

„Bei mir zu Hause ist es ja genauso“: Wenn Führungskräfte ihre Machtlosigkeit zur Ausrede machen

Das Schild, das niemand ernst nimmt

An der Tür zur Produktionshalle prangt ein Schild: **„Speisen und Getränke verboten.“** Dahinter: eine Landschaft aus Kaffeetassen, Wasserflaschen und Energy-Drinks. Der Teamleiter sieht es die ganze Zeit. Er sagt nichts.

Als Berater spreche ich ihn darauf an: „Die Regel wird nicht eingehalten, was ist Ihre Strategie dazu? Oder ist das Schild vielleicht nicht mehr gültig, und Ihr habt nur vergessen, es abzunehmen?“

Seine Antwort? Ein resigniertes Schultersucken: **„Wir können den Mitarbeitern doch das Trinken am Arbeitsplatz nicht verbieten. Im Übrigen hört hier eh niemand auf mich. Genau wie zu Hause. Da hab ich drei Halbwüchsige, die machen auch, was sie wollen.“**

Moment mal. Eine Führungskraft, konfrontiert mit einem Führungsproblem in seinem Verantwortungsbereich, flüchtet sich in den Vergleich mit privaten Erziehungsschwierigkeiten? **Das ist keine Erklärung. Das ist ein Offenbarungseid.**

Was sich hier als harmlose Anekdote tarnt, ist in Wahrheit eine verräterische Selbstdiagnose: Diese Person hat an zwei völlig verschiedenen Orten dasselbe Problem und merkt nicht, dass sie selbst die Konstante in der Gleichung ist. Willkommen in der Welt der selbstverschuldeten Autoritätskrise mit Opferhaltung.



Die Opferrolle als Führungsstrategie

„Zu Hause ist es genauso.“ Dieser Satz klingt nach Solidarität im Leid, nach geteiltem Schicksal aller, die „es mit schwierigen Menschen zu tun haben“. Aber was er wirklich sagt, ist: **„Ich habe nicht verstanden, dass ich das Problem bin.“** Und das ist ganz unabhängig von dem eigentlichen Problem, dass er seiner Aufgabe, nämlich menschliches Verhalten zu beeinflussen und ein Team zu managen nicht nachkommt.

Der Sozialpsychologe Julian Rotter beschrieb bereits in den 1960ern das Konzept des **„Locus of Control“**, der Kontrollüberzeugung.

Menschen mit externem Kontrollzentrum glauben, dass äußere Umstände ihr Leben bestimmen: schwierige Mitarbeiter, trotzigte Kinder, die Zeiten, die Jugend von heute. Menschen mit internem Kontrollzentrum erkennen: **Wenn ich überall dasselbe Problem habe, liegt es vielleicht an mir.**

Die Führungskraft, die auf den Hinweis eines Beraters mit „zu Hause ist es ja genauso“ reagiert, hat sich in der Opferrolle eingerichtet. Sie deutet ein strukturelles Führungsversagen um in eine Charakter-schwäche ihrer Umgebung. **Das ist bequem. Und fatal.**

Die Psychologie der leeren Drohung

Was hier auf dem Shop-Floor abläuft, nennt die Sozialpsychologie „**learned non-responsiveness**“, erlerntes Nicht-Reagieren. Wenn Menschen wiederholt erleben, dass auf Ankündigungen keine Taten folgen, passen sie ihr Verhalten entsprechend an. Der Psychologe **Robert Cialdini** zeigte: Wer sagt und nicht tut, verliert nicht nur kurzfristig Glaubwürdigkeit, **er trainiert sein Umfeld aktiv darin, ihn zu ignorieren.**

Ein klassisches Experiment: Forscher platzierten in einer Bibliothek Schilder mit „**Bitte leise sein**“.

In Testgruppe A wurden Verstöße konsequent angesprochen. Es blieb leise.

In Testgruppe B wurden Verstöße selten angesprochen. Zum Schluß gar nicht mehr.

Das Ergebnis? Die Lautstärke in Gruppe stieg sogar über das Ausgangsniveau, **Inkonsistenz war schädlicher als gar keine Regel.**

Der Teamleiter in der Produktionshalle hat sich seine Mitarbeiter selbst zum Regelbruch, zum Schlendrian, zur Disziplinlosigkeit hintrainiert. Und statt das zu erkennen, beklagt er nur sein Schicksal. **Der Witz ist: er hat nicht nicht bemerkt, dass er der Ausbilder dieser Verhaltensweise selbst war.**

Die rote Ampel-Dynamik

Irgendwo in Deutschland im Jahre 2025. Eine rote Fußgängerampel. Kein Auto weit und breit. 15 Passanten stehen und warten brav. Das Licht schaltet nicht um. Plötzlich

wird es einem zu blöd. Er geht los. Was passiert?

