

## Denkexkurs 84

### Das Zusammenspiel

Wenn Führungskräfte Immanuel Kant zustimmen, bedeutet dieses, dass sie voraussetzen, dass die Fähigkeit zum selbstverantwortlichen Handeln allen Menschen gleichermaßen gegeben ist.

Wenn Führungskräfte hingegen Aristoteles folgen, gehen sie davon aus, dass nur wenige Menschen fähig sind, reflexiv und selbstverantwortet zu handeln. Die meisten Mitarbeiter können eine Selbstverantwortung nicht schultern.

Empowerment bedeutet dabei grundsätzlich für Führungskräfte nicht nur, einen Mitarbeiter dazu zu befähigen, selbstständig zu werden und seine Aufgaben selbstständig zu regeln, sondern – wenn der Mitarbeiter seine Selbstständigkeit erreicht hat – dieses auch zu akzeptieren und seinen Arbeitsplatz so zu gestalten, dass der Mitarbeiter eigenverantwortlich arbeiten kann.

Die zentralen Leitfragen eines Empowerments förderlichen Führens sind:

- Was kann ich für Sie tun?
- Wie kann ich Sie unterstützen?
- Was brauchen Sie von mir, um noch erfolgreicher zu arbeiten?

Selbstreflexive Führungskräfte wissen darum, dass ihre Führungsautorität – wenn sie eine Wirkung haben soll – sich darauf gründet, dass diese ihnen freiwillig von den Mitarbeitern eingeräumt wird. Die Stellung als Vorgesetzter beinhaltet lediglich eine Positionsautorität – jemand wurde dem anderen vorgesetzt. Die personale Autorität einer Führungskraft beruht auf der Akzeptanz seitens der Mitarbeiter. Wenn diese nicht vorliegt, ist die Führungskraft zwar noch der Vorgesetzte, aber nicht mehr die Führungskraft.

Grundsätzlich gilt der zielführende Hinweis von der Bundeswehr zum Stichwort ‚Innere Führung, Selbstverständnis und Führungskultur‘:

**Grundvoraussetzung für verantwortungsbewusste und aufgeschlossene Vorgesetzte ist deren positive Einstellung zu ihren Mitmenschen.**

**Wer Menschen führen will, muss Menschen mögen.**

Ich denke, solche Führungskräfte brauchen die engagierten Mitarbeiter – egal in welchem Bereich der arbeitsteiligen Organisation sie eingesetzt sind. Die Mitarbeiter sollten es den Arbeitgebern wert sein, bei ihren Führungskräften im Unternehmen darauf zu achten.