

# „Führen heißt Vorleben, alles andere ist Dressur“

Boris Grundl: Unbewusst erschaffen wir in anderen genau das, was wir in ihnen sehen



*Ein Vorbild ist jemand, der die Ergebnisse erzielt, die der Lernende noch erreichen möchte.*

**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, die andere Schule in einer reichen Gegend. 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.**

**N**ach 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. Das heißt: Durch den Glauben des Lehrers, der Schüler sei gut, wird dieser also wirklich schneller besser. Ein Prozess, der allein aufgrund einer Annahme bzw. eines bestimmten Denkens bezüglich einer Person eintritt. Zu wieviel Prozent, mag jeder selbst herausfinden. Entscheidend ist,

dass wir andere nach dem Bild formen, das wir von ihnen im Kopf haben.

## **Die Rolle des Vorbilds**

Das Rosenthal-Experiment zeigt, welche große Macht Personen mit Vorbildrolle haben. Rosenthals Erkenntnisse lassen sich auch auf die Führungsrolle in der Wirtschaft projizieren. Über die Vorbildfunktion 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. Praxiserfahrene Führungskräfte haben gelernt, dass das Thema „Vorbild“ aus drei Blickwinkeln betrachtet werden muss: ein Vorbild sein, sich an einem Vorbild orientieren und das Lernen durch Nachahmen.

Wer Menschen entwickeln will, muss sich be-

wusst dafür entscheiden, eine Vorbildfunktion einzunehmen. 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 emotionalem Ausbrennen. Menschen, die sich an einem inneren Ideal orientieren, verlieren 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. Menschen respektieren Vorbilder für ihre authentischen Stärken und lieben sie für ihre authentischen Schwächen. Perfektion weckt Aggression, keine Anziehungskraft.

#### Die vier Stufen der Wirkung

Ein Vorbild muss vier Stufen der Wirkung erklimmen, um in seiner Rolle eine hohe Wirkung zu entfalten. 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? Jetzt 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 Erkenntnis 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. Andersherum ist es noch schlimmer, wenn jemand die Legitimation emo-

tional 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. Menschen suchen dann nach einem „idealen Menschen“ als Vorbild, wenn sie selbst nicht die volle Verantwortung für ihr Handeln übernehmen wollen. Jemand, 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 „vorbildliche“ Ergebnisse aufweisen kann. Das ist „Best Practice“ in Reinkultur.

Ein Vorbild ist jemand, der die Ergebnisse erzielt, die der Lernende noch erreichen möchte. Dabei gibt es einen wichtigen Aspekt: Vorbilder können den Menschen, denen sie als Vorbild gelten, nie absolut gerecht werden. Dazu sind die Menschen zu einzigartig und Vorbilder zu unvollkommen. 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 eines perfekten Menschen in sich tragen. Zum anderen erkennen sie die Aufgaben einer Führungskraft nicht als zu erlernenden Beruf an.

Das produziert dann dementsprechend viele Fehler. Der entscheidendste Punkt einer Vorbildrolle führt uns zurück zum Experiment von Rosenthal, welches auch Pygmalion-Effekt genannt wird: Es ist der Glaube an die zu entwickelnde Person. Diesen Glauben kann nur entwickeln, wer die eigene Größe in sich selbst erkannt hat und ständig weiter entwickelt. Und wieder zeigt sich: Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen. ■



**Boris Grundl**

#### ZUR PERSON

*Boris Grundl durchlief eine Blitzkarriere als Führungskraft und gehört als Führungsexperte und mitreißender Kongress-Redner zu Europas Trainerelite. Er ist Management-Trainer, Unternehmer, Autor sowie Inhaber der Grundl Leadership Akademie. Boris Grundl perfektionierte die Kunst, sich selbst und andere auf höchstem Niveau zu führen. Er ist ein gefragter Referent und Gastdozent an mehreren Universitäten. Seine Referenzen bestätigen seine Ausnahmestellung unter den Spitzen-Referenten. Keinem wird eine so hohe Authentizität und Tiefgründigkeit bescheinigt. Er redet Klartext, bleibt dabei stets humorvoll und bringt die Dinge präzise auf den Punkt. Boris Grundl ist als prominenter Experte gern gesehener Gast und Protagonist in Fernsehen und Radio (u. a. ARD, ZDF, WDR, MDR, 3sat, SWR, RBB, FFH). In Großvorträgen gibt er Schülern wegweisende Impulse für ein eigenverantwortliches Leben. Boris Grundl ist „der Entwickler“ (Harvard Business Manager). Mehr Informationen: [www.grundlakademie.de](http://www.grundlakademie.de)*



#### **DIKTATUR DER GUTMENSCHEN**

*Was Sie sich nicht gefallen lassen dürfen, wenn Sie etwas bewegen wollen*

**ECON-VERLAG**

**ISBN: 978-3430201070 • 19,95 EURO**