Die anderen warten erst mal ab. **Sie beobachten.** Überlebt der Eigenwillige? Wird er von der Polizei angehalten? Wird er von anderen Passanten gemaßregelt? Nein? Nichts? Dann geht der Nächste. Dann noch einer. Und plötzlich steht nur noch einer von den 5 da, der Regelkonforme. Nach ein paar Augenblicken wird es auch dem zu dumm. Er will nicht der dumme August sein. Also geht auch er. Gruppendynamik par excellence.

Der Ökonom George Akerlof beschreibt das als „**Erosion sozialer Normen durch rationale Anpassung**“. Menschen halten sich nicht deshalb an Regeln, weil sie gut sind oder nobel oder wünschenswert. Sie halten sich an Regeln, solange es sich lohnt. Sobald die Kosten des Regelbruchs gegen Null gehen und dann noch andere vom Regelbruch profitieren, wird aus Disziplin gefühlte Dummheit.

In der Produktionshalle läuft dasselbe ab. Die gewissenhaften Mitarbeitenden kommen ohne Getränke, halten sich an Vorgaben und sehen, wie andere Regeln brechen und sich angenehme Freiheiten „erarbeiten“. Ohne Konsequenzen. Die Reaktion ist vorhersehbar: **Erst Frust, dann Anpassung.** „Wenn alle ihre Kaffeetasse mit in die Halle nehmen und nichts passiert, warum soll ich der Dumme sein?“ Wenn alle 5 Minuten länger in der Pause bleiben und nichts passiert, warum soll ich derjenige sein, der für die anderen in der Zeit mitschuftet?

Und die Teamleiter? Steht daneben, sieht es, und seufzt: „Zu Hause ist es ja genauso.“ **Als wäre er Zuschauer statt Regisseur.**

Die drei Phasen des Normverfalls und die passive Führungskraft

Phase 1: Testverhalten

Jemand probiert es aus. Eine Colaflasche in der Produktion. Ein verspäteter Projektbericht. Ein ignoriertes Meeting. Ein verspätetes Aus-der-Pause-Zurückkommen. **Die Frage lautet nicht:**

Ist das erlaubt? Sondern: Was passiert, wenn ich es (nicht) tue?

Der Teamleiter bemerkt dieses Fehlverhalten. Und schweigt. Nicht aus Strategie, sondern aus Vermeidung. **„Wer schweigt, stimmt zu.“** Ob als Kollege oder Vorgesetzter.

Phase 2: Beobachtungslernen

Die anderen Kollegen beobachten die Situation. Passiert etwas? Greift der Teamleiter ein? Oder kommt der Regelverletzer mit seinem Verhalten durch?

Verhaltenspsychologen nennen das **„vicarious learning“**, oder stellvertretendes Lernen.

Man muss nicht selbst die Hand auf die Herdplatte legen, um zu lernen, dass sie heiß ist. Es reicht, anderen dabei zuzusehen.

Die Führungskraft geht vorbei. Sagt nichts. Die Botschaft ist klar: **Es ist okay.**

Phase 3: Normalisierung

Wenn nichts passiert, wird aus Testverhalten neue Normalität. Plötzlich sind Colaflaschen überall, Deadlines sind „ungefähre Richtwerte“, und Meetings beginnen „wenn halt alle da sind“. Die ursprünglichen Regeln? Existieren nur noch auf dem Papier.

Und der Teamleiter? Hat längst kapituliert. **„Zu Hause ist es ja genauso.“** Die Opferhaltung ist perfekt.

Das Drama der pflichtbewussten Mitarbeitenden

Die tragischen Helden in dieser Geschichte sind nicht die Regelbrecher, die handeln rational innerhalb eines Systems, das Regelverstöße belohnt. Die Tragik liegt bei denen, die sich zunächst noch an die Regeln halten. Sie erleben eine doppelte Ungerechtigkeit:

Erstens: Sie halten sich an Standards, die andere ignorieren – und niemand würdigt es.

Zweitens: Sie werden strukturell benachteiligt,

weil sie Zeit und Energie in Compliance investieren, die andere produktiv nutzen.

Der Harvard-Psychologe Daniel Gilbert beschreibt das als **„Sucker Aversion“**, die tiefe menschliche Abneigung, der Dumme zu sein.

Niemand will der letzte an der roten Ampel sein. Niemand will der einzige im Team sein, der sich noch an Regeln hält, die sonst schon lange niemand mehr befolgt.

