie relativ gut oder schlecht ein Akteur, aufgrund seiner Qualitäten, die Statusvergabekriterien im Vergleich zu seinen Konkurrenten erfüllt (vgl. Abschnitt 2.1.2). Im Gegensatz zur Valenz ist es daher für die individuellen Erwartungshaltungen irrelevant, welches absolute Qualitätsniveau die Konkurrenten besitzen. So ist es bspw. für die Erwartung eines Fußballspielers auf den Status des Mannschaftskapitäns unerheblich, dass alle Spieler seines Kreisklassenteams nur beschränkte fußballerische Qualitäten besitzen. Seine individuelle Erwartungshaltung ist ähnlich hoch wie die Erwartung eines Bundesligaspielers, Kapitän in seinem Team zu werden, in dem die fußballerischen Qualitäten der Spieler weitaus höher sind.

Was für die individuelle Erwartungshaltung von Konkurrenten hingegen relevant ist, sind die relativen Qualitätsunterschiede zwischen ihnen. Je besser (schlechter) die für

die Statusvergabe relevanten Qualitäten eines Akteurs im Vergleich zu seinen Konkurrenten sind, desto höher (geringer) wird dessen Erwartung, den Statuswettbewerb zu gewinnen und den höheren Status zu erhalten. Aufgrund der relativen Bewertung der Konkurrenten sind die absoluten Unterschiede der Qualitäten nur begrenzt relevant. Um den höheren Status zu erhalten, ist es vor allem wichtig, besser als die Konkurrenten zu sein (vgl. Abschnitt 2.1.2).

Für die Teilnehmer an Statuswettbewerben ist es jedoch zum Teil sehr schwierig, die Qualitäten der einzelnen Konkurrenten, d.h. deren Fähigkeiten, Erfahrungen, Leistungsvermögen etc., exakt einzuschätzen. Je schwieriger eine solche Bewertung der Konkurrenten bzw. ein Vergleich mit den Konkurrenten ist, desto größer ist das Risiko einer Fehleinschätzung und damit die Unsicherheit hinsichtlich der interpersonellen Qualitätsunterschiede. Lazear (1998, 231-236) folgend, führen solche Unsicherheiten dazu, dass sich die Erwartungshaltungen der Konkurrenten angleichen. So steigt bspw. die Erwartung eines Akteurs mit durchschnittlichen Fähigkeiten, je unsicherer es ist, ob sein Konkurrent tatsächlich außergewöhnliche Fähigkeiten besitzt bzw. diese tatsächlich zum Gewinn des Statuswettbewerbes nutzen kann.

Zusammenfassend ist damit festzuhalten, dass interpersonelle Qualitätsunterschiede zwischen den Konkurrenten Einfluss auf deren individuelle Erwartungshaltung haben. Ob und wie stark ES davon beeinflusst wird, hängt davon ab, ob die Qualitäten eines Akteurs im Vergleich zu seinen Konkurrenten relativ gut bzw. schlecht ausfallen und wie groß die Unsicherheit bei der Bewertung der Konkurrenten ist.

Die Existenz von interpersonellen Qualitätsunterschieden hat weitergehend auch Einfluss auf die Auswirkung der Anzahl der Konkurrenten auf ES (vgl. Abschnitt 3.1.2.2). Gerade wenn sich die Konkurrenten hinsichtlich ihrer Qualitäten stark unterscheiden, kann das zur Folge haben, dass trotz einer Vielzahl potenzieller Konkurrenten nur eine kleine Gruppe von Kandidaten überhaupt realistische Erwartungen herausbildet und motiviert ist, nach dem höheren Status zu streben. Der Einfluss der Anzahl an Konkurrenten auf ES verringert sich in solch einem Fall. Ebenso kann aber auch nur ein zusätzlicher Konkurrent, der über außerordentliche Qualitäten verfügt, die positiven Erwartungen aller anderen Teilnehmer und damit deren Motivation, nach höherem Status zu streben, stark reduzieren. Damit möglichst alle Teilnehmer an einem Statuswettbewerb durch den höheren Status motiviert werden und nicht nur pro forma teilnehmen, ist es folglich nützlich, wenn die Teilnehmer möglichst keine bzw. nur geringe Qualitätsunterschiede aufweisen oder sich die Erwartungshaltungen bei vorhandenen Qualitätsunterschieden, aufgrund von Unsicherheiten bei der Einschätzung der Konkurrenten, angleichen.

#### ***3.1.4 Rang der Status verleihenden Akteure***

Die Bestimmung der Akteure, die Status verleihen, d.h. die Evaluation der Qualitäten der Konkurrenten hinsichtlich der Statusvergabekriterien vornehmen, ist eine zentrale Regelung der Statuswettbewerbe. Dabei lassen sich zwei prototypische Konstellationen unterscheiden. Erstens kann Status nach einem Bottom-up-Prinzip, d.h. quasi basisdemokratisch, verliehen werden, wenn diejenigen mit niedrigem Status über die Status-

vergabe entscheiden. Klassisches Beispiel für die Nutzung dieses Prinzips ist die Wahl der Vorsitzenden in politischen Parteien, bei der die Parteimitglieder oder teilweise auch deren Delegierte über die Vergabe des Status entscheiden. Zweitens kann Status auch nach einem Top-Down-Prinzip von jeweils Höherrangigen verliehen werden. Diese Art der Statusvergabe findet sich in Unternehmen bei Beförderungen, wenn ein Vorstand über die Vergabe des Status als Abteilungsleiter entscheidet, der Abteilungsleiter den Gruppenleiter bestimmt usw.

Da die Unterstützung bei der Statusvergabe ein wichtiger Bestandteil der Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status ist und Auswirkungen auf die Vorteilhaftigkeit selbiger hat (Abschnitt 2.3.3), werden in Abschnitt 3.1.4.1 zunächst die Implikationen dieser Regelung zur Statusvergabe auf die Outcome Favorability untersucht. Weil die Statusvergabe zudem ein wichtiger Entscheidungsprozess im Rahmen einer Zusammenarbeit ist und die hier betrachtete Regelung die Partizipation an dieser Entscheidung determiniert, werden in Abschnitt 3.1.4.1 Implikationen für die prozedurale Fairness erörtert.

#### *3.1.4.1 Outcome Favorability*

Können Organisationsmitglieder von anderen Mitgliedern Unterstützung bekommen, um ihren Status zu erhalten, zu verteidigen oder zu verbessern, so stellt dies einen wichtigen Anreiz zur Zusammenarbeit mit diesen Mitgliedern dar (vgl. Abschnitt 2.3.3). Ob diese Unterstützung überhaupt möglich ist und welche Implikationen sich daraus für die

Outcome Favorability von interagierenden Organisationsmitgliedern ergeben, wird dadurch bestimmt, welchen Rang diejenigen Akteure besitzen, die den Status verleihen.

Erfolgt die Statusverleihung nach einem Bottom-up-Prinzip, d.h. Niedrigrangige verleihen selbst den Status an höherrangige Akteure, dann benötigen Letztgenannte die Unterstützung der Niedrigrangigen, um ihren Status zu erhalten, zu verteidigen oder gar zu verbessern. Um sich diese Unterstützung zu sichern, haben die höherrangigen Akteure ein starkes Interesse daran, Leistungen zum Nutzen der Niedrigrangigen zu erbringen. Durch diese Leistungen wird die Zusammenarbeit für Niedrigrangige vorteilhafter, wodurch OF für sie steigt. Diese Beiträge der Höherrangigen zur Zusammenarbeit basieren darauf, dass sie sich zukünftige Unterstützung der Niedrigrangigen bei der Statusvergabe erhoffen. Ihre Motivation zu diesen Beiträgen gründet somit in der Erwartung positiver Ergebnisse in der Zukunft. Werden diese Ergebnisse jedoch nicht erzielt, weil die Niedrigrangigen keine Unterstützung bei der Statusvergabe leisten, so sinkt OF der Höherrangigen und damit ihre Motivation zur Zusammenarbeit.

Wird Status nach einem Top-Down Prinzip, d.h. von Höherrangigen vergeben, ergeben sich entgegengesetzte Effekte für die Zusammenarbeit. Diejenigen mit niedrigem Status benötigen für die Verbesserung ihrer Position die Unterstützung von Höherrangigen. Damit besteht für sie ein großer Anreiz, im Rahmen der Zusammenarbeit Leistungen zugunsten ihrer höherrangigen Interaktionspartner zu erbringen, wodurch für Letztgenannte OF steigt. Damit fördert dieses Verleihungsprinzip zunächst die Bereitschaft von Niedrigrangigen zur Zusammenarbeit, die gleichzeitig auf die Reziprozität der Höher-

rangigen hoffen. Einschränkungen der Zusammenarbeit werden dabei immer dann eintreten, wenn die Niedrigrangigen diese Unterstützung zur Verbesserung des Status nicht erhalten. In diesem Fall entfällt für sie ein wesentlicher Vorteil, den sie als Ergebnis der Zusammenarbeit erwarteten, wodurch sich OF für sie reduziert. Demzufolge schafft eine Statusvergabe nach dem Top-Down-Prinzip zunächst für niedrigrangige Organisationsmitglieder einen Anreiz zur Zusammenarbeit mit Höherrangigen. Dies jedoch nur so lange, wie sie Unterstützung der Höherrangigen zur Verbesserung ihres Status erhalten bzw. erwarten.

Zusammenfassend ist damit festzuhalten, dass der Anreiz zur Zusammenarbeit mit Organisationsmitgliedern ansteigt, wenn diese an der Verleihung von Status beteiligt sind. In Abhängigkeit davon, ob der Status von höher- oder niedrigrangigen Akteuren verliehen wird, ergeben sich dabei unterschiedliche Wirkungen. Einschränkungen bei der Zusammenarbeit werden bei beiden Statusvergabeprinzipien immer dann eintreten, wenn, trotz anderweitiger Erwartungen, die Unterstützung bei der Statusvergabe ausbleibt.

#### *3.1.4.2 Prozedurale Fairness*

Arbeiten Organisationsmitglieder mit unterschiedlichem Status zusammen und haben auch Einfluss auf den Status des Interaktionspartners, so stellt die Statusvergabe einen der zentralen Entscheidungsprozesse im Rahmen ihrer Zusammenarbeit dar. Solche Partizipationsmöglichkeiten an Entscheidungsprozessen sind wiederum eine wesentliche Determinante der prozeduralen Fairness (vgl. Abschnitt 2.3.4).

Die Statusverleihung nach dem Bottom-Up-Prinzip ermöglicht Niedrigrangigen, bei der Vergabe eines höheren Status an andere Organisationsmitglieder mitzuwirken. Damit steigt aus ihrer Sicht die prozedurale Fairness und damit wiederum der Anreiz zur Zusammenarbeit mit höherrangigen Akteuren. Erhalten die Höherrangigen ihren Status jedoch nach dem Top-Down-Prinzip, reduzieren sich die Möglichkeiten einer Partizipation der Niedrigrangigen an der Statusvergabe. Folglich werden sie die prozedurale Fairness auch geringer einschätzen, was ihre Motivation zu einer Zusammenarbeit verringert.

Für die Bewertung der prozeduralen Fairness durch Höherrangige ergeben sich aus den beiden Verleihungsprinzipien jeweils umgekehrte Effekte. Haben sie aufgrund einer Top-Down-Statusverleihung Einfluss auf den Status ihrer niedrigrangigen Interaktionspartner, so werden sie die prozedurale Fairness höher einschätzen. Haben ihre niedrigrangigen Interaktionspartner ihren Status jedoch nach ein Bottom-Up-Prinzip erhalten, besitzen die Höherrangigen keinen Einfluss auf diese Statusvergabe. Aufgrund der geringen bzw. gar nicht vorhandenen Partizipationsmöglichkeiten werden sie die prozedurale Fairness der Statusvergabe folglich geringer einschätzen als beim Top-Down-Prinzip.

Zusammenfassend ist damit festzuhalten, dass eine Statusvergabe nach dem Bottom-up-Prinzip Höherrangige zu einer Zusammenarbeit mit Niedrigrangigen motiviert, weil sie von diesen Unterstützung zum Erhalt bzw. zur Verbesserung ihres Status benötigen. Gleichzeitig sollten auch Niedrigrangige ein Interesse an einer Zusammenarbeit haben,

da für sie die prozedurale Fairness bei diesem Statusvergabeprinzip tendenziell höher ist. Bei der Statusvergabe nach dem Top-Down-Prinzip sind hingegen die Niedrigrangigen auf die Unterstützung der Höherrangigen angewiesen und deshalb an einer Zusammenarbeit mit ihnen interessiert. Höherrangige werden hingegen, vor allem aufgrund der hohen prozeduralen Fairness, Interesse an einer Zusammenarbeit haben. Keines der beiden Statusvergabeprinzipien besitzt somit einen Vorteil, um Einschränkungen der Zusammenarbeit vorzubeugen.

Beachtenswert in diesem Zusammenhang ist jedoch, dass die Einschätzung der prozeduralen Fairness eine wichtige Determinante des Vertrauens ist (Konovsky & Pugh, 1994; Lind, 2001; van den Bos, Wilke & Lind, 1998). Dieses Vertrauen ist notwendig, wenn Akteure, in der Hoffnung auf reziprokes Verhalten ihrer Interaktionspartner, Beiträge zu dieser Interaktion erbringen sollen (vgl. Blau, 1998; McEvily, Zaheer & Perrone, 2004). Hat ein Akteur keinen Einfluss auf die Vergabe von Status an seinen Interaktionspartner, so wird er folglich relativ wenig Vertrauen zu ihm entwickeln. Aufgrund dieses geringen Vertrauens wird seine Bereitschaft zu Leistungen sinken, von denen der Interaktionspartner profitieren kann. Daran zeigt sich, dass in beiden Statusvergabeprinzipien Risiken einer Einschränkung der Zusammenarbeit liegen, denn es sind jeweils gerade diejenigen Akteure, die nicht an der Statusverleihung partizipieren, deren Beiträge zur Zusammenarbeit in hohem Maße von dem Vertrauen auf das reziproke Verhalten der Interaktionspartner abhängen (Abschnitt 3.1.4.1).

### ***3.1.5 Verteidigung des erhaltenen Status***

Als zweite wichtige Regelung der Statusvergabe werden die Bestimmungen betrachtet, die festlegen, ob ein einmal erhaltener Status erneut verteidigt werden muss oder nicht. Gerade in Universitäten lassen sich dbzgl. unterschiedliche Regelungen erkennen. So muss in Deutschland ein Wissenschaftler seinen Status als Professor i.d.R. nicht mehr verteidigen, wenn er den entsprechenden Statuswettbewerb einmal gewonnen hat. Gleichzeitig verleihen einige deutsche Universitäten an ihre Professoren auch den Status als bester Forscher oder für die beste Lehre. Diesen Status müssen die Professoren immer wieder verteidigen, da in regelmäßigen Abständen neue Statuswettbewerbe stattfinden.

Die Regelung, ob ein Organisationsmitglied einen einmal erhaltenen Status erneut verteidigen muss, hat zunächst einen wesentlichen Einfluss darauf, wie lange eine Person die Vorteile seines Status genießen, d.h. einen Nutzen aus seiner Position ziehen kann. Muss ein einmal erhaltener Status nicht wieder verteidigt werden, so kann die betreffende Person im Idealfall bis zum Lebensende ihr Bedürfnis nach Status befriedigen und den Status instrumentalisieren. Je häufiger jedoch ein Status verteidigt werden muss, desto größer wird das Risiko, diesen Status wieder zu verlieren, keine Befriedigung des Bedürfnisses nach Status mehr zu erhalten und den Status auch nicht mehr instrumentalisieren zu können. Damit sinkt die Valenz des betreffenden Status.

Wie groß dieses Risiko und die damit einhergehende Verringerung der Valenz tatsächlich ist, hängt wesentlich von den Chancen zur Verteidigung des Status ab, insb. auch

von der Anzahl und Qualität der Konkurrenten (vgl. Abschnitte 3.1.2.1 und 3.1.3.1). Ein solches Risiko besteht prinzipiell immer, es sei denn, der Besitzer des Status verfügt über solche außergewöhnlichen Qualitäten, dass niemand gegen ihn einen Statuswettbewerb gewinnen kann. Je größer dieses Risiko, desto geringer die Valenz eines Status, da ein Verlust des Status dessen Nutzen für seinen Besitzer verringert.

Gleichzeitig besteht jedoch auch eine Möglichkeit, dass durch das Verteidigen des Status dessen Valenz steigt. Wie in Abschnitt 3.1.2.1 dargelegt, erhöht sich VS und bedingt auch VM mit steigender Anzahl der Konkurrenten. Je häufiger ein Akteur seinen Status verteidigen muss, desto größer wird auch die Zahl derer, gegen die er im Rahmen von Statuswettbewerben konkurriert. Die erfolgreiche Verteidigung des Status bietet damit die Möglichkeit, größere Beachtung und Anerkennung zu finden, sich von einer größeren Anzahl an Konkurrenten zu differenzieren und den Status gegenüber mehr Akteuren zu instrumentalisieren. Mit jeder erfolgreichen Verteidigung steigt damit die Valenz des betreffenden Status.

Welche Gesamtwirkung sich aus der Regelung zur Verteidigung eines erhaltenen Status, auf dessen Valenz und das Streben von Organisationsmitgliedern nach diesem Status ergeben, lässt sich auf Basis der vorhandenen Erkenntnisse nicht abschließend beurteilen. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit zukünftiger Forschung. Basierend auf den hier präsentierten Überlegungen, lässt sich jedoch schlussfolgern, dass insbesondere diejenigen Organisationsmitglieder nach einem höheren Status streben, welchen sie wiederholt verteidigen müssen, die diesen Status nach eigener Einschätzung auch ver-

teidigen können und ein starkes Bedürfnis nach Status besitzen, welches sie durch die wiederholte Verteidigung besser befriedigen können.

Entscheidende Vorteile bringt die Regelung zur Verteidigung des erhaltenen Status vor allem auch für Organisationen. Müssen Organisationsmitglieder ihren Status verteidigen, so müssen sie immer wieder an Statuswettbewerben teilnehmen. Dies erfordert, dass sie wiederholt die notwendigen Qualitäten zum Gewinn des Statuswettbewerbes, d.h. zur Erfüllung der Statusvergabe-kriterien, unter Beweis stellen. Damit kann bspw. vorgebeugt werden, dass Organisationsmitglieder nach der Verleihung eines bestimmten Status ihre Leistungsbeiträge reduzieren, da sie den verliehenen Status nicht mehr verlieren können. Gleichzeitig erwächst daraus eine Motivation, die eigenen Qualitäten zu erhalten bzw. kontinuierlich zu verbessern, um damit die Chancen auf Verteidigung des eigenen Status zu erhöhen.

Die Regelung zur Verteidigung des erhaltenen Status führt somit dazu, dass wiederholt überprüft wird, ob die Qualitäten eines Organisationsmitgliedes seinen Status rechtfertigen und die betreffenden Organisationsmitglieder wiederholt dazu motiviert werden, die notwendigen Qualitäten zur Statusvergabe unter Beweis zu stellen. Damit steigt auch die Flexibilität einer Organisation, da Organisationsmitglieder ihren Status auch wieder verlieren können, wenn sie nicht mehr über die notwendigen Qualitäten verfügen.

### ***3.1.6 Statusverleihungszeremonien***

Zum Abschluss von Statuswettbewerben, um den Status zu verleihen, werden häufig Statusverleihungszeremonien durchgeführt.<sup>31</sup> Barnard (1974, 360) folgend, sind Zeremonien der Einführung und der Berufung ein wichtiges Instrument, um Status in Organisationen zu etablieren und zu erhalten. Eines der bekanntesten Beispiele für Zeremonien der Statusverleihung sind sicher Krönungen (vgl. Pfiffner & Sherwood, 1960, 284). Beispiele für Zeremonien im Zusammenhang mit der Statusverleihung finden sich aber auch bei Unternehmen, Universitäten, Studentenverbindungen und dem Militär. Die besondere Bedeutung von Zeremonien im Zusammenhang mit Statusverleihungen wird zusätzlich dadurch unterstrichen, dass auch in Laborexperimenten Zeremonien zur Verleihung von Status genutzt werden (vgl. Ball et al., 2001).

Zeremonien sind eine Form symbolischer Handlung, die in Organisationen dazu benutzt werden, um Akzeptanz für organisatorische Realitäten zu schaffen, Unterstützung zu mobilisieren, Widerstände zu beseitigen und Implementierungen zu unterstützen (vgl. ausführlich Pfeffer, 1981, 211-219). Aufgrund dieser Funktionen ergeben sich vielfältige Wirkungen. So auch für die Valenz eines Status, der im Rahmen einer solchen Zeremonie verliehen wird (Abschnitt 3.1.6.1). Zudem ergeben sich Implikationen für die Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status, da Statusverleihungszeremonien zur Kommunikation von Statusdifferenzen beitragen (Abschnitt 3.1.6.2) und Möglichkeiten zur Entscheidungspartizipation bieten, woraus Konsequenzen für die Bewertung der prozeduralen Fairness erwachsen (Abschnitt 3.1.6.3).

### *3.1.6.1 Valenz*

Die verschiedenen Funktionen der Statusverleihungszeremonien tragen zur Steigerung der Valenz eines Status bei, welcher im Rahmen solcher Zeremonien verliehen wird. Die Wirkungsweise von Zeremonien und den damit häufig einhergehenden Ritualen dokumentieren Anand & Watson (2004) anhand einer Fallstudie, in der sie die Preisverleihung für die Grammy Awards untersuchen. Dabei existieren starke Parallelen zu Statuswettbewerben bzw. -verleihungen in Organisationen. Bei den Grammy Awards wird Künstlern ein besonderer Status in der Musikbranche verliehen. Der mit einem solchen Award verbundene Status kann von seinem Besitzer instrumentalisiert werden und drückt ebenfalls Anerkennung und Wertschätzung aus – allerdings nicht innerhalb einer Organisation, sondern im umfassenderen Kontext der Musikindustrie.

Wie Anand & Watson (2004) zeigen, dienen Zeremonien dabei zur Schaffung einer kollektiven Aufmerksamkeit. Diese Aufmerksamkeit wird u.a. durch symbolische Elemente erreicht, wie z.B. Artefakte und strenge Routinen, die als Ritual immer wieder für die Zeremonien genutzt werden, dadurch Beachtung finden und gleichzeitig an Bedeutung gewinnen. Zeremonien und die damit einhergehenden Rituale werden damit zu einem ‚Brennglas‘, um wichtige Botschaften, insbesondere Neuigkeiten und Änderungen, gezielt zu kommunizieren. Gelingt es durch Statusverleihungszeremonien in Organisationen eine solche Aufmerksamkeit und Beachtung zu schaffen, dann erhöht sich VS des Status, der im Rahmen dieser Zeremonien verliehen wird. Der Gewinner eines Statuswettbewerbes erhält im Rahmen der Verleihungszeremonie eine besondere Beachtung,

z.B. wenn er vor allen Kollegen den Status durch den Vorgesetzten verliehen bekommt. Ihm wird eine höhere Anerkennung zuteil, z.B. durch Applaus oder Gratulationen von Mitarbeitern. Schließlich bieten Statusverleihungszeremonien damit auch die Möglichkeit, sich durch die Verleihung des Status, die Beachtung und die Anerkennung von Kollegen abzuheben, denen dies alles nicht zuteil wird. Auch daran zeigt sich, dass VS eines Status steigt, wenn dieser im Rahmen von Zeremonien verliehen wird.

Statusverleihungszeremonien wirken sich aber auch positiv auf VM aus. Pfeffer (1981, 217) folgend, senden Zeremonien an alle Beteiligten die deutliche Botschaft, dass mit dem Zeitpunkt der Zeremonie eine wichtige Veränderung vollzogen ist, womit sie Akzeptanz schaffen und auch Widerstände beseitigen. Zentrale Botschaft in Statusverleihungszeremonien ist vor allem, wer den Statuswettbewerb gewonnen hat, d.h. den höheren Status erhält, und wer seinen Status nicht verbessern konnte. Wird dies aufgrund stattfindender Zeremonien durch die Niedrigrangigen akzeptiert, so wird das ihre Unterordnung fördern, den Höherrangigen die Instrumentalisierung ihres Status erleichtern und damit VM dieses Status steigern. Durch die positiven Effekte sowohl für VS als auch für VM erhöht sich die Valenz eines Status, der im Rahmen von Zeremonien verliehen wird, und damit auch die Motivation, nach diesem Status zu streben.

### *3.1.6.2 Wahrnehmung von Statusdifferenzen*

Dass Statusverleihungszeremonien zu einer besseren Wahrnehmung von Statusdifferenzen beitragen, wird u.a. am o.g. Beispiel der Grammy Awards deutlich. Das Stattfinden

der Zeremonie, die vollführten Handlungen, die Rituale, der man sich bedient – all dies führt zu einer expliziten Kommunikation, welche Akteure nun einen höheren Status besitzen. Damit wird auch die Wahrnehmung von Statusdifferenzen verbessert.

Insbesondere wenn die Niedrigrangigen an der betreffenden Statusverleihungszeremonie teilnehmen, wird ihnen ausdrücklich kommuniziert, wer nun einen höheren Status hat als sie. Gleichzeitig erhalten auch diejenigen, die den hohen Status verliehen bekommen, einen Überblick, welche Akteure einen niedrigeren Status haben. Statusverleihungszeremonien haben damit für zusammenarbeitende Organisationsmitglieder zur Folge, dass sich ihre Wahrnehmung der vorhandenen Statusdifferenzen verbessert.

#### *3.1.6.3 Prozedurale Fairness*

Die Bewertung der prozeduralen Fairness wird wesentlich von den Möglichkeiten der Partizipation an Entscheidungen determiniert (vgl. Abschnitt 2.3.4). Diese Partizipation bedeutet dabei mehr als nur Mitbestimmung bei einer Entscheidung. Eine solche Partizipation mit Einfluss auf die Beurteilung der prozeduralen Fairness kann auch darin bestehen, dass Akteure ihre Meinungen und Gedanken zu der Entscheidung darlegen, ohne dass dies für die Entscheidung zwangsläufig eine Auswirkung hat (Bies & Shapiro, 1988) oder Informationen über die Entscheidung erhalten (Brockner, 2002; Gilliland, 1994). Solche und ähnliche Partizipationsmöglichkeiten am Entscheidungsprozess können folglich zu einer Steigerung von PF beitragen, selbst wenn kein direkter Einfluss auf die Entscheidung möglich ist.

Aufgrund dieser Tatsache wird sich PF erhöhen, wenn auch niedrigrangige Organisationsmitglieder an Statusverleihungszeremonien teilnehmen. Damit partizipieren sie an der letztendlichen Umsetzung der Entscheidung über die Statusvergabe, erhalten Informationen über die Gründe für die Statusverleihung an die betreffende Person und u.U. auch die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern. Dadurch werden sie die prozedurale Fairness der Entscheidung über die Statusverleihung höher einschätzen, was sich wiederum positiv auf die Zusammenarbeit mit den Höherrangigen auswirkt.

In Summe resultieren aus Statusverleihungszeremonien somit überwiegend positive Wirkungen. Zeremonien erhöhen die Motivation zum Streben nach einem höheren Status, der im Rahmen solcher Zeremonien verliehen wird. Vorteilhaft ist ebenfalls, dass niedrigrangige Organisationsmitglieder – sofern sie an der Statusverleihungszeremonie teilnehmen – die prozedurale Fairness der Statusvergabe höher bewerten, was das Risiko einer Einschränkung der Zusammenarbeit mit höherrangigen Akteuren vermindert. Dagegen abzuwägen ist allerdings stets, dass Zeremonien zu einer besseren Wahrnehmung von Statusdifferenzen führen, was das Risiko einer Einschränkung der Zusammenarbeit erhöht.

