

UMSETZUNGSHILFE Nr. 66**Was ist Führung?**

Januar 2026

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Ihre Umsetzungshilfe kompakt:

1. Führung ist das sozial akzeptierte Beeinflussen von Verhalten
2. Vorbild, Einsicht, Konsequenz sind die drei Dimensionen erfolgreicher Führung
3. Einsicht sichert dauerhaftes Beeinflussen von Verhalten. Bei Konsequenz droht der Rückfall.
4. Verzicht auf Konsequenz reduziert Einsicht.
5. Führung ist auch ohne Hierarchie möglich: Sie können das Verhalten Ihrer Kollegen, aber auch Ihres Vorgesetzten beeinflussen.

1. Was verstehen Sie unter Führung?

Wenn wir über Führung sprechen, hören wir oft Begriffe wie coachen, anleiten, delegieren, antreiben, planen oder organisieren. Das alles sind Methoden, **wie** Sie führen. Die zentrale Frage lautet: **Was** wollen Sie erreichen, wenn Sie jemanden führen? Die ehrliche Antwort ist: Sie möchten Verhalten beeinflussen. Daraus ergibt sich eine erste **Arbeitsthese: Führung bedeutet, Verhalten zu beeinflussen.**

Doch an dieser Stelle entsteht ein Problem. Denn nicht jede Form der Verhaltensbeeinflussung ist Führung. Jemand kann auch mit Druck, Drohungen oder Gewalt Verhalten verändern. Ein Bankmitarbeiter, der mit Blick auf eine auf ihn gerichtete Pistole tausend Euro herausgibt, zeigt verändertes Verhalten. Aber ist das Führung? Das Beispiel wirkt drastisch, aber es macht deutlich, dass die Verhaltensbeeinflussung nur dann Führung ist, wenn die Art und Weise sozial akzeptiert ist. Deshalb ergänzen wir die Definition: **Führung ist das sozial akzeptierte Beeinflussen von Verhalten.**

Damit stellt sich die Frage, wer über die soziale Akzeptanz entscheidet. Die Entscheidung trifft nicht die Führungskraft. Sie entsteht im Zusammenspiel aus der Kultur des Unternehmens, den Erwartungen der Organisation, den Normen einer Abteilung und der persönlichen Wahrnehmung der geführten Person. Akzeptanz kommt zum einen aus dem Team und zum anderen aus der Rolle und dem Auftrag, der Ihnen übertragen wurde. Die hierarchische Position gibt der Führungskraft formale Legitimation. Ihre Art, diesen Auftrag auszufüllen, schafft die soziale Akzeptanz.

Am Tag Ihrer offiziellen Ernennung hat Ihr Unternehmen Sie zum Vorgesetzten gemacht. Dieser Schritt verleiht Ihnen Verantwortung und Positionsmacht. Aber ob aus dieser formalen Rolle auch eine echte Führungskraft wird, entscheidet sich im Alltag. Wenn Mitarbeiter Ihre Art der Einflussnahme als legitim und akzeptabel erleben, entsteht daraus Führung im eigentlichen Sinne. Ein Vorgesetzter ohne soziale Akzeptanz kann faktisch führen, aber er wird es schwerer haben, Mitarbeiter mitzunehmen.

2. Wie kann ich Verhalten beeinflussen?

Stellen Sie sich vor, Sie haben eine achtjährige Tochter, die fußballbegeistert ist. Nach dem Training kommt sie mit ihren verschmutzten Kickschuhen zur Tür herein. Nun stellt sich die Frage: Wie erreichen Sie, dass sie nicht mit ihren Kickschuhen durch die Wohnung läuft? Auf welche Weise können Sie ihr Verhalten beeinflussen?

Wenn wir möchten, dass ein Kind nicht mit schmutzigen Schuhen durch die Wohnung läuft, sollten wir selbst nicht mit Straßenschuhen durch die Wohnung gehen. Damit beginnt der erste Schritt: Wir müssen **Vorbild** sein. Verhalten orientiert sich an Verhalten.

Eine zweite Möglichkeit besteht darin, die Situation gemeinsam zu besprechen. Wir erklären, warum es sinnvoll ist, die Schuhe vor der Tür auszuziehen: weniger Schmutz, weniger Arbeit, mehr Ordnung. Wir setzen also auf **Einsicht**¹.