Die Konsequenz? **Die Guten passen sich nach unten an.** Nicht, weil sie schlechte Menschen sind, sondern weil sie rationale Menschen sind.

Und hier liegt die eigentliche Verantwortung der Führung: **Wer die Regeltreuen nicht schützt, verliert sie.** Entweder an die Konkurrenz („Mir reicht es jetzt in diesem Sauladen!“), oder an die Disziplinlosigkeit.

Denn, die Guten werden von den Wegschauenden nicht genug geschützt und gestützt. Denn die sind ja in ihrem eigenen Dilemma gefangen: „Zu Hause ist es ja genauso.“ **Als sei das ein Naturgesetz und nicht das Ergebnis ihrer eigenen Untätigkeit.**

„Zu Hause ist es ja genauso“, die Anatomie einer Ausrede

Analysieren wir diesen Satz genauer. Was sagt eine Führungskraft damit?

1. Verantwortung wird externalisiert

„Es liegt nicht an mir, sondern an denen, die nicht auf mich hören wollen.“ Das ist die Grundhaltung des Machtlosen, des Opfers.

Der Entwicklungspsychologe Lawrence Kohlberg hat aufgezeigt: Effektive Autorität entsteht nicht durch Position, sondern durch Konsequenz. **Wer durchsetzt, führt. Wer duldet, wird ignoriert.**

2. Scheitern wird normalisiert

„Das ist überall so.“ Nein, ist es nicht. Es gibt Führungskräfte, auf die gehört wird. Es gibt Eltern, deren Kinder Ansagen befolgen. Der Un-

terschied? **Diese Menschen haben verstanden, dass Führung eine Fähigkeit ist, keine Schicksalsfrage.**

3. Selbstreflexion wird vermieden

Wenn ich an zwei völlig verschiedenen Orten dasselbe Problem habe, im Unternehmen und zu Hause, dann gibt es genau eine gemeinsame Variable: **mich selbst**. Das zu erkennen wäre der erste Schritt zur Besserung. Stattdessen wird die Parallele als Beweis für die Hoffnungslosigkeit der eigenen Lage angeführt.

Der Organisationspsychologe Edgar Schein nennt so etwas „**defensive reasoning**“, Abwehrdenken.

Man konstruiert eine Weltsicht, in der man selbst entlastet ist und die Schuld bei anderen liegt. Das schützt das Ego. **Aber es verhindert auch jegliche positive Entwicklung.**

Was die Führungskraft übersieht: Sie ist nicht Opfer, sondern Täter

Hier die unbequeme Wahrheit: **Die Führungskraft, die „zu Hause ist es ja genauso“ sagt, ist nicht Opfer schwieriger Umstände. Sie ist Architektin einer Kultur der Disziplinlosigkeit.**

Jedes Mal, wenn ein Regelverstoß beobachtet und geduldet wird, wird eine Norm gesetzt. Jedes Mal, wenn eine Ankündigung gemacht und nicht nachfasst wird, wird Fehlverhalten trainiert. Jedes Mal, wenn ein Teamleiter seufzt anstatt zu handeln, vermittelt er: **Regeln sind hier optional.**

Der Soziologe **Philip Zimbardo** zeigte in seinem berühmten Stanford-Prison-Experiment: Normen entstehen nicht durch Proklamation, sondern durch Verhalten. **Was geduldet wird, wird zur Regel.** Die Führungskraft hat nicht versagt, weil die Mitarbeiter ungehorsam sind. Die Mitarbeiter sind „ungehorsam“, weil die Führungskraft versagt hat.

Und der Vergleich mit zu Hause? Er bestätigt nur: **Dieses Versagen ist kein Ausrutscher, sondern ein Muster.**

Konsequenz ist nicht Härte - sondern Klarheit

Die gute Nachricht: Konsequente Führung ist keine Charakterfrage, sondern eine Fähigkeit. Und Fähigkeiten kann man lernen.

Konsequenz heißt nicht: Autoritär durchgreifen, keine Gnade zeigen, mit eiserner Faust regieren. Mit Abmahnungen um sich werfen.

Konsequenz heißt: Berechenbar sein. Was angekündigt ist, wird durchgesetzt. Was verboten ist, wird unterbunden. Was gilt, gilt für alle.

Nehmen wir das Beispiel der japanischen Managementkultur: Bei Toyota gibt es das „**Andon Cord**“-Prinzip, jeder Mitarbeiter kann das Produktionsband stoppen, wenn ein Problem auftritt. Keine Diskussion, keine Ausnahme. Das ist radikal konsequent, aber nicht hart. Es schafft Verlässlichkeit: Qualität geht vor, immer.

