

## **Beflügelt durch Hoffnung – Getrieben von Fakten**

Rüdiger Müngersdorff, SYNNECT ▲

Kirchberger Impulse 2006

### *Die Fremdheit des Wortes Hoffnung im Kontext von Management*

Noch heute Morgen saß ich in einer dieser Entscheiderrunden, in denen in kurzer Taktung Worte und Folien an einem vorbeirauschen und in denen der Eindruck erzeugt wird, hier wird die Zukunft gemacht – Zukunft ist berechenbar und ausrechenbar, man kann sie machen und vielleicht sogar austricksen. Der stets mitlaufende Zweifel sucht nach den lose gewebten Stellen in den Begründungsketten, fragt nach und verlangt meistens ein noch höheres Maß an Sicherheit – die hinausgehenden Berichtersteller werden draußen wieder über die Entscheidungsmüdigkeit ihres z.B. Vorstands klagen, wohingegen dieser über die Qualität der vorgelegten Begründungen seine Zweifel hegt. Was aber definitiv nicht geschieht ist, daß jemand eine Entscheidung herbeiführt, weil sein Hoffen oder sein Glaube so stark sind. Im Raum von Management klingt Hoffnung nach Ratlosigkeit, nach Unsicherheit, nach einer Situation, in der nur noch hoffen hilft, weil die Mittel des Managements erschöpft sind. Diese eher ungünstige Konnotation wird verschärft, wenn man die derzeit beherrschende Entwicklung in den Unternehmen in den Blick nimmt: eine stetig schärfer und präziser werdende Betrachtung und Abwägung von Mittel – Zweck Relationen unter dem Aspekt der Wirksamkeit für ‚profitables Wachstum‘. Diese Orientierung bestimmt Stil, Haltung und Rhetorik im internen Diskurs – Hoffnung wirkt in diesem Kontext fremd. Hat Hoffnung, das beflügelnde der Hoffnung, die ja dann irgendwo Ihren Anker braucht, z.B. im Glauben, um nicht zu einem bloßen Hoffen, dem ‚einer Illusion nachjagen‘ zu werden, einen Raum in der Steuerungswelt der Unternehmen? Oder ist sie eine Haltung des privaten Menschen – die keinen Eingang in das Unternehmen findet? Ich glaube und ich will Ihnen zeigen, daß z.B. Hoffnung eine Rolle in der Steuerung von Unternehmen spielt und weiterhin spielen wird – ohne daß dies das zentrale Erfolgsmuster moderner Unternehmen ersetzt: das strikte und strenge Denken in Zweck Mittel Relationen, das sich Verlassen auf die Planbarkeit und Berechenbarkeit von Zukunft.

Lassen sie mich als einen Vertreter aus der Unternehmenswelt, wenn auch jemand von den Rändern dieses gesellschaftlichen Systems ein leichtes Unwohlsein in bezug auf den Titel der Veranstaltung ausdrücken – Hoffnung und beflügeln – das klingt gut, frei und leicht – getrieben von Fakten, das klingt eher bedrohlich, schwer, gebunden. Ich habe etwas Zeit gebraucht, um mich aus dieser mitschwingenden Wertung zu befreien und mich daran zu erinnern, daß das Geleitetsein von Fakten (es ist nicht immer Getriebensein von Fakten) ein Grundstein unserer Moderne ist – die sich – auch der Titel zeigt es - zur Nachmoderne gewandelt hat.

Aus dem Unwohlsein heraus fragte ich mich dann, was verbinden eigentlich die Teile im Titel der Veranstaltung: Beflügelt durch Hoffnung – getrieben von Fakten? Beide sprechen von Kontingenzreduzierung, davon, wie Menschen mit der schier unendlichen Offenheit der Zukunft, dem kaum Orientierung gebenden, offenen Erwartungshorizont umgehen – die einen bestehen auf der Chance der Planbarkeit, die anderen setzen die Kraft der Hoffnung und des Ankers dieser Hoffnung dagegen. Beide reduzieren Unsicherheit und Angst.

