

DENK-FABRIK
Was Nokia falsch macht

Schlagzeilen, wie sie schlimmer nicht sein könnten. Die Entscheidung, den Produktionsstandort Bochum zu schließen, hat sich für den finnischen Mobilfunkanbieter Nokia zum Kommunikationsfiasko entwickelt. Betriebswirtschaft, Moral, Politik: Nokia ist beispielhaft für das kommunikative Scheitern ausländischer Unternehmen, die in Deutschland schlechte Nachrichten zu verkünden haben. Der Grund dafür sind handwerkliche Fehler und ein Mangel an interkultureller Kommunikation.

Das Forschungsinstitut Media Tenor hat für den Monat Januar erfasst, wer der geistige Urheber für die „heiß gelaufene“ Berichterstattung über Nokia war. Auffallend hoch war dabei der Anteil von Politikern und Gewerkschaftern. Das Unternehmen selbst schaffte es nur in 0,1 Prozent (!) der Fälle, sich Gehör für die eigenen Argumente zu verschaffen. Ein Kommunikationskonzern sieht zu, wie andere über ihn kommunizieren.



CHRISTOPH MOSS
Professor an der International School of Management, Dortmund/Frankfurt, schreibt über Kommunikation.

Ein ähnliches Desaster hatten zuvor schon die weltweit operierenden Technologiefirmen BenQ und Motorola erlebt. Ganz offensichtlich sind ausländische Unternehmen überfordert, wenn sie in Deutschland Themen von großer Tragweite kommunizieren müssen. Das „Grundrauschen“ zu den Firmen fällt häufig zu gering aus, bemängelt Media Tenor. Sie werden in den Medien nicht wahrgenommen. Bricht dann die Krise aus, finden diese Unternehmen kein Gehör mehr. Die Diskussion übernehmen andere, selten zum Vorteil des ausländischen Produzenten.

Es gehört zu den wichtigen Erkenntnissen interkulturellen Managements, dass es keine globalisierte, uniforme Kommunikation gibt. Was in Finnland und Südostasien funktioniert, muss in Frankreich oder Deutschland noch lange nicht gelten. Jeder Kulturraum folgt eigenen Regeln und Gesetzen. Begrüßungsrituale, Tischsitten, Kleiderordnungen sind genauso unterschiedlich wie Kommunikationsverläufe. Wer spricht mit wem über was? Reicht es, wenn Anbieter im Ausland Werbung für ihre Produkte machen? Oder müssen sich auch die Unternehmen der lokalen Öffentlichkeit präsentieren, als Arbeitgeber, als Steuerzahler und als gesellschaftlich relevante Organisationen?

Kommunikation ist eine Langfristaufgabe. Unternehmen, die regelmäßig und glaubwürdig mit der Öffentlichkeit sprechen, haben in Krisenzeiten einen strategischen Vorteil. Viele Konzerne vergessen dies, wenn sie im Ausland investieren. Sie missachten damit ein Kommunikationsbedürfnis ihrer Kunden, die nicht nur schicke Trendprodukte kennenlernen wollen – sondern auch das Unternehmen dahinter.

Die Köpfe des geheimen Deutschlands

Eine einzigartige Skulpturen-Ausstellung im Marbacher Literaturmuseum der Moderne gibt neue Rätsel auf über den Dichter-Guru Stefan George und seine Anhänger

MARTIN ROOS | MARBACH

Die große schwere Tür öffnet sich. Aus wenigen Strahlern flutet von der Decke Licht auf ein Feld des Schauerns. Abgeschlagene Köpfe, zertrümmerte Gesichter, verbrannte Schädel und Totenmasken sind auf einem hüfthohen Podest, fünf Meter breit, 25 Meter lang, aufgebahrt wie Leichen zur Identifizierung nach einem Attentat.

Grabesstille. Manche der Köpfe haben geschlossene Augenlider, andere starren in Spannung, als ob sie gleich sprechen wollten. Leichtes Grauen herrschte im Saal, wenn da nicht dieser groteske Holzkopf wäre. Ein mittelmaßiges Haupt, an dem die rote Farbe bröckelt, mit einem braunen Seidenstrumpf um die Stirn wie bei einer alten Anziehpuppe. Das ist „Maximin“, der vom Dichter Stefan George (1868 - 1933) zum Heilsbringer seiner Anhängerschaft vergöttert und als 16-Jähriger gestorbene Maximilian Kronberger.

