

MehrWertMail Februar 2015

Wollen Führungskräfte mündige Mitarbeiter?

Jede Führungskraft wünscht sich Mitarbeiter, die engagiert und eigenverantwortlich mit ihren Aufgaben umgehen. In diesem Zusammenhang begegnet einem auch der Begriff „Der mündige Mitarbeiter“. Für Unternehmen ist es durchaus wichtig, mündige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu haben. Doch was ist Mündigkeit? Es ist spannend, dass Mündigkeit und Unmündigkeit nicht in der Managementlehre, sondern in der Philosophie betrachtet werden. Es ist naheliegend, beides zusammen zu führen, beginnen wir bei Immanuel Kant.

Immanuel Kant war ein deutscher Philosoph der Aufklärung. Besonders berühmt ist seine Definition von Aufklärung, welche er 1784 veröffentlichte.

*„Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbst verschuldeten Unmündigkeit. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Selbstverschuldet ist diese Unmündigkeit, wenn die Ursache derselben nicht am Mangel des Verstandes, sondern der Entschließung und des Mutes liegt, sich seiner ohne Leitung eines anderen zu bedienen. **Sapere aude! Habe Mut dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!** ist also der Wahlspruch der Aufklärung.*

Faulheit und Feigheit sind die Ursachen, warum ein so großer Teil der Menschen, nachdem sie die Natur längst von fremder Leitung frei gesprochen dennoch gerne zeitlebens unmündig bleiben; und warum es Anderen so leicht wird, sich zu deren Vormündern aufzuwerfen. Es ist so bequem, unmündig zu sein. Habe ich ein Buch, das für mich Verstand hat, einen Seelsorger, der für mich Gewissen hat, einen Arzt, der für mich die Diät beurteilt, usw., so brauche ich mich ja nicht selbst zu bemühen. Ich habe nicht nötig zu denken, wenn ich nur bezahlen kann; andere werden das verdrießliche Geschäft schon für mich übernehmen.

Zu dieser Aufklärung aber wird nichts erfordert als Freiheit; und zwar die unschädlichste unter allem, was nur Freiheit heißen mag, nämlich die, von seiner Vernunft in allen Stücken öffentlichen Gebrauch zu machen ...“ – Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung? Berlinische Monatsschrift, 1784, 2, S. 481–494

Aufklärung heute...?

Auch heute habe viele Menschen noch nicht den Mut sich des eigenen Verstandes zu bedienen. Natürlich gehört ein bisschen Übung im gründlichen Nachdenken dazu. Philosophieren ist nichts anderes als das gründliche Nachdenken.

Heute ist klar von geirnhysiologischer Seite bewiesen, dass unser Gehirn ein Sicherheitsorgan ist. Es spielt uns Gedanken zu, die wir in uns als Überzeugungen und **Werte** finden. Auf diese Werte können wir uns verlassen. In uns selber ist also tatsächlich ein Orientierungsvermögen vorhanden – **Werte als Orientierungsleitstern** für das eigene Handeln und Entscheiden. Auf dies nimmt Kant in seinen Texten Bezug.



„Mensch sein ist entscheidendes Sein. Es entscheidet sich jeweils erst noch, wer ich sein werde.“ Viktor E. Frankl

Kant ist davon ausgegangen, dass alle Menschen die identisch gleiche Vernunft besitzen. Demnach existiert für jeden Menschen auch die Möglichkeit mündig zu sein. Kennzeichen dieser Mündigkeit ist, nach Kant, die Fähigkeit des Selbstdenkens,

MehrWertMail Februar 2015

die Fähigkeit sich auf die eigenen geistigen Kräfte zu besinnen und danach zu handeln. Dies beinhaltet auch die Möglichkeit des Widerspruchs gegen Autoritäten, herrschende Meinungen, Traditionen usw.

Wenn wir also nach dem mündigen Mitarbeiter fragen, dann enthält Kants Formulierung eine glänzende Charakteristik: Mündig ist der Mitarbeiter, wenn er den „Mund öffnet“ und dazu benötigt er Mut, Mut sich des eigenen Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen, wenn er als freier Mensch denkt und handelt. Wenn er sich seiner Selbstbestimmtheit bewusst wird.

Möchten Führungskräfte demnach überhaupt mündige Mitarbeiter?

Mündigkeit fordert nach Kant auch die Freiheit des Menschen. Gemeint ist damit eine kultivierte Freiheit. Natürlich soll der Mensch seine Freiheit nicht nach dem Motto gebrauchen "Ich kann tun und lassen was ich will", sondern seine Freiheit so einzuschränken, dass die Freiheit der anderen nicht gestört wird. Das Vorhandensein der kultivierten Freiheit ist eine Grundvoraussetzung des mündigen Mitarbeiters. Der Freiheitsbegriff ist bei Kant mehrdeutig. Der Begriff der Freiheit meint, dass der Mensch einen freien Willen hat, dass er diesen unabhängig von Gesetzen, herrschenden Meinungen und Autoritäten nutzen kann bzw. soll und, dass der Mensch seine Freiheit der Vernunft unterstellen soll, also seine Freiheit vernünftig gebrauchen soll.

Gerade mit den letzten beiden Punkten wird der Bezug zur Selbstständigkeit (im Denken, Entscheiden und Handeln) und Mündigkeit deutlich. Man könnte also noch anschließen und festhalten, dass die Mündigkeit eine kultivierte Freiheit beinhaltet und durch Erziehung gefördert werden soll.

Ein mündiger Mitarbeiter handelt demnach eigenverantwortlich und hinterfragt Ideen – auch kritisch. Er verbessert die Qualität, er öffnet seinen Mund und wird gehört und sein Engagement steigt. Durch tradierte Vorstellungen und gemachte Lernerfahrungen

(„Das bringt doch sowieso nichts...“) wird dem im Alltag oft ein Riegel vorgeschoben – es gilt die **Kraft des freien Willens** und die Anstrengung der Mündigkeit erneut zu kultivieren.

Diese moralische Mündigkeit muss vom Menschen selber erworben werden, schließt also einen Willensakt mit ein, der am Beginn des **Ausgangs aus der selbstverschuldeten Unmündigkeit** steht. Aufklärung ist nach Kant nicht nur eine Sache des Verstandes, sondern auch eine Sache des Selbsttuns, der Selbstverantwortung, der Entschlossenheit, der Risikobereitschaft und des Mutes. Sie ist nicht nur eine Leistung des Intellekts, sondern auch des Charakters. Sie ist unbequem und daher manchmal nicht gern gesehen. Doch sie schafft auch Meinung – und Respekt.

In der mündigen Führung kommt es auf die Begleitung und Ermutigung des Menschen an. Wichtig ist es hierbei, den Mitarbeiter zu unterstützen, damit er, aus sich selber heraus, die Wege und Möglichkeiten erkennen kann. Das „Selber erkennen“ unterstützt, dass der Mitarbeiter sich fähig, sich mündig fühlt. Sapere Aude...Habe MUT! Wer mündig ist hat Mut, sieht sich selber in der Verantwortung und kann Veränderungsmöglichkeiten wahrnehmen und danach gestalten.

[Was ist Aufklärung? - Kurzfilm auf YouTube \(3 Min.\)](#)



„Solange wir das Gleiche tun wie bisher, werden wir auch die gleichen Resultate bekommen wie bisher.“ Stephen Covey