Kontingenzerfahrungen, das wissen wir, sind allzuoft mit Unsicherheit und Angst verbunden – Kontingenzreduzierer vermitteln Sicherheit, geben Richtung, ‚beflügeln‘ und weisen nach vorne, sofern man die Flügel nutzen will.

Warum aber brauchen Unternehmen Hoffnung und kommen mit dem Vertrauen der Moderne auf die immer bessere Voraussicht und immer perfektere Planung nicht aus?

### *Die Gestaltung einer Unternehmensidentität als kulturelle Aufgabe*

Unternehmen hat die unter dem Wort Globalisierung zusammengefaßte Entwicklung vor eine große Aufgabe gestellt. Unternehmen, die global agieren sehen die Notwendigkeit, eine spezifische Identität zu formulieren, die einerseits dem Markt, andererseits den Mitarbeitern die Orientierung an einem unverwechselbaren Charakter der eigenen Organisation mit sinnstiftendem Potential zur Verfügung stellt. Diese Identität muß dabei so gebildet sein, daß die spezifischen Erfolgsmuster dieses erkennbaren Unternehmens überall zur Entfaltung kommen und doch zugleich eine lokale Flexibilität erhalten bleibt. Diese Aufgabe ähnelt dem gesellschaftlichen Prozeß, den wir als den Bildungsprozeß von Nationen kennen.

Mit dieser Aufgabe konfrontiert, gerät das Denken und Bewerten in strengen Mittel-Zweckrelationen an seine Grenzen. Der alte Unterschied zwischen Natur- und Ingenieurwissenschaften einerseits und Geisteswissenschaften andererseits, der von Erklären

und Verstehen wird hier wieder sichtbar. Kulturelle Aufgaben, soziale Aufgaben, alles was mit ‚Sinn‘ zu tun hat verlangen ergänzend einen anderen Zugang – so wie wir ihn aus der Pädagogik (vor Pisa), der sozialen Steuerung und zum Teil aus der Kunst kennen. In diesem Aufgabenfeld erhält der Begriff Hoffnung eine andere Bedeutung und kann einen wichtigen Aspekt für die Steuerung von Unternehmen beschreiben, die sich nicht ausschließlich als Profitmaschine sondern auch als eine spezifische, charaktervolle Gemeinschaft verstehen.

## **Transnationalität – die innergesellschaftliche Aufgabe der Unternehmen**

### *Die Formung einer Unternehmensgemeinschaft als Aufgabe*

Wieso eigentlich tritt die Aufgabe der Formung und der Gestaltung einer Unternehmensgemeinschaft so sehr in den Vordergrund? Das Erfolgsrezept Toyotas wird stark als der Erfolg einer ‚Kultur‘, einer Sinngemeinschaft verstanden. So verschiedene Unternehmen wie Bosch, e.on, enbw, Inbev beschäftigen sich mit Wertefragen, sprechen von Wertegemeinschaft, suchen nach Weisen, eine gemeinsame Kultur zu stiften, die den Unterschieden von Geschäften, von Märkten und von Mitarbeiterpopulationen eine gemeinsame, wirtschaftlich erfolgreiche Orientierung gibt. Die Arbeit an einer gemeinsamen Kultur oder einer erkennbaren Weise, das eigene ‚Geschäft‘ zu gestalten, ist eine Form der Unternehmenssteuerung. Ähnlich wie die Zugehörigkeit zu einem Kulturkreis sorgt sie dafür, daß Mitglieder dieser Gemeinschaft gemeinsame Bewertungs- und Verhaltensmuster aufweisen. Diese Steuerung über die Zugehörigkeit zu einer spezifischen Gemeinschaft bestimmt das Handeln unabhängig von der Führungskaskade. In der Arbeit an dieser gemeinsamen Identität steht derzeit neben der Durchsetzung der Gemeinsamkeit über das gesamte Unternehmen hinweg, die konsequente Prüfung der ‚Nützlichkeit‘ der eigenen Kultur für die Unternehmensziele im Fokus. Wenn es nicht nur um eine gewachsene Kultur geht, sondern um eine auf zukünftige Erfolge hin geformte Identität geht (Identität und Kultur bezeichnen in diesem Zusammenhang für mich denselben Sachverhalt), dann entsteht die Frage, was gehört zu einem solchen Vorgehen zwingend dazu, um in einer großen Gemeinschaft wirksam zu werden. Eine erste Antwort ist, daß dann ‚Sinnaspekte‘ und damit für Menschen eher existentielle Dimensionen in der Unternehmensidentität abgebildet sein müssen. Mitarbeiter müssen dann ethisch, emotional und existentiell von der Kultur ihres Unternehmens angesprochen sein. Nur dann werden auch die eher konkreten, geforderten Handlungsaspekte der Kultur, wie Qualitätsbewußtsein, Verantwortungsbereitschaft etc. wirksam werden können. Unternehmen, die die implizite Steuerung des Verhaltens nicht den heute in der Regel vielfältigen Herkunftskulturen überlassen wollen, sondern auch die