Unheimlich wollte er sein, dieser Dichter aus Bingen am Rhein. Aber vor allem wollte er wirken. Wie kein anderer beeindruckte und beeinflusste er die Intellektuellen, Künstler und Politiker Anfang des 20. Jahrhunderts mit seiner Kunst, seinen Wertvorstellungen und der Idee des „geheimen Deutschlands“, eines von Erschließungskommando gewesen sein. Unter den 191 jetzt im Literaturmuseum der Moderne in Marbach gezeigten Skulpturen aus Holz, Gips und Bronze ist auch Stauffenbergs Kopf zu finden – und eine Fotografie, die Vorlage zu einem verlorengegangenen Standbild war.

George im Kreis seiner Jünger

Die meisten der Köpfe, 150 insgesamt, verstaubten bis jetzt unterm Dach des Marbacher Literaturarchivs. Nun hat das Archiv, allen voran der sehr agile Leiter Ulrich Raulff, die Köpfe, die George und viele seiner „Jünger“ darstellen, zum ersten Mal der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. 40 weitere stammen aus Museen und Privatbesitz. Die Ausstellung „Das geheime Deutschland. Eine Ausgrabung“ ist bis zum 31. August zu sehen.

Die Qualität der Werke schwankt sehr. Manche scheinen aus einem Töpferkurs zu stammen. Andere könnten im Prado stehen. Die meisten Arbeiten stammen von Ludwig Thormaehlen (1889 - 1956), Alexander Zschokke (1894 - 1981) und Frank Mehnert (1909 - 1943). Alle drei sind Autodidakten, die nicht die Absicht

hatten, in Galerien ausgestellt zu werden.

Raulff, der 2004 die Leitung des Marbacher Archivs übernahm, bekennt sein „enormes Staunen“ vor diesen rätselhaften Werken, die so gar nicht zu strengen Formästhetik des „Meisters“ George passen. Die gemeißelten Verse, die runenartige Stefan-George-Schrift, die monumentalen Gedenkbücher und die detailliert inszenierten Fotografien ließen kein Dilettantentum zu. Dieser hohe Anspruch könnte der Grund sein, warum die Skulpturen jahrelang im Verborgenen schlummerten.

George hatte eine Leidenschaft für die bildende Kunst. Sein lyrisches Schaffen verstand er als plastisches Werk. Doch die Frage bleibt, ob ihm die Qualität der Bildhauerei im George-Kreis nicht peinlich war.