### ***3.1.7 Wettbewerbsintensität des Umfeldes***

Als bedeutende Rahmenbedingung für Statuswettbewerbe soll abschließend der Einfluss der Wettbewerbsintensität zwischen Organisationsmitgliedern untersucht werden. Diese Wettbewerbsintensität variiert zwischen verschiedenen Organisationen bzw. In-

dustrien. Typisches Beispiel für ein besonders wettbewerbsintensives Umfeld sind Unternehmensberatungen. Für die Consultants ist die Zertifizierung ihrer Leistungsfähigkeit die zentrale Motivation zum Einstieg in ein Beratungsunternehmen (Franck, Pudack & Benz, 2004). Diese Zertifizierung kann ein Berater aber nur dadurch erreichen, indem er sich innerhalb der Beratung gegen Kollegen durchsetzt und in der Hierarchie emporsteigt und nicht, wie nach dem ‚Up-or-Out‘ Prinzip üblich, aus der Organisation ausscheidet. Dies führt zu stark konfligierenden Zielen der Berater und hoher Wettbewerbsintensität zwischen ihnen. Dies hat Konsequenzen für die Valenz eines hohen Status (vgl. Nippa & Ehrhardt, 2003), die in Abschnitt 3.1.7.1 dargelegt werden. Da eine hohe Wettbewerbsintensität zudem Anreize zur Instrumentalisierung eines hohen Status schafft, werden in Abschnitt 3.1.7.2 die Auswirkungen auf die Outcome Favorability untersucht.

#### *3.1.7.1 Valenz*

Die Auswirkungen der Wettbewerbsintensität auf den Nutzen von Status und damit auf dessen Valenz haben Nippa & Ehrhardt (2003) im Rahmen einer Meta-Analyse untersucht. Die Autoren charakterisieren die Wettbewerbsintensität anhand des Verhältnisses, in dem die Ziele der Akteure zueinander stehen. Dabei unterscheiden sie zwei prototypische Konstellationen:

- (1) Hohe Wettbewerbsintensität (competitive behavior), wenn sich die Ziele der Organisationsmitglieder gegenseitig ausschließen.

- (2) Niedrige Wettbewerbsintensität (collaborative behavior), wenn die Ziele der Organisationsmitglieder komplementär sind.<sup>32</sup>

Ausgehend von der Tatsache, dass ein hoher Status für seinen Besitzer ein Mittel zum Zweck und damit eine Ressource sein kann, kommen Nippa & Ehrhardt (2003) zu der Schlussfolgerung, dass hoher Status in einem wettbewerbsintensiven Umfeld einen höheren Wert besitzt, da er in diesem Umfeld als Ressource instrumentalisiert werden kann, um die Ziele seines Besitzers zu erreichen. Diese zunehmende Vorteilhaftigkeit eines hohen Status mit steigender Wettbewerbsintensität können die Autoren auch anhand eines Reviews empirischer Arbeiten belegen.<sup>33</sup>

Wie die Arbeit von Nippa & Ehrhardt (2003) verdeutlicht, erhöht sich VM eines hohen Status mit steigender Wettbewerbsintensität. Dies liegt darin begründet, dass Organisationsmitglieder bei hoher Wettbewerbsintensität Ressourcen benötigen, um sich bei der Erreichung ihrer eigenen Ziele gegen andere Organisationsmitglieder durchzusetzen. Aufgrund seiner Instrumentalität ist hoher Status eine solche Ressource und damit ein geeignetes Mittel zur Erreichung dieser Ziele. Je höher die Wettbewerbsintensität, umso wertvoller ist es folglich für ein Organisationsmitglied, einen hohen Status zu besitzen.

Ohne Zweifel besitzt ein hoher Status auch Instrumentalität, um Ziele zu erreichen, die man mit anderen Organisationsmitgliedern zusammen verfolgt. Wie die Erkenntnisse von Nippa & Ehrhardt (2003) jedoch verdeutlichen, ist hoher Status ein besonders effektives Mittel, um die eigenen Ziele zu erreichen und gleichzeitig die Realisierung der Ziele anderer Organisationsmitglieder zu verhindern. Demzufolge werden Organisati-

onsmitglieder in Statuswettbewerben umso stärker nach hohem Status streben, je höher die Wettbewerbsintensität zwischen ihnen ist.

### *3.1.7.2 Outcome Favorability*

Wie im vorhergehenden Abschnitt dargelegt, erhöht sich mit steigender Wettbewerbsintensität der Anreiz für Höherrangige, ihren Status gegenüber Niedrigrangigen zu instrumentalisieren. Durch die Instrumentalisierung können Höherrangige ihre Ziele besser erreichen, womit OF für sie steigt. Für Niedrigrangige werden die Ergebnisse der Zusammenarbeit jedoch tendenziell unvorteilhafter, d.h. für sie sinkt OF. Folglich wird sich bei steigender Wettbewerbsintensität vor allem das Risiko erhöhen, dass Niedrigrangige die Zusammenarbeit mit Höherrangigen einschränken.

Mit diesen Ausführungen zu den Implikationen der Wettbewerbsintensität soll die Erörterung des Einflusses von Statuswettbewerben auf das Streben von Organisationsmitgliedern nach höherem Status und die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status abgeschlossen werden. Der nachfolgende Abschnitt wendet sich nunmehr dem Einfluss organisatorischer Strukturen in Form von Statushierarchien zu.

## 3.2 Statushierarchien

### 3.2.1 Kennzeichen von Statushierarchien

Statushierarchien sind ein integraler Bestandteil des organisatorischen Phänomens Status (vgl. Abschnitt 2.1.2). Allgemein bezeichnet der Begriff der Hierarchie ein System über- und untergeordneter Rangstufen (vgl. bspw. Kretschmar 1994, 14; Staehle, 1999, 701). Dieser Aspekt der rangmäßigen Abstufung charakterisiert auch Statushierarchien (vgl. Koschnick, 1993, 1624; Laatz, 1994b, 646; Ochsenbauer, 1989, 32; Ridgeway & Walker, 1995, 281). Dabei erfolgt die rangmäßige Abstufung, so wie in Abschnitt 2.1.2 dargelegt, entsprechend der Wertschätzung der Akteure, d.h. ihrer Qualitäten hinsichtlich bestimmter Statusvergabekriterien.<sup>34</sup> Charakteristisch für Statushierarchien sind zudem die Rechte und Pflichten, die an die Positionen gekoppelt und i.d.R. zwischen den einzelnen Hierarchieebenen abgestuft sind.<sup>35</sup> Basierend auf diesen Merkmalen, lassen sich Statushierarchien wie folgt definieren:

*Statushierarchien sind Systeme von über- und untergeordneten Positionen, an welche abgestufte Rechte und Pflichten gekoppelt sind und in denen die Positionen nach der Wertschätzung der Akteure vergeben werden, d.h. durch Vergleich ihrer Qualitäten hinsichtlich bestimmter Statusvergabekriterien.*

In Organisationen existieren formelle und informelle Statushierarchien (vgl. Krackhardt & Hanson, 1993). Beide unterscheiden sich danach, ob ihre Existenz und die genannten Merkmale durch Akteure legitimiert werden, die dazu von der Organisation autorisiert sind (vgl. Abschnitt 2.1.4.6). Bei formellen Statushierarchien erfolgt eine solche Legi-

timisation durch das Autoritätssystem der Organisation. Zu formellen Statushierarchien zählen Stellenhierarchie (Staehe, 1999, 701) bzw. Dienstranghierarchie (Ochsenbauer, 1989, 30) genauso wie die Hierarchien, an deren Spitze der ‚Mitarbeiter des Monats‘ oder der ‚Forscher des Jahres‘ steht. Bei informellen Statushierarchien ist keine formelle Legitimation notwendig. Informelle Statushierarchien bilden sich zum Teil spontan in Gruppenmeetings heraus und haben nur für eine kurze Zeit Bestand (vgl. bspw. Kalma, 1991; Sutton & Hargadon, 1996), existieren aber auch über längere Zeiträume in Organisationen (vgl. Krackhardt & Hanson, 1993).

Auswirkungen der Statushierarchie auf die Motivation von Organisationsmitgliedern zum Streben nach einem höheren Status und die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern über Statusdifferenzen hinweg sollen im Folgenden anhand der Statushierarchieform (Abschnitt 3.2.2); der Rechte und Pflichten, die an die Positionen in der Statushierarchie gekoppelt sind (Abschnitt 3.2.3) und der Anzahl an Statushierarchien in einer Organisation (Abschnitt 3.2.4) erörtert werden.

### ***3.2.2 Form der Statushierarchie***

Die Form der Statushierarchie ist ein Ausdruck ihrer rangmäßigen Abstufung, d.h. der Über- und Unterordnung. Diese variiert in Abhängigkeit der Ausdifferenzierung der Wertschätzung. Je stärker die Ausdifferenzierung der Wertschätzung ist, desto mehr Rang- bzw. Hierarchieebenen existieren. Bei einer gegebenen Anzahl von Akteuren führt eine Änderung der Anzahl an Hierarchieebenen zu Änderungen der Form einer

Statushierarchie. Die Form der Statushierarchie ist in der Praxis immer wieder Gegenstand radikaler Gestaltungsmaßnahmen. Die Firma Gore-Tex hat bspw. nahezu alle Hierarchieebenen abgeschafft. Unter Mao Zedong wurden in der chinesischen Volksbefreiungsarmee formelle Statusunterschiede weitgehend eliminiert. Auch die Empfehlungen von Staehle (1999, 272) zur Abschaffung von Status stellen letztlich eine Aufforderung zur radikalen Abflachung der Statushierarchien dar.

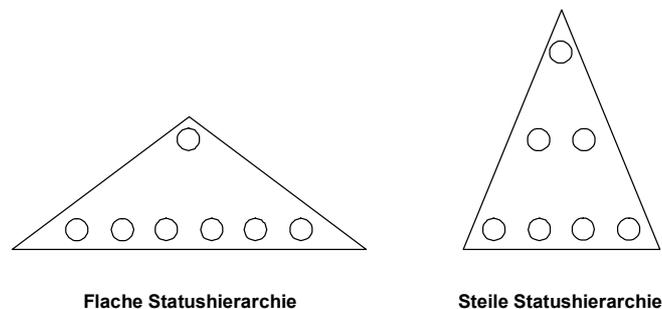
Da die Form der Statushierarchie die Befriedigung des Bedürfnisses nach Status und die Instrumentalisierbarkeit von Positionen innerhalb der Statushierarchie beeinflusst, werden in Abschnitt 3.2.2.1 zunächst Auswirkungen auf die Valenz betrachtet. Zudem ergeben sich auch Implikationen für die Erwartungshaltung von Organisationsmitgliedern, da die Statushierarchieform die Konkurrenzsituation in Statuswettbewerben (vgl. Abschnitt 2.2.5) moderiert (Abschnitt 3.2.2.2). Nicht zuletzt ist die Form der Statushierarchie auch für die Existenz von Statusdifferenzen verantwortlich, wodurch Auswirkungen auf die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern entstehen (Abschnitt 3.2.2.3).

#### *3.2.2.1 Valenz*

Zur Vereinfachung der Analyse der Auswirkungen der Statushierarchieform sollen im Folgenden die prototypischen Grundformen einer flachen und einer steilen Statushierarchie unterschieden werden.<sup>36</sup> In Anlehnung an die Unterscheidung von flachen und steilen Strukturen nach Schanz (1994, 129) sind flache Statushierarchien Systeme, die bei

gegebener Anzahl von Personen wenige hierarchische Ebenen aufweisen. Demgegenüber besitzen steile Statushierarchien relativ viele Hierarchieebenen. Dementsprechend befinden sich – bei gleicher Anzahl von Personen – in flachen Statushierarchien durchschnittlich mehr Akteure auf einer Hierarchieebene als bei einer steilen Statushierarchie. Die Wertschätzung der einzelnen Akteure in flachen Statushierarchien wird damit, im Vergleich zu steilen Statushierarchien, nicht so stark ausdifferenziert. Somit erfahren in flachen Statushierarchien mehr Akteure die gleiche Wertschätzung, d.h. haben einen gleich hohen Rang.

Aus diesem Zusammenhang zwischen der Form der Statushierarchie und der Ausdifferenzierung der Wertschätzung resultieren Auswirkungen auf VS. Diese Wirkungen können anhand eines Vergleiches der flachen und der steilen Statushierarchie in Abbildung 9 demonstriert werden.



**Abbildung 9: Modellhafter Vergleich flache und steile Statushierarchie**

In der flachen Statushierarchie in Abbildung 9 kann nur der Akteur an der Spitze der Hierarchie sein Bedürfnis nach Status erfüllen. Da niemand innerhalb der Statushierarchie

chie eine höhere Wertschätzung genießt, ist VS in dieser Position maximal (vgl. Abschnitt 2.2.3.1). Alle anderen Akteure in dieser flachen Statushierarchie können ihr Bedürfnis nach Status nicht befriedigen, denn sie besitzen alle den gleichen Rang bzw. die gleiche niedrige Wertschätzung.

In der steilen Statushierarchie ist dies anders. Im obersten Rang ist VS genauso hoch wie in der flachen Hierarchie, weil die Anzahl der Akteure gleich bleibt, die einen niedrigeren Status besitzen. Zusätzlich bieten aber auch die Positionen in der mittleren Ebene der Statushierarchie die Möglichkeit, das Bedürfnis nach Status zumindest teilweise zu befriedigen. Zwar genießen die Akteure auf der mittleren Hierarchieebene nicht die absolut höchste Wertschätzung, aber immerhin noch eine höhere als diejenigen auf der untersten Stufe der Statushierarchie. VS auf der mittleren Stufe der steilen Statushierarchie wird folglich höher sein als auf der zweiten, d.h. untersten Stufe der flachen Statushierarchie. Damit bietet die steile Statushierarchie umfangreichere Möglichkeiten, das Bedürfnis nach Status zu befriedigen. Folglich sind steile Statushierarchien auch besser dazu geeignet, Organisationsmitglieder zum Streben nach höherem Status zu motivieren, weil die Positionen auf den mittleren Hierarchieebenen positive Valenzen besitzen, die in flachen Statushierarchien so nicht existieren.

Ähnliche Effekte, wie für VS, ergeben sich auch für VM. Die Ursache dafür ist, dass VM von den Möglichkeiten zur Instrumentalisierung eines Status determiniert wird (vgl. Abschnitt 2.2.4.1). In der steilen Statushierarchie können mehr Akteure einen Nutzen aus der Instrumentalisierung ihres Status ziehen als in flachen Hierarchien. Die Dar-

stellung in Abbildung 9 macht deutlich, dass in der steilen Statushierarchie sowohl der Akteur an der Spitze als auch die Akteure auf der mittleren Hierarchieebene ihren Status gegenüber den jeweils niedrigrangigeren Akteuren instrumentalisieren können. In der flachen Statushierarchie kann dies nur derjenige an der Spitze der Rangordnung, während alle anderen Akteure keinerlei Möglichkeiten haben, aus der Instrumentalisierung ihres Status einen Nutzen zu ziehen, der VM steigert. Somit gilt auch für VM, je steiler eine Statushierarchie ist, desto mehr Positionen bietet sie, die zur Befriedigung von Bedürfnissen instrumentalisiert werden können.

Aufgrund der zusätzlichen Positionen, welche die Befriedigung des Bedürfnisses nach Status und eine Instrumentalisierung von Status ermöglichen, besitzen steile Statushierarchien Vorteile, um Organisationsmitglieder zum Streben nach höherem Status zu motivieren. Steile Statushierarchien bieten mehr Positionen, nach denen Organisationsmitglieder streben werden, weil diese Positionen eine hohe Valenz besitzen. Diese Erkenntnis steht in Übereinstimmung mit der Einschätzung von Groth & Kammel (1994, 202), wonach eine Abflachung von Hierarchien generell dazu führt, dass Positionen wegfallen, die aufgrund ihrer Macht und ihres Ansehens einen Wert für Organisationsmitglieder haben.

#### *3.2.2.2 Erwartungshaltung*

Die Form einer Statushierarchie hat neben den Auswirkungen auf die Valenzen auch Konsequenzen für die Erwartungshaltung von Organisationsmitgliedern, einen ange-

strebten Status zu erhalten. Dieser Einfluss auf die Erwartungshaltung erfolgt in zweifacher Hinsicht. Erstens, da die Statushierarchieform die absolute Anzahl der verfügbaren Positionen determiniert, durch deren Besitz Akteure ihr Bedürfnis nach Status befriedigen und diesen Status instrumentalisieren können (vgl. Abschnitt 3.2.2.1). Zweitens, weil die Statushierarchieform – unter nachfolgend näher zu spezifizierenden Voraussetzungen – die Anzahl der Konkurrenten um einen höheren Status determiniert. Beide Effekte sollen wiederum anhand der in Abbildung 9 dargestellten Statushierarchien verdeutlicht werden.

Ein Vergleich dieser beiden Statushierarchien zeigt, dass bei gleicher Anzahl an Akteuren in der steilen Statushierarchie drei Positionen existieren, die es – wenn auch in unterschiedlichem Umfang – ermöglichen, das Bedürfnis nach Status zu befriedigen und den Status zu instrumentalisieren. Im Gegensatz dazu existiert in der flachen Statushierarchie nur eine solche Position. Bei gleicher Anzahl von Akteuren bietet die steile Statushierarchie somit mehr Chancen, einen höheren Status zu erhalten. Selbst wenn ein Akteur auf der untersten Hierarchieebene aufgrund seiner Qualitäten keine Chancen auf den höchsten Status in der Hierarchie hat, weil einer der Konkurrenten weit überlegen ist, so kann der Erstgenannte in der steilen Hierarchie dennoch zum Streben nach höherem Status motiviert werden, da er realistische Chancen auf einen Status auf der mittleren Hierarchieebene hat. Damit ergeben sich aus steilen Statushierarchien bspw. auch positive Effekte für die Eintrittsmotivation einer Person, für die es ein wichtiges Kriterium der Teilnahmeentscheidung ist, dass sie in der Organisation einen höheren Status

als andere Organisationsmitglieder erhalten kann. Da steile Statushierarchien mehr Positionen bieten, welche eine Realisierung dieses Zieles ermöglichen, ist auch ein Eintritt wahrscheinlicher.

Ein zweiter Effekt der Statushierarchieform auf die individuellen Erwartungshaltungen ergibt sich, wenn die Hierarchieform die Anzahl der Konkurrenten um einen Status determiniert. Dieser Effekt tritt vor allem dann ein, wenn ausschließlich die Akteure um einen Status konkurrieren können, die eine Position auf der jeweils darunter liegenden Hierarchieebene haben. Auf der untersten Stufe der flachen Statushierarchie in Abbildung 9 konkurrieren sechs Akteure um den höheren Status gegeneinander. Im Gegensatz dazu sind es in der steilen Statushierarchie lediglich 4 Konkurrenten. Damit reduziert sich die Anzahl der Konkurrenten um den jeweils höheren Status, je steiler eine Statushierarchie ist.

Wie in Abschnitt 3.1.2.2 erläutert, erhöht sich ES, wenn sich die Anzahl der Konkurrenten reduziert. Daraus lässt sich hinsichtlich der Auswirkungen der Statushierarchieform schlussfolgern, dass die Erwartungshaltung von Organisationsmitgliedern, ihren Status zu erhöhen, steigt, je steiler eine Statushierarchie ist. Damit steigt auch ihre Motivation zum Streben nach höherem Status.

Dies gilt jedoch nur, wenn ausschließlich die Akteure auf der jeweils unteren Stufe der Statushierarchie um den höheren Status konkurrieren. Können bspw. alle Akteure, unabhängig von ihrer Hierarchieebene, um den höchsten Status in den beiden Statushierarchien in Abbildung 9 konkurrieren, dann hat die Statushierarchieform keinen Einfluss

auf die Anzahl der Konkurrenten und damit deren Erwartungshaltung. Der Einfluss der Statushierarchieform auf ES reduziert sich überdies auch, wenn Akteure, die sich außerhalb der Statushierarchie bzw. Organisation befinden, als Konkurrenten in den Wettbewerb eintreten können. Je mehr solche externen Akteure an einem Statuswettbewerb partizipieren, desto geringer wird der Einfluss der Statushierarchieform auf die Konkurrenzsituation.

Abgesehen von diesen gerade dargelegten Fällen ist festzustellen, dass ES und damit die Motivation zum Streben nach höherem Status steigt, je steiler Statushierarchien sind. Diese Erkenntnis steht in Übereinstimmung mit der Einschätzung von Drucker (1988, 50f.) – einem Verfechter flacher Organisationshierarchien. Er betont, dass in flachen Hierarchien die Chancen des einzelnen Mitarbeiters für einen Aufstieg sinken und deshalb die Bedeutung von Beförderungen als Motivationsinstrument abnimmt. Auch Groth & Kammel (1994, 202) und Orrison, Schotter & Weigelt (2004, 278) kommen zur Schlussfolgerung, dass steilere Hierarchien sich besser zur Motivation von Akteuren eignen, da sie mehr Aufstiegschancen bieten.

Insgesamt bieten steile Statushierarchien aufgrund ihrer Auswirkungen auf Valenzen und Erwartungshaltungen somit bessere Möglichkeiten, Organisationsmitglieder zum Streben nach höherem Status zu motivieren. Dieser Motivationseffekt erwächst aus der stärkeren Statusdifferenzierung mit steigender Anzahl an Hierarchieebenen. Mit diesem Nutzen der Statusdifferenzierung gehen jedoch auch Kosten einher, die durch zusätzli-

che Hierarchieebenen und damit der Schaffung von zusätzlichen Statusdifferenzen entstehen.

### *3.2.2.3 Existenz von Statusdifferenzen*

Die rangmäßige Abstufung in Statushierarchien führt zu Statusdifferenzen, die dann zwischen Organisationsmitgliedern auf den verschiedenen Hierarchiestufen bestehen (vgl. Abschnitt 3.2.1). Damit hat die Statushierarchieform bzw. die Anzahl der Ebenen einer Statushierarchie Auswirkungen auf die existierenden Statusdifferenzen in einer Organisation und folglich auch auf die Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder.

Je mehr Ebenen die Statushierarchie hat, desto stärker ist auch die Statusdifferenzierung der Akteure und desto größer ist die Anzahl der Akteure, zwischen denen Statusdifferenzen bestehen. Je weniger Ebenen eine Statushierarchie hingegen besitzt, desto größer wird die Anzahl der Organisationsmitglieder mit identischem Status. Die Gegenüberstellung beider Hierarchieformen in Abbildung 9 dokumentiert diesen Zusammenhang. In der flachen Statushierarchie haben alle sechs Akteure auf der untersten Hierarchieebene den gleichen Status, d.h. es existieren keine Statusdifferenzen zwischen ihnen. Durch die zusätzliche Ebene in der steilen Statushierarchie erfolgt jedoch eine Statusdifferenzierung zwischen diesen sechs Akteuren. Zwischen den zwei Akteuren auf der mittleren Ebene und den vier auf der unteren Ebene bestehen Statusdifferenzen.

Statusdifferenzen erhöhen das Risiko von Einschränkungen der Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern (vgl. Abschnitt 2.3.2.1). Da in der steilen Statushierar-

chie mehr Statusdifferenzen zwischen den Organisationsmitgliedern bestehen, ist folglich auch das Risiko einer Einschränkung der Zusammenarbeit höher. In der flachen Statushierarchie in Abbildung 9 besteht kein Risiko, dass Statusdifferenzen die Zusammenarbeit zwischen den sechs Akteuren auf der untersten Hierarchieebene stören, da zwischen ihnen gar keine Statusdifferenzen existieren. Im Gegensatz dazu besteht in der steilen Statushierarchie das Risiko, dass die Statusdifferenzen zwischen den zwei Akteuren auf der mittleren Ebene und den vier auf der unteren Ebene zu Einschränkungen ihrer Zusammenarbeit führen.

Damit zeigt sich, dass mit der Steilheit einer Statushierarchie das Risiko von Einschränkung der Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern steigt. Dass durch eine Abflachung von Hierarchien solche Risiken bzw. Probleme für die Zusammenarbeit vermieden werden, d.h. die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern erleichtert und verbessert wird, zählt zu den zentralen Argumenten der Befürworter flacher Hierarchien (vgl. Faust, Jauch, Brünnecke & Deutschmann, 1999, 68-76; Leavitt, 2003, 102).

Insgesamt findet damit auch der konstatierte Trade-off zwischen den Kosten und dem Nutzen einer Statusdifferenzierung Bestätigung. Je steiler eine Statushierarchie, desto umfangreicher ist die Statusdifferenzierung und desto größer auch der Nutzen der Statusdifferenzierung in Form einer gesteigerten Motivationswirkung. Gleichzeitig erhöhen sich aber, durch das gesteigerte Risiko von Einschränkungen der Zusammenarbeit, die Kosten der Statusdifferenzierung.

### ***3.2.3 Ausstattung der Positionen der Statushierarchie mit Rechten und Pflichten***

Rechte und Pflichten sind zentrale Merkmale der Positionen innerhalb einer Statushierarchie (vgl. Abschnitt 3.2.1). Während bspw. die Position als CEO an der Spitze der Stellenhierarchie seinem Besitzer i.d.R. sehr umfangreiche Rechte verschafft, ist hingegen mit dem Status des ‚Mitarbeiters des Monats‘ häufig nur das Recht auf ein Statussymbol oder eine geringe Geldprämie verbunden, obwohl es sich dabei ebenfalls um den obersten Rang in einer Statushierarchie handelt. Wie bereits dieses Beispiel vermuten lässt, ergeben sich aus diesen Rechten und Pflichten Auswirkungen auf die Valenz eines Status (Abschnitt 3.2.3.1).

Darüber hinaus sind es gerade auch die Rechte und Pflichten, welche die Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status beeinflussen. Rechte in Form von Weisungsbefugnissen oder Kompetenzen und Pflichten, die das Verhalten gegenüber Interaktionspartnern regeln, haben Auswirkungen auf die Vorteilhaftigkeit einer Zusammenarbeit und damit auf die Outcome Favorability (Abschnitt 3.2.3.2). Zudem bestimmen diese Rechte und Pflichten aber auch den Prozess der ablaufenden Interaktion, woraus Implikationen für die prozedurale Fairness erwachsen (Abschnitt 3.2.3.3).

#### ***3.2.3.1 Valenz***

Durch Rechte, die an einen bestimmten Status gekoppelt sind, steigt die Instrumentalität dieses Status, da diese Rechte zur Befriedigung persönlicher Bedürfnisse beitragen. Im

Gegensatz dazu reduzieren Pflichten die Valenz eines Status, weil z.B. die Ausübung oder Befolgung der Pflichten von der Instrumentalisierung und damit der Befriedigung von anderen Bedürfnissen abhält (vgl. Abschnitt 2.2.4.2). Demzufolge ist die Valenz eines Status umso höher, je größer die Differenz aus dem Nutzen dieser Rechte und dem Aufwand, der aus den Pflichten resultiert, ist. Organisationsmitglieder werden umso stärker nach einem höheren Status streben, je größer diese Differenz ist.

Für den Fall, dass diese Differenz negativ, d.h. der durch die Pflichten verursachte Aufwand größer als der Nutzen aus den Rechten ist, werden Organisationsmitglieder nur dann nach diesem Status streben, wenn diese Differenz durch einen positiven Wert von VS kompensiert wird. Ist dies nicht der Fall, werden Organisationsmitglieder nicht zum Streben nach diesem höheren Status motiviert.

Folglich können Organisationsmitglieder zu einem stärkeren Streben nach einem höheren Status motiviert werden, wenn zusätzliche Rechte auf finanzielle Zuwendungen, Weisungsbefugnisse und Kompetenzen, Privilegien oder Handlungs- und Gestaltungsspielräume an den Besitz dieses Status gekoppelt werden (vgl. Abschnitt 2.1.2). Der gleiche Effekt wird auch dadurch erzielt, wenn die mit diesem Status verbundenen Pflichten möglichst gering sind bzw. wenig Aufwand verursachen. Generell wird die Motivation von Organisationsmitgliedern zum Streben nach höherem Status steigen, je größer die Differenz der durch die jeweiligen Rechte und Pflichten determinierten Valenzen zwischen dem aktuellen Status des Organisationsmitgliedes und dem angestrebten höheren Status ist.

### *3.2.3.2 Outcome Favorability*

Die Rechte und Pflichten, die an den jeweiligen Status von zwei zusammenarbeitenden Organisationsmitgliedern gekoppelt sind, haben auch Auswirkungen auf die Outcome Favorability und damit deren Zusammenarbeit. Rechte sind Grundlage für die Instrumentalisierung eines höheren Status (vgl. Abschnitt 2.2.4.2). Rechte, wie z.B. Weisungsbefugnisse, ermöglichen es Höherrangigen, die Zusammenarbeit mit Niedrigrangigen zu den eigenen Gunsten zu beeinflussen, weil sich Zweitgenannte aufgrund ihrer Pflichten den Höherrangigen unterordnen und ihre Einflussnahme zulassen müssen. Durch diese Instrumentalisierung steigt für Höherrangige die Vorteilhaftigkeit einer Zusammenarbeit und damit OF, während sich für Niedrigrangige OF reduziert. Je nach Umfang solcher Rechte der Höherrangigen, z.B. in Form von Privilegien oder Weisungskompetenzen, und der korrespondierenden Pflichten der Niedrigrangigen, z.B. zur Gewährung von Privilegien oder zur Befolgung von Anweisungen, variiert somit OF für die Beteiligten.