kulturelle Steuerung zweckgerichtet gestalten wollen, müssen sich der Aufgabe der bewußten Formung einer Kultur stellen.

### *Transnationalität*

Diese Notwendigkeit wird durch eine weitere Aufgabe verstärkt. Die großen Unternehmen – auch wenn sie sich immer noch aus ihrer Herkunft national verstehen, verstehen wollen - sind heute transnational. Sie sind nicht nur international oder global, sondern transnational, was bedeutet, sie bilden eine Gemeinschaft, die in ihren Zugehörigkeiten, Verantwortungen, Rückbezügen keine dominierende Wurzel mehr in einzelnen nationalen Zugehörigkeiten haben, sondern diese Wurzeln mehr und mehr in und aus ihrer eigenen Kultur bilden. Diese Kultur muß die Fähigkeit haben, transethnisch, transreligiös und transnational zu sein, eine gemeinsame stark verhaltensprägende Mitte zu bilden und zugleich so offen zu sein, daß sie jeweils lokale Anpassungen erlaubt, ohne dabei gravierende Widersprüche zu produzieren. Die einfachste Formulierung für diese Aufgabe besteht darin, sich zu fragen, wie kann ich als ‚Vorstand‘ sicherstellen, daß Mitarbeiter in Österreich, in Brasilien und in Indien unsere Vorgehensweisen und Absichten in ein grundsätzlich gleiches, wenn auch lokal angepaßtes, Verhalten umsetzen? Kontrollinstrumente können hier nur begleitende Erziehungsmittel sein – die eigentliche Steuerung wird über die Zugehörigkeit zu einer spezifischen, attraktiven und sinnstiftenden Unternehmenskultur geleistet.

### *Soziale Steuerung von Verhalten*

Und damit stehen wir vor der eingangs genannten Aufgabe zu bestimmen, was denn dazu gehört, wenn eine Kultur eine solche Steuerungsrolle übernehmen muß. Um Verhalten steuern zu können, sind die sogenannten intrinsischen Motivatoren von besonderer Bedeutung. Die Lust, Aufgaben, die herausfordernd sind, selbst und eigenständig lösen und den Erfolg unmittelbar spüren zu können, ist gut untersucht – allerdings gibt es solche Arbeitsituationen in einer komplexen und in Prozessen arbeitsteilig gegliederten Unternehmenswelt nicht so häufig. Krisenprojekte mittlerer Größe bieten die dazu geeigneten Bedingungen, das geordnete Arbeitsleben weniger oft. Intrinsisch sind aber auch die Motivatoren, die aus der Übernahme von Verantwortung für eine Gemeinschaft resultieren, der ich mich verpflichtet fühle und für deren Ziele und Zwecke ich mich einsetzen möchte, weil sie mich auch existentiell berühren. Diese, mein Verhalten bestimmende und mich zu einem Verhalten motivierende Gemeinschaft muß dafür bestimmte Bedingungen erfüllen- sie muß selbst einen Sinnbezug aufweisen, der über den wirtschaftlichen Erfolg hinausgeht, der nicht im ‚Heute‘ aufgeht und der die Kraft hat, mich emotional, existentiell anzusprechen. Dieser Aspekt wird

