

## **Neues Jahr, neue Vorsätze. Oder, alte Vorsätze neu aufgepeppt. Der Wunsch, ein stimmigeres Vorbild zu sein, steht ebenfalls auf so mancher Liste. Aber wie wichtig ist die Vorbildrolle tatsächlich? Wie funktioniert sie und welche Wirkung entfaltet sie?**

Was hat die größte Auswirkung auf die Unternehmenskultur? Eine aktuelle Umfrage unter 297 höherrangigen Führungskräften bestätigt eine Vielzahl von älteren Umfragen mit ähnlicher Fragestellung: 73% setzen die „Vorbildwirkung“ auf Rang eins, gefolgt von „eigenverantwortlich handeln“ (44%), „interne Kommunikation“ (43%) und „regelmäßige Feedbackgespräche“ (33%). Grund genug, das Thema „Vorbild“ tiefer zu beleuchten.

### **Unbewusst erschaffen wir in anderen genau das, was wir in ihnen sehen: Das Experiment**

Der amerikanische Psychologe Robert Rosenthal wählte in den 1960er-Jahren für einen Versuch über die Lehrer-Schüler-Interaktionen zwei Grundschulen aus. Die eine lag in einem Arbeiterviertel mit einem hohen Anteil ungebildeter Immigranten aus Mexiko, während die andere Schule in einer reichen Gegend lag. Rosenthal führte an beiden Schulen Leistungstests durch und stellte fest, dass die Schüler an der Schule in der reichen Gegend deutlich besser abschnitten. Keine Überraschung. Aber darauf wollte er gar nicht hinaus. Vielmehr schwindelte Rosenthal jetzt den Lehrern an beiden Schulen vor, er hätte durch seine Tests jeweils 20 Prozent Hochbegabte in den Reihen der Schüler entdeckt, die unbedingt gefördert werden müssten. In Wirklichkeit hatte er an beiden Schulen 20 Prozent der Schüler einfach durch Zufall bestimmt. Sie hatten nichts miteinander gemeinsam, außer, dass ihre Lehrer sie nun für hochbegabt hielten. Das durften die Lehrer den angeblich Hochbegabten und den anderen Schülern aber nicht verraten, denn Rosenthal gab vor, es ginge ihm in seinem Experiment um die Wirksamkeit der Begabtenförderung.

Nach einem Jahr wiederholte Rosenthal den ursprünglichen Test, und tatsächlich konnten jene 20 Prozent der Schüler, die von den Lehrern für hochbegabt gehalten wurden, ihre Leistungen deutlich steigern. Bei den übrigen 80 Prozent trat kein Unterschied zum ersten Test auf. Durch den Glauben des Lehrers, der Schüler sei gut, wird dieser also wirklich gut. Ein Prozess, der allein aufgrund einer Annahme bzw. eines bestimmten Denkens eintritt. Andere Psychologen machten nach Rosenthal ähnliche Tests, um zu zeigen, dass es auch anders herum funktioniert: Bei Schülern, von denen die Lehrer glaubten, sie seien schlechte Schüler, ließen die Leistungen tatsächlich immer mehr nach. Natürlich gibt es auch Kritik an Rosenthals Untersuchung. Entscheidend jedoch ist, dass wir andere nach dem Bild formen, das wir von ihnen im Kopf haben. Zu wie viel Prozent mag jeder selbst herausfinden.

### **Die Bedeutung des Experiments in der Führung**

Diese Erkenntnisse, die das Experiment von Robert Rosenthal gebracht hat, können wir vom Bildungs- auf den Wirtschaftssektor projizieren. Über die Vorbildrolle bei Führungskräften wird viel geschrieben und noch mehr diskutiert. Doch jede Theorie hat nur dann eine Daseinsberechtigung, wenn sie in der Praxis funktioniert und eine dementsprechende Wirkung entfaltet. Unsere Akademie hat sich auf die Transformation von Führungsteams spezialisiert. Das heißt: Unsere Daseinsberechtigung besteht nur aus Ergebnissen und Wirkung, nicht aus dem Abhandeln von Theorien. Durch unsere jahrelange Erfahrung mit diesem Thema haben wir gelernt, dass das Thema „Vorbild“ aus drei Blickwinkeln verstanden werden muss: sich an einem Vorbild orientieren, ein Vorbild sein und das Lernen durch Nachahmen.

Beim Lernen durch ein Vorbild bedarf es zweier Voraussetzungen. Als Erstes braucht es einen Lernwilligen, der einen gewissen Erkenntnisdrang, Potenzial und Ehrgeiz besitzt. Daraus ergibt sich die Bereitschaft, mehr lernen und leisten zu wollen. Das nutzt jedoch nichts, wenn diese Person nur durch eigene Erfahrungen lernen will, also einen starken inneren Bezugsrahmen hat. Denn: Der Tor lernt nicht aus seinen Fehlern, der Kluge lernt aus seinen Fehlern und der Weise lernt aus den Fehlern anderer. Es muss also ein gewisses Maß an Weisheit vorhanden sein.