Gleichzeitig haben höherrangige Organisationsmitglieder i.d.R. aber auch Pflichten, z.B. die Niedrigrangigen zu unterstützen oder andere Leistungen für sie zu erbringen. Diese Pflichten reduzieren wiederum OF für Höherrangige. Durch die Erfüllung dieser Pflichten steigt gleichzeitig OF für Niedrigrangige.

Aus Rechten und Pflichten, die an eine Position in der Statushierarchie gekoppelt sind und die Zusammenarbeit mit Organisationsmitgliedern betreffen, ergeben sich somit Auswirkungen auf die Outcome Favorability. Rechte erhöhen OF und steigern damit die

Motivation zur Zusammenarbeit. Pflichten reduzieren OF und sollten damit das Interesse an einer Zusammenarbeit senken.

### *3.2.3.3 Prozedurale Fairness*

Neben ihrem Einfluss auf die Outcome Favorability haben Rechte und Pflichten auch Konsequenzen für die prozedurale Fairness. Formelle Regeln sind eine wichtige Informationsquelle für die Beurteilung der prozeduralen Fairness (Blader & Tyler, 2003). Bei formellem Status werden die Rechte und Pflichten des Besitzers eines bestimmten Status z.B. in der Stellenbeschreibung oder in anderen Richtlinien festgehalten. So existieren bspw. bei einer bekannten Fast-Food-Kette auch schriftliche Bestimmungen, welche Rechte und Pflichten ein Mitarbeiter mit dem Status des ‚Mitarbeiters des Monats‘ erhält. Inhalt solcher Rechte und Pflichten kann u.a. sein, wer und wie aufgrund seines Status an Entscheidungsprozessen partizipieren kann oder wie der Besitzer des Status zu behandeln ist.

Werden die Rechte und Pflichten, die an einen bestimmten Status gekoppelt sind, in solchen formellen Regelungen festgelegt, dann beeinflussen sie die Beurteilung der prozeduralen Fairness. Dabei werden interagierende Organisationsmitglieder PF umso höher bewerten, je mehr sie aufgrund dieser Rechte und Pflichten an Entscheidungen partizipieren können und je mehr ihnen dadurch eine respektvolle und höfliche Behandlung zugesichert wird. Solche Rechte und Pflichten reduzieren damit das Risiko von Ein-

schränkungen der Zusammenarbeit und stellen einen zentralen Ansatzpunkt dar, um die Beurteilung der prozeduralen Fairness zu beeinflussen.

### ***3.2.4 Anzahl der Statushierarchien***

In Organisationen existieren i.d.R. mehrere Statushierarchien gleichzeitig (vgl. Abschnitt 3.2.1). Das Management einer Organisation kann die Anzahl der formellen Statushierarchien aktiv beeinflussen. Solche zusätzlich geschaffenen Statushierarchien sind bspw. der ‚100 Percent Club‘ bei Norwest Corporation Financial Services oder der ‚Top Elite Club‘ bei der AGF Versicherung (vgl. Auriol & Renault, 1999, 2). Ähnliche Beispiele finden sich im universitären Bereich. Dort werden zusätzlich zur Stellenhierarchie häufig Statushierarchien geschaffen, in denen ausschließlich Forschungsergebnisse oder Erfolge in der Lehrtätigkeit als Kriterium zur Vergabe von Status dienen. Das Ziel solcher Maßnahmen besteht dabei offensichtlich darin, Status zur Motivation der Organisationsmitglieder zu nutzen und gleichzeitig spezifische Qualitäten der Mitglieder zu honorieren bzw. zu fördern, die anderweitig nicht oder nur wenig belohnt werden. Tatsächlich ergeben sich aus der Veränderung der Anzahl an Statushierarchien auch Auswirkungen auf Valenzen (Abschnitt 3.2.4.1) und Erwartungshaltungen (3.2.4.2). Darüber hinaus resultieren aber auch Konsequenzen für die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern, da sich bei der Schaffung neuer Statushierarchien auch zusätzliche Statusdifferenzen herausbilden (Abschnitt 3.2.4.3). Weil dadurch u.a. Aktivitäten ausgelöst werden können, die für Interaktionspartner unvorteilhaft sind, erwächst daraus ein Einfluss auf die Outcome Favorability der Zusammenarbeit (Abschnitt 3.2.4.4).

### *3.2.4.1 Valenz*

Aus einer Erhöhung der Anzahl an Statushierarchien ergeben sich ähnliche Konsequenzen für die Valenz wie aus einer steigenden Anzahl an Statushierarchieebenen, da beides zu einer zusätzlichen Statusdifferenzierung führt. Je mehr Statushierarchien es in einer Organisation gibt, desto mehr Positionen existieren auch, die es ihrem Besitzer erlauben, sich durch Status von anderen Organisationsmitgliedern abzuheben, Anerkennung und Beachtung zu erhalten und damit das Bedürfnis nach Status zu befriedigen. Mit der Anzahl der Statushierarchien steigt somit auch die Anzahl von Positionen, die durch einen positiven Wert von VS zum Streben nach höherem Status motivieren.

Ähnliches gilt auch hinsichtlich VM. Zusätzliche Statushierarchien führen häufig zur Herausbildung von Statusdifferenzen zwischen Organisationsmitgliedern, die bis zu diesem Zeitpunkt, d.h. in den existierenden Statushierarchien, gleichrangig sind. So schafft eine Statushierarchie unter Ingenieuren, die zusätzlich zwischen Ober- und Unteringenieur unterscheidet, neue Statusdifferenzen. Damit eröffnet sich den Höherrangigen in dieser Statushierarchie eine Möglichkeit zur Instrumentalisierung ihres Status. So können bspw. die Oberingenieure aus der Instrumentalisierung ihres Status gegenüber den Unteringenieuren einen Nutzen ziehen, indem sie ungeliebte Aufgaben übertragen oder sich persönliche Privilegien verschaffen.

Ähnlich wie die Schaffung zusätzlicher Statushierarchieebenen führt somit auch eine Steigerung der Anzahl der Statushierarchien dazu, dass mehr Positionen existieren, die eine hohe positive Valenz besitzen, da sie zur Befriedigung des Bedürfnisses nach Sta-

tus dienen und eine Instrumentalisierung des Status ermöglichen. Eine Steigerung der Anzahl der Statushierarchien ist demzufolge förderlich, um Organisationsmitglieder zum Streben nach höherem Status zu motivieren. Genau diesen Effekt wollen z.B. auch Universitäten mit der Schaffung von Statushierarchien für den besten Forscher oder die beste Lehtätigkeit nutzen. Damit entstehen Statusdifferenzen zwischen Professoren, die in der Stellenhierarchie gleichrangig sind. Durch die Möglichkeit zur Befriedigung des Bedürfnisses nach Status und/oder aufgrund der Instrumentalität, den ein hoher Status in einer solchen, neu geschaffenen Statushierarchie bietet, sollen die Professoren zum Streben nach Status, d.h. Leistungsbeiträgen im Sinne der Statusvergabe-kriterien (Publikationen, Lehrerfolg) motiviert werden. Die entsprechenden Statushierarchien sind dabei das Mittel, um entsprechende Anreize in Form eines hohen Status zu schaffen.

Gerade mit Hinblick auf die Valenzen der Positionen in den verschiedenen Statushierarchien gilt es jedoch zu beachten, dass es mit steigender Anzahl der Statushierarchien zu einer zunehmenden Stratifikation selbiger kommt. Frank (1985) folgend, unterscheiden sich Statushierarchien hinsichtlich ihres Prestiges, der Beachtung Außenstehender etc.<sup>37</sup> Solche Unterschiede existieren teilweise auch hinsichtlich der Instrumentalität. Vergleichbare Ränge in verschiedenen Statushierarchien besitzen aufgrund unterschiedlicher Statussymbole, Privilegien, Kompetenzen etc. eine abweichende Instrumentalität. Die Stratifikation der Statushierarchien hat damit auch Auswirkungen auf die Valenzen der einzelnen Positionen. Wenn prestigeträchtige Statushierarchien mehr Aufmerksamkeit und Beachtung generieren, wird VS dort tendenziell höher sein. Ebenso wird VM in

solchen Statushierarchien höher sein, deren Positionen ihren Besitzern eine größere Instrumentalität bieten.

Diese Stratifikation ändert prinzipiell nichts an der Erkenntnis, dass eine Erhöhung der Anzahl der Statushierarchien mehr Anreize zum Streben nach höherem Status bietet. Es zeigt sich jedoch, dass die Stratifikation dazu führt, dass Organisationsmitglieder in einigen Statushierarchien stärker nach hohem Status streben werden als in anderen. Daher ist bei der Schaffung neuer Statushierarchien insbesondere darauf zu achten, dass die Positionen in diesen Statushierarchien eine ausreichend hohe Valenz besitzen. Ist dies nicht gegeben, dann werden die Organisationsmitglieder nur in einem geringen Ausmaß zum Streben nach höherem Status in diesen Hierarchien motiviert.

#### *3.2.4.2 Erwartungshaltung*

Ähnliche Parallelen, wie bei der Auswirkung von Statushierarchieform und Anzahl der Statushierarchien auf die Valenzen bestehen, existieren auch hinsichtlich der Konsequenzen auf die Erwartungshaltungen, im Streben nach höherem Status erfolgreich zu sein. Ebenso wie steile Statushierarchien einer gegebenen Anzahl von Organisationsmitgliedern mehr Positionen bieten, um das Bedürfnis nach Status zu befriedigen und diesen Status gegenüber Niedrigrangigen zu instrumentalisieren (vgl. Abschnitt 3.2.21), erhöht sich die Anzahl solcher Positionen auch durch eine steigende Anzahl an Statushierarchien.

Die Erwartungshaltung wird durch eine steigende Anzahl von Statushierarchien auch deshalb erhöht, weil in den zusätzlichen Statushierarchien i.d.R. andere Statusvergabekriterien genutzt werden. Dies zeigt sich u.a. an dem oben angeführten Beispiel der Universitäten. So werden zur Vergabe des Status für die beste Forschung, die beste Lehrfähigkeit oder als Dekan der Fakultät unterschiedliche Kriterien benutzt. Mit steigender Anzahl der Statusvergabekriterien erhöht sich für solche Organisationsmitglieder, die aufgrund ihrer Qualitäten bisher keine Aussichten auf einen höheren Status hatten und damit auch nicht durch Status motiviert werden konnten, die Chance, in einer der neuen Statushierarchien die Statusvergabekriterien besser zu erfüllen als ihre Kollegen. So können bspw. Universitäten durch die Schaffung der o.g. Statushierarchien auch solche Professoren zum Streben nach Status motivieren, die durch ihre ausschließliche Fokussierung auf Forschung keine Chance auf den Status des Dekans haben.

Zusammenfassend lässt sich somit schlussfolgern, dass eine höhere Anzahl von Statushierarchien mehr Organisationsmitglieder zum Streben nach höherem Status motivieren wird, da mehr Organisationsmitglieder realistische Erwartungen auf einen höheren Status bilden. Insbesondere wird damit die Möglichkeit geschaffen, auch solche Organisationsmitglieder durch Status zu motivieren, die aufgrund ihrer Qualitäten sonst keine bzw. nur geringe Chancen hätten, in bestehenden Statushierarchien aufzusteigen. Ebenso wird es dadurch möglich, durch Nutzung neuer bzw. anderer Statusvergabekriterien, spezifische Qualitäten der Organisationsmitglieder zu belohnen und die Organisationsmitglieder zur Aneignung bzw. zum Erhalt dieser Qualitäten zu motivieren.

### *3.2.4.3 Existenz von Statusdifferenzen*

Ähnlich wie bei der Statushierarchieform stehen auch bei der Anzahl der Statushierarchien positive Effekte für die Motivation zum Streben nach höherem Status negativen Effekten für die Zusammenarbeit gegenüber. Wie in Abschnitt 3.2.4.1 dargelegt, werden durch zusätzliche Statushierarchien auch zusätzliche Statusdifferenzen geschaffen, wie sich am mehrfach angeführten Beispiel der Universitäten und ihrer Professoren zeigt. Zwischen ursprünglich gleichrangigen Organisationsmitgliedern, für deren Zusammenarbeit kein Risiko einer Einschränkung aufgrund von Statusdifferenzen bestand, bilden sich durch die Schaffung zusätzlicher Statushierarchien Statusdifferenzen heraus. Durch Schaffung zusätzlicher Statushierarchien erhöht sich damit das Risiko einer Einschränkung der Zusammenarbeit. Zur Reduzierung dieses Risikos würde folglich eine Verringerung der Anzahl an Statushierarchien in einer Organisation beitragen.

### *3.2.4.4 Outcome Favorability*

Werden durch eine Steigerung der Anzahl an Statushierarchien in einer Organisation zusätzliche Statusdifferenzen zwischen deren Mitgliedern geschaffen, dann führt dies zudem zu Statusinkongruenzen. Statusinkongruenz – auch als Statusinkonsistenz, Statusdiskrepanz oder Statusambiguität bezeichnet – ist ein Zustand, in dem eine Person einen unterschiedlich hohen Status innerhalb eines sozialen Systems (Latz & Lautmann, 1994, 646), d.h. unterschiedlich hohe Ränge in den Statushierarchien dieses sozialen Systems, besitzt. Statusinkongruenz tritt bei Schaffung einer neuen Statushierarchie

dann auf, wenn entweder gleichrangige Organisationsmitglieder in der neuen Statushierarchie einen unterschiedlichen Status erhalten oder wenn Organisationsmitglieder, die in den existierenden Statushierarchien eine hohe (niedrige) Position innehatten, in der neuen Statushierarchie einen niedrigen (hohen) Status verliehen bekommen. In der Praxis finden sich solche Statusinkongruenzen bspw. bei politischen Parteien, wenn der Parteivorsitzende nicht gleichzeitig der Vorsitzende, sondern nur ein Mitglied der Bundestagsfraktion ist, oder in Unternehmen, wenn der Vorstandsvorsitzende in einem Projektteam nicht gleichzeitig Projektleiter ist, sondern dieser Status einem Vorstandsmitglied oder einer anderen Führungsperson zukommt.

Statusinkongruenzen haben zur Folge, dass es bei den betreffenden Akteuren zu Unsicherheiten bei der Einschätzung ihrer Interaktionspartner und der Selbsteinschätzung kommt (Latz & Lautmann, 1994, 646). Bereits Lenski (1954, 1956) hat festgestellt, dass diese Unsicherheiten bei den betroffenen Personen Stress verursachen und dazu führen, dass sie eine Kongruenz ihres Status in den verschiedenen Statushierarchien anstreben. Wie der Autor weiterhin zeigt, beseitigen Menschen Statusinkongruenzen, indem sie entweder die Interaktion bzw. Beziehung mit demjenigen Akteur einstellen, demgegenüber eine Statusinkongruenz besteht, oder indem sie versuchen, die Rangordnung der Statushierarchien so zu verändern, dass eine Kongruenz hergestellt wird, d.h. sie in beiden einen hohen Status besitzen.

In beiden Fällen reduziert sich für interagierende Organisationsmitglieder OF. Zum einen verringern Unsicherheit und Stress, die durch Statusinkongruenzen verursacht wer-

den, die Vorteilhaftigkeit der Zusammenarbeit für beide Interaktionspartner. Zum anderen reduziert sich die Vorteilhaftigkeit der Zusammenarbeit auch durch die Versuche des Interaktionspartners, Statuskongruenz herzustellen, indem er seine niedrige Position verbessert. Dies stellt eine Bedrohung für den hohen Status des Interaktionspartners dar. Forschungsergebnisse zeigen zudem, dass eine solche aktive Einflussnahme, um den eigenen Status zu verbessern und damit gleichzeitig den Status anderer Akteure zu verschlechtern, häufig mit solchen Mitteln versucht wird wie dem vorsätzlichen Verweigern von Anweisungen, dem Streuen von Gerüchten oder der Übermittlung falscher Informationen (Chen, 2003). Einerseits stellt die Verweigerung von Anweisungen bereits eine Einschränkung der Zusammenarbeit dar. Andererseits reduziert sich die Vorteilhaftigkeit der Zusammenarbeit für denjenigen, über den Gerüchte gestreut werden bzw. der Falschinformationen erhält, denn beides ist für ihn wertlos bzw. sogar schädlich.

Zusammen zeigt sich somit, dass eine Erhöhung der Anzahl von Statushierarchien in einer Organisation zusätzliche Statusdifferenzen schafft, die zu Einschränkungen der Zusammenarbeit zwischen den Organisationsmitgliedern führen können. Somit ist auch an dieser Stelle ein Trade-off zwischen Kosten und Nutzen der Statusdifferenzierung festzustellen. Statushierarchien haben zentralen Einfluss auf die Existenz von Statusdifferenzen in einer Organisation. So steigen z.B. durch steilere Statushierarchien, die Statusdifferenzierung und der daraus resultierende Nutzen in Form besserer Möglichkeiten zur Motivation der Organisationsmitglieder. Gleichzeitig sind damit aber auch Kosten verbunden, die durch Einschränkungen der Zusammenarbeit entstehen. Dieser konsta-

tierte Trade-off zeigt sich nachfolgend auch am Einfluss von Statussymbolen, die weniger die Existenz, sondern vor allem die Wahrnehmung von Statusdifferenzen determinieren.

### **3.3 Statussymbole**

#### ***3.3.1 Merkmale von Statussymbolen***

Statussymbole werden im Rahmen der organisationswissenschaftlichen Statusforschung häufig und kontrovers diskutiert (vgl. Abschnitt 1.2). Sie erfüllen verschiedene Funktionen, die zum Teil sogar unabhängig vom Status des Besitzers eines Statussymbols Auswirkungen auf das Verhalten von Organisationsmitgliedern haben (vgl. Horn, 1994). Bevor der Einfluss von Statussymbolen auf die Motivation zum Streben nach höherem Status und die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status untersucht wird, soll zunächst herausgearbeitet werden, was Statussymbole charakterisiert.

Symbole sind allgemein definiert als Zeichen, die bestimmte Inhalte oder Konzepte repräsentieren (vgl. dazu Cohen, 1974, ix; Gioia, Thomas, Clark & Chittipeddi, 1994, 364; Das, 1988, 259). Durch die Herstellung der Assoziation zu diesen Inhalten bzw. Konzepten erlangen Symbole eine Bedeutung, die über ihre eigentliche Bedeutung hinausgeht bzw. von dieser abweicht (vgl. Alvesson, 1991, 214). Als solche Repräsentanten von Inhalten und Konzepten eignen sich Symbole auch zur Signalisierung von Status. Als Statussymbole können folglich alle Dinge bezeichnet werden, die einen be-

stimmten Status repräsentieren bzw. signalisieren. Für einen Betrachter deutet ein Statussymbol demnach auf einen bestimmten Status seines Besitzers hin, muss jedoch nicht dessen tatsächlichen Status widerspiegeln.

Auch wenn Organisationsmitglieder mit hohem Status i.d.R. entsprechende Symbole ihres Status besitzen, ist mit dem Besitz eines hohen Status nicht zwangsläufig die Existenz entsprechender Statussymbole verbunden. Daher ist im folgenden Abschnitt 3.3.2 zunächst zu untersuchen, welche Verhaltenswirkungen resultieren, wenn Statussymbole existieren bzw. wenn Organisationsmitglieder keine Symbole ihres Status besitzen. Neben diesem generellen Merkmal der Existenz sollen im Folgenden noch weitere Merkmalsausprägungen von Statussymbolen betrachtet werden. Da sehr viele Dinge als Symbol für Status genutzt werden können – angefangen von physisch vorhandenen Objekten, Artefakten, Handlungen bis hin zur Sprache (vgl. für Beispiele Jones, 1996; Martin, Feldman, Hatch & Sitkin, 1983; Mitroff & Kilmann, 1976) – ist auch die Anzahl möglicher Ausprägungsmerkmale sehr hoch. Im Abschnitt 3.3.3 gilt das Interesse zunächst dem ökonomischen Wert der Statussymbole, dessen Bedeutung sehr unterschiedlich beurteilt wird.<sup>38</sup> In Abschnitt 3.3.4 werden die Effekte von materiellen und immateriellen Statussymbolen verglichen, da materielle Statussymbole in der populärwissenschaftlichen Literatur sehr negativ beurteilt werden (vgl. Caudron, 1999), während wissenschaftliche Arbeiten gerade den Vorteil der Materialität hervorheben (vgl. Pratt & Rafaeli, 2001).

Neben diesen Merkmalen der Statussymbole, die einen Einfluss auf die Motivation und Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder haben, ist auch der Effekt bestimmter Aktivitäten zu beachten, die durch Statussymbole ausgelöst werden und selbst weitergehende Verhaltenswirkungen zur Folge haben. Von Interesse ist dabei vor allem das Kopieren von Statussymbolen, das in Abschnitt 3.3.5 betrachtet wird. Außerdem sollen in Abschnitt 3.3.6 auch Auswirkungen einer temporären Übertragung von Symbolen eines hohen Status an Niedrigrangige erörtert werden, da dies eine hohe praktische Relevanz zur Motivation von niedrigrangigen Organisationsmitgliedern hat.

### ***3.3.2 Existenz von Statussymbolen***

Wissenschaftliche Arbeiten (vgl. bspw. Form & Stone, 1957; Horn, 1994; Kast & Rosenzweig, 1985; Pfiffner & Sherwood, 1960) zeigen ebenso wie Praxiserfahrungen, dass mit dem Besitz eines bestimmten Status häufig auch der Besitz entsprechender Statussymbole verbunden ist. Gleichwohl ist die Existenz von Statussymbolen nicht zwangsläufig mit der Verleihung bzw. dem Besitz eines Status verbunden. Dass es prinzipiell Status auch ohne Statussymbole geben kann, dokumentiert sich bspw. in solchen Statushierarchien, die nur temporär in Gruppenmeetings entstehen. Auch die Bestrebungen einiger Unternehmen zur Eliminierung von Statussymbolen belegen (vgl. Pratt & Rafaeli, 2001, 115f.), dass Status nicht die Existenz von Statussymbolen bedingt. Aus der Existenz von Statussymbolen ergeben sich aufgrund ihrer vielfältigen Funktionen vor allem Auswirkungen für die Valenz eines Status, der

durch Statussymbole signalisiert wird (Abschnitt 3.3.2.1), die Wahrnehmung von Statusdifferenzen (Abschnitt 3.3.2.2) und die Outcome Favorability (Abschnitt 3.3.2.3).

#### *3.3.2.1 Valenz*

Auswirkungen der Existenz von Statussymbolen auf die Valenz eines bestimmten Status können anhand der Statussymbolfunktionen verdeutlicht werden, da diese den Wert eines Status wesentlich beeinflussen. In der populärwissenschaftlichen Literatur werden Statussymbolen eine Reihe von Funktionen zugeschrieben, ohne dass dabei eine fundierte und systematische Begründung erfolgt (vgl. bspw. Madel, 1992; Rischar, 1992). Im Gegensatz dazu sind die drei von Horn (1994) herausgearbeiteten Funktionen wissenschaftlich fundiert. Danach erfüllen Statussymbole die Funktionen als

- (1) Machtinstrument;
- (2) Orientierungsmittel und Instrument zur Kommunikationserleichterung;
- (3) Belohnung und Anreiz.

Unter Bezugnahme auf die von Horn (1994) dargestellten Mechanismen und notwendigen Bedingungen, die zu den drei genannten Funktionen beitragen, wird im Folgenden der Einfluss von Statussymbolen auf die Valenz eines Status dargestellt.

Horn (1994) folgend, sind Statussymbole ein Machtinstrument, weil sie zur Festigung bzw. Verteidigung der Position ihres Besitzers und der Stabilisierung der vorhandenen Rangverteilung Statushierarchien beitragen. Voraussetzung für diese Funktion ist dabei

die Exklusivität der Statussymbole, die ihren Besitzern eine quasi monopolistische Stellung verschafft. Wenn Hochrangige Statussymbole besitzen und Niedrigrangige aufgrund der Exklusivität, trotz möglicher Bemühungen, nicht in den Besitz dieser Statussymbole kommen, führt das dazu, dass sich bei denjenigen mit niedrigem Status, ein Glaube an die eigene Unzulänglichkeit und an die außerordentliche Leistungsfähigkeit der Hochrangigen herausbildet, die durch den Besitz der Statussymbole scheinbar gerechtfertigt ist. Diese Wahrnehmung hat zur Konsequenz, dass diejenigen mit niedrigem Status, die Rangverteilung und damit auch ihren niedrigen Status anerkennen. In dieser Funktion unterstützen Statussymbole offensichtlich auch das von Jost & Banaji (1994) beobachtete Verhalten von Niedrigrangigen, wonach diese eine negative Selbst-Stereotypisierung vornehmen, dadurch ihre eigene niedrige Position und die bestehende Positionsverteilung akzeptieren.

Die Funktion als Machtinstrument lässt sich auch aus den Erkenntnissen von Thye (2000) ableiten. Entsprechend seiner Untersuchungsergebnisse schätzen Akteure mit niedrigem Status die Ressourcen derjenigen mit hohem Status als besonders wertvoll ein. Das wiederum veranlasst sie dazu, nach diesen Ressourcen zu streben, wodurch sich eine Abhängigkeit ergibt und Höherrangige Macht über Niedrigrangige erhalten. Existieren Symbole eines hohen Status, so stellen sie Ressourcen im Besitz von höherrangigen Akteuren dar. Den Erkenntnissen von Thye (2000) folgend, werden Niedrigrangige nach diesen Statussymbolen streben, wodurch Höherrangige Macht und Einfluss über sie erhalten.

Aus dieser Machtfunktion ergeben sich direkte Auswirkungen auf die Valenz der Positionen in Statushierarchien. Da die Rangverteilung innerhalb der Statushierarchie durch Statussymbole gefestigt wird, können Akteure den Nutzen, den sie aus ihrer Position ziehen, über einen längeren Zeitraum genießen. Für Organisationsmitglieder mit hohem Status steigt damit VS, da sie ihr Bedürfnis nach Status länger befriedigen können.<sup>39</sup> Zudem erhöht sich auch VM, weil der hohe Status länger instrumentalisiert werden kann und sich die Möglichkeiten zur Instrumentalisierung des Status verbessern, da Statussymbole zu größerer Macht über Niedrigrangige beitragen.

In ihrer zweiten Funktion dienen Statussymbole als Orientierungsmittel und Instrument zur Kommunikationserleichterung. Diese Funktion basiert darauf, dass Statussymbole als Signale bzw. Repräsentanten Informationen über die Stellung ihres Besitzers in der Statushierarchie liefern (vgl. auch Abschnitt 3.3.1). Durch diese Informationen bieten Statussymbole Menschen Verhaltenssicherheit. Indem sie kommunizieren, wer der Besitzer des Statussymbols ist bzw. welche Stellung er in der Statushierarchie hat, eröffnen sie die Möglichkeit, das Verhalten an den Status des Besitzers des Statussymbols anzupassen. Damit sorgen Statussymbole für Orientierung. Gleichzeitig erleichtern sie auch die Kommunikation, da sie neben der Stellung in einer Statushierarchie häufig noch umfangreichere Bedeutung haben und auf weitere Charakteristika ihres Besitzers hinweisen. So bieten Statussymbole häufig auch Hinweise auf das Einkommen, die Bildung etc. ihres Besitzers. Hinsichtlich dieser Kommunikationserleichterung verweisen Rafaeli & Pratt (1993, 49) darauf, dass bspw. Kleidung, insb. deren Kennzeichen und

ihre Differenzierung, zur besseren Wahrnehmung von Statusunterschieden beitragen. Dies ermöglicht es, Anliegen und Forderungen gegenüber den Trägern dieser Kleidung entsprechend anzupassen. Auch Fortenberry, MacLean, Morris & O'Connell (1978) konnten diesen Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der Statussymbole und einer verbesserten Orientierung, in Form einer Anpassung des eigenen Verhaltens gegenüber den Besitzern dieser Symbole, empirisch bestätigen.