einerseits, so zeigen es die Erfahrungen aus Coachingprogrammen, für ältere Mitarbeiter ab ca. 40 Jahren bedeutsamer und gewinnt andererseits für das Zugehörigkeitsgefühl von Mitarbeitern anderer Kulturen stetig größere Bedeutung. Genau in diesem Aufgabenfeld nun kann dem Begriff, der Idee von Hoffnung eine große Bedeutung zukommen. Sie ist das Konzept der Menschen, das zukünftigen Sinn und zukünftige Erfüllung verspricht und dabei zugleich den Zeithorizont für ein mögliches Erreichen aufweist – ein Horizont, der es uns ermöglicht mit dem ‚Noch Nicht‘ oder ‚Erst Ein Wenig‘ in der Gegenwart zurechtzukommen. Um diese Leistung des Konzeptes ‚Hoffnung‘ darzustellen, möchte ich den Begriff Hoffnung kurz erläutern.

### **Hoffnung als Gegenwart von Zukunft**

#### *Der Begriff Hoffnung: zwischen Wahrscheinlichkeitsrechnung und existentieller Zuversicht*

Hoffnung bezeichnete im Kontext der altgriechischen Kultur eine auf Wahrscheinlichkeit beruhende Annahme und Voraussicht in bezug auf die Zukunft. Sie extrapoliert aus der gegenwärtigen Situation und leitet so zukünftige Wahrscheinlichkeiten ab. Emotional begleitet die Hoffnung stets ein gewisses Maß an Beunruhigung und Unsicherheit. Erst spät erhält sie bei Thukydides den zusätzlichen Aspekt, ‚Trost in der Gefahr‘ zu sein. Im Kern ist sie rationale Voraussicht oder aber pejorativ illusionäre Annahme. In dieser Begriffsbestimmung entspricht sie dem zuvor angesprochen Denken des Managements, einem Rechnen mit und über die Zukunft, welches sich aus einer Analyse der Gegenwart begründet. Im alten und dann im neuen Testament des jüdisch-christlichen Kulturraums tritt eine neue Dimension des Hoffnungsbegriffes auf: Hoffnung als existentielle Zuversicht. Hier gründet Hoffnung in der Zukunft, in einer Verheißung und gewinnt über die Antizipation des ‚Verheißenen‘ konkrete Bedeutung für das Handeln der ‚Hoffenden‘ in der Gegenwart. Letztlich gründet Hoffnung in Vertrauen, Vertrauen in die Zukunft und innerhalb der Religionen Vertrauen in Gott.

Damit haben wir drei Aspekte des Hoffnungskonzepts: 1. illusionäre Annahmen 2. rationale Voraussicht und 3. existentielle Zuversicht. Nur der letzte Aspekt ist hier für das Thema einer auf die bewußte und zweckgerichtete Bildung einer Unternehmensidentität gerichtete Organisationsentwicklung von Bedeutung. Diesen möchte ich etwas genauer betrachten

