

Rosenthal- oder Pygmalion-Effekt

Rosenthal-Effekt

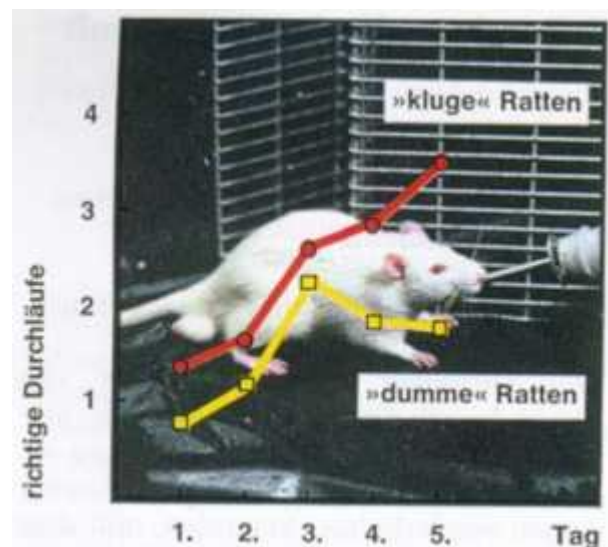
Für ein Lernexperiment mit Ratten nahm Rosenthal, ein amerikanischer Psychologie-Professor, zwölf Psychologie-Studenten als Versuchsleiter.

Die Versuchstiere (60 Albino-Ratten) sollten lernen, in einem einfachen Labyrinth den richtigen Weg zur Futterstelle zu wählen. Robert Rosenthal erläuterte seinen studentischen Versuchsleitern, dass die Hälfte der Versuchstiere aufgrund von Zuchtwahl besonders lernfähig, die andere Hälfte besonders "dumm" sei. Die Ratten wurden den Versuchsleitern streng nach dem Zufall zugeteilt, sechs Versuchsleiter waren jedoch im Glauben, dass ihre Tiere zum Stamm der "klugen" Ratten gehörten, die anderen sechs, dass sie mit "dummen" Ratten experimentieren würden.

Jeder Versuchsleiter hatte die Aufgabe, mit einer Gruppe von fünf Ratten an fünf Tagen je zehn "Trainingsläufe" im Labyrinth durchzuführen und zu notieren, ob die Tiere den richtigen Ausgang wählten.

Des Rätsels Lösung ist aus einer Befragung der Studenten nach dem Experiment zu erschließen: Die Versuchsleiter mit vermeintlich "klugen" Ratten beurteilten ihre Versuchstiere wesentlich positiver und behandelten sie dementsprechend liebevoller, als Versuchsleiter mit vermeintlich "dummen" Ratten dies taten!

Der "Rosenthal-Effekt" oder "Pygmalion-Effekt" ist bei menschlichen "Versuchsobjekten" noch wesentlich wirksamer als im Tierexperiment. Rosenthal testete z. B. zu Beginn eines Schuljahres alle Kinder der 18 Klassen einer Schule. Dann gab er den Lehrern die Namen einzelner Schüler, die dem Testergebnis zufolge eine "ungewöhnlich gute schulische Entwicklung" nehmen werden (insgesamt 20% der Schüler). Die Namen der "Hochbegabten" waren wiederum streng nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. In den höheren Schulklassen hatte die Lehrererwartung nur einen geringen Einfluss auf die Leistung der Schüler, in den unteren Klassen war der Effekt jedoch dramatisch: Am Ende des Schuljahres hatten die vermeintlich "Hochbegabten" nach dem Ergebnis eines Schulleistungstests einen großen Vorsprung gegenüber den anderen Schülern.



nach Legewies & Ehlers 1992, 10f und Stangl

Quelle: <http://www.personalbeurteilung.de/pygmalioneffekt.html>

Der Rosenthal- oder Pygmalion-Effekt beschreibt die Einflüsse, die ein Versuchsleiter selbst auf Versuchspersonen hat. Der amerikanische Psychologe Robert Rosenthal untersuchte 1965 verschiedene Gruppen von Schülern, von denen eine ihren neuen Lehrern als hochintelligent, die anderen als normal intelligent "überlassen" wurden.

Untersucht wurde die “Self Fullfilling Prophecy”: tatsächlich entwickelten sich die vermeintlich Hochintelligenten besser als die vermeintlich Normalen. Welche Bedeutung dieser Effekt fürs Management haben kann, beschreibe ich hier.

Unsere Führungs– Verantwortung liegt also darin, wie sich Führungskräfte, ihren Mitarbeitern gegenüber verhalten und welches Vertrauen sie dem Leistungswillen und der Leistungsfähigkeit bestimmter Personen entgegenbringen. Wie im Labor.

Jeder Mensch, der Führungsverantwortung hat (das Wort Verantwortung steckt nicht ganz grundlos da drin), kennt die “hoffnungslosen Fälle”. Seit Jahren immer das gleiche Spiel. Je mehr man redet, umso schlimmer wird es (sehr häufig im Vertrieb aber auch aus vielen anderen Bereichen frustrierend bekannt), Mitarbeiter verweigern sich der Leistung, sind nicht bereit, selbst Verantwortung zu übernehmen und Initiative zu ergreifen, geschweige denn überdurchschnittlichen Einsatz zu bringen.

Sind diese Fälle wirklich immer und an jeder Stelle hoffnungslos? Oder liegt es manchmal auch daran, dass wir als Führungskraft einfach resigniert haben und kein Vertrauen mehr in die Fähigkeiten eines solchen Kollegen aufbringen können? Natürlich hat uns die Erfahrung gezeigt, dass wir damit richtig liegen müssen. Die Fragen ist nur: gibt es vielleicht einen Teufelskreis und wenn ja, wie können wir ihn durchbrechen?

Rosenthal hat die Wirkung beschrieben, die ein Lehrer auf seine vermeintlichen Überflieger hat. Fehler werden eher toleriert (“...vielleicht hab ich’s nicht richtig erklärt, die Kinder sind ja hyper-intelligent...!”), der eigene Einfluss wird hinterfragt (“...ich darf mir keine Blöße geben vor meinen klugen Schülern...!”), der Ansporn der eigenen Verantwortung steigt (“...der Erfolg meiner Schüler färbt ja auch auf mich ab...!”).

Man hat aus diesem berühmten Experiment gefolgert, dass das Verhalten des Lehrers eine große Auswirkung auf das Verhalten, den Lernwillen der Schüler hat. Laut Rosenthal sind nämlich die Leistungen der vermeintlich hochintelligenten Schülergruppe objektivierbar (nach bestimmten Messkriterien) gestiegen. Das führt uns zur Überlegung, wie wir mit unserem Verhalten und unserer **Wirkung als Führungskraft** die Leistungsfähigkeit und allen voran den Leistungswillen einer bestimmten Person, eines Teams oder sogar eines ganzen Unternehmens mitbeeinflussen können.

“Menschen zu achten heißt, auf ihre Fähigkeiten zu vertrauen!”

Quelle: <http://www.arbeitshelden.net/2010/rosenthal-on-management-von-fuehrungskraften-und-versuchskaninchen/>