Oder anders: Erst wenn der Schüler bereit ist, erscheint der passende Lehrer. Dann braucht es natürlich eine Person, die vom Lernenden als Autorität erlebt wird. Dies ist eine rein subjektive Empfindung und kaum rational greifbar. Eine solche emotional anerkannte Autorität ist jemand, der entweder aufgrund der vorhandenen Wirkung (Ergebnisse) oder aufgrund seiner Position (Hierarchie) so hoch geachtet wird. Das ursprüngliche Motiv lässt schon eine Prognose auf die Absichten des Lernenden zu. Entweder stehen Wirkungs- oder Anerkennungsstreben im Fokus.

### **Tipps für die Praxis: Die Rolle des Vorbilds**

Wichtig ist, sich bewusst dafür zu entscheiden, durch eine Vorbildfunktion andere Menschen zu entwickeln. Das ist eine große Herausforderung. Wer jetzt versucht, perfekt zu sein, der wird zwei Dinge bewirken. Erstens wird er eine immer größer werdende innere Kluft zwischen Realität und Wunschbild erleben. Das kostet eine enorme Kraft und führt zu innerlich emotionalem Ausbrennen. Menschen, die sich an einem inneren Ideal orientieren, verlierenden oft den Realitätssinn. Sie fahren im Fahrstuhl des Idealismus nach oben und schauen von dort auf die unvollkommene Welt hinunter. Da sie selbst ihrem Ideal nicht gerecht werden, werfen sie dann anderen vor, das nicht hinzubekommen, woran sie selbst gescheitert sind.

Zweitens wird er eine gewisse Ablehnung der zu führenden Personen erwirken, weil diese merken, dass etwas nicht stimmt. Außerdem respektieren Menschen Vorbilder für ihre authentischen Stärken und lieben sie für ihre authentischen Schwächen. Perfektion weckt Aggression, keine Anziehungskraft. Es gibt genügend Beispiele für Personen, die an dem Ruf nach einem perfekten Vorbild gescheitert sind. Auf ihrem Weg, einem gewünschten Ideal gerecht zu werden, hat sie etwas emotional zerrissen.

### **Von der Wissenschaft zur Kunst: Die vier Stufen der Wirkung**

Ein Vorbild muss vier Stufen der Wirkung erklimmen, um seiner Rolle gerecht zu werden. Die ersten beiden sind eine Wissenschaft, die letzten beiden eine Kunst. Im ersten Schritt muss Klarheit herrschen, um was es geht. Was sind die Inhalte? Im zweiten Schritt geht es darum, zu wissen, wie die beste Methodik aussieht. Wie werden die Inhalte am effektivsten vermittelt? Diese beiden Punkte sind durch Fleiß problemlos erlernbar. Für die nächsten beiden Punkte braucht es besondere emotionale Fähigkeiten und einen gewissen Instinkt. Dann kommt es zur Kunst. Im dritten Schritt geht es um das Timing, den passenden Zeitpunkt. Hier gilt es, zu erkennen, wann das Zeitfenster für das Vermitteln einer bestimmten Botschaft offen ist. Das gilt sowohl für einzelne Personen als auch für gruppenspezifische Prozesse. Im vierten Schritt geht es um die Legitimation. Gibt eine Person oder eine Gruppe jemandem die Berechtigung, sie zu entwickeln? Diese Akzeptanz einer Autorität ist der entscheidende Schlüssel zu einer Vorbildfunktion. Es ist nichts wert, wenn die ersten drei Schritte optimal erfüllt werden, dem Führenden aber die Gefolgschaft verweigert wird. Eltern, deren Kinder in der Pubertät sind, wissen genau wovon ich rede. Andersherum ist es noch schlimmer, wenn jemand die Legitimation emotional bekommt, aber nicht die Substanz der ersten drei Schritte hat. Das sind dann die Schaumschläger, die sich kurzfristig trotzdem großer Beliebtheit erfreuen.

### **Vorsicht vor dem idealen Vorbild**

Manch Lernender sucht in seinem Vorbild ein Ideal. Wer in einem anderen ein Ideal sucht, sollte sich überlegen, warum er das tut. Wenn jemand von einem „idealen Menschen“ als Vorbild träumt, dann meist deswegen, weil er selbst nicht die volle Verantwortung für sein eigenes Handeln übernehmen will. Ein Mensch, der lernen will, muss auch lernen, die Verantwortung für das Gelernte zu übernehmen. Ein Vorbild ist niemals ein Vorbild in allen Belangen, sondern nur in dem Bereich, in dem er exzellente Ergebnisse vorweisen kann. Das ist „Best Practice“ in Reinkultur.