### *Zukunftsversprechen als Fundament einer Gemeinschaft und Hoffnung als notwendige Haltung*

Die in der Hoffnung wirksam werdende existentielle Zuversicht gründet in einer ideellen Zukunftserwartung, die im religiösen Kontext in einem Vertrauen in Gott gegründet ist, in einem weltlichen Kontext in dem Zukunftsvertrauen, das seine Quelle in der vernunftgeleiteten Gestaltungskraft menschlicher Gemeinschaften hat. Hoffnung bezieht sich auf eine beschriebene gute Zukunft und auf das Vertrauen, daß diese Zukunft Wirklichkeit werden kann. Hoffnung gründet hier in einem Zukunftsversprechen, das entweder Gott der Menschheit oder ein ‚wir‘ einem ‚uns‘ gegeben hat. Dem Vertrauen in die Zukunft entspricht Hoffnung als Haltung – etwas antizipieren, was noch nicht da ist, sich dabei möglichst so zu verhalten, als ob es schon sei und so tatsächlich einen Teil zu einer möglichen Realisierung zu leisten. Unternehmen geben Zukunftsversprechen und sie benötigen, damit diese Versprechen Realität werden können, das Vertrauen von Mitarbeitern und von Kunden. Die Aufgabe ist es, die Zukunftsversprechen so zu gestalten, daß sich tatsächlich Hoffnung im Sinne von ‚tieferer Zuversicht‘ bei den Stakeholdern (um den technischen Begriff zu verwenden) ausbilden kann. Eine stabile Unternehmensgemeinschaft, die ihre Kultur, ihren Verhaltenskodex, ihre Bewertungsmodelle gegenüber der Vielzahl anderer religiöser, ethischer, ethnischer etc. Herkünfte und Zugehörigkeiten stark machen will, muß um das Vertrauen in das eigenen Zukunftsversprechen werben und benötigt die starke ‚Hoffnung‘ aller Beteiligten als zuversichtliche Haltung. Nur so lassen sich von allen die unvermeidlichen Mißerfolge, Widersprüche, Abweichungen und Korrekturen auf dem langen Weg frustrationstolerant ertragen. Das dürfte im übrigen einer der wesentlichen Faktoren im Erfolg des Toyota Modells sein.

### ***Die Zukunftsoffenheit von Hoffnung als Entwicklungschance***

Die Zukunftsversprechen der Unternehmen müssen dabei nicht unbedingt von der Gegenwart ausgehen, sondern können wahrhaft visionär sein – sie setzen die erhoffte Zukunft als Grund für gegenwärtiges Handeln. Damit gewinnt Hoffnung ihre normative Kraft. Luther hat diesen Aspekt besonders betont – er lehnte die Idee der Hoffnung in die Zukunft als die Erwartung einer angenehmeren Verlängerung der Gegenwart deutlich ab. Er sah Hoffnung offen gegenüber radikal Neuem, etwas, das noch nicht vorausgesehen war und nur sehr undeutlich skizziert werden konnte. Hoffen ist dann nicht die mehr oder weniger rationale Zuversicht, daß das Zukunftsversprechen schon eingelöst wird, sondern die nun tatsächliche existentielle Zuversicht, daß man allein oder gemeinsam auf das Eintreten einer Guten Zukunft hoffen

kann. Wo Luther dies noch in seinem Gottesvertrauen begründet, begründet Ernst Bloch diese Hoffnung in seinem Vertrauen in die Gemeinschaft von Menschen, die zusammen an einer Zukunft arbeiten, die jetzt noch nicht da ist, die aber durch gemeinsame Anstrengung möglich wird. Damit führt uns das Konzept Hoffnung wieder nahe an den Gedanken einer Unternehmensgemeinschaft, die einen erkennbaren und deutlich verhaltensteuernden Charakter (Kultur) hat, weil sie als Gemeinschaft an einer Zukunft arbeitet, die sie als sinnvoll und gut bewertet und von der sie so viel wie möglich in der Gegenwart im eigenen Handeln antizipiert.