Diese Funktion von Statussymbolen als Orientierungsmittel und Instrument der Kommunikationserleichterung erhöht die Instrumentalität eines Status. Durch die Funktion bieten Statussymbole Sicherheit bei der Einschätzung des Status eines Interaktionspartners. Niedrigrangigen wird so signalisiert, wem gegenüber sie sich unterordnen sollen bzw. müssen. Damit steigt die Instrumentalität und in der Konsequenz auch VM eines höheren Status, wenn dieser durch entsprechende Symbole signalisiert wird.

Als dritte Funktion bieten Statussymbole ihrem Besitzer Belohnung und Anerkennung. Horn (1994) folgend, basiert diese Funktion auf den menschlichen Bedürfnissen nach Sicherheit und Anerkennung. Statussymbole signalisieren den Status ihres Besitzers und dienen ihm damit als Sicherheit, dass er die Beachtung und Anerkennung erhält, die seinem Status angemessen ist. Durch diese Signalwirkung wird die Wertschätzung des Besitzers des Statussymbols explizit kommuniziert. Besitzer von Symbolen eines höheren Status erhalten damit mehr Anerkennung und Beachtung, wodurch für sie VS ihres Status steigt.

Zusammenfassend ist daher festzuhalten, dass Organisationsmitglieder stärker nach einem höheren Status streben werden, wenn dieser durch entsprechende Symbole signalisiert wird. Existieren solche Symbole des höheren Status nicht, sinkt dessen Valenz und folglich auch die Motivation zum Streben nach diesem Status.

### *3.3.2.2 Wahrnehmung von Statusdifferenzen*

Existieren Statussymbole in Organisationen, so hat dies nicht nur Auswirkungen auf die Valenz eines Status und damit die Motivation, nach höherem Status zu streben. Statussymbole beeinflussen auch die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status, weil sie u.a. die Wahrnehmung von Statusdifferenzen determinieren. Statussymbole kommunizieren den Rang eines Interaktionspartners und machen damit bestehende Statusdifferenzen in einer Interaktion explizit (Sauder, 2005, 280f.). Insbesondere auch dann, wenn Status nicht über andere Kanäle, wie z.B. Bekanntmachungen oder im Rahmen von Statusverleihungszeremonien (vgl. Abschnitt 3.1.6), kommuniziert wird, sind es Statussymbole, die den Status von Interaktionspartnern signalisieren und dazu führen, dass Statusdifferenzen deren Zusammenarbeit beeinflussen.

Durch die Existenz von Statussymbolen wird damit die Wahrnehmung von Statusdifferenzen verbessert, wodurch sich das Risiko einer Einschränkung der Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern erhöht. In der Praxis versuchen deshalb viele Unternehmen, die Zusammenarbeit von Mitarbeitern mit unterschiedlichem Status durch Elimination von Statussymbolen zu verbessern und damit den Einfluss von existierenden Sta-

tusdifferenzen zu reduzieren. So berichtet Pristin (2000) über die Einführung neuer Kleiderordnungen bei der Firma Chase, um dadurch Statusgleichheit zu kommunizieren. Ähnliches findet Stewart (1997) bei der Firma Tyson Chicken, wo der Chairman des Unternehmens die gleiche Uniform wie seine Mitarbeiter trägt. Eine Elimination von Statussymbolen wird teilweise auch dadurch versucht, indem die Büroausstattung bzw. -größe angeglichen wird. So nutzen Firmen wie Intel, Steelcase und Hewlett Packard offene Büroarchitekturen, kombiniert mit identischer Größe und Ausstattung der Arbeitsplätze, um eine Gleichheit des Status zu kommunizieren, die in der Realität nicht existiert (vgl. dazu u.a. Becker & Steele, 1995; Lieber, 1996, Stewart, 1997).

Ob solche Ansätze tatsächlich dazu führen, dass existierende Statusdifferenzen nicht mehr wahrgenommen werden und die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status nicht mehr beeinflussen, wurde bisher nicht empirisch untersucht. Angesichts der hohen Praxisrelevanz solcher Ansätze zur Elimination von Statussymbolen besteht hier ein deutlicher Forschungsbedarf. Beachtenswert ist in diesem Zusammenhang eine Untersuchung von Zalesny & Farace (1987). Wie ihre Studie zeigt, hat bspw. die Schaffung offener Bürostrukturen und die weitgehende Angleichung der Bürogröße und -ausstattung, d.h. eine faktische Elimination des Büros als Statussymbol, kaum Effekte auf den Umfang der Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status.<sup>40</sup> Dies weckt zumindest Zweifel, ob allein durch Verzicht auf Statussymbole die Wahrnehmung bestehender Statusdifferenzen verhindert werden kann und sich die Zusammenarbeit damit verbessert.

### *3.3.2.3 Outcome Favorability*

Auch für die Outcome Favorability ergeben sich aus der Existenz von Statussymbolen Konsequenzen. Wie in Abschnitt 3.3.2.1 dargelegt, können höherrangige Organisationsmitglieder ihren Status besser instrumentalisieren, wenn sie Statussymbole besitzen. Höherrangige werden aufgrund ihrer Statussymbole folglich vorteilhaftere Ergebnisse bei der Zusammenarbeit mit Niedrigrangigen erzielen. Aus ihrer Sicht steigt damit OF. Für die Niedrigrangigen ergibt sich daraus der gegenteilige Effekt. Durch die Instrumentalisierung verringert sich die Vorteilhaftigkeit einer Zusammenarbeit mit Höherrangigen.

Ausdrücklich zu berücksichtigen ist in diesem Zusammenhang allerdings, dass die Statussymbolfunktion als Orientierungsmittel bzw. Instrument zur Kommunikationserleichterung sowohl für höher- als auch für niedrigrangige Interaktionspartner OF auch steigern kann. Dies geschieht, wenn die Statussymbole aufgrund dieser Funktion die Zusammenarbeit erleichtern, den dabei entstehenden Aufwand reduzieren oder sogar den Erfolg der Zusammenarbeit erhöhen. Durch die gebotene Orientierung bilden Statussymbole für die Interaktionspartner eine Grundlage, d.h. einen kognitiven Rahmen, um Erwartungen an den Interaktionspartner und dessen Verhalten zu formen (Pratt & Rafaeli, 2001, 103). Statussymbole schaffen damit Sicherheit, welche Leistungen bzw. Beiträge zur Zusammenarbeit ein Interaktionspartner erwartet, welche dieser Beiträge für ihn wertvoll sind, welche Leistungen von ihm erwartet werden können oder auch

wie die Zusammenarbeit ablaufen sollte. Entfalten Statussymbole solche Wirkungen, wird die Zusammenarbeit vereinfacht und auch erfolgreicher.

Der Vorteil der Funktion als Orientierungsmittel und Instrument der Kommunikationserleichterung für die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern zeigt sich deutlich in Armeen. Dort helfen Statussymbole in Form von Schulterklappen u.ä., den Informationsfluss präzise zu steuern oder auch die Bedeutung einer erhaltenen Information exakt einzuschätzen. Gleichzeitig kommunizieren Statussymbole dabei auch, welche Art von Unterstützung für einen Interaktionspartner nützlich sein kann und diesen zu einer stärkeren Zusammenarbeit motiviert.

Existieren Statussymbole und können sie die Funktion als Orientierungsmittel bzw. Instrument zur Kommunikationserleichterung erfüllen, so kann dies folglich den Nutzen aus direkten Leistungen eines Interaktionspartners als auch den Erfolg der Zusammenarbeit erhöhen. Dies hat dann zur Konsequenz, dass OF interagierender Organisationsmitglieder, unabhängig von deren Status, steigt.

Während die Existenz von Statussymbolen somit die Motivation, nach höherem Status zu streben, eindeutig erhöht, sind die Auswirkungen auf die Zusammenarbeit zumindest ambivalent. Das Risiko einer Einschränkung der Zusammenarbeit wird durch eine verbesserte Wahrnehmung der Statusdifferenzen erhöht und dadurch, dass Statussymbole die Instrumentalität eines höheren Status steigern, womit sich OF für niedrigrangige Interaktionspartner reduziert. Statussymbole können aufgrund ihrer Funktion als Orientierungshilfe und Instrument zur Kommunikationserleichterung aber auch zu einem effek-

tiveren und effizienteren Ablauf der Zusammenarbeit führen. Dadurch erhöht sich OF für beide Interaktionspartner, was diese wiederum zu einer Zusammenarbeit motivieren sollte.

Welcher Netto-Effekt sich damit für die Outcome Favorability ergibt, kann anhand der hier vollzogenen Überlegungen und aufgrund des Fehlens entsprechender empirischer Arbeiten nicht beurteilt werden. Da die Konsequenzen für OF somit nicht eindeutig bestimmbar sind, wird in den nachfolgenden Abschnitten vereinfachend davon ausgegangen, dass sich OF allein durch die Existenz von Statussymbolen nicht verändert.

Zusammenfassend zeigt sich damit, dass auch mit der Existenz von Statussymbolen sowohl Kosten als auch Nutzen einer Statusdifferenzierung entstehen. Indem Statussymbole die Wahrnehmung von Statusdifferenzen fördern und den Besitzern eines hohen Status verschiedene Vorteile bringen, erhöht sich die Motivation zum Streben nach höherem Status (Nutzen). Gleichzeitig können Statussymbole auch zu Einschränkungen der Zusammenarbeit führen, insbesondere dann, wenn der Ablauf dieser Zusammenarbeit nicht von der Orientierung profitiert, zu der Statussymbole auch beitragen können.

### ***3.3.3 Ökonomischer Wert der Statussymbole***

Eines der wesentlichen Ausprägungsmerkmale von Statussymbolen ist deren ökonomischer Wert. Zelditch (1968, 256) folgend, ist das der Wert, den ein Besitzer aus der konkreten Nutzung eines Statussymbols zusätzlich zur Symbolwirkung zieht. Von Pratt & Rafaeli (2001) wird dieser Nutzen jenseits bzw. über die Symbolwirkung hinaus auch

als Instrumentalität bezeichnet. Beide Begriffe sind nicht eindeutig. Einerseits resultiert die Instrumentalität von Statussymbolen zur Erreichung weitergehender Ziele auch aus ihrer Symbolik. Andererseits besitzen Statussymbole auch aufgrund ihrer Symbolwirkung einen ökonomischen Wert, wie im Rahmen der Darstellung ihrer Funktionen deutlich wurde (vgl. Abschnitt 3.3.2.1). Um im Folgenden jedoch auf einen etablierten Begriff als Bezeichnung für den Nutzen eines Statussymbols jenseits seiner symbolischen Wirkungen zurückzugreifen und mögliche Unklarheiten bei der Verwendung des Begriffs Instrumentalität im Zusammenhang mit der VIE-Theorie zu vermeiden, soll die Bezeichnung ökonomischer Wert genutzt werden.

Statussymbole unterscheiden sich zum Teil erheblich hinsichtlich ihres ökonomischen Wertes. Während bspw. Titel, Sticker oder Abzeichen als Statussymbole keinen oder lediglich einen geringen ökonomischen Wert besitzen, ist er bei Statussymbolen, wie einem Geschäftsfahrzeug oder dem Anrecht auf Assistenzkräfte, wesentlich höher. Gleichwohl Zelditch (1968, 256) dem ökonomischen Wert eine geringere Bedeutung als der Symbolkraft eines Statussymbols beimisst, ist insbesondere mit Hinblick auf die praktische Gestaltung zu fragen, welche Vor- und Nachteile mit der Vergabe von Statussymbolen mit hohem bzw. niedrigem ökonomischem Wert verbunden sind. Da auf die Kosten einer Gestaltung von Status durch das Management einer Organisation erst in Abschnitt 4.3.4 eingegangen wird, kann hier zunächst unbeachtet bleiben, dass ein klarer Vorteil von Statussymbolen mit geringem ökonomischem Wert in den niedrigen Kosten für ihre Herstellung bzw. Beschaffung besteht.<sup>41</sup>

Gehen wir zunächst vereinfachend davon aus, dass der ökonomische Wert eines Statussymbols keine Auswirkungen auf die Statussymbolfunktionen hat. In diesem Fall wird mit einer Steigerung des ökonomischen Wertes eines Statussymbols auch die Valenz des Status steigen, der durch ein solches Symbol repräsentiert wird. Ökonomisch wertlose Statussymbole bieten ihrem Besitzer, aufgrund ihres geringen Materialwertes und des fehlenden Marktwertes, lediglich einen marginalen ökonomischen Zusatznutzen. Hingegen erwächst seinem Besitzer aus ökonomisch wertvollen Statussymbolen, wie z.B. einer Mitgliedschaft in einem exklusiven Club oder einem luxuriösen Appartement, ein signifikanter Nutzen jenseits der reinen Symbolik. Besitzer solcher Statussymbole können diese zur Befriedigung vielfältiger Bedürfnisse instrumentalisieren. Die Clubmitgliedschaft dient bspw. dem Amüsement und das Appartement der Erholung. Ein vergleichbar hoher Nutzen lässt sich aus ökonomisch wertlosen Plaketten oder Insignien nicht ziehen. Der ökonomische Wert des Statussymbols erhöht somit die Valenz eines Status und motiviert stärker, nach diesem Status zu streben.

Zusätzlich ergeben sich, in Abhängigkeit von dem ökonomischen Wert, noch Konsequenzen für die Statussymbolfunktionen. Ein hoher ökonomischer Wert schützt die Exklusivität eines Statussymbols und trägt damit zur besseren Erfüllung ihrer Funktionen bei. Mit steigenden Kosten für die Beschaffung oder Herstellung eines Statussymbols verringert sich der Personenkreis, der über die notwendigen Ressourcen verfügt, um in den Besitz solcher Statussymbole zu kommen. Angenommen, eine Rolex ist ein Statussymbol unter den Studenten einer Universität, dann wird die Exklusivität dieses Sym-

bols durch seinen hohen ökonomischen Wert gesichert, da sich nur wenige Studenten diese Uhr leisten können.

Zusammenfassend kann damit festgehalten werden, dass der ökonomische Wert eines Statussymbols positiv mit der Valenz des betreffenden Status korreliert. Wenn ein Mitarbeiter als Symbol seines Status statt eines Mittelklassewagens einen Oberklassewagen erhält, so steigt damit die Valenz seines Status. Und wird ihm, statt des Oberklassewagens, eine Luxuskarosse anvertraut, so steigert dies die Valenz zusätzlich, weil sich der ökonomische Wert des Statussymbols erhöht. Zusätzlich bietet ein hoher ökonomischer Wert auch einen Schutz für die Exklusivität und damit die Funktionen von Statussymbolen, was ebenfalls die Valenz steigert (vgl. Abschnitt 3.3.2.1).

### ***3.3.4 Materielle vs. immaterielle Statussymbole***

Statussymbole existieren sowohl in immaterieller als auch in materieller Form. Zu immateriellen Statussymbolen zählen Privilegien und Titel. Beispiele für materielle Statussymbole sind die Ausstattung des Arbeitsplatzes oder der Dienstwagen (vgl. bspw. Horn, 1994, 64-71). Die Materialität von Statussymbolen ist Mittelpunkt einer sehr kontroversen Diskussion. Die Verfechter von immateriellen Statussymbolen verweisen vor allem auf den hohen Wert, den Menschen immateriellen Statussymbolen beimessen (Caudron, 1999). Welche Auswirkungen die Materialität tatsächlich für die Valenz eines Status hat, wird in Abschnitt 3.3.4.1 dargelegt. Gleichzeitig ist in diesem Zusam-

menhang auch auf die Konsequenzen der Materialität für die Wahrnehmung von Statusdifferenzen einzugehen (Abschnitt 3.3.4.2).

#### *3.3.4.1 Valenz*

Insbesondere in der populärwissenschaftlichen Literatur werden materielle Statussymbole sehr kritisch beurteilt, während gleichzeitig die Vorteile von immateriellen Statussymbolen hervorgehoben werden. Diese Einschätzung gründet im Wesentlichen auf der Annahme, dass eine Verschiebung menschlicher Präferenzen von materiellen zu immateriellen Statussymbolen stattfindet. Nach Einschätzung von Caudron (1999) beruht diese Verschiebung auf drei Gründen:

- (1) Immaterielle Statussymbole, insb. Privilegien, sind schwieriger zu erlangen und erfüllen gleichzeitig besser die Ansprüche von Menschen, ihr Leben selbstbestimmt und anspruchsvoll zu gestalten.
- (2) Materielle Statussymbole haben ihre Exklusivität durch günstige Kreditkonditionen und die Verfügbarkeit von billigen Kopien verloren.
- (3) Immaterielle Statussymbole ermöglichen ihren Besitzern eine bessere Kontrolle, wem gegenüber sie die Statussymbole zeigen und damit ihren Status signalisieren.

Demzufolge sollte die Vorteilhaftigkeit von immateriellen Statussymbolen daraus resultieren, dass diese die Bedürfnisse von Menschen besser befriedigen, da sie einen größeren Nutzen generieren, schwer zu kopieren und besser zu kontrollieren sind. Wissenschaftliche Belege für diese Argumente existieren jedoch nicht. Zwar kann Caudron

(1999) anhand von Einzelfällen und Beispielen Indizien für die Richtigkeit ihrer Argumente liefern, allerdings existieren eine ebenso große Zahl von Gegenbeispielen und auch keinerlei empirische Beweise. So zeigen Praxiserfahrungen, dass sich materielle Statussymbole in Form von exklusiven Automobilen, Bekleidungsstücken oder prestigeträchtigen Büros durchaus auch weiterhin großer Beliebtheit erfreuen, was eine berechtigte Skepsis hinsichtlich der angeblich stattgefundenen Präferenzverschiebung hervorruft. Ebenso lässt sich die schwierigere (einfachere) Kopierbarkeit von immateriellen (materiellen) Statussymbolen anzweifeln, da bspw. immaterielle Statussymbole, in Form von Privilegien, sich auch durch finanzielle Aufwendungen einfach aneignen lassen.

In der populärwissenschaftlichen Literatur finden sich noch weitere, pauschal gegen materielle Statussymbole gerichtete Argumente. So urteilt bspw. Diehl (1992, 33), dass „... für materielle Statussymbole in unserer Zeit des Wertewandels eigentlich nur noch satirisch-spöttische Seitenhiebe übrig bleiben ...“, was er anhand von Beispielen belegt, welche die Geldverschwendung für materielle Statussymbole aufzeigen, unnötige Kämpfe um Statussymbole und deren ineffizienten Einsatz dokumentieren. Beer (1992) kritisiert, dass materielle Statussymbole allzu häufig nur etwas vortäuschen, was nicht der Realität entspricht. Aus wissenschaftlicher Sicht ist hier zu konstatieren, dass weder schlüssige Argumente noch empirische Beweise vorhanden sind und sich alle genannten Kritikpunkte durch anders gewählte Beispiele entkräften lassen. So existieren keine nachvollziehbaren Argumente, warum für immaterielle Statussymbole nicht auch Geld

und Zeit unnötig verschwendet wird oder warum Kämpfe um immaterielle Symbole nicht ebenfalls unnötig sind. Ebenso ist festzustellen, dass auch immaterielle Statussymbole, wie bspw. gefälschte Titel, einen Status suggerieren, der nicht der Wahrheit entspricht.

Vor allem ist mit Hinblick auf die Kritik an materiellen Statussymbolen hervorzuheben, dass es keinerlei wissenschaftliche Belege für die unterstellte Verschiebung der menschlichen Präferenzen gibt. In Organisationen existieren materielle Statussymbole weiterhin neben immateriellen Statussymbolen. Automobile, Büros oder Parkplätze werden in der Praxis genauso als Statussymbole verwendet wie Privilegien oder Titel.

Mehr noch – im Gegensatz zur populärwissenschaftlichen Literatur werden in wissenschaftlichen Arbeiten sogar die Vorzüge hervorgehoben, die aus der Materialität von Statussymbolen resultieren. Ein solcher Vorteil besteht darin, dass sie in ihrer Anschauung unmittelbar zugänglich sind (Horn, 1994, 40). Die Ursachen für eine bessere Wahrnehmung von materiellen Statussymbolen werden anhand der Ausführungen von Pratt & Rafaeli (2001, 94f.) deutlich:

„(P)hysical symbols ... are omnipresent and tangible and have the potential to involve all of our physical senses including sight, smell, and touch. The engagement of multiple senses gives physical symbols the potential to be psychologically engaging ... Moreover, we believe physical symbols to be a psychologically "safe" vehicle for enacting potentially abstract ... organizational issues.“

Damit ein Betrachter die Assoziation zwischen einem Objekt und einem Status, den dieses Objekt symbolisiert, herstellen kann, ist es unabdingbar, dass der Betrachter dieses

Objekt überhaupt wahrnimmt. Diese Wahrnehmung wird durch die Gegenständlichkeit von materiellen Statussymbolen und die Möglichkeit der Einbeziehung einer größeren Anzahl von Sinnen erleichtert. Zudem wirken materielle Statussymbole häufig bereits durch ihre äußere Erscheinungsform differenzierend und lassen damit Rückschlüsse auf die vorhandenen Statusdifferenzen zu (Horn, 1994, 40). Dies gilt bspw. für die Sterne auf den Schulterklappen von Armeeingehörigen, wo die Anzahl der Sterne ein klarer Indikator für bestehende Statusdifferenzen zwischen zwei Soldaten ist. In der Konsequenz führt die verbesserte Wahrnehmung materieller Statussymbole zu einer besseren Wirkung der Statussymbolfunktionen, insbesondere zu einer besseren Orientierung und mehr Beachtung, und steigert damit VS und VM (vgl. Abschnitt 3.3.2.1).

Folglich sollten Statussymbole die Valenz eines Status sogar mehr steigern, wenn sie materieller statt immaterieller Art sind. Dies gilt jedoch nur, wenn Menschen keine Präferenzen für immaterielle Statussymbole haben, wofür es keine Anhaltspunkte gibt. Dies schließt jedoch nicht prinzipiell aus, dass sich, bedingt durch die Organisationskultur, Sozialisierungsprozesse oder persönliche Ziele der Mitglieder, solche Präferenzen in einzelnen Organisationen herausbilden. Nur in solchen Organisationen befriedigen immaterielle Statussymbole die Bedürfnisse der Organisationsmitglieder besser, steigern die Valenz eines Status stärker als materielle Statussymbole und motivieren auch stärker zum Streben nach höherem Status.

#### *3.3.4.2 Wahrnehmung von Statusdifferenzen*

Wie im vorhergehenden Abschnitt dargelegt, erleichtern materielle Statussymbole die Wahrnehmung des Status eines Akteurs und damit auch die Wahrnehmung von Statusdifferenzen, da sie mehr menschliche Sinne ansprechen und eine schnellere bzw. exaktere Assoziation zwischen symbolisierendem Objekt und Status ermöglichen. Für die Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status folgt daher, dass immaterielle Statussymbole das Risiko einer Einschränkung der Zusammenarbeit reduzieren, während es durch materielle Statussymbole erhöht wird.

Folglich ist stets eine Abwägung notwendig, wenn sich das Management einer Organisation zwischen materiellen und immateriellen Statussymbolen entscheiden muss. Für die Motivation von Organisationsmitgliedern zum Streben nach höherem Status sind materielle Statussymbole geeigneter – wenn nicht spezifische Präferenzen für immaterielle Statussymbole existieren. Immaterielle Statussymbole sind hingegen vorteilhaft für die Zusammenarbeit, da sie die Wahrnehmung von Statusdifferenzen reduzieren.<sup>42</sup>

#### *3.3.5 Kopieren von Statussymbolen*

Neben den oben erörterten Merkmalen von Statussymbolen, die einen Einfluss auf die Motivation und Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder haben, ist auch der Effekt von Aktivitäten zu beachten, die durch Statussymbole ausgelöst werden und so weitergehende Verhaltenswirkungen entfalten. Besonderes Interesse gilt dabei dem Kopieren von Statussymbolen. Dieses Kopieren führt dazu, dass Statussymbole

nicht den tatsächlichen Status ihres Besitzers repräsentieren, sondern lediglich als ein Zeichen für einen erwünschten, aber gar nicht vorhandenen Status genutzt werden (Nippa & Ehrhardt, 2004). Damit ergeben sich nicht nur Auswirkungen auf die Wahrnehmung von Statusdifferenzen (Abschnitt 3.3.5.2), sondern auch für die Valenz eines Status, da das Kopieren die Statussymbolfunktionen einschränkt (Abschnitt 3.3.5.1).

#### *3.3.5.1 Valenz*

Wie Praxiserfahrungen zeigen, ist es ein häufig anzutreffendes Phänomen, dass Statussymbole kopiert werden. Damit signalisieren die betreffenden Personen einen Status, ohne diesen tatsächlich zu besitzen. Die Motivation für dieses Kopieren ist vielfältig. Pedone & Conte (2001, 249) folgend, kopieren Menschen Symbole eines hohen Status, da sie generell eine starke Neigung besitzen, andere Akteure zu imitieren und zu kopieren. Mit Hinblick auf die Wirkungen der Statussymbolfunktionen (vgl. Abschnitt 3.3.2.1) kann zudem geschlossen werden, dass Menschen Statussymbole kopieren, weil sie dadurch den Nutzen dieser Funktionen realisieren möchten, auch wenn sie den symbolisierten Status gar nicht besitzen. Das Kopieren der Statussymbole stellt dabei ein Mittel dar, um sich Anerkennung zu sichern oder Macht und Einfluss über andere Akteure zu gewinnen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn es für einen Betrachter des Statussymbols nicht offensichtlich ist, dass es sich um eine Kopie handelt. Ist es für diesen Betrachter erkennbar, weil er Informationen über den Status des Symbolbesitzers hat oder ihm bekannt ist, dass das betreffende Symbol häufig kopiert wird, dann sind

die Anreize für ein Kopieren folglich sehr gering. Solche kopierten Statussymbole bringen dann auch keine Anerkennung, keine Macht oder Einfluss. Ist es hingegen nicht mit Sicherheit erkennbar, dass ein Statussymbol lediglich kopiert wurde, ergeben sich daraus Konsequenzen für die Valenz von Status. Diese Konsequenzen lassen sich anhand der Statussymbolfunktionen von Horn (1994) darlegen.

Werden Statussymbole kopiert, so schränkt das deren Funktion als Machtinstrument ein. Diese Funktion beruht auf der Exklusivität der Statussymbole und darauf, dass diejenigen mit niedrigerem Status nicht in den Besitz der Symbole eines höheren Status gelangen können. Werden Statussymbole kopiert, so wird die Grundlage dieser Funktion zerstört, denn Niedrigrangige können durch das Kopieren auch die gewünschten Statussymbole besitzen.

Zusätzlich besteht durch das Kopieren die Gefahr, dass Statussymbole ihre Orientierungs- und Kommunikationsfunktion verlieren. Je mehr kopierte Statussymbole existieren, desto schwerer ist die Beurteilung, ob der Besitzer eines Symbols tatsächlich den signalisierten Status innehat oder ob er diesen Status nur gern hätte. Deshalb gilt besonders für die Orientierungs- und Kommunikationsfunktion, dass „... symbols of status must be rare if they are going to carry any significance (Loch, Yaziji & Langen, 2001, 22).“ Die Einschränkung der Orientierungs- und Kommunikationsfunktion lässt sich am Beispiel des Mercedes verdeutlichen, der gerade in Deutschland noch immer als ein Statussymbol angesehen wird (vgl. Loch, Yaziji & Langen, 2001, 20). Da sich ein Großteil der Bevölkerung aufgrund günstiger Finanzierungsangebote ein solches Auto leisten

kann, wird ein Mercedes mittlerweile von vielen Menschen gefahren. In der Konsequenz lässt der Besitz eines Mercedes heutzutage kaum noch Rückschlüsse auf den Status seines Besitzers in der Gesellschaft oder auch in einer Organisation zu (vgl. dazu auch Caudron, 1999). Demzufolge bietet ein Statussymbol in Form eines Mercedes kaum noch Orientierung. Da Statussymbole in ihrer Funktion als Orientierungsmittel und Instrument zur Kommunikationserleichterung die Instrumentalisierung eines hohen Status fördern (vgl. Abschnitt 3.3.2.1), sinkt mit zunehmendem Kopieren folglich VM.