Des Meisters Kopf als Ideal

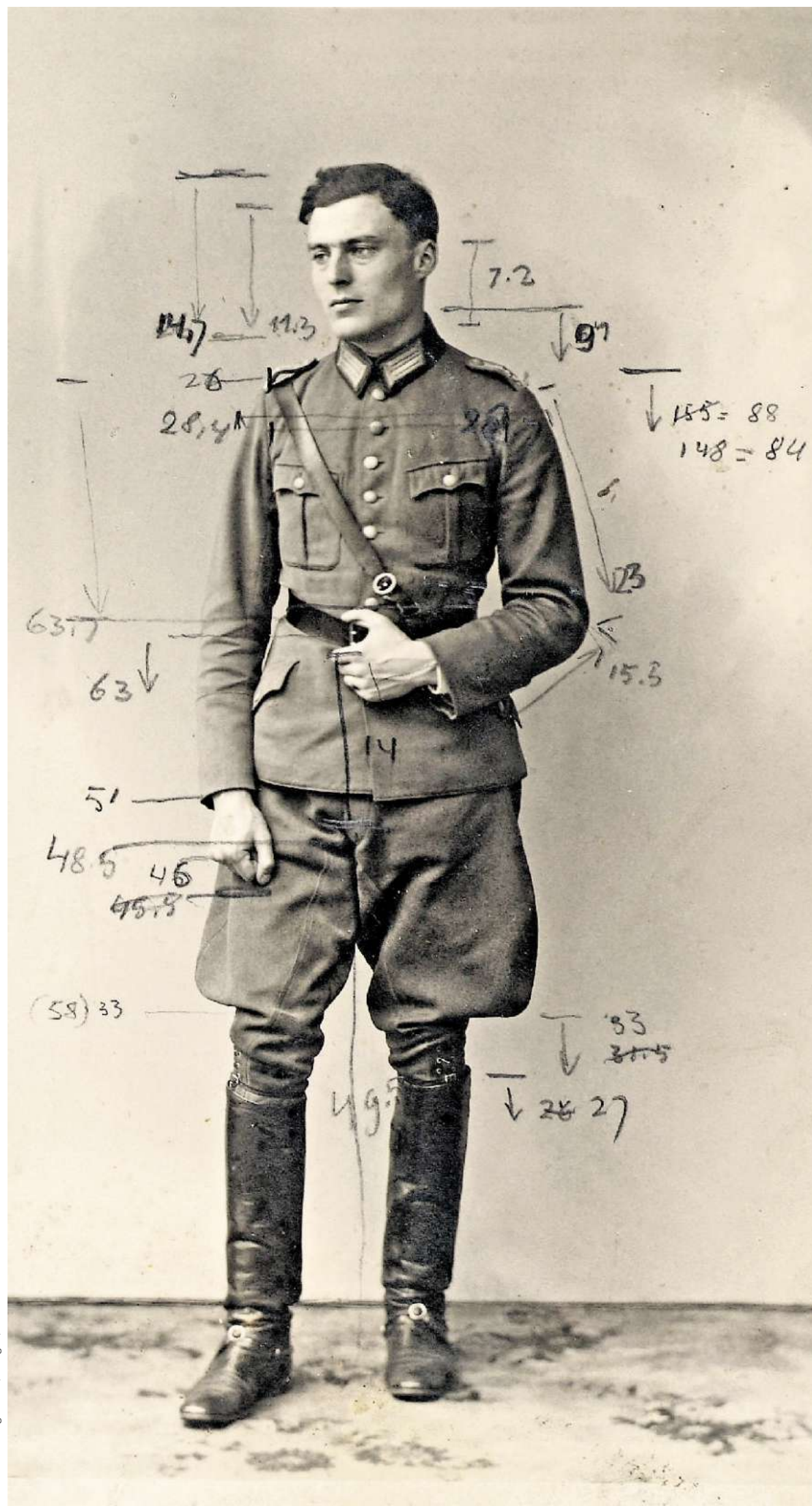
Für die Aussteller ist weniger die ästhetische Diskrepanz interessant als vielmehr die Tatsache, dass der George-Kreis sich nicht nur buchkünstlerisch und fotografisch, sondern eben auch bildhauerisch eine visuelle Erinnerungskultur schuf. Aus Dichtung entwickelte sich plastische Kunst – das ist im 19. und 20. Jahrhundert einmalig.

Ihr Bildideal fanden die Mitglieder des George-Kreises im Abbild ihres Meisters. An seinem „Gepräge“ arbeiteten sich die Bildhauer ab. Georges Physiognomie faszinierte seine Jünger. Körper und Gesicht waren für den Dichter-Kreis von großer Bedeutung. Georges „gemeißelte Züge“, die „starken Bögen der Stirn“, die „fein geschnittene Nase“, die „Bäckenkommando scharf markiert“, wurden zu Insignien der Heldenverehrung. Sein Kopf eine Präsenzikone.

Das Rätsel des Stefan George und der Verehrung seiner Jünger wird mit dieser Skulpturensammlung nicht gelüftet. Das steinerne Grabfeld des Dichterkreises – kommentiert nur an einigen Stellen mit Fotografien und Briefen – gibt keine letzten Worte her.

Die Marbacher Ausstellung will nicht werten, will weder neue Nebel entfachen, noch despektierlich wirken. Sie will zeigen, was die Zeit hinterlassen hat. Das aber durchaus mit Ironie: der abgebröckelte Kopf des Kultknaben Maximin oder Thormaehls George-Holzkopf „Fitzli-butzli“, genannt nach dem Azteken-Häuptling Huitzilopochtli.

George, der sich dem Prinzip der Exklusivität verpflichtet fühlte, hätte wohl niemals eine derartige Massenschädelstätte der Kunst akzeptiert. Niemand hätte er es sich bieten lassen, dass man auf ihn und seinesgleichen wie nun in Marbach im wahren Sinne des Wortes herablickt. Und vor allem: Wo bleibt Georges stets vergötterter Leib? Der Eros des Körpers? Im Marbacher Skulpturen-



So sehen Helden aus: Claus Schenk Graf von Stauffenberg, Offizier, Hitler-Attentäter und Mitglied des Kreises um den Dichter Stefan George. Das Foto von 1937 mit hinzugefügten Maßen diente dem Bildhauer Frank Mehnert als Modell für den „Pionier“, ein im Krieg demontiertes Standbild.

friedhof liegen nur entlebte, kastrierte Köpfe.

