

## Rainer König

### Thesen zum Vorbildhandeln

1. (Positive) Vor-Bilder sind Menschen, die für andere Menschen erstrebenswerte Fähigkeiten, Fertigkeiten, Ideen (Werte, Ziele) symbolisieren. Dem Vorbild schreibt man also etwas zu, das man selbst (noch) nicht hat, aber haben will.
2. Solange Menschen solche Fähigkeiten und Ideen für erstrebenswert halten, brauchen sie Vorbilder: sie zeigen ihnen, dass (und oft: wie) man jene Fähigkeiten und Ideen tatsächlich erreichen bzw. realisieren kann. Von hier aus stellt das Lernen durch Vorbilder eine Variante des Lernens am Modell dar.
3. Vorbild wird man nicht dadurch, dass man sich zum Vorbild erklärt. Vorbild wird man zunächst und zuallererst dadurch, dass einem eine andere Person dieses zuschreibt. Vorbilder können deshalb auch Menschen sein, die einen selbst gar nicht kennen und die man umgekehrt persönlich auch nicht kennt.
4. Bewusst anstreben und erreichen kann man dagegen nur, für und vor sich selbst vorbildhaft oder vorbildlich zu handeln. Das setzt voraus
  - a. ehrlich zu sich und anderen, d.h. authentisch zu sein
  - b. zu wissen, welche Ideen oder Fähigkeiten man vorbildhaft leben will,
  - c. zu wissen, wie man sie vorbildhaft leben kann,
  - d. zu wissen, in welchen Grenz(=Stress-)situationen das vorbildhafte Handeln wirklich gefordert ist.
5. Einige Probleme vorbildhaften Handelns im Führungshandeln:
  - a. Problem der selektiven Wahrnehmung und Erinnerung (was man selbst für vorbildhaft hält, muss nicht auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als vorbildhaft wahrgenommen werden)
  - b. Problem der Wahrnehmung aus der Distanz (viele Mitarbeiter/innen nehmen Vorgesetzte nur aus der „Ferne“ und sehr selten wahr)
  - c. Konflikte zwischen
    - i. Zielen/Grundsätzen der Unternehmung
    - ii. Vorgesetztenfunktionen
    - iii. den eigenen Lebensbereichen (z.B. Familie und Beruf)
  - d. Problem des mangelhaften Feedbacks als Vorgesetzter („Geschäftsführerkrankheit“)
  - e. Problem der klonenden Selektionskultur, wie Lutz von Rosenstiel dies nennt: „Die erste Selektion passiert bei der Einstellung. Wer kommt überhaupt rein? Derjenige, der nach dem Studium ein Jahr durch die Welt zog, eher nicht ... Wer steigt auf? Da gilt der gleiche Filter: Die Machthaber wählen sich die Nachfolger, die sie durchschauen, weil sie ihnen vertraut sind. Sie klonen sich. Danach folgt das dritte Sieb, der soziale Druck zur Anpassung. ... Und wer irgendwann oben ankommt, ist so, wie es sich der Chef wünscht: bequem, weil berechenbar ... tüchtige Beamte eines konventionellen Erfolgs ... Der Unternehmer im Schumpeterschen Sinne hat im Konzern keine Chance.“

- f. Problem der Abschottung gegenüber dem Alltag der normalen Mitarbeiter durch Statussignale. Erwin K. Scheuch meint hierzu, dass niemand unbeeinflusst bleibt „von der Fürsorge eines Stabes mehrerer Sekretärinnen und Assistenten. Die Fahrt mit dem Chauffeur im Dienstwagen zum Airport, dort Einchecken über die Senator Lounge, Hineingleiten in den Komfort der ersten Klasse, Empfang am Zielort als Ehrengast – das muss zum Abheben aus den Verhältnissen und Bezügen führen, in denen 99 Prozent der Mit-Menschen eines Landes leben. ... Niemand schreitet mehrmals im Monat über rote Teppiche, ohne verändert zu werden.“
6. Was kann man gegen diese Probleme tun? Z.B.
- a. 360-Grad-Feedback
  - b. Coachings
  - c. systematische Selbstbewertung (Selfassessment)
  - d. regelmäßige MAGs
  - e. informelle Gespräche und Aufbau von Vertrauen im ´engen´ Kreis
  - f. Führungszirkel
  - g. Aufbau und Erhalt informeller Strukturen und Kontakte über den Kreis der eigenen Führungselite hinaus etc.