Besonders gravierend wirkt sich das Kopieren von Statussymbolen auf die Anerkennung und Beachtung ihres Besitzers aus. Häufig kopierte Statussymbole sind aufgrund ihrer Verbreitung nicht mehr Zeichen der herausragenden Stellung ihres Besitzers. Je mehr andere Akteure das gleiche Statussymbol besitzen wie derjenige, der diesen Status tatsächlich innehat, desto weniger Beachtung wird dieser aufgrund seines Statussymbols erhalten und desto weniger wird er sich von anderen Personen abheben können. Damit wird die Befriedigung seines Bedürfnisses nach Status eingeschränkt und VS dieses Status sinkt.

Die Wirkung des Kopierens von Statussymbolen auf deren Funktionen zusammenfassend, zeigt sich sehr deutlich, dass durch das Kopieren die Valenz eines Status sinkt, der durch das betreffende Symbol repräsentiert wird, wenn die Kopien nicht als solche zu erkennen sind.

Verschiedene Mechanismen und Maßnahmen können das Kopieren von Statussymbolen verhindern bzw. zumindest erschweren. Zu diesen Maßnahmen zählt, Statussymbole

mit einer ‚natürlichen‘ Seltenheit zu nutzen (Horn, 1994, 61). Eine solche ‚natürliche‘ Seltenheit ist bspw. bei Eckbüros, Büros auf bestimmten Etagen eines Gebäudes oder den Parkplätzen der Tiefgarage des Firmensitzes gegeben. Diese Statussymbole können nicht kopiert werden, da sie nur in einer beschränkten Anzahl vorhanden sind. Eine andere Möglichkeit des Schutzes ist die Nutzung von Statussymbolen, deren Nutzen geringer ist als der Aufwand des Kopierens. Dies kann durch Verwendung von Statussymbolen erfolgen, die sehr teuer sind oder deren Beschaffung sehr viel Zeit in Anspruch nimmt. Zudem wird der Anreiz zum Kopieren reduziert, wenn die Opportunitätskosten des Kopierens durch entsprechende Kontrollen oder Sanktionen steigen. Je häufiger bspw. solche Kontrollen durchgeführt werden, desto geringer wird der Zeitraum, in dem Akteure aus dem kopierten Statussymbol einen Nutzen ziehen können. Je kleiner dieser Nutzen ist, desto geringer wird die Attraktivität des Kopierens. Ebenso wird dieser Anreiz zum Kopieren durch entsprechende Sanktionen reduziert. Je wahrscheinlicher, umfangreicher bzw. teurer Sanktionen für denjenigen ausfallen, der ein Statussymbol kopiert, desto geringer wird für ihn der Nutzen des Kopierens. All die genannten Mechanismen und Maßnahmen können einen Beitrag zum Verhindern des Kopierens leisten und erhöhen damit die Valenz eines Status, der durch entsprechende Statussymbole repräsentiert wird.

#### *3.3.5.2 Wahrnehmung von Statusdifferenzen*

Angesichts der dargelegten Einschränkung der Funktion als Orientierungsmittel und Kommunikationserleichterung erschwert das Kopieren von Statussymbolen auch die

Wahrnehmung von Statusdifferenzen. Wenn für zusammenarbeitende Organisationsmitglieder nicht erkennbar ist, welchen Status der Interaktionspartner tatsächlich hat, dann wird die Wahrnehmung von Statusdifferenzen erschwert. Insofern kann das Kopieren von Statussymbolen sogar positive Auswirkungen für die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern entfalten.

Dass Organisationen aufgrund dieser Wirkung tatsächlich das Kopieren von Statussymbolen fördern, ist jedoch unwahrscheinlich. Wenn sie an ihre Mitglieder Symbole eines hohen Status verleihen, dann wollen sie die Signalisierung von Status fördern, z.B. um Mitglieder zum Streben nach höherem Status zu motivieren. Die bessere Wahrnehmung von Statusdifferenzen ist damit ein wesentliches Ziel der Vergabe dieser Statussymbole. Wenn durch das Kopieren der Statussymbole die intendierte Signalisierung der Statusdifferenzen nicht mehr erfolgt, so widerspricht dies den Zielen, die mit der Vergabe der Statussymbole verfolgt werden. Vielmehr fallen für die Vergabe der Statussymbole sogar Kosten an, denen dann kein Nutzen in Form der Wahrnehmung gegenübersteht. Darum sollten Organisationen kein Interesse an einem Kopieren der Statussymbole haben, die sie ihren Mitgliedern verleihen.

### ***3.3.6 Temporäre Überlassung von Statussymbolen***

Organisationsmitglieder mit hohem Status können die temporäre Überlassung der Symbole ihres Status an diejenigen mit niedrigem Status dazu nutzen, um Zweitgenannte zu einer Zusammenarbeit zu motivieren. Ein Beispiel dafür führen Loch, Yaziji & Langen

(2001, 22) an. Demnach nutzt der Manager einer Truckfabrik seinen Luxusklassewagen, um ihn besonders produktiven Mitarbeitern für ein Wochenende zu überlassen. Er stellt dabei stets sicher, dass diese Übertragung des Statussymbols von den Mitarbeitern des Unternehmens wahrgenommen wird. Die Mitarbeiter, die nun temporär über dieses Statussymbol verfügen, nutzen den Wagen häufig dazu, um andere Familienmitglieder zu besuchen und sich bei diesen Achtung und Ansehen zu verschaffen.

Anhand dieses Beispiels wird deutlich, dass Organisationsmitglieder mit hohem Status durch temporäre Überlassung ihrer Statussymbole an Niedrigrangige OF für diese erhöhen und sie dadurch zu einer intensiveren Zusammenarbeit motivieren können. Die Reduzierung von OF für die Höherrangigen, die sich aus einem temporären Verzicht auf die betreffenden Statussymbole ergibt, scheint dabei offensichtlich vernachlässigbar klein. Im Gegenteil, die temporäre Nutzung der Statussymbole motiviert die Niedrigrangigen offensichtlich, mehr Beiträge zur erfolgreichen Zusammenarbeit mit den Höherrangigen zu erbringen, womit sich OF für Zweitgenannte u.U. sogar erhöht, wenn die Zusammenarbeit dadurch erfolgreicher wird.

Wie groß für Niedrigrangige der Nutzen eines temporären Besitzes von Symbolen eines höheren Status ist, wird dabei von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Wenn z.B. das betreffende Symbol nicht kopiert werden kann oder hohe Opportunitätskosten des Kopierens existieren (vgl. Abschnitt 3.3.5.1), dann vergrößert dies den Anreiz. Der temporäre Besitz des Symbols wird auch wertvoller, wenn das betreffende Objekt – wie im oben zitierten Beispiel – nicht nur innerhalb der Organisation, sondern auch in der Ge-

sellschaft als Statussymbol bekannt ist. Der Nutzen steigt auch, je weniger bzw. seltener es zu einer temporären Überlassung kommt. Durch den temporären Besitz des Symbols können sich Mitarbeiter dann stärker von Kollegen abheben.

Generell erweist sich eine temporäre Überlassung von Statussymbolen damit als positiv für OF – insbesondere für die niedrigrangigen und unter den o.g. Bedingungen auch für ihre höherrangigen Interaktionspartner. Die temporäre Überlassung ist damit ein sehr einfaches und gleichzeitig sehr wirkungsvolles Mittel, um die Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status zu stimulieren.

Mit diesen Auswirkungen der temporären Überlassung von Statussymbolen soll die Untersuchung des Einflusses von Statussymbolen auf das Verhalten von Organisationsmitgliedern abgeschlossen werden. Zusammenfassend zeigt sich, dass Statussymbole die Statusdifferenzierung unterstützen, indem sie zu einer besseren Wahrnehmung von Statusdifferenzen beitragen sowie Besitzern eines hohen Status Vorteile gegenüber denjenigen mit niedrigerem Status verschaffen. Zudem wird auch wiederholt der Trade-off zwischen Kosten und Nutzen einer Statusdifferenzierung deutlich, denn während Statussymbole die Motivationswirkung von Status eindeutig verbessern, bergen sie auch ein Risiko zur Verschlechterung der Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern, weil die Signalisierung des Status die Wahrnehmung von Statusdifferenzen verbessert.

## **4. THEORETISCHE UND PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN**

### **4.1 Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse**

Die Zielstellung der vorliegenden Arbeit besteht darin, Auswirkungen von Status auf das Verhalten von Organisationsmitgliedern zu erklären und zu bewerten, indem die interdisziplinären Erkenntnisse zum sozialen und organisatorischen Phänomen Status dargestellt, evaluiert und weiterentwickelt werden. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden im Rahmen dieser Arbeit vier Forschungsfragen beantwortet.

Zunächst wurde erörtert, was das organisationswissenschaftliche Phänomen Status charakterisiert. In Übereinstimmung mit der dominierenden Auslegung des Begriffs Status in den Organisationswissenschaften und basierend auf einem Überblick vorhandener Statusdefinitionen konnte der Begriff Status anhand der folgenden drei Merkmale definiert werden: der relativen Wertschätzung eines Akteurs und seiner Qualitäten hinsichtlich bestimmter Statusvergabekriterien im Vergleich zu anderen Akteuren, der sozialen Stratifikation in Form von Statushierarchien und die mit dem Status verbundenen Rechte und Pflichten.

Im Rahmen der zweiten Forschungsfrage wurde untersucht, unter welchen Bedingungen Organisationsmitglieder nach höherem Status streben. Es zeigte sich, dass es dazu notwendig ist, dass der höhere Status eine positive Valenz für die Organisationsmitglieder besitzt und sie die Erwartung haben, den Status durch entsprechende Aktivitäten zu er-

halten. Je höher diese Valenz und diese Erwartungshaltung sind, desto größer ist auch die Motivation zum Streben nach höherem Status.

Die dritte Forschungsfrage analysierte, unter welchen Bedingungen Organisationsmitglieder mit unterschiedlichem Status ihre Zusammenarbeit aufgrund von Statusdifferenzen einschränken. Wie gezeigt werden konnte, sind solche Einschränkungen umso wahrscheinlicher, je stärker diese Statusdifferenzen wahrgenommen werden, je geringer die Outcome Favorability und je geringer die prozedurale Fairness durch die Interaktionspartner eingeschätzt wird.

Zusammen indizieren die Analysen des Strebens nach höherem Status und der Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status einen Trade-off zwischen dem Nutzen einer Statusdifferenzierung, in Form zusätzlicher Möglichkeiten zur Motivation und Steuerung von Organisationsmitgliedern, und den Kosten der Statusdifferenzierung, die vor allem durch Einschränkungen der Zusammenarbeit aufgrund von Statusdifferenzen entstehen. Dieser Trade-off wird auch im Rahmen der Untersuchung der vierten Forschungsfrage bestätigt, welche den Einfluss ausgewählter organisatorischer Prozesse und Strukturen erörtert.

Die Analysen zeigen dabei, welche Merkmale der Statuswettbewerbe, der Statushierarchien und der Statussymbole einen Einfluss auf das Streben nach höherem Status und die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status haben (Abbildung 10). Damit werden zentrale Bereiche für die Gestaltung von Status identifiziert und Wirkungszusammenhänge aufgezeigt, die der Effektivität einer solchen Ge-

staltung dienlich sein können. Gleichzeitig wird aber anhand verschiedener Merkmale der Statuswettbewerbe, Stushierarchien und Statussymbole auch die Existenz des konstatierten Trade-offs bestätigt. Führen Merkmale der organisatorischen Prozesse und Strukturen zu einer stärkeren Statusdifferenzierung, dann wirkt sich dies i.d.R. positiv auf die Motivation zum Streben nach höherem Status, aber negativ für die Zusammenarbeit aus.

	Anzahl der Konkurrenten (3.1.2)	Qualitäten der Konkurrenten (3.1.3)	Rang der verleihenden Akteure (3.1.4)	Verteidigung des Status (3.1.5)	Statusverleihungszeremonie (3.1.6)	Wettbewerbsintensität (3.1.7)	Form der Stushierarchie (3.2.2)	Rechte und Pflichten (3.2.3)	Anzahl der Stushierarchien 3.2.4)	Existenz von Statussymbole (3.3.2)	Ökonomischer Wert (3.3.3)	Materielle vs. Immaterielle (3.3.4)	Kopieren von Statussymbolen (3.3.5)	Temporäre Überlassung (3.3.6)
Valenz des Status	■	■	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	□
Erwartungshaltung	■	■	□	□	□	□	■	□	■	□	□	□	□	□
Existenz/Wahrn. v. Statusdifferenzen	□	□	□	□	■	□	■	□	■	■	□	■	■	□
Outcome Favorability	□	□	■	□	□	■	□	■	■	■	□	□	□	■
Prozedurale Fairness	□	□	■	□	■	□	□	■	□	□	□	□	□	□

**Abbildung 10: Auswirkung von Statuswettbewerben, Stushierarchien und Statussymbolen auf Statusstreben und Zusammenarbeit**

#### 4.2 Implikationen für die organisationswissenschaftliche Forschung

Aus diesem festgestellten Trade-off zwischen Kosten und Nutzen einer Statusdifferenzierung resultieren wichtige Implikationen für die organisationswissenschaftliche For-

schung, die in Abschnitt 4.2.1 dargelegt werden. Zudem ergeben sich aus diesem Trade-off, den gewonnenen Erkenntnissen der Arbeit und den angewandten Theorien und Konzepten vielfältige Aufgaben für die organisationswissenschaftliche Statusforschung, welche in Abschnitt 4.2.2 herausgearbeitet werden. Darüber hinaus werden im Folgenden Implikationen für die Ausgestaltung von Anreizsystemen in Abschnitt 4.2.3 und für die Hierarchiediskussion in Abschnitt 4.2.4 erörtert.

#### *4.2.1 Trade-off zwischen Kosten und Nutzen einer Statusdifferenzierung*

Eine der wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit für die organisationswissenschaftliche Forschung ist der festgestellte Trade-off zwischen Nutzen einer Statusdifferenzierung und den daraus resultierenden Kosten. Statusdifferenzen bieten die Möglichkeit, Personen zur Teilnahme an einer Organisation zu motivieren, die aufgrund ihrer außergewöhnlichen Qualitäten sehr gute Chancen auf einen hohen Status besitzen und gleichzeitig auch zu wertvollen Leistungsbeiträgen in der Lage sind. Zudem sind Statusdifferenzen auch Voraussetzung, um die Organisationsmitglieder zum Streben nach höherem Status zu motivieren und damit deren Verhalten zu kanalisieren, d.h. auf die Organisationsziele auszurichten. Aus diesen Effekten konstituiert sich der Nutzen der Statusdifferenzierung. Gleichzeitig bergen Statusdifferenzen auch die Gefahr von Einschränkungen der Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern. Diese Einschränkungen reduzieren die Teilnahmemotivation, die Leistungsmotivation und die Leistungsfähigkeit. Damit stellen sie Kosten der Statusdifferenzierung dar.

Die Erkenntnis, dass ein solcher Trade-off existiert, bietet eine Erklärung für die divergente Beurteilung des Phänomens Status im Rahmen der organisationswissenschaftlichen Forschung (vgl. Abschnitt 1.2). Damit wird auch evident, warum einerseits die Befürworter von Status und Statusdifferenzierungen im Wesentlichen die Motivationswirkung von Status als Argument anführen und warum andererseits Empfehlungen zur Abschaffung von Status vor allem mit dem Hinweis verbunden sind, dass Statusdifferenzen zu Problemen bei der Zusammenarbeit führen (vgl. Abschnitt 1.2). Wie die vorliegende Arbeit zeigt, sind Motivationswirkungen und mögliche Einschränkungen der Zusammenarbeit unterschiedliche Seiten der gleichen Medaille. Motivation durch Status bedarf einer Statusdifferenzierung. Die gleiche Statusdifferenzierung kann aber zu Problemen bei der Zusammenarbeit führen.

Beides, die Kosten und der Nutzen einer Statusdifferenzierung, muss bei der Beurteilung des organisationswissenschaftlichen Phänomens Status Berücksichtigung finden. Generelle Aussagen zur uneingeschränkten Vorteilhaftigkeit bzw. Nachteiligkeit, wie bspw. bei Staehle (1999, 272), sind daher nicht möglich. Vielmehr müssen Kosten und Nutzen der Statusdifferenzierung gegeneinander abgewogen werden, was außerhalb der Zielstellung dieser Arbeit liegt und damit einen Bereich für die zukünftige Forschung darstellt.

#### *4.2.2 Implikationen für die organisationswissenschaftliche Statusforschung*

Für die organisationswissenschaftliche Statusforschung resultieren aus der vorliegenden Arbeit vor allem Implikationen für die Weiterentwicklung und Validierung der gewonnenen Erkenntnisse. Im Rahmen der Weiterentwicklungen sollten zusätzliche Faktoren und andere Theorien herangezogen werden, um die hier betrachteten Verhaltenswirkungen zu erklären und damit vorhandene Limitationen zu beseitigen.

So erweist sich bspw. die VIE-Theorie für die Erörterung des Statusstrebens als sehr nützlich, da die Komplexität durch Konzentration auf drei zentrale Faktoren reduziert wird. Aus dieser Komplexitätsreduktion erwachsen jedoch auch Limitationen. So unterscheidet die VIE-Theorie nicht zwischen der Valenz eines Ergebnisses und der Valenz einer Handlung. Handlungen können, House (1971) folgend, sowohl einen Selbstzweck als auch ein Mittel zum Zweck darstellen. Folglich wäre zu prüfen, ob bereits das Streben nach höherem Status für Menschen eine Valenz besitzt. Ebenso sollte der Einfluss weiterer Faktoren auf das Statusstreben untersucht werden, welche im Rahmen anderer Motivationstheorien zur Erklärung des menschlichen Verhaltens dienen, wie z.B. Feedbacks (Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981), Rollenwahrnehmungen oder die wahrgenommene Gerechtigkeit einer Belohnung (Porter & Lawler, 1968).

Hinsichtlich der Erklärung der Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern wurden mit der Outcome Favorability und der prozeduralen Fairness zwei Faktoren benutzt, die vielfach zur Interaktionsanalyse herangezogen werden (vgl. Brockner & Wiesenfeld, 1996). Beide liefern wichtige Erkenntnisse für die Zusammenarbeit von

Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status. Gleichwohl zeigt die vorliegende Arbeit, dass insbesondere die Outcome Favorability Schwächen bei der Erklärung des Umfangs einer Zusammenarbeit besitzt. Viele Aktivitäten von Interaktionspartnern führen zu einer asymmetrischen Veränderung der Outcome Favorability, d.h. die Vorteilhaftigkeit des einen Interaktionspartners ist häufig verbunden mit Nachteilen für den anderen Interaktionspartner (vgl. Abschnitt 2.3.3.2). Damit erhöht sich für Erstgenannten die Motivation zu Beiträgen zur Zusammenarbeit, während sie sich für Zweitgenannten reduziert. Ob sich daraus insgesamt eine Einschränkung oder Intensivierung der Zusammenarbeit ergibt, lässt sich allein aus Kenntnissen über die Outcome Favorability nicht erklären. Vielmehr muss zu diesem Zwecke einbezogen werden, ob derjenige Interaktionspartner, für den OF steigt, mit reziproken Aktivitäten reagiert. Dies ist wiederum von solchen Faktoren wie dem Vertrauen zwischen den Interaktionspartnern abhängig (vgl. Blau, 1998; Gouldner, 1960; McEvily, Zaheer & Perrone, 2004). Ist dieses Vertrauen (nicht) vorhanden, so wird der Umfang der Zusammenarbeit steigen (sinken). Daran wird deutlich, dass allein anhand der Auswirkung organisatorischer Einflussfaktoren auf die Outcome Favorability die Entwicklung einer Zusammenarbeit nicht umfassend bzw. definitiv erklärt werden kann. Unter anderem aus diesem Grund sollten zukünftig andere Faktoren zur Erklärung der Zusammenarbeit erprobt werden, wie z.B. interaktionale Fairness (vgl. Ambrose & Schminke, 2003; Bies & Moag, 1986) oder Outcome Fairness (vgl. Skitka, Winqvist & Hutchinson, 2003).

Einschränkend ist darüber hinaus festzuhalten, dass im Rahmen dieser Arbeit lediglich der Umfang und nicht der Inhalt der Zusammenarbeit betrachtet werden konnte. Outcome Favorability und prozedurale Fairness erklären lediglich die Motivation zusammenzuarbeiten und damit den Umfang einer Zusammenarbeit. Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern hat jedoch nicht nur Aktivitäten zum Inhalt, die der direkten Leistungserstellung im Sinne der Organisationsziele dienen. Inhalt einer Zusammenarbeit können auch Networking, Aktivitäten zur Beeinflussung der Kollegen oder Gefälligkeiten sein (Loch, Huberman & Stout, 2000, 38). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden diese Inhalte der Zusammenarbeit nicht differenziert. Es wird vielmehr davon ausgegangen, dass alle o.g. Aktivitäten wichtig für die Beziehung zwischen Interaktionspartnern sind und die Einschränkung dieser Aktivitäten negative Konsequenzen für die Teilnahme-, die Leistungsmotivation und die Fähigkeit zu Leistungsbeiträgen hat. Diese Vereinfachung vernachlässigt, dass bestimmte Aktivitäten im Rahmen der Zusammenarbeit durchaus dem Organisationserfolg abträglich sein können. Zukünftige Arbeiten sollten untersuchen, welche Aktivitäten von einer Einschränkung der Zusammenarbeit betroffen sind bzw. welche Auswirkungen Statusdifferenzen auf den Inhalt einer Zusammenarbeit haben.

Hinsichtlich der untersuchten Merkmale von Statuswettbewerben, Statushierarchien und Statussymbolen ist festzuhalten, dass es sich dabei um eine Auswahl von Charakteristika handelt. Diese ließen signifikante Ergebnisse erwarten und lieferten sie auch. Das sollte zur Untersuchung weiterer Merkmale ermuntern, z.B. von anderen Regeln der

Statuswettbewerbe oder von weiteren Attributen der Statussymbole. Ebenso erscheint es vielversprechend, den Einfluss anderer Organisationsmerkmale zu analysieren, z.B. der Organisationskultur, auf deren Wirkung für das Statusstreben bereits hingewiesen wurde (vgl. dazu Abschnitte 2.2.3.3 und 2.2.4.3).

Weiterentwicklungen sind schließlich auch hinsichtlich des festgestellten Trade-offs zwischen Kosten und Nutzen einer Statusdifferenzierung notwendig. Um diese Kosten und den entsprechenden Nutzen exakter zu beurteilen, müssen weitere Wirkungen von Statusdifferenzen auf das Verhalten von Organisationsmitgliedern einbezogen werden.<sup>43</sup> Diese Verhaltenswirkungen können teilweise durch die im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse erklärt und bewertet werden. So erscheint es bspw. möglich, dass die Bedingungen, die zum Streben nach höherem Status motivieren, auch die Motivation zum Verteidigen eines Status oder der Aufgabe einer bestimmten Position in der Statushierarchie erklären.

Neben der Weiterentwicklung der gewonnenen Erkenntnisse ist auch deren Validierung mittels empirischer Arbeiten notwendig. Empirische Arbeiten sollten die erarbeiteten Propositions und die dargestellten Auswirkungen organisatorischer Prozesse und Strukturen auf das Streben nach höherem Status und die Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status untersuchen. Insbesondere bei solchen Merkmalen organisatorischer Prozesse und Strukturen, deren Auswirkung durch theoretisch-konzeptionelle Arbeiten allein nicht bestimmt werden kann, empfiehlt sich eine empirische Überprüfung (vgl. bspw. Abschnitt 3.3.2.3). Ebenso ist es notwendig, den

Trade-off zwischen Kosten und Nutzen einer Statusdifferenzierung empirisch nachzuweisen und damit Konsequenzen für die organisatorische Effizienz zu erforschen.

Da von der organisationswissenschaftlichen Statusforschung bisher kaum empirische Arbeiten in den genannten Bereichen durchgeführt wurden, sollten zunächst Fallstudien genutzt werden, um die Propositions weiter zu spezifizieren und präzise Hypothesen abzuleiten (vgl. Eisenhardt, 1989). Generell sind bei den notwendigen empirischen Arbeiten Samples aus realen Organisationen und Gruppen empfehlenswert. Die empirische Statusforschung hat bisher allzu oft Ad hoc Gruppen als Sample genutzt, die nur für das jeweilige Experiment und damit nur für eine kurze Zeit zusammengestellt wurden (Spartaro & Anderson, 2002, 5). Solche Laborexperimente haben teilweise zu falschen Ergebnissen geführt (Cadinu & Reggiori, 2002, 514). Nippa & Ehrhardt (2003) folgend, sind bspw. Professional Service Firms eine vielversprechende Branche für empirische Untersuchungen, da die Bedeutung von Status und die Verwendung von Statussymbolen dort auffällig sind.

Zweifelsohne erfordern empirische Untersuchungen zu Status in realen Organisationen einen hohen Aufwand, z.B. bei der Bestimmung informeller Statusstrukturen (vgl. Spartaro & Anderson, 2002), und verursachen Schwierigkeiten, z.B. bei der Messung von Valenzen oder abhängiger Erfolgsgrößen. Deshalb sind Weiterentwicklungen bei den Untersuchungsmethoden sowie bei der Operationalisierung und Messung der relevanten Variablen unabdingbar. Zur Datengewinnung empfiehlt sich auch die Nutzung solcher Ansätze, wie z.B. ethnographischer Untersuchungsmethoden.<sup>44</sup> Diese sollten z.B. hel-

fen, ‚echte‘ und ‚kopierte‘ Statussymbole zu unterscheiden, da diese Beurteilung gruppen- bzw. auch organisationsinternes Wissen voraussetzt.

Werden diese Hinweise in der zukünftigen organisationswissenschaftlichen Statusforschung berücksichtigt, so wird dies zur Weiterentwicklung und Validierung der hier gewonnenen Erkenntnisse beitragen und zu einem besseren Verständnis der Auswirkungen von Status auf das Verhalten von Organisationsmitgliedern führen. Aus der vorliegenden Arbeit ergeben sich jedoch nicht nur Implikationen für die Statusforschung, sondern auch für andere Bereiche der Organisationswissenschaften.

#### *4.2.3 Ausgestaltung von Anreizsystemen*

Wie die vorliegende Arbeit verdeutlicht, ist Status ein wichtiger Faktor, um Organisationsmitglieder zu motivieren und ihr Verhalten zu kanalisieren. Daher ist es für die organisationswissenschaftliche Forschung sinnvoll, bei der Auseinandersetzung mit Anreizsystemen neben Anreizen wie Geld und Feedback (vgl. Lawler, 2000, 52-54; Stajkovic & Luthans, 1997) auch Status zu berücksichtigen. Die Konsequenz der Einbeziehung von Status bei der Ausgestaltung von Anreizsystemen soll im Folgenden beispielhaft anhand der Turniertheorie demonstriert werden. Die Untersuchung der Auswirkungen von Status für Turniere empfiehlt sich, da sowohl Statuswettbewerbe als auch Turniere auf einer relativen Entlohnung der konkurrierenden Akteure basieren. In beiden Fällen werden die Akteure nicht nach ihrer absoluten, sondern nach der relativ zueinander erbrachten Leistung entlohnt (vgl. Abschnitt 3.1.2.2).

Wie von Lazear & Rosen (1981) theoretisch formuliert und bspw. von Becker & Huselid (1992) oder Ehrenberg & Bognanno (1990) auch empirisch überprüft, steigt die Motivation von Turnierteilnehmern mit der Höhe der Preisspreads, d.h. der Differenz der Preise zwischen Gewinnern und Verlierern eines Turniers. Ihre hohe wissenschaftliche Relevanz hat die Turniertheorie u.a. dadurch erlangt, dass sie einer der dominierenden Erklärungsansätze ist, um ausgehend von der Vorteilhaftigkeit hoher Preisspreads, hohe Gehälter von Managern bzw. die hohen Gehaltsdifferenzen innerhalb von Unternehmen zu begründen und damit zu legitimieren (vgl. Lambert, Larcker & Weigelt, 1993; Lazear & Rosen, 1981; Rosen, 1986).

Bei der empirischen Überprüfung der Turniertheorie werden lediglich monetäre Anreize – in Form von Gehältern oder Preisgeldern – als Preis eines Turniergewinns berücksichtigt (vgl. Becker & Huselid, 1992; Bognanno, 2001; Ehrenberg & Bognanno, 1990; Eriksson, 1999; Lambert, Larcker & Weigelt, 1993; O'Reilly, Main & Crystal, 1988). Dies begründen O'Reilly, Main & Crystal (1988, 258) damit, dass andere Anreizkategorien in ihrer Bedeutung vernachlässigbar sind. Damit steht sowohl diese Begründung als auch das beschriebene Vorgehen bei den empirischen Arbeiten im Widerspruch mit den Einschätzungen von Murphy (1999) und Conyon & Murphy (2000), wonach monetäre Bestandteile der Kompensation häufig geringer sind als die nicht-monetären Komponenten. Ein Widerspruch besteht damit auch zu den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit, wonach Status ein wichtiger Faktor zur Motivation von Organisationsmitgliedern und damit nicht vernachlässigbar ist.