Mit einigen der Abgebildeten können auch andere als eingeweihte George-Experten etwas anfangen. Neben gut drei Dutzend Büsten, die George selbst zum Motiv haben, sind etwa die Köpfe der Literaturwissenschaftler Ernst Bertram und Friedrich Gundolf, des Juristen Ernst Morwitz und der Historiker Ernst Kantorowicz und Percy Gotheins zu sehen.

George selbst würde sich über die Dominanz seines eigenen Kopfes sicher freuen. Beim Besucherinteresse aber dürfte ihm Stauffenberg Konkur-

renz machen. Wie seine beiden Brüder Alexander und Berthold war er ein begeisterter George-Verehrer.

Frank Mehnert, der von George wegen seiner Gesinnung nur „der kleine Nazi“ genannt wurde, fertigte von Claus 1938/39 das „Pionier-Standbild“ an – nach der gezeigten Fotografie. Die lebensgroße in Stein gehauene Skulptur stand bis zu ihrer Demontage 1942 an der Elbe in Magdeburg. Die Einzelteile fand man noch im gleichen Jahr wieder, bis auf die rechte Hand – für den von Zauber faszinierten George-Kreis war das aber dürfte ihm Stauffenberg Konkur-

renz machen. Wie seine beiden Brüder Alexander und Berthold war er ein begeisterter George-Verehrer. Frank Mehnert, der von George wegen seiner Gesinnung nur „der kleine Nazi“ genannt wurde, fertigte von Claus 1938/39 das „Pionier-Standbild“ an – nach der gezeigten Fotografie. Die lebensgroße in Stein gehauene Skulptur stand bis zu ihrer Demontage 1942 an der Elbe in Magdeburg. Die Einzelteile fand man noch im gleichen Jahr wieder, bis auf die rechte Hand – für den von Zauber faszinierten George-Kreis war das aber dürfte ihm Stauffenberg Konkur-

renz machen. Wie seine beiden Brüder Alexander und Berthold war er ein begeisterter George-Verehrer.

Frank Mehnert, der von George wegen seiner Gesinnung nur „der kleine Nazi“ genannt wurde, fertigte von Claus 1938/39 das „Pionier-Standbild“ an – nach der gezeigten Fotografie. Die lebensgroße in Stein gehauene Skulptur stand bis zu ihrer Demontage 1942 an der Elbe in Magdeburg. Die Einzelteile fand man noch im gleichen Jahr wieder, bis auf die rechte Hand – für den von Zauber faszinierten George-Kreis war das aber dürfte ihm Stauffenberg Konkur-

renz machen. Wie seine beiden Brüder Alexander und Berthold war er ein begeisterter George-Verehrer. Frank Mehnert, der von George wegen seiner Gesinnung nur „der kleine Nazi“ genannt wurde, fertigte von Claus 1938/39 das „Pionier-Standbild“ an – nach der gezeigten Fotografie. Die lebensgroße in Stein gehauene Skulptur stand bis zu ihrer Demontage 1942 an der Elbe in Magdeburg. Die Einzelteile fand man noch im gleichen Jahr wieder, bis auf die rechte Hand – für den von Zauber faszinierten George-Kreis war das aber dürfte ihm Stauffenberg Konkur-

Konflikte können innovativ sein

DÜSSELDORF. Personalchefs und Manager fürchten in der Regel Konflikte innerhalb des Unternehmens. Dass diese aber keineswegs wie oft vermutet Innovationsbremsen sind und Zeit, Geld und Ressourcen vergeuden, zeigen jetzt Berliner Sozialpsychologen.

„Unternehmen können den Erfolg ihrer Innovationsbemühungen steigern, wenn sie lernen, mit Konflikten produktiver umzugehen“, resümiert Wolfgang Scholl, Leiter der Abteilung für Organisations- und Sozialpsychologie an der Humboldt-Universität in Berlin. Mit seinen Mitarbeitern hat er über zweieinhalb Jahre das Projekt „Conflicts in Innovation Processes“ durchgeführt.