### **Lernen durch Nachahmen**

Das Lernen durch Nachahmen ist ein wissenschaftlich anerkannter Lernweg. Indem wir etwas nachahmen, übernehmen wir ungefiltert bestimmte Verhaltensmuster. Wir verbauen sie und ändern oder ignorieren das, was nicht zu uns gehört. Das ist die schnellste Art des Lernens. Nachahmungslernen bezeichnet das Lernen anhand von Beobachtung.

Mit Hilfe von Nachahmung erlernt bereits das Kleinkind verschiedene komplexe Kommunikations- und Verhaltensmuster, die im sozialen Zusammenleben von größter Wichtigkeit sind. Das Nachahmungslernen hat den Vorteil, dass ein aufwändiger Lernprozess inklusive seiner Misserfolge und Irrtumsmöglichkeiten (= Lernen durch Versuch und Irrtum) entfällt und ein Verhalten durch das Nachahmen z.B. eines Vorbildes (früher Eltern, später eine andere Autorität) direkt eingeübt wird. Das Nachahmungslernen ist wichtig für die Ausprägung und Entwicklung der Persönlichkeit. Durch Nachahmung eignen sich Menschen Verhaltensweisen an, die z.B. in einer Gruppe für die eigene Akzeptanz wichtig werden können. Daher bezeichnet man das Nachahmungslernen auch als Lernen am Vorbild.

### **Vorbild sein heißt scheitern**

Ein Vorbild ist jemand, der die Ergebnisse erzielt, die der Lernende noch erreichen möchte. Dabei gibt es einen wichtigen Aspekt: Vorbilder werden den Menschen, denen sie als Vorbild gelten, nie absolut gerecht werden. Dazu sind die Menschen zu einzigartig und besonders. Vielmehr geht es darum, möglichst wenig zu scheitern. Genauso ist es in einer Partnerschaft und in der Erziehung von Kindern. Wer wenig scheitert, hat schon viel erreicht.

Vorbilder scheitern aus zwei Gründen: Zum Einen geben sie sich selbst nicht die Berechtigung zu führen, weil sie unbewusst das Bild einer perfekten Führungskraft mit sich tragen. Zum Anderen erkennen sie die Rolle der Führungskraft nicht als Beruf an und machen dementsprechend viele Fehler. Der vielleicht entscheidendste Punkt einer Vorbildrolle ist der Glaube an die zu entwickelnde Person. Diesen Glauben kann nur entwickeln, wer die eigene Größe in sich selbst erkannt und entwickelt hat. Und wieder zeigt sich: Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen. Deswegen gilt: Führen ist vorleben, alles andere ist Dressur.

### **Die Macht des Vorbilds: Der „Pygmalion-Effekt“**

Das Experiment von Robert Rosenthal und die Ausführungen in der Führung zeigen, welche große Macht Personen haben, denen eine Vorbildrolle zugeschrieben wird. Es ist wie bei dem Bildhauer Pygmalion aus der griechischen Mythologie, der sich so sehr in eine von ihm selbst geschaffene Statue einer Frau verliebte, dass sie schließlich lebendig wurde. Wenn die Beziehung nur intensiv genug ist, erschaffen wir unbewusst im anderen genau das, was wir in ihm sehen. Deshalb heißt dieses anerkannte Phänomen in der Psychologie „Pygmalion-Effekt“.

Hier noch einige passende Zitate:

Mit einem Herren steht es gut, der, was er befohlen, selber tut.

**Johann Wolfgang von Goethe**

Bilde dich selbst, und dann wirke auf andere durch das, was du bist!

**Wilhelm von Humboldt**

Die Menschen glauben den Augen mehr, als den Ohren. Lehren sind ein langweiliger Weg, Vorbilder ein kurzer, der schnell zum Ziel führt.

**Lucius Annaeus Seneca**

Es ist leichter, anderen mit Weisheit zu dienen, als sich selbst.

**Francois de la Rochefoucauld**

Jetzt wünschen wir Ihnen von Herzen ein realistisches Vorbildstreben in 2011. Wenn wir Sie auf Ihrem Weg unterstützen dürfen, melden Sie sich am besten gleich zu einem Intensiv-Seminar an. Ich freue mich auf Sie!

Ihr Boris Grundl

- **Intensiv-Seminare 2011:** Bevor alles ausgebucht ist: Planen sie jetzt Ihre Weiterbildung aus unserem vielfältigen Jahresprogramm. [Seminar-Informationen](http://www.grundl-akademie.de/seminare/termine.html).  
<http://www.grundl-akademie.de/seminare/termine.html>