Wenn Vorbild und Einsicht nicht ausreichen, bleibt ein dritter Weg: **Konsequenz**². Wir machen klar, welche Folgen es hat, wenn die Kickschuhe trotzdem im Wohnzimmer landen. Nicht als Drohung, sondern als verbindliche Vereinbarung.

Damit stehen **drei grundlegende Formen der Verhaltensbeeinflussung zur Verfügung: Vorbild, Einsicht und Konsequenz**. In dieser Reihenfolge wirken sie am nachhaltigsten.

3. Was ist der Unterschied zwischen Einsicht und Konsequenz?

Einsicht bedeutet, dass ich verstehe, warum ein bestimmtes Verhalten sinnvoll ist. Sobald ich diesen Sinn erkannt habe, zeige ich das Verhalten freiwillig. Im Beispiel mit der Tochter heißt das: Sie zieht die Schuhe aus, weil sie eingesehen hat, warum es gut ist – **sie will es** von selbst.

¹ UH66: Einsicht erzeugen www.briegert-hochgeschurtz.com/uh66

² UH54: Konsequenz in der Führung von Mitarbeitern www.briegert-hochgeschurtz.com/uh54

Anders ist es bei **Konsequenz**. Wenn ich mein Verhalten ändere, um einer Strafe zu entgehen oder eine Belohnung zu erhalten, dann tue ich etwas, **weil ich es soll**, nicht weil ich es sinnvoll finde. Das führt zwar zu einer Verhaltensänderung, aber diese ist an extrinsische Motive gebunden, nicht an innere Überzeugung.

Genau hier liegt der Vorteil von Einsicht. **Einsicht wirkt langfristig**. Sie führt zu einer plastischen Form der Verhaltensbeeinflussung. Plastisch bedeutet: Das Verhalten bleibt dauerhaft in der neuen Form bestehen, weil der Mensch verstanden hat, warum es sinnvoll ist.

Konsequenz dagegen erzeugt eine elastische Form der Verhaltensbeeinflussung. Elastisch bedeutet: Das Verhalten wird angepasst, solange die Konsequenz präsent ist. Fällt sie weg, „schnappt“ das Verhalten wahrscheinlich wieder auf das alte Muster zurück.

Allerdings heißt das nicht, dass Konsequenzen grundsätzlich negativ oder wirkungslos wären. Konsequenzen müssen nicht automatisch zu Widerstand führen. Entscheidend ist, ob sie als fair, nachvollziehbar und vorher klar kommuniziert erlebt werden. Wenn jemand versteht, warum eine Regel gilt, welchen Zweck sie erfüllt und welche Konsequenzen vereinbart wurden, können Konsequenzen Orientierung bieten. Sie schaffen Struktur und Verlässlichkeit – ohne die innere Freiheit anzugreifen.

Trotzdem ist die Beeinflussung von Menschen durch Einsicht besser: Die einsichtigen Personen stehen hinter ihrem Verhalten, weil sie den Sinn dahinter verstanden haben. Die Tochter ist überzeugt, dass es richtig ist, die Schuhe vor der Tür auszuziehen. Bei rein äußerem Druck fehlt diese Überzeugung. Dort entsteht leicht das Gefühl, gedrängt zu werden, was zu Widerstand führen kann. Menschen streben dann danach, eine eingeschränkte Freiheit wiederherzustellen.

4. Können wir auf Konsequenz verzichten?

Stellen wir uns an einem Samstagnachmittag an eine Fußgängerampel in der Innenstadt. Was würden wir beobachten? Wenn kein Auto kommt, wird der erste Fußgänger trotz roter Ampel die Straße überqueren. Und wie reagieren die anderen? Sobald sie sehen, dass der Rotläufer ohne Konsequenz auf der anderen Seite ankommt, folgen weitere seinem schlechten Vorbild. Viele gehen bei Rot. Aber nicht alle. **Einige bleiben stehen und warten auf Grün.**

Das Problem: was denken die, die bei Rot gelaufen sind, über diejenigen, die noch warten? Plötzlich sind die, die sich an die Regel gehalten haben die Dummen. Und wer will schon zu den Dummen gehören?