Aufgrund der Gemeinsamkeit der relativen Entlohnung ist es daher sinnvoll, die Implikationen zu analysieren, die sich ergeben, wenn ein Turniergewinner mit einem höheren Status belohnt wird und damit eine Substitution monetärer Anreize durch Status stattfindet. Die generelle Bereitschaft zu einer Substitution von Geld durch Status wurde in verschiedenen Arbeiten festgestellt.<sup>45</sup> Zudem kann davon ausgegangen werden, dass Geld einen abnehmenden Grenznutzen besitzt (Rabin, 2000; Greene & Baron, 2000).<sup>46</sup> Damit sollten Menschen, trotz der herausragenden Bedeutung von Geld zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse (Krüger, 1986, 3; Lawler, 2000, 53), ab einem bestimmten Niveau an verfügbaren monetären Ressourcen zur Substitution von Geld durch Status bereit sein.<sup>47</sup>

Eine solche Substitution von Geld durch Status ist aus Effizienzgesichtspunkten vor allem auch deshalb relevant, da die soziale Anerkennung in Form eines höheren Status, nach Einschätzung von Stajkovic & Luthans (2001), einen effektiven Anreiz zur Leistungssteigerung darstellt und im Vergleich zu Geld kaum finanziellen Aufwand verursacht. Auch Loch, Yaziji & Langen (2001, 22) verweisen in diesem Zusammenhang darauf, dass Statussymbole wie Titel, Parkplatz oder Büroausstattung relativ preiswerte Anreize darstellen. Wenn solche preiswerten Anreize in Form von Status geschaffen werden, dann kann die Substitution von monetären Ressourcen durch Status zu Kosteneinsparungen führen und die Effizienz steigern.

Zusammenfassend dokumentiert sich an diesem Beispiel der Turniertheorie, dass die Einbeziehung des Faktors Status bei der Ausgestaltung von Anreizsystemen wichtige

Erkenntnisse und Fortschritte verspricht, insb. weil sie Möglichkeiten zu einer effizienten Substitution von monetären Anreizen aufzeigt. Gleichwohl sind insbesondere mit Hinblick auf die Substitution von Geld durch Status weitergehende Untersuchungen notwendig, u.a. um den Grenznutzen beider Anreize exakter abzuschätzen. Generell bietet sich mit der Einbeziehung von Status in die ökonomische Turniertheorie zudem eine Möglichkeit, auf die Kritik zu reagieren, dass ökonomische Modelle soziale Faktoren<sup>48</sup> vernachlässigen (vgl. Granovetter, 1985; Hirsch, Michaels & Friedman, 1987).

#### *4.2.4 Beiträge zur Hierarchiediskussion*

Angesichts des engen Bezuges zwischen Status und Hierarchien (vgl. Abschnitt 2.1.2) ist es bemerkenswert, dass der Einfluss von Status im Rahmen der Hierarchiediskussion bisher kaum berücksichtigt wird (vgl. für Ausnahmen Faust, Jauch, Brünnecke & Deutschmann, 1999; Leavitt, 2003).<sup>49</sup> Unter anderem beeinflusst durch Grundgedanken des Lean Managements,<sup>50</sup> wird im Rahmen dieser Hierarchiediskussion immer wieder die Abflachung von Hierarchien bzw. die Abschaffung von Hierarchieebenen befürwortet (vgl. Groth & Kammel, 1994, 73; Heimerl-Wagner, 1995, 39; Hofmann, 1995, 115). Die angeführten Argumente für und gegen eine solche Abflachung von Organisationshierarchien sind facettenreich.<sup>51</sup> Die gewonnenen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit bieten weitere, d.h. zusätzliche, Argumente für diese Diskussion. Einerseits zeigen sie Möglichkeiten auf, Probleme im Zusammenhang mit der Abflachung von Hierarchien zu lösen. Andererseits weisen sie auf Probleme bei der Abflachung von Hierarchien hin,

die im Rahmen der bisherigen Diskussion nicht oder nur wenig Beachtung gefunden haben.

Als wichtiges Problem bei der Abflachung von Organisationshierarchien wird wiederholt die Einschränkung von Aufstiegschancen der Organisationsmitglieder genannt, auf die auch im Rahmen dieser Arbeit hingewiesen wird (vgl. Abschnitt 3.2.2.2). Hofmann (1995, 131) folgend, führen diese Einschränkungen zu einer Frustration bei Mitarbeitern. Nach Einschätzung von Groth & Kammel (1994, 202) müssen insb. Führungsnachwuchskräfte, aufgrund der gesunkenen Karrierechancen, ihre Karrierepläne deutlich umstellen und weitaus länger auf einen Aufstieg warten. Faust, Jauch, Brünnecke & Deutschmann (1999, 124) sprechen von einem Attraktivitäts-Aufstiegsdilemma, weil durch die Abflachung zwar die Attraktivität der Aufgaben steigt, jedoch gleichzeitig Aufstiegsmöglichkeiten beschnitten werden.

Um diesen wegfallenden Hebel zur Motivation von Mitarbeitern zu kompensieren, wird bspw. eine organisationskulturell verankerte Trennung von beruflichem Aufstieg und Hierarchie vorgeschlagen (Heimerl-Wagner, 1995, 42) oder zu Maßnahmen wie Job Rotation geraten (Groth & Kammel, 1994, 202). Eine weitere Lösungsmöglichkeit, die sich u.a. aus den Erkenntnissen der vorliegenden Arbeit ergibt, stellt die Schaffung von formellen Statushierarchien jenseits der ‚abgeflachten‘ Stellenhierarchie dar. Wie in Abschnitt 3.2.4 dargelegt, nutzen bspw. Universitäten diese Möglichkeit, indem sie den Status für den besten Forscher oder für die beste Lehrtätigkeit vergeben. Dies steht in Übereinstimmung mit den Vorschlägen von Faust, Jauch, Brünnecke & Deutschmann

(1999, 126f.), die zur Lösung des Attraktivitäts-Aufstiegdilemmas Statusdifferenzierungen in Form von ‚Fachhierarchien‘ oder ‚Zusatzhierarchien‘ empfehlen.

Solche zusätzlichen Statushierarchien ermöglichen es Organisationsmitgliedern, ihr Bedürfnis nach Status zu befriedigen und sich trotz eines formell gleichen Ranges in der Stellenhierarchie von Kollegen abzuheben. Gleichzeitig stellen die Statuswettbewerbe in solchen Statushierarchien jenseits der Stellenhierarchie auch Möglichkeiten dar, sich zu profilieren und damit die Chancen für eine Beförderung zu erhöhen. Demzufolge sollten Mitarbeiter durchaus interessiert sein, in solchen Statushierarchien nach einem höheren Status zu streben. Dadurch eröffnen sich Möglichkeiten, Mitarbeiter zu motivieren und damit die gesunkene Motivationswirkung von Status in einer abgeflachten Stellenhierarchie zu kompensieren.

Mit solchen Statushierarchien wird auch die Möglichkeit geschaffen, dass Mitarbeiter, trotz einer abgeflachten Stellenhierarchie, ihr Bedürfnis nach Status erfüllen können. Dass Menschen generell ein solches Bedürfnis besitzen, wird in der Diskussion um Abflachung von Hierarchien ausgeblendet. Immer wieder wird davon gesprochen, dass ein „neuer Arbeitnehmertypus“ (Peter, 1997, 172) oder ein „neuer Managertypus“ (Groth & Kammel, 1994, 202) notwendig ist, der die vielfältigsten Eigenschaften, umfangreiche fachliche und soziale Kompetenzen besitzt und nur so zum Erfolg der flachen bzw. schlanken Organisation beitragen kann. Dass auch dieser neue Typus von Mitarbeiter, genau wie bisher und wie alle anderen Menschen auch, ein Bedürfnis nach Status hat, sich deshalb zumindest teilweise von seinen Kollegen abheben möchte und dazu auch Statussymbole benötigt, wird dabei nicht berücksichtigt. Mit der Missachtung

Statussymbole benötigt, wird dabei nicht berücksichtigt. Mit der Missachtung des menschlichen Bedürfnisses nach Status wird ein wesentlicher Nachteil flacher Hierarchien unterschlagen. In flachen Hierarchien kann die Mehrzahl der Organisationsmitglieder ihr Bedürfnis nach Status nicht befriedigen (vgl. Abschnitt 3.2.2.2). Das hat u.a. zur Konsequenz, dass für Menschen, bei denen dieses Bedürfnis sehr stark ist, die Teilnahme an Organisationen mit flachen Hierarchien tendenziell unattraktiv ist. Diese Auswirkungen auf die Teilnahmemotivation sind im Rahmen der Hierarchiediskussion mit einzubeziehen.

Abgesehen von wenigen Ausnahmen wird bei den Vorschlägen zur Abflachung von Organisationshierarchien zudem auch vernachlässigt, dass dadurch keine informellen Hierarchien abgeschafft bzw. abgeflacht werden können, sondern dies u.U. sogar zur Herausbildung neuer informeller Statushierarchien führt. Wie Hofmann (1995, 130f.) feststellt, erweisen sich informelle Strukturen als äußerst resistent gegen Veränderung, wenn formelle Stellenhierarchien abgeflacht werden. Mitarbeiter suchen und finden i.d.R. Wege, trotz wegfallender formeller Statusdifferenzen weiterhin vorhandene informelle Statusdifferenzen zu signalisieren, z.B. durch ihre Kleidung (Faust, Jauch, Brünnecke & Deutschmann, 1999, 130).

Im Rahmen der Hierarchiediskussion sollte folglich explizit berücksichtigt werden, dass eine Abflachung formeller Organisationshierarchien nicht zu einer Abflachung von informellen Statushierarchien führt. Im Gegenteil, angesichts des menschlichen Bedürfnisses nach Status ist sogar zu vermuten, dass eine Elimination formeller Statusdiffe-

renzen zur Herausbildung neuer informeller Statusdifferenzen führt, da diese die Befriedigung dieses Bedürfnisses ermöglichen. Tatsächlich ist auch zu beobachten, dass zwischen formell Gleichrangigen Statuswettbewerbe stattfinden, die dann zu einer informellen Statusdifferenzierung zwischen ihnen führen (vgl. Kalma, 1991; Owens, 2000). Unabhängig davon, dass – wie im folgenden Abschnitt noch dargelegt wird – diese informellen Statushierarchien von einer Unternehmensleitung nur schwer zu beeinflussen sind, ist für die Hierarchiediskussion vor allem zu berücksichtigen, dass trotz Abflachung der Stellenhierarchie weiterhin informelle Statusdifferenzen in der Organisation existieren werden. Die Abflachung von Stellenhierarchien ist damit nicht mehr als ein Teilerfolg, denn im informellen Bereich werden weiterhin Statushierarchien existieren und u.U. sogar noch zunehmen.

Mit diesen Beiträgen für die Hierarchiediskussion werden die Ausführungen zu den organisationswissenschaftlichen Implikationen der vorliegenden Arbeit abgeschlossen. Insbesondere mit Hinblick auf die eingangs geäußerte Kritik an unzureichenden und teilweise inkonsistenten Handlungsempfehlungen sollen die gewonnenen Erkenntnisse abschließend zur Ableitung von Gestaltungsempfehlungen genutzt werden.

### **4.3 Gestaltungsempfehlungen für die Praxis**

Angesichts der hohen organisatorischen Relevanz von Status (vgl. Abschnitt 1.1) stellt sich für das Management einer Organisation die Frage nach der Gestaltung von Status. In Abschnitt 4.3.1 soll zunächst auf die prinzipiellen Möglichkeiten und Grenzen einer

Gestaltung von Status eingegangen werden. In den Abschnitten 4.3.2 und 4.3.3 werden konkrete Gestaltungsempfehlungen herausgearbeitet und in Abschnitt 4.3.4 das grundlegende Kalkül zur Auswahl von Gestaltungsmaßnahmen erläutert.

#### *4.3.1 Möglichkeiten und Grenzen einer Gestaltung*

Wie in Abschnitt 2.1.4.6 dargelegt, unterscheiden sich formeller und informeller Status darin, dass lediglich Erstgenannter durch das Autoritätssystem einer Organisation legitimiert werden muss. Aufgrund der erforderlichen Autorisierung hat das Management einer Organisation weitreichende Möglichkeiten zur Gestaltung des formellen Status. Dazu gehören bspw. die Festlegung der Statusvergabekriterien, die Bestimmung der Regeln der Statuswettbewerbe, die Schaffung neuer Statushierarchien und die Auswahl der Symbole des formellen Status.

Vergleichbar weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten existieren bei informellem Status nicht. Informeller Status bedarf nicht der Legitimation durch das Autoritätssystem der Organisation. Deshalb hat das Management einer Organisation auch kaum Einfluss darauf, nach welchen Kriterien ihre Mitglieder informellen Status vergeben, zwischen welchen Mitgliedern sich Statushierarchien herausbilden oder welche Symbole zur Signalisierung des informellen Status benutzt werden. All diese Entscheidungen sind auch ohne Autorisierung der Organisation möglich, weshalb die Möglichkeiten zur Gestaltung von informellem Status stark begrenzt sind.

Erschwert wird eine Einflussnahme auf informellen Status auch dadurch, dass es für die Unternehmensführung häufig schwierig bzw. sehr aufwendig ist, die informellen Strukturen im Unternehmen richtig einzuschätzen (vgl. Krackhardt & Hanson, 1993). Kenntnisse über informelle Statushierarchien, die Regeln und Kriterien der Vergabe von informellem Status und die entsprechenden Statussymbole stellen jedoch eine Voraussetzung zur Gestaltung von informellem Status und damit eine zentrale Aufgabe für das Management einer Organisation dar.<sup>52</sup> Sind diese Kenntnisse vorhanden, so bestehen beschränkte Gestaltungsmöglichkeiten, z.B. durch Versetzung oder Kündigung von Organisationsmitgliedern, um die Rangverteilung in informellen Statushierarchien zu verändern, oder durch Verbot bestimmter informeller Statussymbole.<sup>53</sup>

Im Folgenden wird auf diese Gestaltungsmöglichkeiten von informellem Status jedoch nicht näher eingegangen. Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Auswirkungen von Statuswettbewerben, Statushierarchien und Statussymbolen untersucht werden, lassen sich vor allem Empfehlungen für die Gestaltung dieser organisatorischen Prozesse und Strukturen ableiten. Da informelle Statuswettbewerbe, informelle Statushierarchien und informelle Statussymbole keine Legitimation durch das Autoritätssystem der Organisation benötigen, hat diese darauf auch keinen signifikanten Einfluss. Daher beschränken sich die nachfolgenden Gestaltungsempfehlungen ausschließlich auf formellen Status. Das Ziel der beiden nächsten Abschnitte besteht darin, Maßnahmen zu skizzieren, um das Streben von Organisationsmitgliedern nach formell höherem Status und

die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem formellem Status im Sinne der Organisationsziele zu gestalten.

#### *4.3.2 Maßnahmen zur Motivation von Organisationsmitgliedern zum Streben nach Status*

Um Organisationsmitglieder zum Streben nach höherem Status zu motivieren, müssen die dafür notwendigen Bedingungen geschaffen werden (vgl. Abschnitt 2.2). Gleichzeitig ist aber auch Sorge zu tragen, dass das Statusstreben im Sinne der Organisationsziele kanalisiert wird.

Bei der Auswahl von Anreizen zum Streben nach einem höheren Status ist zu berücksichtigen, welche Bedürfnisse bzw. Präferenzen die Organisationsmitglieder besitzen. Haben sie ein hohes Bedürfnis nach Status, so sind Maßnahmen notwendig, die dem Besitzer des hohen Status Beachtung, Anerkennung und Möglichkeiten zu einer positiven Differenzierung sichern. Dies kann bspw. durch die ausführlich beschriebenen Statusverleihungszeremonien und solche Statussymbole geschehen, welche die Statusdifferenzen sichtbar und eindeutig dokumentieren.

Streben Organisationsmitglieder die Instrumentalisierung ihres Status zur Erreichung bestimmter Ziele an, so ist dafür zu sorgen, dass der Status die notwendige Instrumentalität besitzt. Um diese Instrumentalität zu schaffen, sind ebenfalls Informationen über die individuellen Ziele notwendig, denn von diesen Zielen hängt es ab, ob eine effektive

Instrumentalisierung durch finanzielle Ressourcen, Privilegien, Kompetenzen, Statussymbole o.ä. erreicht werden kann.

All diese Anreize werden jedoch nur dann zum Streben nach Status motivieren, wenn die Organisationsmitglieder auch Chancen auf den höheren Status besitzen. Existieren hinsichtlich der Statusvergabekriterien erhebliche Qualitätsunterschiede zwischen den Konkurrenten und werden diese von ihnen auch wahrgenommen, dann wird nur eine kleine Anzahl an Konkurrenten tatsächlich durch Status motiviert. Gibt es – möglicherweise nur informell vorhandene – Regeln oder Normen, die den Gewinn des Statuswettbewerbes für einen Akteur von vornherein ausschließen, z.B. weil er bereits im letzten Jahr den Status als bester Forscher erhalten hat, so motiviert Status ebenfalls nicht. Um möglichst viele Organisationsmitglieder zum Streben nach höherem Status zu motivieren, muss das Management einer Organisation folglich nicht nur bei der Auswahl der Teilnehmer am Statuswettbewerb, sondern auch bei der Festlegung der Regeln des Statuswettbewerbes darauf achten, dass alle teilnehmenden Akteure ähnlich hohe Erwartungen auf den Erhalt des höheren Status herausbilden.

Ist es gelungen, Organisationsmitglieder zum Streben nach Status zu motivieren, so besteht eine weitere Aufgabe in der Kanalisierung dieses Statusstrebens, d.h. in der Ausrichtung auf die Organisationsziele. Wie in Abschnitt 2.2.7 ausführlich dargelegt, ist es dazu notwendig, dass die Statusvergabe nach messbaren und leistungsrelevanten Kriterien erfolgt. Das Management einer Organisation muss zunächst identifizieren, welche Qualitäten der Organisationsmitglieder entweder direkt einen Beitrag zu den Organisa-

tionszielen darstellen, z.B. in Form von Verkäufen oder Publikationen, oder einen solchen Beitrag erwarten lassen, z. B. aufgrund bestimmter Erfahrungen oder Qualifikationen. Zudem müssen diese Qualitäten operationalisiert werden, um sie zur Statusvergabe zu vergleichen. Je mehr solcher messbaren und leistungsrelevanten Kriterien zur Vergabe eines Status herangezogen werden, desto besser ist zu verhindern, dass ein Akteur bspw. nur eine bestimmte Leistung optimiert und andere Qualitäten vernachlässigt, die gegebenenfalls auch zur Erreichung der Organisationsziele wichtig sind. Gleichzeitig steigt mit der Anzahl der verwendeten Kriterien aber auch die Komplexität der Statusvergabe und damit der Aufwand zur Evaluation der Organisationsmitglieder. Die entsprechenden Vor- und Nachteile sind gegeneinander abzuwägen.

Schließlich ist noch darauf hinzuweisen, dass insbesondere dann, wenn zum Erhalt des höheren Status die Erbringung einer konkreten Leistung notwendig ist, eine Regel zur Verteidigung des erhaltenen Status existieren sollte. Auf diesem Weg kann sichergestellt werden, dass der Gewinner eines Statuswettbewerbes auch nach Erhalt des höheren Status diese Leistung wieder erbringt bzw. auch andere Organisationsmitglieder wiederholt zur Erbringung dieser Leistung motiviert werden.

#### *4.3.3 Maßnahmen zur Verhinderung von Einschränkungen der Zusammenarbeit*

Um Einschränkungen der Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status zu verhindern, sollten vor allem solche Maßnahmen benutzt werden, die einerseits Anreize zur Zusammenarbeit schaffen, andererseits aber nicht die

Motivationswirkung von Status reduzieren. Allein die Wahrnehmung von Statusdifferenzen zu verschlechtern, bspw. durch Verzicht auf Statussymbole, erscheint in diesem Zusammenhang in mehrfacher Hinsicht ungeeignet. Erstens, weil Mitarbeiter den Status ihres Interaktionspartners häufig über andere Informationsquellen erfahren. Zweitens, weil Höherrangige vielfach subtilere Symbole für ihren Status finden, um die Wahrnehmung ihres Status durch Interaktionspartner sicherzustellen. Drittens, weil für den Fall, dass Mitarbeiter den Status ihrer Kollegen tatsächlich nicht beurteilen können, auch die Motivationswirkung und damit der Nutzen der Statusdifferenzierung signifikant reduziert wird.

Anstatt Statusdifferenzen zu verbergen, sollten Maßnahmen vielmehr darauf abzielen, die Organisationsmitglieder – trotz der Statusdifferenzen zwischen ihnen – zu Beiträgen zur Zusammenarbeit zu motivieren. Wichtig dafür ist die Schaffung bzw. Bewahrung des Vertrauens zwischen den Organisationsmitgliedern. Hohe prozedurale Fairness ist ein Faktor, der zur Herausbildung von Vertrauen führt (Lind, 2001; van den Bos, Wilke & Lind, 1998). Andere solche Faktoren sind die Dauer und Intensität einer Beziehung (Becerra & Gupta, 2003), die Persönlichkeit des Verhältnisses der Interaktionspartner (Nooteboom, 1996; Sitkin & Roth, 1993) und deren kulturelle sowie psychologische Ähnlichkeit (Useem & Karabel, 1986; Zajac & Westphal, 1995). Da Vertrauen die Erwartung eines Akteurs auf reziprokes Verhalten seines Interaktionspartners stärkt, motiviert es auch, eigene Beiträge zur Zusammenarbeit zu erbringen. Ein hohes Maß an Vertrauen kann dabei sogar zu einem selbstverstärkenden Prozess beitragen, im Rahmen

dessen die Zusammenarbeit kontinuierlich ausgebaut wird (Luhmann, 1989, Ripperger, 1998, Sundaramurthy & Lewis, 2003).

Ein weiterer Anreiz zur Zusammenarbeit ist die Möglichkeit, von Erfolgen dieser Zusammenarbeit zu profitieren. Deshalb sollten Bedingungen geschaffen werden, dass insbesondere auch die Niedrigrangigen an diesen Erfolgen teilhaben können, z.B. durch finanzielle Erfolgsbeteiligungen oder indem sie sich in Veranstaltungen o.ä. durch die erzielten Erfolge von anderen abheben können bzw. dafür Beachtung und Anerkennung erhalten.

Besonders wichtig zur Verhinderung von Einschränkungen der Zusammenarbeit ist eine hohe prozedurale Fairness. Für das Management einer Organisation besteht dabei die Möglichkeit, durch formelle Regeln und der Festlegung von Rechten und Pflichten die Partizipation an Entscheidungsprozessen und den Umgang mit Interaktionspartnern vorzuschreiben, zu kontrollieren und gegebenenfalls auch zu sanktionieren. Darüber hinaus kann das Management auch durch Veranstaltung von Statusverleihungszeremonien Partizipationsmöglichkeiten für Niedrigrangige schaffen. All dies wird die Bewertung der prozeduralen Fairness erhöhen.

Gleichzeitig kommt mit Hinblick auf die prozedurale Fairness den einzelnen Organisationsmitgliedern eine wichtige Bedeutung und ein hohes Maß an Eigenverantwortung zu. Mitarbeiter beurteilen die prozedurale Fairness auch danach, wie sie von ihrem Interaktionspartner behandelt werden und welche Möglichkeiten er ihnen einräumt, an Entscheidungen zu partizipieren. Daher liegt es nicht zuletzt auch am Einzelnen selbst,

durch sein Verhalten gegenüber Organisationsmitgliedern mit anderem Status Einschränkungen der Zusammenarbeit vorzubeugen.

#### *4.3.4 Auswahl effizienter Maßnahmen*

Angesichts der Vielzahl der vorhandenen Möglichkeiten zur Gestaltung von Status besteht für das Management einer jeden Organisation die Aufgabe, diejenigen Maßnahmen auszuwählen, welche die Effizienz der Organisation steigern. Folgende Faktoren sind in dieses Auswahlkalkül einzubeziehen:

- (1) Auswirkung einer Maßnahme auf den Nutzen der Statusdifferenzierung;
- (2) Auswirkung einer Maßnahme auf die Kosten der Statusdifferenzierung;
- (3) Kosten der Durchführung bzw. Implementierung einer Maßnahme selbst.

Effizienzsteigernd wirken sich dabei nur solche Maßnahmen aus, bei denen der Nutzen der Statusdifferenzierung, deren Kosten sowie die Kosten zur Durchführung bzw. Implementierung der Maßnahmen übersteigt. Anhaltspunkte zu Kosten und Nutzen der Statusdifferenzierung, die aus einzelnen Gestaltungsmaßnahmen der Statuswettbewerbe, Statushierarchien und Statussymbole resultieren, werden aus den Ausführungen des Kapitels 4 ersichtlich.

Zusätzlich zu diesen Kosten und Nutzen der Statusdifferenzierung sind bei diesem Kalkül aber auch die Kosten zur Durchführung bzw. Implementierung der verschiedenen Maßnahmen zu berücksichtigen. So erfordert bspw. die Veranstaltung von Statuswettbewerben einen Aufwand an Zeit für die Festlegung der Regeln, die Bewertung der

Teilnehmer etc. Werden neue Statushierarchien geschaffen, so fallen bspw. Kosten für die Ausstattung der einzelnen Positionen mit entsprechenden finanziellen Ressourcen, Privilegien oder anderen Anreizen an. Werden Statussymbole vergeben, so müssen diese hergestellt oder beschafft werden, was in Abhängigkeit von ihrem ökonomischen Wert unterschiedliche Kosten verursacht. Teilweise sind auch Maßnahmen zum Schutz vor dem Kopieren dieser Statussymbole notwendig. Dies sind nur einige Beispiele für Kosten, die bei Maßnahmen zur Gestaltung von Status anfallen.

Nur wenn sich aus dem skizzierten Bewertungskalkül ein Nettonutzen für die Organisation ergibt und damit deren Effizienz steigt, sollte eine Maßnahme zur Gestaltung von Status ausgewählt werden. Die dazu notwendige Beurteilung einzelner Maßnahmen kann an dieser Stelle nicht erfolgen, da u.a. Angaben zu den konkreten Kosten zur Durchführung bzw. Implementierung dieser Maßnahme fehlen. Eine solche Beurteilung liegt auch außerhalb der Zielstellung dieser Arbeit, die keine einzelnen Gestaltungsmaßnahmen bewerten will. Nichtsdestotrotz bietet das erarbeitete Kalkül zur Auswahl effizienter Maßnahmen ein Grundgerüst, um die Gestaltung von Status in der Praxis zu unterstützen.

Diese Gestaltung ist angesichts der hohen ökonomischen und organisatorischen Relevanz von Status notwendig. Voraussetzung dafür ist ein profundes Verständnis des Phänomens. Diesem Ziel dienten die Untersuchungen des Strebens nach höherem Status und von Einschränkungen der Zusammenarbeit aufgrund von Statusdifferenzen. Die Erklärung und Bewertung dieser Verhaltenswirkungen sind ein wichtiger Beitrag zum

besseren Verständnis des organisatorischen Phänomens Status. Sie bieten eine Grundlage für weitere Forschungen und sind eine Basis für die Gestaltung von Status in der Praxis.