### *Die hoffende Führungskraft als gelassene Autorität*

Neben ihrer Bedeutung für Gemeinschaften gewinnt die Haltung der Hoffnung auch eine Bedeutung für die Bestimmung eines geeigneten Charakters von Führungskräften. Eine Führungskraft sollte gelassene, um nicht zu sagen heitere Autorität ausstrahlen. Die Wurzel einer solchen Autorität kann in der Hoffnung liegen. Nur wer eine inhaltlich gefüllte Zukunftszuversicht hat und dabei zugleich die Kontingenz der Wege der Vorsehung akzeptiert, kann gelassen sein. Thomas von Aquin hat diesen Aspekt benannt, als er Hoffnung als die Tugend der rechten Mittel zwischen Hochmut und Resignation bestimmte. Dabei schafft die Hoffnung das Vertrauen und die Zuversicht in bezug auf die Zukunft, die dann zu einem gelassenen und geduldigem Verhalten führen. So gründet Autorität in Hoffnung. In einer existentiellen Hoffnung gegründete Autorität von Führungskräften wiederum ist die Grundlage, damit in einer Gemeinschaft und in einem Unternehmen die Zukunftszuversicht aufgebaut werden kann, in der eine starke Kultur ihren Anker findet. Zukunft braucht so nicht nur Herkunft, sondern das, was Bloch ‚Heimat‘ genannt hat, die gemeinsame Arbeit an der Realisation eines ‚Noch Nicht‘.

### **Hoffnung verändert die Aufgabe einer Visions-/ Missionsbildung**

Die bisher vorgestellten Überlegungen legen einen Gedanken nahe: Die interne Steuerung großer Unternehmen, die zunehmend einer stärker werdenden internen und externen Differenzierung gegenüberstehen, kann (oder) muß auf Integrations- und Orientierungsformen zurückgreifen, wie sie in menschlichen Gesellschaften entwickelt worden sind. Diese kulturbestimmten Formen können nicht nur rational angelegt sein, sondern müssen den emotionalen, sinnhungrigen und bedeutungsbedürftigen Charakter von Gesellschaftsmitgliedern berücksichtigen. Das Konzept Hoffnung kann dies leisten und hat darüber hinaus den Vorteil, mit vielen Managementinstrumenten kompatibel zu sein. Es selbst ist kein Instrument, sondern eine Haltung, die sich in den Instrumenten ausdrücken kann.

Hoffnung setzt dabei einen hohen Anspruch: Im Unternehmen selbst muß die Führung beginnen, eine inhaltlich gefüllte Zukunftszuversicht aufzubauen, die die Frage beantwortet, warum es für Mitarbeiter, für Kunden, für die Menschen eigentlich bedeutsam ist, daß es dieses Unternehmen mit seiner ideellen Perspektive gibt. Eine solche Zukunftserzählung, die, um mit Bloch zu sprechen, mit ihrem fernen Licht die Gegenwart erleuchtet und so gegenwärtiges Handeln zu bestimmen vermag, muß allerdings wahr sein – das heißt die Erzählenden selbst müssen von ihr erfüllt sein.

### *Zeiträume – eine lange Perspektive*

Wenn ich noch einmal auf das Erfolgsmodell Toyota blicke, so fällt auf, daß der Visionszeitraum dieses Unternehmens sehr, sehr weit ist – er strebt Unendlichkeit an. In europäisch, amerikanischen Kontexten wird dies selten akzeptiert – ein Visionszeitraum ist in der Regel so gefaßt, daß er als Planungsgrundlage dienen kann, also mehr oder weniger den Handlungsnahraum eines weitsichtigeren Managements umfaßt. Der von Toyota gewählte Zeitraum hat Auswirkungen auf die Rolle der Vision in der Gegenwart. Die Vision beschreibt ein Ideal, das man innerhalb des eigenen Arbeitslebens nicht erreichen kann – man arbeitet an einem Schritt, damit Nachfolger den nächsten Schritt tun können. Ähnlich wie ein Gebirgsbauer einen Wald setzt und weiß, daß weder er, noch sein Sohn das Holz ernten werden, er es aber für die Kontinuität des Ortes und der Familie tut, arbeitet ein Mitarbeiter dann für die Zukunft und übernimmt Verantwortung für sein Unternehmen, damit es Zukunft gibt. Sein Tun beschränkt sich nicht auf das über Geld abgeglichene Tagesgeschäft, sondern bezieht sich auf etwas, das man gemeinsam für die Gesellschaft, für die Zukunft tut. Bei den Gebirgsbauern können wir sehen, wenn der Glaube an die Kontinuität der eigenen Familie und des eigenen Ortes verloren geht, dann geht auch die Kraft verloren, für die Zukunft ‚anderer‘ zu arbeiten. Die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft, der Glaube an ihre Kontinuität sind die Grundlage für eine über den Tag hinausgehende Verantwortungshaltung. Verantwortung ist in bezug auf eine Zukunft gebildet und sie ankert in einem ‚Wir‘ für das ich in bezug auf diese Zukunft verantwortlich bin. Nahe Visionszeiträume bleiben zu eng am Tagesgeschäft, um die nötige Verantwortungsspanne aufzubauen – erst der weite Blick in die Zukunft und das klare Verständnis der eigenen Rolle auf dem Weg dahin (mein Tun dient anderen und in dem es anderen dient, dient es uns) macht eine übergreifende Verantwortung möglich. Erst der ferne und weite Blick macht es möglich visionär, konkret utopisch oder ideell anspruchsvoll zu sein. Deshalb plädieren wir für eine weit in die Zukunft gespannte Vision – damit ist dann die Zeitdimension für eine hoffende Unternehmensgemeinschaft aufgespannt.