Genau hier liegt der Kern: Fehlende Konsequenz untergräbt die Einsicht. Wenn Regelbrüche folgenlos bleiben, verliert selbst die sinnvollste Regel an Verbindlichkeit. Deshalb können Menschen in Führungssituationen nicht auf Konsequenz verzichten. Dabei geht es jedoch nicht um Strafe, sondern um Klarheit. Konsequenz bedeutet, dass Regeln gültig bleiben. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass Einsicht wirken kann.

Konsequenzen wirken nur, wenn sie fair und vorher klar sind. Dann schaffen sie Orientierung. Ohne diese Verbindlichkeit rückt der Regelbruch in den Mittelpunkt – nicht die Regel.

5. Muss man, um zu führen, Chef sein?

Wenn mehrere Pärchen gemeinsam durch die Innenstadt ziehen, lässt sich oft das Gleiche beobachten: Ein Pärchen übernimmt die Initiative und führt die Gruppe in seine Lieblingsbar. Die anderen folgen. In diesem Moment hat das erste Pärchen das Verhalten der anderen sozial akzeptiert beeinflusst – und damit geführt, ohne einen offiziellen Auftrag zu haben.

Genauso können auch Sie das Verhalten Ihrer Kollegen oder sogar Ihres Vorgesetzten beeinflussen. Wenn Sie keinen formalen Führungsauftrag haben, bleiben Ihnen dafür vor allem zwei Wege: Vorbild und Einsicht. Über diese beiden Dimensionen können Sie auch ohne hierarchische Macht Wirkung erzielen. Wie Sie darüber hinaus Ihren Chef managen können, erfahren Sie in unserer Umsetzungshilfe Nr. 37: „Wie manage ich meinen Chef“³.

Nachtrag: Führung ist keine Kindererziehung

Wenn wir mit unseren Kindern sprechen, achten wir oft automatisch auf drei Dinge: Wir erklären, warum etwas sinnvoll ist. Wir gehen mit gutem Beispiel voran. Und wir vereinbaren klare Regeln, die auch gelten. Das funktioniert, weil Kinder sehr sensibel dafür sind, ob Verhalten sinnvoll, fair und nachvollziehbar ist.

Interessanterweise reagieren Erwachsene in Teams genauso – nur auf einer anderen Ebene. Sie wollen nicht erzogen werden, aber sie achten ebenso darauf, ob etwas Sinn ergibt, ob Vorbilder glaubwürdig sind und ob Regeln Verbindlichkeit haben. Das Prinzip ist das gleiche, der Unterschied liegt im Umgang:

Bei Kindern erklären wir mehr, bei Erwachsenen reden wir auf Augenhöhe. Die Mechanismen sind ähnlich, der Stil ist ein anderer.

³ UH37: Wie manage ich meinen Chef www.briegert-hochgeschurtz.com/uh37

Führung ist deshalb keine Kindererziehung – aber beides folgt der gleichen Logik: Menschen orientieren sich an Sinn, an Vorbildern und an klaren Rahmenbedingungen. Wenn Sie diese drei Elemente zusammenbringen, schaffen Sie Führung, die wirkt – unabhängig vom Alter.

Viel Erfolg bei der Umsetzung.

Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Möchten Sie Führung verbessern?

- Erfolgreich Gespräche führen?
- Krankheitsbedingte Fehlzeiten reduzieren?
- Arbeitsunfälle vermeiden?

Nutzen Sie **Ihre offenen Seminare!** Wir kommen auch zu einer Inhouse-Schulung in Ihr Unternehmen! Schicken Sie eine E-Mail an: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com oder besuchen Sie unsere Homepage für weitere Informationen: www.briegert-hochgeschurtz.com.

Alle Umsetzungshilfen finden Sie unter: www.shop.briegert-hochgeschurtz.com

Impressum:

Autoren: Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

Herausgeber: Briegert + Hochgeschurtz Partnerschaft, Klara-Siebert-Str. 3, D-76137 Karlsruhe

Verantwortlich: Enrico Briegert

Kontakt: kontakt@briegert-hochgeschurtz.com

Info: www.briegert-hochgeschurtz.com