## ENDNOTEN

- <sup>1</sup> Vgl. Huberman, Loch & Öncüler (2003) für einen Überblick.
- <sup>2</sup> Vgl. Nippa & Ehrhardt (2003), die bei der Analyse der Auswirkungen von Status ebenfalls zwischen einer individuellen und einer kollektiven Ebene unterscheiden.
- <sup>3</sup> Ähnliche Kritik gilt auch für Belliveau, O'Reilly & Wade (1996). Die Autoren heben lediglich die positiven Wirkungen des hohen Status eines CEO für diesen selbst hervor. Die daraus resultierenden Implikationen für das Unternehmen, z.B. gestiegene Gehaltskosten, werden jedoch nicht betrachtet.
- <sup>4</sup> Eine solche Besonderheit stellt die Auswirkungen des Gruppen- oder Organisationsstatus auf das Verhalten einzelner Gruppen- oder Organisationsmitglieder dar (vgl. dazu u.a. D'Aveni, 1996; Rijsman, 1983; Sachdev & Bourhis, 1987; Turner & Brown, 1978).
- <sup>5</sup> Vgl. dazu die Typologien zugeschriebener & erworbener Status (Blau & Scott, 1963; Pfiffner & Sherwood, 1960), autonomer & komparativer Status (Tyler & Blader, 2002), lokaler & globaler Status (Frank, 1985), organisatorischer & sozialer Status (Kesten, 1998; Staehle, 1999), funktionaler & skalarer Status (Barnard, 1974), formeller & informeller Status (Harsanyi, 1966; Spataro 2002; Waldron, 1998), die in Abschnitt 2.1.4 noch ausführlich dargestellt werden.
- <sup>6</sup> Entsprechend der formulierten Forschungsfrage werden nur die Auswirkungen auf die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status betrachtet. Statusdifferenzen können u.U. auch Konsequenzen für die Zusammenarbeit von Organisationsmitgliedern mit gleichem Status haben, da in Abhängigkeit des konkreten Status Interessenskonflikte auftreten können, welche die Anreize zur Zusammenarbeit einschränken. Diese werden jedoch nicht betrachtet.
- <sup>7</sup> Vgl. D'Aveni (1990), Podolny (1993), Ridgeway (1991), Spataro (2002), Wegener (1991) zur Verwendung beider Begriffe als Quelle, Konsequenz oder Synonym von Status.
- <sup>8</sup> Vgl. Williams & O'Reilly (1998) für einen Überblick dieser Forschung.
- <sup>9</sup> Reputation und Image können als Synonyme angesehen werden (vgl. Tinsley, O'Connor und Sullivan 2002). Ansehen oder Ruf sind Übersetzungen des englischen Begriffs Reputation und damit ebenfalls Synonyme.
- <sup>10</sup> Vgl. Fombrun (1996, 72) und Kay (1996, 375) für Definitionen, die sich speziell auf die Reputation einer Organisation beziehen.
- <sup>11</sup> Da sich ein Großteil der Arbeiten auf die Reputation von Organisationen bezieht (vgl. bspw. Ferguson, Deephouse & Ferguson, 2000; Weigelt & Camerer, 1988) und nur wenige die Reputation von Individuen betrachten (vgl. bspw. Owens, 2000), ist der Anteil der dabei zu berücksichtigenden Arbeiten gering.
- <sup>12</sup> Eine solche Übereinstimmung ist bspw. bei Ridgeway (1991) und Spataro (2002) gegeben.
- <sup>13</sup> Es sei zusätzlich darauf hingewiesen, dass diese Differenzierung zwischen autonomem und komparativem Status weitere Schwachstellen aufweist. So vernachlässigen es Tyler & Blader (2002), die Begriffe Status, Respekt und Stolz – welche sie teilweise als Synonym verwenden – zu definieren, klar voneinander abzugrenzen oder alternativ deren Übereinstimmung zu verdeutlichen. Darüber hinaus setzen sie sich nur oberflächlich mit dem Status quo der Statusforschung auseinander, was die vorgeschlagene Unterscheidung isoliert und in keiner Beziehung zu anderen Definitionen und Differenzierungen lässt. Zudem bieten auch die Definitionen von autonomem und komparativem Status Anlass zu Kritik. So lässt sich autonomer Status keinem der beiden von Laatz (1994a, 644) genannten Auslegungen des Begriffs Status zuordnen. Die Statusvergabe bei autonomem Status

besteht praktisch nur aus einer ja/nein Entscheidung. Gehört man zur Gruppe, dann hat man den Status der Gruppenmitgliedschaft. Fühlt man sich ausgegrenzt, hat man diesen Status nicht. Viel treffender als Status scheint hier tatsächlich der Begriff der Zugehörigkeit.

- <sup>14</sup> Zur Veranschaulichung der Unterscheidung beider Arten von Status führt Frank (1985, 56) folgendes Beispiel an. Der lokale Status ist die Position innerhalb der Firma, während der globale Status der Platz in der Hierarchie außerhalb der Firma ist.
- <sup>15</sup> Vgl. Pfiffner & Sherwood (1960, 209) zu den unterschiedlichen Legitimationsprozessen.
- <sup>16</sup> Greif (1983, 228) bezeichnet die VIE-Theorie auch als das Grundmodell aller neueren Prozesstheorien.
- <sup>17</sup> Vgl. Huberman, Loch & Öncüler (2003) für einen kurzen Überblick der Vertreter der jeweiligen Perspektive.
- <sup>18</sup> Vgl. Waldron (1998, 511-513) zu diesem Selektionsprozess von Akteuren mit hohem Status und seinen Konsequenzen.
- <sup>19</sup> Dabei wird von einer Übertragbarkeit der Erkenntnisse ausgegangen und speziell das Verhalten der Affen als ein unverzerrtes, wahres Bild der menschlichen Natur interpretiert. Dies wird unter anderem durch die große genetische Ähnlichkeit gerechtfertigt, denn ca. 99% der Gene von Menschen und Schimpansen stimmen überein (Wuketits, 1997, 76).
- <sup>20</sup> Vgl. dazu de Waal (1989, 131). Er geht davon aus, dass die Folgen der über Jahrmillionen dauernden Evolution nicht über einige Generationen, in diesem Fall die Entwicklungsstufe zwischen Affe und Mensch, ausgelöscht werden können. Vgl. weitergehend auch Barash (1980), der mit der Hypothese arbeitet, dass menschliches Verhalten den gleichen Regeln folgt wie das anderer Lebensformen.
- <sup>21</sup> Vgl. Chatman (1991) und Feldman (1976) zum Ablauf von Sozialisierungsprozessen und den relevanten Einflussfaktoren auf den Erfolg der Sozialisierung.
- <sup>22</sup> Vgl. dazu die Aussagen im Interview von Horn (1994, 124), wonach Statussymbole das Betriebsklima schädigen können.
- <sup>23</sup> Um die vorhandene Komplexität zu reduzieren, werden Pflichten im Rahmen dieser Arbeit ausschließlich als Anstrengungen interpretiert, die individuellen Aufwand verursachen. Die organisationswissenschaftliche Forschung bietet gleichwohl Anhaltspunkte, dass Menschen Pflichten sowohl als Anstrengung als auch als Belohnung ansehen (vgl. Tornow, 1971), die für sie gleichsam eine Quelle für Stolz und Selbstbestätigung sind (Pritchard, 1969). Greenberg & Ornstein (1983) folgend, sind Pflichten vor allem dann eine Quelle von Stolz, wenn der Status, an den sie gekoppelt sind, auf Basis tatsächlich erbrachter und für die Person auch nachvollziehbarer Leistungen vergeben wird. Die Autoren begründen dies mittels eines gleichheitstheoretischen Kalküls. Haben Akteure einen hohen Status aufgrund ihrer Leistungen erhalten, so ordnen sie die Pflichten eher als Belohnung für diese Leistung ein und stellen somit ein kognitives Gleichgewicht zwischen Aufwand und Ertrag dar. Haben Akteure dagegen ihren Status durch Zufall oder nicht nachvollziehbare Umstände erhalten, so bewerten sie die Pflichten tendenziell als Aufwand, durch den der Nutzen des erhaltenen Status ausgeglichen wird.
- <sup>24</sup> In der Praxis sind solche Beschädigungen häufig bei Statuswettbewerben um Vorstandspositionen zu beobachten. Wie bspw. bei den Unternehmen BMW und DaimlerChrysler mehrfach geschehen, müssen Personen, die erfolglos um den Posten des Vorstandsvorsitzenden konkurriert haben, das Unternehmen verlassen oder werden auf relativ unbedeutende Positionen im Unternehmen versetzt.
- <sup>25</sup> Vgl. Brockner & Wiesenfeld (1996) für einen Review, der Wirkungsweise und Einfluss beider Faktoren aufzeigt.

- <sup>26</sup> Folgendes Beispiel verwenden Skitka, Winiquist & Hutchinson (2003, 311), um die Bewertung der Outcome Favorability zu veranschaulichen. „A concrete example ... would be the child who receives a slice of cake that is double in size that given to her siblings. The child clearly has received a favorable outcome ...“
- <sup>27</sup> Reziprozität beschreibt eine wechselseitige Verstärkung der Aktionen zwischen zwei Akteuren (Blau, 1998; Gouldner, 1959; Gouldner, 1960; Parsons, 1951). Reziprozität ist charakterisiert durch eine Gegenleistungsmentalität (Wade-Benzoni, 2002), bei der Akteure gegenüber ihrem Interaktionspartner in der selben Weise reagieren, wie dieser sich ihnen gegenüber verhalten hat.
- <sup>28</sup> Tyler & Blader (2002, 747) stellen in diesem Zusammenhang fest, dass hinsichtlich des Konzeptes der prozeduralen Fairness „... significant inconsistencies between researchers and studies have emerged.“
- <sup>29</sup> Vgl. Chen, Brockner & Greenberg (2003) und Kramer (1996) für die vielfältigen Beispiele, in denen eine solche Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern mit unterschiedlichem Status notwendig ist.
- <sup>30</sup> Der Begriff Statuswettbewerb wird bspw. auch von Loch, Huberman & Stout (2000) verwendet.
- <sup>31</sup> Darüber hinaus werden Zeremonien auch zu Degradierungen benutzt, d.h. um den Status einer Person zu reduzieren bzw. diesen Status zu entziehen (vgl. Garfinkel, 1956).
- <sup>32</sup> Vgl. Deutsch (1973) für eine ähnliche Charakterisierung von wettbewerblichen und kooperativen Umfeldern.
- <sup>33</sup> Nippa & Ehrhardt (2003) zeigen, dass hoher Status in einem wettbewerbsintensiven Umfeld tatsächlich erhebliche Performanceeffekte für seinen Besitzer und damit eine hohe Instrumentalität besitzt, während sich in einem Umfeld mit geringer Wettbewerbsintensität kaum Nutzen aus einem hohem Status ziehen lässt. Den Nutzen, den hoher Status bei großer Wettbewerbsintensität generiert, wird bspw. anhand der Arbeiten von Ball & Eckel (1996) und Ball et al. (2001) belegt. In beiden Studien sind die agierenden Akteure ausschließlich daran interessiert, eigene Ziele im Rahmen von Verhandlungen zu realisieren. Ergebnis ist, dass die Akteure mit hohem Status stets überdurchschnittlich gute Ergebnisse erzielen, während diejenigen mit niedrigem Status stets besonders schlecht abschneiden. Auch das Sample von Belliveau, O'Reilly & Wade (1996), in dem der Aufsichtsrat mit dem CEO über dessen Entlohnung verhandelt, ist durch konfligierende Ziele gekennzeichnet. Auch hier zeigt sich, dass ein CEO mit hohem Status in diesen Verhandlungen entsprechende Vorteile generieren kann, d.h. ein höheres Gehalt bekommt. Während in den meisten von Nippa & Ehrhardt (2003) betrachteten empirischen Arbeiten eine hohe Wettbewerbsintensität vorliegt, ist eine geringe Wettbewerbsintensität lediglich in der Arbeit von Spataro (2002) zu finden. In ihrem Sample müssen Mitarbeiter mit unterschiedlichem Status zur Lösung einer gemeinsamen Aufgabe beitragen. In Übereinstimmung mit den Überlegungen der Autoren hat das zur Folge, dass Akteure mit hohem Status ihren Status offensichtlich nicht instrumentalisieren und dass sie auch keinen besonderen Beitrag zur Leistung der Gruppe bringen.
- <sup>34</sup> Vgl. dazu die Statusdefinition in Abschnitt 2.1.2 und auch die Definition des Begriffs Statushierarchie von Ridgeway & Walker (1995, 281).
- <sup>35</sup> Vgl. dazu die Statusdefinition in Abschnitt 2.1.2 und auch die Definition des Begriffs Statushierarchie von Ochsenbauer (1989, 32).
- <sup>36</sup> Im Rahmen der Hierarchieforschung werden die Formen der Hierarchie auch noch weiter ausdifferenziert. Vgl. dazu Ochsenbauer (1989, 29) in Anlehnung an Fuchs (1975, 11).
- <sup>37</sup> Frank (1985) demonstriert diesen Effekt an mehreren Beispielen und benutzt zu dessen Beschreibung die Metapher des Froschteiches. Demnach unterscheiden sich Froschteiche in ihrem Prestige, was ihre

Attraktivität für Frösche beeinflusst, die einen Platz in diesem Teich, aber auch einen hohen Status in ihrem Teich besitzen möchten.

- <sup>38</sup> Vgl. dazu die kontroversen Einschätzungen von Pratt & Rafaeli (2001) und Zelditch (1968).
- <sup>39</sup> Die Tatsache, dass durch die Festigung der Rangverteilung in einer Statushierarchie eine Verteidigung des Status nicht notwendig ist und sich VS dadurch auch reduziert (vgl. Abschnitt 3.1.5), kann an dieser Stelle vernachlässigt werden, denn es sind gerade auch Statussymbole, die ihrem Besitzer Anerkennung und Beachtung verschaffen (Horn, 1994). Dadurch sollte der Wegfall von Anerkennung und Beachtung, der aus einer erfolgreichen Verteidigung des Status resultieren kann, mindestens ausgeglichen werden.
- <sup>40</sup> Einschränkend ist hinsichtlich der Studie von Zalesny & Farace (1987) festzuhalten, dass die Arbeit keine Möglichkeiten bietet, um zwischen den Effekten der veränderten Bürostruktur und den Auswirkungen der Elimination von Büros als Statussymbol zu differenzieren.
- <sup>41</sup> So können bspw. Statussymbole mit geringem ökonomischem Wert in Form von Plaketten oder Abzeichen relativ preiswert hergestellt werden. Im Gegensatz dazu fallen für ökonomisch wertvolle Statussymbole, wie einer Luxuskarosse oder einem Mahagonischreibtisch, hohe Kosten für eine Organisation an.
- <sup>42</sup> Zusätzlich hat die Materialität von Statussymbolen durch ihren Einfluss auf die Wahrnehmung von Statusdifferenzen auch Auswirkungen auf die Outcome Favorability, welche bei der Entscheidung zwischen materiellen und immateriellen Statussymbolen berücksichtigt werden müssen. Wie in Abschnitt 3.3.2.3. dargelegt, können diese Auswirkungen jedoch nur im konkreten Einzelfall beurteilt werden, weshalb daraus keine Rückschlüsse für die Vorteilhaftigkeit von materiellen oder immateriellen Statussymbolen gezogen werden können.
- <sup>43</sup> Vgl. Abschnitt 1.3 zu anderen Wirkungen von Status auf das Verhalten von Organisationsmitgliedern.
- <sup>44</sup> Vgl. z.B. Hammersley (1998) und LeCompte & Schensul (1990) zum Vorgehen bei ethnografischen Untersuchungen.
- <sup>45</sup> So können Huberman, Loch & Öncüler (2003) in einem Laborexperiment nachweisen, dass die Teilnehmer Geld dafür eintauschen, um in einer Gruppe Status und ein Symbol ihres Status zu erhalten. Hinweise für eine solche Substitution liefert auch Frank's (1985) Analyse der Gehaltsstrukturen von Autoverkäufern und Universitätsangestellten. Seiner Argumentation entsprechend, dokumentieren die im Vergleich zur tatsächlich erbrachten Leistung relativ geringen Gehaltsunterschiede in beiden Berufsgruppen, dass die Mitarbeiter mit hohem Status auf einen Teil des ihnen zustehenden Gehaltes verzichten, um so die Kohäsion der Gruppe und damit ihren hohen Status zu sichern.
- <sup>46</sup> Vgl. dazu aber auch Karlstrom (1998), der die Auffassung vertritt, dass Geld keinen abnehmenden Grenznutzen hat.
- <sup>47</sup> Es ist davon auszugehen, dass individuelle Unterschiede hinsichtlich des Niveaus und des Umfangs bestehen, in dem Personen zu dieser Substitution bereit sind, denn Menschen haben sowohl unterschiedliche Präferenzen für Geld (vgl. Mitchell & Mickel, 1999, 571; Solnick & Hemenway, 1998) als auch unterschiedliche Präferenzen für Status (vgl. Huberman, Loch & Öncüler, 2003). Demzufolge sollten auch ihre Bewertungen des Grenznutzens von Geld und Status variieren.
- <sup>48</sup> Da Status die soziale Wertschätzung ausdrückt (Laatz, 1994a, 644), ist Status ein solcher sozialer Faktor.
- <sup>49</sup> So findet das organisationswissenschaftliche Phänomen Status keine Beachtung bei Untersuchung der Auswirkungen von Hierarchien auf Koordination (vgl. bspw. Bolton & Dewatripont, 1994; Garicano

2000; Harris & Raviv, 2002; Schein, 1989; Singh, 1985) und Motivation von Organisationsmitgliedern (vgl. bspw. Evan, 1977; Ochsenbauer, 1989; Tannenbaum, Rosner, Vianello & Wiesner, 1974).

- <sup>50</sup> Vgl. Groth & Kammel (1994) oder Pfeiffer & Weiß (1992) zu Grundlagen des Lean Managements.
- <sup>51</sup> Vgl. bspw. Drucker (1988), Groth & Kammel (1994), Faust, Jauch, Brünnecke & Deutschmann (1999), Walgenbach (1994) für verschiedene Aspekte dieser Diskussion.
- <sup>52</sup> Vgl. Kesten (1998) zum Vorgehen bei der Diagnose informeller Strukturen.
- <sup>53</sup> Generell stellt sich dabei jedoch stets die Frage nach der Effektivität und Effizienz solcher Maßnahmen. Deren Erörterung ist nicht das Ziel dieser Arbeit und wird daher nicht betrachtet. Es ist jedoch zu vermuten, dass sich bspw. Mitarbeiter bei einem entsprechenden Verbot neue Statussymbole schaffen werden, womit das Verbot seine Wirkung verliert.

## LITERATURVERZEICHNIS

Adler, S. 1983. Subordinate imitation of supervisor behavior: The role of supervisor power and subordinate self-esteem. *Social Behavior and Personality*, 11(2): 5-10.

Ahuja, M.K., Galletta, D.F. & Carley K.M. 2003. Individual centrality and performance in virtual R&D groups: An empirical study. *Management Science*, 49: 21-38.

Alderfer, C.P. 1972. *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.

Alvesson, M. 1991. Organizational symbolism and ideology. *Journal of Management Studies*, 28: 207-225.

Ambrose, M.L. & Schminke, M. 2003. Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88: 295-305.

Anand, N. & Watson, M.R. 2004. Tournament rituals in the evolution of fields: The case of the Grammy awards. *Academy of Management Journal*, 47: 59-80.

Aquino, K., Grover, S.L., Bradfield, M. & Allen, D.G. 1999. The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *Academy of Management Journal*, 42: 260-272.

Aquino, K. & Bommer, W.H. 2003. Preferential mistreatment: How victim status moderates the relationship between organizational citizenship behaviour and workplace victimization. *Organization Science*, 14: 374-385.

Arnold, H.J. 1981. A test of the validity of the multiplicative hypothesis of expectancy-valence theories of work motivation. *Academy of Management Journal*, 24: 128-141.

Auriol, E. & Renault, R. 1999. *The costs and benefits of symbolic differentiation in the work place*. Working Paper, Université de Toulouse. <http://www.idei.asso.fr/Commun/Articles/Auriol/Costs.pdf> (abgerufen am 10.11.2002).

Ball, S. & Eckel, C.C. 1996. Buying status: Experimental evidence on status in negotiation. *Psychology and Marketing*, 13: 381-405.

Ball, S., Eckel, C., Grossman, P.J. & Zame, W. 2001. Status in markets. *Quarterly Journal of Economics*, 116: 161-188.

Bandura, A. 1977. *Social learning theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Barash, D.P. 1980. *Soziobiologie und Verhalten*. Berlin: Paul Parey.
- Barkow, J.H. 1992. Beneath new culture is old psychology. In J.H. Barkow, L. Cosmides & J. Tooby (Eds.), *The adapted mind*: 627-638. Oxford: Oxford University Press.
- Barnard, C.I. 1974. Functions of status systems in formal organizations. In R. Dubin (Ed.), *Human Relations in Administration*: 358-370. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Becerra, M. & Gupta A.K. 2003. Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects. *Organization Science*, 14: 32-44.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. 1992. The incentive effect of tournament compensation systems. *Administrative Science Quarterly*, 37: 336-350.
- Becker, F. & Steele, F. 1995. *Workplace by design: Mapping the high-performance workscape*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Beer, U. 1992. Materielle Inhalte motivieren zu wenig: Der schöne Schein des Materiel-len. *Der Karriereberater: Erfolg in Leben und Beruf*, 16(7): 55-60.
- Belliveau, M.A., O'Reilly, C.A. & Wade, J.B. 1996. Social capital at the top: The effects of social similarity and status on CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 39: 1568-1593.
- Benjamin, B.A. & Podolny, J.M. 1999. Status, quality, and social order in the California wine industry. *Administrative Science Quarterly*, 44: 563-589.
- Berger, J., Cohen, B.P. & Zelditch, M. 1972. Status characteristics and social interaction. *American Sociological Review*, 37: 241-255.
- Berger, J., Conner, T.L. & Fisek, M.H. 1974. *Expectation states theory: A theoretical research program*. Cambridge: Winthrop.
- Berger, J., Fisek, M.H., Norman, R.Z. & Zelditch, M. 1977. *Status characteristics and social interaction: An expectation states approach*. New York: Elsevier.
- Berglas, S. 1996. The death of status. *Inc.*, 18(14): 35-36.
- Bies, R. & Moag, J. 1986. Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. Lewicki, M. Bazerman & B. Sheppard (Eds.), *Research on negotiation in organizations*, Vol. 1: 43-55. Greenwich: JAI Press.

- Bies, R.J. & Shapiro, D.L. 1988. Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31: 676-685.
- Blader, S.L. & Tyler, T.R. 2003. A four-component model of procedural justice: Defining the meaning of a "fair" process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29: 747-758.
- Blau, P.M. 1998. *Exchange and power in social life*. 5.Aufl. New York: Wiley.
- Blau, P.M. & Scott, W.R. 1963. *Formal organizations: A comparative approach*. London: Routledge & Keagan Paul.
- Bognanno, M. 2001. Corporate tournaments. *Journal of Labor Economics*, 19: 290-315
- Bolton, G. E. & Ockenfels, A. 2000. ERC: A theory of equity, reciprocity and competition. *American Economic Review*, 90: 166-193.
- Bolton, P. & Dewatripont, M. 1994. The firm as a communication network. *Quarterly Journal of Economics*, 109: 809–839.
- Brockner, J. 2002. Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability. *Academy of Management Review*, 27: 58-76.
- Brockner, J. & Wiesenfeld, B.M. 1996. An integrative framework for explaining reactions to decisions: The interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, 120: 189-208.
- Brockner, J., Chen, Y.-A., Mannix, E.A., Leung, K. & Skarlicki, D.P. 2000. Cultural and procedural fairness: When the effects of what you to depend on how you do it. *Administrative Science Quarterly*, 45: 138-159.
- Bunderson, J.S. 2003. Recognizing and utilizing expertise in work groups: A status characteristics perspective. *Administrative Science Quarterly*, 48: 557-591.
- Burris, E.A., Rodgers, M.S. & Mannix, E.A. 2004. Friends in high places: The effects of relational status and leadership in decision-making groups. *IACM 17th Annual Conference Paper*. <http://ssrn.com/abstract=610703> (abgerufen am 03.04.2004).
- Cadinu, M. & Reggiori, C. 2002. Discrimination of low-status outgroup: The role of in-group threat. *European Journal of Social Psychology*, 32: 501-515.
- Carzo, R. & Yanouzas, J.N. 1967. *Formal organization: A systems approach*. Irwin & Homewood: Dorsey Press.

Cashdan, E. 1998. Smiles, speech, and body posture: How women and men display sociometric status and power. *Journal of Nonverbal Behavior*, 22: 209-228.

Caudron, S. 1999. *The new status symbols*. <http://www.industryweek.com/CurrentArticles/asp/articles?ArticleID=567> (abgerufen am 15.11.2002).

Chapais, B. 1991. Primates and the origins of aggression, power and politics among humans. In: J.D. Loy & C.B. Peters (Eds.), *Understanding behaviour*: 190-228. Oxford: Oxford University Press.

Chatman, J.A. 1991. Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36: 459-484.

Chen, K.-P. 2003. Sabotage in promotion tournament. *Journal of Law, Economics and Organization*, 19: 119-140.

Chen, Y.-R., Brockner, J. & Greenberg, J. 2003. When is it „a pleasure to do business with you?“ The effects of relative status, outcome favourability, and procedural fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 92: 1-21.

Cogswell, B.E. 1968. Some structural properties influencing socialization. *Administrative Science Quarterly*, 13: 417-440.

Cohen, A. 1974. *Two-dimensional man: An essay in the anthropology of power and symbolism in complex society*. London: Routledge & Kegan Paul.

Congleton, R.D. 1989. Efficient status seeking. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 11: 175-190.

Conyon, M.J. & Murphy, K.J. 2000. The prince and the pauper? CEO pay in the US and the UK. *Economic Journal*, 110: 640-671.

Cook, K.S. & Emerson, R.M. 1978. Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43: 721-739.

Cowley, G. & Underwood, A. 2003. Why we strive for status. *Newsweek*, 141(24): 66-70.

Cropanzano R & Folger R. 1991. Procedural justice and worker motivation. In: R.M. Steers & L.W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior*, Vol. 5: 131-143. New York: McGraw-Hill.

- D'Aveni, R.A. 1990. Top managerial prestige and organizational bankruptcy. *Organization Science*, 4: 121-142.
- D'Aveni, R.A. 1996. A multiple-constituency, status-based approach to interorganizational mobility of faculty and input-output-competition among top business schools. *Organization Science*, 7: 166-189.
- Das, H. 1988. Relevance of symbolic interactionist approach in understanding power: A preliminary analysis. *Journal of Management Studies*, 25: 251-267.
- de Vries, M. 1995. 'Up or Out' in Partnerships: Karriere- und Organisationsprinzipien als Strukturen zur Selbsterhaltung von Beratungsgesellschaften. *Soziale Systeme*, 1: 119-128.
- de Waal, F. 1989. *Wilde Diplomaten: Versöhnung und Entspannungspolitik bei Affen und Menschen*. München: Carl Hanser.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deutsch, M. 1973. *The resolution of conflict*. New Haven: Yale University Press.
- Diehl, R. 1992. Statussymbole – Stolz des Erreichten. *Der Karriereberater: Erfolg in Leben und Beruf*, 16(7): 33-53.
- Doyle, W.J. 1971. Effects of achieved status of leader on productivity of groups. *Administrative Science Quarterly*, 16: 40-50.
- Drucker, P.F. 1988. The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66(1): 45-53.
- Echebarria-Echabe, A. & Guede, F.E. 2003. Extending the theory of realistic conflict to competition in institutional settings: Intergroup status and outcome. *The Journal of Social Psychology*, 143: 763-782.
- Ehrenberg, R.G. & Bognanno, M.L. 1990. Do tournaments have incentive effects? *Journal of Political Economy*, 98: 1307-1323.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14: 532-550.
- Ellemers, N., van Knippenberg, A., de Vries, N.K. & Wilke, H. 1988. Social identification and permeability of group boundaries. *European Journal of Social Psychology*, 18: 497-513.

- Ellemers, N., Kortekaas, P. & Ouwerkerk, J.W. 1999. Self-categorization, commitment to the group and social self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29: 371-381.
- Emerson, R.M. 1962. Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27: 31-41.
- Eriksson, T. 1999. Executive compensation and tournament theory: Empirical test on Danish data. *Journal of Labor Economics*, 43: 74-88.
- Evan, W.M. 1977. Hierarchy, alienation, commitment and organizational effectiveness. *Human Relations*, 30: 77-94.
- Faust, M., Jauch, P., Brünnecke, K. & Deutschmann, C. 1999. *Dezentralisierung von Unternehmen: Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*. 3. erw. Aufl. München: Rainer Hampp.
- Feldman, D.C. 1976. A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21: 433-452.
- Feldman, J.M. 1986. A note on the statistical correction of halo error. *Journal of Applied Psychology*, 71: 173-176.
- Ferguson, T.D., Deephouse, D.L. & Ferguson, W.L. 2000. Do strategic groups differ in reputation. *Strategic Management Journal*, 21: 1195-1214.
- Finkelstein, S. 1992. Power in top-management-teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35: 505-538.
- Flynn, F.J. 2003. How much should I give and how often? The effects of generosity and frequency of favor exchange on social status and productivity. *Academy of Management Journal*, 46: 539-553.
- Folger, R. & Greenberg, J. 1985. Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 3: 141-183. Greenwich: JAI Press.
- Folger, R. & Cropanzano, R. 1998. *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks: Sage.
- Fombrun, C. 1996. *Reputation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. & Shanley, M. 1990. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33: 233-258.