Vergleichen Sie das mit westlichen Produktionen, wo das Band weiterläuft „weil wir Liefertermine haben“, bis der Fehler beim Kunden landet. **Die vermeintliche Flexibilität ist teurer als die konsequente Regel.** Und sie züchtet eine Kultur, in der jeder für sich entscheidet, welche Regel gerade gilt.

Die Kunst des konsequenten Führens: Ein Dreischritt

Schritt 1: Erst verstehen, dann urteilen

Konsequenz beginnt nicht mit Sanktion, sondern mit Neugier. „Ich sehe, du hast eine Kaffeetasse in der Halle. Erzähl mal, was ist der Hintergrund?“ Vielleicht gibt es einen Grund, eine fehlende Pausenregelung, unrealistische Taktzeiten. Gute Führung prüft zunächst, ob die Regel noch sinnvoll ist.

Schritt 2: Klar kommunizieren und sich selbst nicht ausnehmen

Wenn die Regel sinnvoll ist, gilt sie. Für alle. Ein Produktionsleiter, der das Getränkeverbot durchsetzt, aber selbst mit Kaffee durch die Halle läuft, ist keine Führungskraft – er ist eine Karikatur. **Glaubwürdigkeit entsteht nicht durch Worte, sondern durch Vorbildverhalten.**

Schritt 3: Fehler eingestehen können

Sie haben zu hart reagiert? Sie lagen falsch? Dann sagen Sie es. „Ich habe vorschnell geurteilt, das war nicht fair.“ Studien der Harvard Business School zeigen: Führungskräfte, die Fehler einräumen, werden als kompetenter wahrgenommen, nicht als schwächer. **Stärke bedeutet nicht, nie zu irren, sondern zu Fehlern zu stehen.**

Die Colaflasche als Lackmustest

Zurück zur Produktionshalle. Die Colaflasche auf dem Arbeitsplatz ist kein Kavaliersdelikt – sie ist ein Lackmustest für Führungsqualität. Nicht, weil die Colaflasche so wichtig wäre, sondern weil sie zeigt: **Wird hier geführt, oder wird hier resigniert?**

Die Kriminologie kennt die „**Broken Windows Theory**“: Wenn das erste zerbrochene Fenster nicht repariert wird, folgen schnell die nächsten. Eine Organisation, die bei Arbeitsschutzvorgaben wegschaut, wird auch bei Qualitätsstandards, Compliance oder ethischen Richtlinien wegschauen. **Die Haltung zu kleinen Regeln zeigt die Haltung zu großen.**

Und die Führungskraft, die sagt „zu Hause ist es genauso“? Sie hat längst beide Fenster eingeschlagen – im Büro und in der Familie. Und wundert sich über den Durchzug.

Fazit: Führen heißt, Verantwortung zu übernehmen – nicht zu beklagen

„Zu Hause ist es genauso.“ Dieser Satz ist keine Erklärung. Er ist ein Geständnis. Er sagt:

Ich habe nicht verstanden, dass Führung eine aktive Leistung ist, keine passive Erduldung.

Menschen brauchen keine perfekten Führungskräfte, aber verlässliche. Sie brauchen keine Autoritätsfiguren, die alles richtig machen, sondern welche, die meinen, was sie sagen. **Und die nicht in die Opferrolle flüchten, wenn es unbequem wird.**

Die gute Nachricht: Konsequenz lässt sich trainieren. Der erste Schritt ist einfach: Beim nächsten Mal, wenn Sie eine Regel aussprechen und einen Verstoß sehen, reagieren Sie. Ruhig, respektvoll, aber unmissverständlich. **Und hören Sie auf, sich mit Vergleichen von zu Hause herauszureden.**

Denn am Ende gilt: **Wer keine Grenzen setzt, darf sich nicht wundern, wenn niemand mehr zuhört. Wer aber seine Machtlosigkeit zur Ausrede macht, hat aufgehört zu führen und angefangen, zu verwalten. Und zwar sein eigenes Scheitern.**

Das Schild an der Tür bleibt. Die Frage ist nur: Wird es gelebt oder ignoriert? Die Antwort liegt nicht bei den Mitarbeitern. **Sie liegt bei der Führungskraft. Und die kann nicht mehr sagen: „Zu Hause ist es ja genauso.“ Denn das ist keine Entschuldigung. Das ist der Beweis.**



Christian Rook

info@christianrook.com

www.christianrook.com

Wenn Ihnen dieser Artikel gefallen hat, Sie ähnliche Situationen kennen oder einfach Lust auf einen guten Austausch haben: Lassen Sie ein Like auf LinkedIn da, kommentieren Sie, oder kontaktieren Sie mich direkt!