### *Inhalte – die Qualität des ‚Wir‘ als erhoffte Zukunft*

Wenn es erlaubt ist, weit in die Zukunft zu blicken, dann kann man sich von der Fixierung auf relative Ziele lösen – von all den komparativen Ziele des ‚besser‘, des ‚größer‘ usw. Man kann beginnen über absolute, ideelle Ziele nachzudenken – sei es, die Perfektion in der eigenen Arbeit oder in den eigenen Produkten anzustreben, sei es sich einer umfassenden gesellschaftlichen Verantwortung zu stellen, sei es an einem Unternehmen zu arbeiten, das Zusammenarbeit und gemeinsame Verantwortungsübernahme exzellent realisieren möchte. Ideelle und anspruchsvolle Ziele haben die Chance, Menschen in ihrem tiefen Bedürfnis nach Sinn zu berühren und sind daher die Grundlage für die Ausbildung eines verantwortungsbewußten Zugehörigkeitsgefühls. Erst wenn die Vision sich große Ziele steckt und wenn in ihr ein ‚Uns‘ ein ‚Wir‘ mitgedacht ist, kann sie der Bezugspunkt für eine Hoffnung sein, die zugleich die Kraft gibt, sich mit dem gegenwärtigen, noch nicht perfekten Zustand aktiv zu beschäftigen. So gilt unser Plädoyer hier dem Mut, sich weite und große Ziele zu setzen und darauf zu achten, daß eine Vision stets das ‚Wir‘ der für die Erreichung der Vision Handelnden als ein zu erhoffendes Zukunftsbild mit beschreiben sollte. Eine solche Vision kommt dem nahe, was Bloch eine konkrete Utopie genannt hat.

Eine solche Vision sollte dann nicht in Broschüren verschwinden, sondern tatsächlich ‚dramatisiert‘ in der Kommunikation genutzt werden. Sie braucht als Medium eine gesteigerte Erfahrung, die sich fast nur in dialogorientierten Kommunikationen erreichen läßt.

### **Hoffnung als Haltung – die Bildung von Führungskräften**

Im Zentrum der Qualität von Unternehmen stehen nach wie vor die Führungskräfte und deren Qualität. Inzwischen gibt es viele und gute Angebot zur Steigerung der Managementfähigkeiten dieser Gruppe, auch die Vernetzungskonzepte sind inzwischen ausgereift. Was immer noch wenig ausgeprägt ist, sind Möglichkeiten an der ‚menschlichen Kompetenz‘, am ‚Führungscharakter‘ zu arbeiten. Zum Teil fehlt dafür auch die Grundlage – wonach wollen wir die ‚menschliche Qualität‘ messen? Oder präziser gefragt: Was ist die Grundlage für die in einem Unternehmen gültige ethische und kulturelle Orientierung von Führungskräften? Das Konzept der Hoffnung kann hier einerseits Hinweise auf Inhalte und andererseits Anregungen zur Gestaltung von ‚Führungsbildung‘ geben. Diesen Aspekt möchte ich zum Abschluß kurz ansprechen.