- Form, M.H. & Stone, G.P. 1957. Urbanism, anonymity, and status symbolism. *American Journal of Sociology*, 62: 504-514.
- Fortenberry, J.H., MacLean, J., Morris, P. & O'Connell, M. 1978. Mode of dress as a perceptual cue to deference. *The Journal of Social Psychology*, 104: 139-140.
- Franck, E., Pudack, T. & Benz, M.-A. 2004. Unternehmensberatung als Legitimation: Eine ökonomische Analyse. In M. Nippa & D. Schneiderbauer (Eds.), *Erfolgsmechanismen der Top-Management-Beratung*: 27-38. Heidelberg: Physica.
- Frank, R.H. 1985. *Choosing the right pond: Human behavior and the quest for status*. Oxford: Oxford University Press.
- Frost, P.J. 1985. Special issue on organizational symbolism: Introduction. *Journal of Management*, 11: 5-9.
- Fuchs, R. 1975. Hierarchie im Wandel. *Zeitschrift für Organisation*, 44: 9-19.
- Garfinkel, H. 1956. Conditions of successful degradation ceremonies. *American Journal of Sociology*, 61: 420-424.
- Garicano, L. 2000. Hierarchies and the organization of knowledge in production. *Journal of Political Economy*, 108: 874-904.
- Georgeson, J.C. & Harris, M.J. 1998. Why's my boss always holding me down? A meta-analysis of power effects on performance evaluations. *Personality and Social Psychology Review*, 2: 184-195.
- Gersbacher, U. 1992. Der schöne Schein: Sind Statussymbole ihr Geld noch wert? *Der Karriereberater: Erfolg in Leben und Beruf*, 16(7): 155-160.
- Gilliland, S. W. 1994. Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 9: 691-701.
- Gioia, D.A., Thomas, J.B., Clark, S.M. & Chittipeddi, K. 1994. Symbolism and strategic choice in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5: 363-383.
- Goldhamer, H. & Shils, E.A. 1939. Types of power and status. *American Journal of Sociology*, 45: 171-182.
- Goodsell, C.T. 1977. Bureaucratic manipulation of physical symbols: An empirical study. *American Journal of Political Science*, 21: 79-97.

- Gould, R.V. 2002. The origins of status hierarchies: A formal theory and empirical test. *American Journal of Sociology*, 107: 1143-1178.
- Gouldner, A.W. 1959. Reciprocity and autonomy in functional theory. In L. Goss (Ed.), *Symposium on sociological theory*: 240-270. New York: Harper & Row
- Gouldner, A. W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25: 161-178.
- Graen, G. & Cashman, J. 1975. A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*: 143-166. Kent: Kent State University Press.
- Greenberg, J. 1987. A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12: 9-22.
- Greenberg, J. & Ornstein, S. 1983. High status job title as compensation for underpayment: A test of equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 68: 285-297.
- Greene, J.D. & Baron, J. 2000, *Intuitions about declining marginal utility*. <http://ssrn.com/abstract=231183> (abgerufen am 03.02.2004).
- Greif, S. 1983. *Konzepte der Organisationspsychologie: Eine Einführung in grundlegende theoretische Ansätze*. Bern: Huber.
- Groth, U. & Kammel, A. 1994. *Lean-Management: Konzepte, kritische Analyse, praktische Lösungsansätze*. Wiesbaden: Gabler.
- Hambrick, D.C. & Cannella jr., A.A. 1993. Relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, 36: 733-762.
- Hammersley, M. 1998. *Reading ethnographic research: A critical guide*. London: Longman.
- Harris, M. & Raviv, A. 2002. Organization design. *Management Science*, 48: 852-865.
- Harsanyi, J.C. 1966. A bargaining model for social status in informal groups and formal organizations. *Behavioral Science*, 11: 357-369.
- Heimerl-Wagner, P. 1995. Strukturen, Prozesse und Personal in schlanken lernenden Organisationen. In H. Geißler (Ed.), *Lean Management und Personalentwicklung*: 15-49. Wien: Lang.

- Herzberg, F. 1966. *Work and the nature of man*. Cleveland: World.
- Herzberg, F. 1976. *The managerial choice: To be efficient and to be human*. Homewood: Dow-Jones-Irwin.
- Hodgetts, R.M. 1991. *Organizational behavior: Theory and practice*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Hoefert, H.-W. 1979. *Psychologische und Soziologische Grundlagen der Organisation*. 2.Aufl. Gießen: Dr. Götz Schmidt.
- Hofmann, K. 1995. Strukturen, Probleme bei der Veränderung von Führungshierarchien im Zuge von Lean Management: Eine Fallstudie. In W. Bungard (Ed.), *Lean Management auf dem Prüfstand*: 113-150. Weinheim: Beltz.
- Homans, C.G. 1961. *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Hopkins, N. & Rae, C. 2001. Intergroup differentiation: Stereotyping as a function of status hierarchy. *The Journal of Social Psychology*, 141: 323-333.
- Horn, H. 1994. *Statussymbole in der Wirtschaft*. Dissertation vorgelegt an der Universität Magdeburg.
- House, R.J. 1971. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16: 189-207.
- Huberman, B.A., Loch, C.H. & Öncüler, A. 2003. Status as a valued resource. *Social Psychology Quarterly*, 67: 103-114.
- Hughes, E.C. 1945. Dilemmas and contradictions of status. *American Journal of Sociology*, 51: 353-359.
- Hunt, J.G. 1968. Status congruence in organizations: Effects and suggested research. In R. W. Millman & M. P. Hotenstein (Eds.), *Proceedings of the twenty-seventh Academy of Management Annual Meeting, University Park, The Pennsylvania State University*: 178-184.
- Jasso, G. 2001. Studying status: An integrative framework. *American Sociological Review*, 66: 96-124.
- Jones, M.O. 1996. *Studying organizational symbolism: What, how, why?* Newbury Park: Sage.

- Jost, J.T. & Banaji, M.R. 1994. The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British Journal of Social Psychology*, 33: 1-27.
- Kahneman, D. & Thaler, R. 1991. Economic analysis and the psychology of utility: Applications to compensation policy. *American Economic Review*, 81: 341-346.
- Kalma, A. 1991. Hierarchisation and dominance assessment at first glance. *European Journal of Social Psychology*, 21: 165-181.
- Kanekar, S. & Vaz, L. 1993. Effects of gender and status upon punctuality norms. *The Journal of Social Psychology*, 133: 377-384.
- Karlstrom, A. 1998. *Hicksian welfare measures in a nonlinear random utility framework*. <http://www.infra.kth.se/~andersk/rummet.pdf> (abgerufen am 03.02.2004).
- Kast, F.E. & Rosenzweig, J.E. 1985. *Organization and management: A systems and contingency approach*. 4. Aufl. New York: McGraw-Hill.
- Kay, J. 1996. *The business of economics*. Oxford: Oxford University Press.
- Kesten, U. 1998. *Informale Organisation und Mitarbeiter-Lebenszyklus: Der Einfluß sozialer Beziehungen auf Teilnahme und Leistung*. Wiesbaden: Gabler.
- Kirchler, E. & Davis, J.H. 1986. The influence of member status differences and task type on group consensus und member position change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 83-91.
- Klima, R., 1994. Prestige. In W. Fuchs, R. Klima, R. Lautmann, O. Rammstedt & H. Wienold (Eds.), *Lexikon der Soziologie*: 512. 3. völlig neu bearb. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. 1994. Citizenship behaviour and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37: 656-669.
- Konrad, K.A. & Lommerud, K.E. 1993. Relative standing comparisons, risk taking, and safety regulations. *Journal of Public Economics*, 51: 345-358.
- Koschnick, W.J., 1993. *Standardwörterbuch für Sozialwissenschaften – Standard dictionary of the social sciences*. München, New York, London, Paris: KG Saur.
- Krackhardt, D. & Hanson, J.R. 1993. Informal networks: The company. *Harvard Business Review*, 71(4): 104-111.

- Kramer, R.M. 1996. Divergent realities and convergent disappointments in hierarchic relation: Trust and the intuitive auditor at work. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 216-245. Thousand Oaks: Sage.
- Kretschmar, A. 1994. *Angewandte Soziologie im Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Krueger, D.W. 1986. Money, success, and success phobia. In D.W. Krueger (Ed.), *The last taboo: Money as a symbol and reality in psychotherapy and psychoanalysis*: 3-16. New York: Brunner/Mazel.
- Laatz, W. 1994a. Status. In W. Fuchs, R. Klima, R. Lautmann, O. Rammstedt & H. Wienold (Eds.), *Lexikon der Soziologie*: 644. 3. völlig neu bearb. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Laatz, W. 1994b. Statushierarchie. In W. Fuchs, R. Klima, R. Lautmann, O. Rammstedt & H. Wienold (Eds.), *Lexikon der Soziologie*: 644. 3. völlig neu bearb. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Laatz, W. 1994c. Statussymbol. In W. Fuchs, R. Klima, R. Lautmann, O. Rammstedt & H. Wienold (Eds.), *Lexikon der Soziologie*: 648. 3. völlig neu bearb. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Laatz, W. & Lautmann, R. 1994. Statusinkonsistenz. In W. Fuchs, R. Klima, R. Lautmann, O. Rammstedt & H. Wienold (Eds.), *Lexikon der Soziologie*: 646. 3. völlig neu bearb. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lambert, R.A., Larcker, D. F. & Weigelt, K. 1993. The structure of organizational incentives. *Administrative Science Quarterly*, 38: 438-461.
- Lamnek, S. 2002. Status. In G. Endruweit & G. Trommsdorff (Eds.), *Wörterbuch der Soziologie*: 575-576. 2. völlig neubearb. U. erw. Aufl. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Lawler, E.E. 2000. *Rewarding excellence: Pay strategies for the New Economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lazear, E.P. 1998. *Personnel economics for managers*. New York: Wiley.
- Lazear, E.P. & Rosen, S. 1981. Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*, 89: 841-864.
- Leavitt, H.J. 2003. Why hierarchies thrive. *Harvard Business Review*, 81(3): 96-102.

LeCompte, M.D. & Schensul, J.J. 1990. *Designing & conducting ethnographic research*. Walnut Creek: AltaMira Press.

Lenski, G.E. 1954. Status crystallization: A non-vertical dimension of social status. *American Sociological Review*, 19: 405-413.

Lenski, G.E. 1956. Social participation and status crystallization. *American Sociological Review*, 21: 458-464.

Leventhal, G.S. 1980. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K.J. Gergen, M.S. Greenberg & R.H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*: 27-54. New York: Plenum.

Liden, R.C. & Graen, G. 1980. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23: 451-465.

Lieber, R.B. 1996. Cool offices. *Fortune*, Ausgabe vom 9. Dezember: 204-206.

Lind, E.A. 2001. Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice*: 56- 88. Stanford: Stanford University Press.

Lind, E.A. & Tyler, T.R. 1988. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.

Linton, R. 1936. *The study of man: An introduction*. New York: Appleton.

Littlepage, G., Robison, W. & Reddington, K. 1997. Effects of task experience and group experience on group performance, member ability, and recognition of expertise. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69: 133-147.

Loch, C.H., Huberman, B.A. & Stout, S. 2000. Status competition and performance in work groups. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43: 35-55.

Loch, C.H., Yaziji, M. & Langen, C. 2001. The fight for the alpha position: Channeling status competition in organizations. *European Management Journal*, 19: 16-25.

Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. & Latham, G.P. 1981. Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90: 125-152.

Lounsbury, M. 2002. Institutional transformation and status mobility: The professionalization of the field of finance. *Academy of Management Journal*, 45: 255-266.

- Lovaglia, M.J. 1994. Relating power to status. In B. Markovsky, K. Heimer & J. O'Brien (Eds.), *Advances in Group Processes*, Vol. 11: 87-111. Greenwich: JAI Press.
- Luhmann, N. 1989. *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 3. Aufl., Stuttgart: Enke.
- Madel, M. 1992. Status, Symbol und tiefere Bedeutung. *Der Karriereberater: Erfolg in Leben und Beruf*, 16(7): 9-18.
- Magnas, M. 1988. What's in a title? *Personnel Journal*, 67: 23-27.
- Maister, D.H. 1985. The one-firm firm: What makes it successful. *Sloan Management Review*, 27 (1): 3-13.
- Major, D.A., Kozlowski, S.W., Chao, G.T. & Gardner, P.D. 1995. A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80: 418-431.
- March, J.G. & Simon, H.A. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Martin, J., Feldman, M.S., Hatch, M.J. & Sitkin, S.B. 1983. The uniqueness paradox in organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 28: 438-453.
- Martorana, P.V., Galinsky, A.D. & Rao, H. 2005. The activist in all of us: Varieties of Action and low power attempts to challenge status hierarchies. In M.A. Neale, E.A. Mannix & M. Thomas-Hunt (Eds.), *Research on managing groups and teams: Status*, Vol. 7: In press. Greenwich: JAI Press.
- Maslow, A.H. 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Maslow, A.H. 1968. *Toward a psychology of being*. Princeton: Van Nostrad.
- Mayer, R. & Schoorman, D. 1998. Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 15-29.
- Mazur, A. 1985. A biosocial model of status in face-to-face primate groups. *Social Forces*, 64: 377-402.
- McClelland, D.C. 1961. *The achieving society*. Princeton: Van Nostrad.
- McEvily, W.J., Zaheer, A. & Perrone, V. 2004. *Vulnerability and the asymmetric nature of trust in interorganizational exchange*. Working Paper, Carnegie Mellon University. <http://experiments.gsia.cmu.edu/speakers/McEvily.pdf> (abgerufen am 27.03.2004).

- Merton, R. K. 1968. The matthew effect in science. *Science*, 159: 56-63.
- Milgrom, P. & Roberts, J. 1982. Predation, reputation, and entry deterrence. *Journal of Economic Theory*, 27: 280-312.
- Miner, J.B. 2003. The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: A quantitative review. *Academy of Management Learning & Education*, 2: 250-268.
- Mitchell, T.R. & Mickel, A.E. 1999. The meaning of money: An individual-difference perspective. *Academy of Management Review*, 24: 568-578.
- Mitroff, I. & Kilmann, R. H. 1976. On organization stories: An approach to the design and analysis of organizations through myths and stories. In R.H. Kilmann, L.R. Pondy & D.P. Slevin (Eds.), *The management of organization design*: 189-207. New York: Elsevier.
- Murphy, K.J. 1999. Executive compensation. In: O. Ashenfelter & D. Card (Eds.), *Handbook of Labor Economics*, Vol. 3: 2485-2563. Amsterdam: North Holland.
- Nicholson, N. 1998. How hardwired is human behavior. *Harvard Business Review*, 76(4): 134-147.
- Nippa, M. & Petzold, K. 2000. *Gestaltungsansätze zur Optimierung der Mitarbeiter-Bindung in der IT-Industrie: Eine differenzierende betriebswirtschaftliche Betrachtung*. Freiburger Arbeitspapiere Nr. 22.
- Nippa, M. & Ehrhardt, A. 2003. The impact of status on the performance of management consulting firms: Research insights and management recommendations. *Best Paper Proceedings of the Academy of Management Annual Meeting, Seattle, 2003*.
- Nooteboom, B. 1996. Trust, opportunism and governance: A process and control model. *Organization Studies*, 17: 985-1010.
- O'Reilly III, C.A., Main, B.G. & Crystal, G.S. 1988. CEO compensation as tournament and social comparison. *Administrative Science Quarterly*, 33: 257-274.
- Ochsenbauer, C. 1989. *Organisatorische Alternativen zur Hierarchie: Überlegungen zur Überwindung der Hierarchie in Theorie und Praxis der betriebswirtschaftlichen Organisation*. München: GBI.
- Okamoto, D.G. & Smith-Lovin, L. 2001. Changing the subject: Gender, status, and the dynamics of topic change. *American Sociological Review*, 66: 852-873.

Orrison, A., Schotter, A. & Weigelt, K. 2004. Multiperson tournaments: An experimental examination. *Management Science*, 50: 268-279.

Owens, D.A. 2000. Structure and status in design teams: Implications for design management. *Design Management Journal: Academic Review*, 1(1): 55-63.

Owens, D.A. & Sutton, R.I. 2002. Status contests in meetings: Negotiating the informal order. In M.E. Turner (Ed.), *Groups at work: Advances in theory and research*: 299-316. Mahwah: Lawrence Erlbaum.

Parker, D.F. & Dyer, L. 1976. Expectancy theory as a within person behavioral choice model: An empirical test of some conceptual and methodological refinements. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17: 97-117.

Parsons, T. 1951. *The social system*. New York: Free Press.

Pedone, R. & Conte, R. 2001. Dynamics of status symbols & social complexity. *Social Science Computer Review*, 19: 249-262.

Peter, J. 1997. *Betriebswirtschaftliche und sozialpolitische Aspekte neuer Konzepte der Gruppenarbeit im Rahmen von Lean Management*. Regensburg: Roderer.

Pfeffer, J. 1981. *Power in organizations*. Marshfield: Pitman.

Pfeffer, J. 1997. *New directions for organization theory: Problems and prospects*. Oxford: Oxford University Press.

Pfeiffer, W. & Weiß, E. 1992. *Lean Management: Grundlagen der Führung und Organisation industrieller Unternehmen*. Berlin: Erich Schmidt.

Pfiffner, J.M. & Sherwood, F.P. 1960. *Administrative Organization*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Pinder, C.C. 1987. Valence-instrumentality-expectancy-theory. In R.M. Steers & L.W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior*: 69-89. New York: McGraw-Hill.

Podolny, J.M. & Phillips, D.J. 1996. The dynamics of organizational status. *Industrial and Corporate Change*, 5: 453-472.

Podolny, J.M. 1993. A status-based model of market competition. *American Journal of Sociology*, 98: 829-872.

Porter, L.W. & Lawler, E.E. 1968. *Managerial attitudes and performance*. Homewood: R.D. Irwin.

- Pratt, M.G. & Rafaeli A. 2001. Symbols as a language of organizational relationships. *Research in Organizational Behavior*, 23: 93-133.
- Pristin, T. 2000. The suits loosen up, in an uneasy way. *New York Times*, Ausgabe vom 6. April.
- Pritchard, R.A. 1969. Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4: 176-211.
- Quint, T. & Shubik, M. 2001. Games of status. *Journal of Public Economic Theory*, 3: 349-372.
- Rabin, M. 2000. Risk aversion and expected utility theory: A calibration theorem. *Econometrica*, 68: 1281-1292.
- Rafaeli, A. & Pratt, M.G. 1993. Tailored meanings: On the meaning and impact of organizational dress. *Academy of Management Review*, 18: 32-55.
- Rege, M. 2001. *Why do people care about social status?* Working paper, Weatherhead School of Management. <http://wsomfaculty.cwru.edu/rege/rege-socialstatus.pdf> (abgerufen am 02.05. 2005).
- Ridgeway, C.L. 1991. The social construction of status value: Gender and other nominal characteristics. *Social Forces*, 70: 367-386.
- Ridgeway, C. & Walker, H.A. 1995. Status Structures. In K. Cook, G. Fine & J. House (Eds.), *Sociological Perspectives on Social Psychology*: 281-310. Boston: Allyn & Bacon.
- Ridgeway, C.L., Heger Boyle, E., Kuipers, K.J. & Robinson, D.T. 1998. How do status beliefs develop? The role of resources and interactional experience. *American Sociological Review*, 63: 331-350.
- Rijsman, J. 1983. The dynamics of social competition in personal and categorical comparison situations. In W. Doise & S. Moscovici (Eds.), *Current issues in european social psychology*, Vol. 1: 279-312. Cambridge: University Press.
- Ripperger, T. 1998. *Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Rischar, K. 1992. Was bringt mir ein höherer Status? *Der Karriereberater: Erfolg in Leben und Beruf*, 16(7): 131-142.

- Robson, A. J. 1992. Status, the distribution of wealth, private and social attitudes to risk. *Econometrica*, 60: 837-857.
- Rosen, S. 1986. Prizes and incentives in elimination tournaments. *American Economic Review*, 76: 701-715.
- Sachdev, I. & Bourhis, R.Y. 1987. Status differentials and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 17: 277-293.
- Sauder, M. 2005. Symbols and contexts: An interactionist approach to the study of social status. *The Sociological Quarterly*, 46: 279-298.
- Schanz, G. 1994. *Organisationsgestaltung: Management von Arbeitsteilung und Koordination*. 8. neu bearb. Aufl. München: Vahlen.
- Schein, E.H. 1989. Reassessing the 'divine rights' of managers. *Sloan Management Review*, 30(2): 63-68.
- Scholz, C. 1994. *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltensorientierte Grundlagen*. 4. verb. Aufl. München: Vahlen.
- Shapiro, C. 1983. Premiums for high quality products as returns to reputations. *Quarterly Journal of Economics*, 98: 659-679.
- Simmel, G. 1908. *Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Leipzig: Duncker und Humblot.
- Singh, N. 1985. Monitoring and hierarchies: The marginal value of information in a principal-agent model. *Journal of Political Economy*, 93: 599-609.
- Sitkin, S.B. & Roth, N.L. 1993. Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organization Science*, 4: 367-392.
- Skitka, L.J., Winkvist, J. & Hutchinson, S. 2003. Are outcome fairness and outcome favorability distinguishable psychological constructs? A meta-analytic review. *Social Justice Research*, 16: 309-341.
- Solnick, S.J. & Hemenway, D. 1998. Is more always better?: A survey on positional concerns. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3: 373-383.
- Spataro, S.E. 2002. *Not all differences are the same: The role of informal status in predicting reactions to demographic diversity in organizations*. Working Paper Series OB No.3, Yale School of Management.

- Spataro, S.E. & Anderson, C. 2002. *Values that shape hierarchies: Values, goals, individuals' status in organizations*. Working Paper Series OB No.5, Yale School of Management.
- Srivastava, B.N. 1984. Hierarchical level of managers and their perceptions of actual and desired influence. *The Journal of Social Psychology*, 122: 237-244.
- Staeble, W.H. 1999. *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. überarb. Aufl. München: Vahlen.
- Stahelski, A.J. & Paynton, C.F. 1995. The effects of status cues on choices of social power and influence strategies. *The Journal of Social Psychology*, 135: 553-560.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. 1997. A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance. *Academy of Management Journal*, 40: 1122-1149.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. 2001. Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 44: 580-590.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. 1987. *Motivation and work behavior*. 4.Aufl. New York: McGraw-Hill.
- Stevens, A. & Price, J. 1996. *Evolutionary psychiatry*. London: Routledge.
- Stewart, T. A. 1997. Get with the new power game. *Fortune*, Ausgabe vom 13.Juni: 58-62.
- Sundaramurthy, C. & Lewis, M. 2003. Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Review*, 28: 397-415.
- Susman, G.I. 1970. The concept of status congruence as a basis to predict task allocations in autonomous work groups. *Administrative Science Quarterly*, 15: 164-175.
- Sutton, R.I. & Hargadon, A. 1996. Brainstorming groups in context: Effectiveness in a product design firm. *Administrative Science Quarterly*, 41: 685-718.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. 1979. An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*: 33-47. Monterey: Brooks/Cole Publishers.
- Tannenbaum, A.S., Rosner, B.K. Vianello, M. & Wiesner, G. 1974. *Hierarchy in organizations: An international comparison*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Thibaut, J. & Walker, L. 1975. *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: Erlbaum.
- Thye, S.R. 2000. A status value theory of power in exchange relations. *American Sociological Review*, 65: 407-432.
- Tinsley, C.H., O'Connor, K.M. & Sullivan, B.A. 2002. Tough guys finish last: The perils of a distributive reputation. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 88: 621-642.
- Tornow, W.W. 1971. The development and application of an input-output moderator test on the perception and reduction of inequity. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6: 614-638.
- Tortoriello, M., McEvily, B. & Perrone, V. 2004. *The evolution of status hierarchies: Network dynamics and status differentiation*. <http://littlehurt.gsia.cmu.edu/gsiadoc/WP/2004-E12.pdf> (abgerufen am 01.05.2005).
- Turner, J.C. & Brown, R.J. 1978. Social status, cognitive alternatives, and intergroup relations. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups*: 201-234. London: Academic Press.
- Tyler, T.R. & Blader, S.L. 2002. Autonomous vs. comparative status: Must we be better than others to feel good about ourselves? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89: 813-838.
- Useem, M. & Karabel, J. 1986. Pathways to top corporate management. *American Sociological Review*, 51: 184-200.
- Van den Bos, K., Wilke, H.A.M. & Lind, E.A. 1998. When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75: 1449-1458.
- Veblen, T. 1899. *The theory of the leisure class*. New York: MacMillan.
- Vecchio, R.P. & Godbel, B.C. 1984. The vertical dyad linkage model of leadership: problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 5-20.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wade-Benzoni, K.A. 2002. A golden rule over time: Reciprocity in intergenerational allocation decisions. *Academy of Management Journal*, 45: 1011-1028.

- Waldron, D.A. 1998. Status in organizations: Where evolutionary theory ranks. *Managerial and Decision Economics*, 19: 505-520.
- Walgenbach, P. 1994. *Mittleres Management: Aufgaben - Funktionen - Arbeitsverhalten*. Wiesbaden: Gabler.
- Washington, M. & Zajac, E.J. 2005. Status evolution and competition: Theory and evidence. *Academy of Management Journal*, 48: 282-296.
- Wayne, S.J. & Green, S.A. 1993. The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46: 1431-1440.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden, R.C. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.
- Weber, M. 1922. *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: JCB Mohr.
- Wegener, B. 1991. Job mobility and social ties: Social resources, prior job, and status attainment. *American Sociological Review*, 56: 60-71.
- Wegener, B. 1992. Concepts and measurement of prestige. *Annual Review of Sociology*, 18: 253-280.
- Weigelt, K. & Camerer, C. 1988. Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9: 443-454.
- Weisband, S.P., Schneider, S.K. & Connolly, T. 1995. Computer-mediated communication and social information: Status salience and status differences. *Academy of Management Journal*, 38: 1124-1151.
- Weiss, H.M. 1977. Subordinate imitation of supervisor behavior: The role of modeling in organizational socialization. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19: 89-105.
- Weiss, Y. & Fershtman, C. 1998. Social status and economic performance: A survey. *European Economic Review*, 42: 801-820.
- Wilde, H. 1992. Status – eine Fata Morgana statt Zuckerbrot und Peitsche. *Der Karriereberater: Erfolg in Leben und Beruf*, 16(7): 148-154.
- Wilhelm, C.C., Herd, A.M. & Steiner, D.D. 1993. Attributional conflict between managers and subordinates: An investigation of leader-member exchange effects. *Journal of Organizational Behavior*, 14: 531-544.

Williams, K. & O'Reilly, C. 1998. The complexity of diversity: A review of forty years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20: 77-140.

Wilson, R. 1985. Reputations in games and markets. In: A. Roth (Ed.), *Game theoretic models of bargaining*: 27-62. Cambridge: Cambridge University Press.

Wuketits, F.M. 1997. *Soziobiologie: Die Macht der Gene und die Evolution sozialen Verhaltens*. Heidelberg: Spektrum.

Zajac, E.J. & Westphal, J.D. 1995. Accounting for the explanations of CEO compensation: Substance and symbolism. *Administrative Science Quarterly*, 40: 283-308.

Zalesny, M.D. & Farace, R.V. 1987. Traditional versus open offices: A comparison of sociotechnical, social relations, and symbolic meaning perspectives. *Academy of Management Journal*, 30: 240-259.

Zelditch, M. 1968. Status social. In D.E. Sills (Ed.), *International encyclopedia of the social science*: 251-256. New York: Macmillan Free Press.

Zuckerman, H. & Merton, R.K. 1971. Patterns of evaluation in science: Institutionalisation, structure, and functions of the referee system. *Minerva*, 9: 66-100.