### *Die Tugend der rechten Mitte*

Thomas von Aquin bestimmte Hoffnung als die Tugend der Mitte zwischen Hochmut/Vermessenheit und Resignation. Sowohl der Hochmut, als Überschätzung der eigenen Mächtigkeit und Verfügungsgewalt über die Zukunft als auch die Resignation als mutlose Müdigkeit des Geistes sind für ihn menschenunangemessen. In der Hoffnung sieht er einerseits die Zuversicht, die zum Handeln leitet und zugleich die Bescheidenheit, die die prinzipielle Kontingenz der Zukunft anerkennt und damit zukunfts offen und lernfähig bleibt. Eine Führungskraft, die sich mit ihrem und mit dem gemeinschaftlichen Zukunftsbezug inhaltlich auseinandersetzt und dabei ihr gegenwärtiges Handeln als sinnerfüllt für eine zu erstrebende Zukunft sieht, entwickelt die Tugend der Hoffnung, die gelassene Autorität zu geben vermag. Eine solche Gelassenheit vermeidet falschen Eifer beim Streben, ohne deshalb das Streben aufzugeben und sie verleiht diejenige Weisheit, die sich zwischen der Gleichgültigkeit des Fatalismus und der hektischen Betriebsamkeit der Ungeduld zu behaupten weiß. Die Auseinandersetzung mit der gemeinsamen Zukunft im Modus der Hoffnung ist ein eigener Zugang zur Charakterbildung von Führungskräften.

### *Die Zuversicht und Kraft stetig am ‚Noch Nicht‘ zu arbeiten*

Zugleich begründet ein hoffender Zukunftszugang die notwendige Kraft in einer gegenüber den eigenen Ansprüchen stets zurückbleibenden Gegenwart stetig an der Erreichung der projizierten Zukunft zu arbeiten. Wenn es wahr ist, daß wir unsere Gegenwart tätig gestalten, indem wir uns auf das Ideal einer konkreten Utopie beziehen und wir nur dadurch in der Lage sind zu verändern, dann brauchen wir hoffende Führungskräfte, die Mitarbeitern den Sinn der gemeinsamen Anstrengung am stetigen ‚besser‘ und am immer wiederkehrenden ‚anders‘ durch ihre Ausstrahlung vermitteln können. Sinn kann nur durch das Vorbild derer, die von Sinn erfüllt sind kommuniziert werden. Die Erwartung an Führungskräfte ist es, ihre Hoffnung in eine Erzählung zu fassen, die Emotion und Kognition anspricht und die Zukunft mit Tradition verbindet. Anders als eine rein sachliche Vision oder die Aufstellung strategischer Ziele bildet die erzählte Hoffnung einen Projektionsraum für alle, innerhalb dessen die Zukunft und die Arbeit an der Zukunft als sinnvoll erlebt werden kann.

### **Sowohl als auch – Aufgaben zwischen Management und Leadership**

Hoffnung und Faktenorientierung – ihre Funktion erfüllen beide. Ohne die erfolgreiche Orientierung an Fakten, am analytischen Vorausberechnen, an der konkreten, kontrollierten Zukunftsarbeit gäbe es keine Unternehmen. Sich den Fakten zu stellen, mutig, beherzt und ehrlich ist eine Qualität des Management. Die Orientierung an Fakten schafft die Grundlage

für Bestand und Erfolg – und damit für die Zukunft. Aber es bleibt ein Ungenügen, eine Unbefriedigtheit. Hoffnung beschreibt ein Konzept, das das Ungenügen beruhigt aber auch zu nutzen vermag. Hoffnung öffnet die Zukunft und ermöglicht Neues, Anderes. Blickt man auf Organisationen, dann ist es das ‚Sowohl als Auch‘ das erfolgreiche Unternehmen ausmacht, ist es das ‚Sowohl als Auch‘, das gute Führungskräfte auszeichnet.