Die Psychologen untersuchten mit Hilfe von Befragungen die Entstehungsgeschichte von Innovationen in der wissenschaftlichen Forschung und deren Umsetzung in neue Produkte oder Verfahren in Unternehmen. Besonderes Augenmerk richteten sie dabei auf zwei besonders innovative Forschungsfelder, nämlich Gen- und Nanotechnologie. Bei der Genetechnologie rechneten die Psychologen aufgrund der öffentlichen Debatte über die ethischen Aspekte des Eingriffs in Lebensprozesse mit mehr Konfliktpotenzial. Über die Nanotechnologie gibt es keine moralische Debatte. Erstaunlicherweise stellten die Psychologen jedoch keine Unterschiede in der Häufigkeit von Konflikten und beim Umgang mit ihnen zwischen diesen beiden Forschungsbereichen fest.

Hierarchien sind unproduktiv

Deutlich mehr Konflikte, und zwar unproduktivere als in den Wissenschaft, stellten sie in den Unternehmen fest, die die wissenschaftlichen Erkenntnisse in Produkte umzusetzen. Als Ursache dafür nennen die Psychologen die ausgeprägteren Hierarchien im Wirtschaftsleben. Eine hierarchisierte Machtausübung sei aber ungeeigneter zur Konfliktlösung und dadurch unproduktiv.

Zwar bestünde, so die Forscher, in beiden Bereichen, in der freien Wirtschaft und in der Wissenschaft, noch die Tendenz, Konflikte grundsätzlich als nicht „sachgemäß“ und nicht „rational“ anzusehen, sie sogar als Randerscheinung abzutun oder zunächst ganz zu leugnen. Die Befragung in Unternehmen und wissenschaftlichen Instituten zeigte aber, dass intensive Konflikte einen deutlichen Einfluss auf den Verlauf von Innovationsprojekten hatten.

Unterschiedliche Auffassungen und Interessen beim Vorstoß in wissenschaftliches und technologisches Neuland machen Konflikte unvermeidlich, schreiben die Psychologen. Sie seien daher am besten als gemeinsam zu lösendes Problem aufzufassen. „Eine offene, freundliche, den jeweils anderen respektierende Konfliktkultur fördert neues Wissen zutage und bringt die Projekte auch im Ablauf voran und nützt so dem Fortschritt und letztlich dem Erfolg der Projekte“, sagt Scholl.

Die Studie bestätigt damit, was die Philosophen schon seit der Antike wissen: „Dialektik“ (griech. Kunst der Unterredung) erzeugt Wissen, indem Gegensätze hervortreten und dann aufgehoben werden. Die Erkenntnis entsteht nach Platon erst durch die wechselseitige Durchdringung der Ideen. Nicht umsonst verfasste er seine meisten Werke in Dialogform. *fk*

Ärzte als Kulturbotschafter in Japan

Deutsche Universitäten strahlten vor 1945 nicht nur auf das Geistesleben Japans aus. Eine Tagung beleuchtet die Geschichte der deutsch-japanischen Wissenschaftsbeziehungen.

FERDINAND KNAUSS | BERLIN

Krank zu werden war für Deutsche in Japan früher ein Heimspiel. Japanische Ärzte schrieben bis in die 70er-Jahre Rezepte auf Deutsch. Noch heute kann mancher alte Mediziner auch das eine oder andere Goethe-Gedicht auswendig.

Als Japans Führung nach der „Meiji-Restauration“ von 1868 das Land zu einer modernen Großmacht reformierte, war das deutsche Kaiserreich auf vielen Gebieten Vorbild: militärisch, juristisch, aber vor allem in Medizin und Wissenschaft. Deutschland war zwischen 1868 und 1914 das Hauptziel japanischer Auslandsstudenten, die nach der Heimkehr oft auf führende Positionen gelangten. Allein 28 spätere Regierungsmitglieder hatten, nach Angaben des Japanologen Rudolf Hartmann, vor 1914 in Deutschland studiert.

Die tiefe Faszination für alles Deutsche ging Ende des 19. Jahrhunderts so weit, dass der deutsche Arzt

und Begründer der medizinischen Fakultät der Tokio-Universität, Erwin Bälz (1849-1913), sich Sorgen machte, weil seine japanischen Schüler allzu unkritisch jegliche Lehre aus Deutschland annahmen. Deutsche Ärzte in Japan und japanische Medizin-Studenten in Deutschland waren für das deutsche Kaiserreich auch ein Instrument der kulturellen Einflussnahme, wie der koreanische Historiker Hoi-eun Kim auf einer Tagung über die deutsch-japanischen Wissenschaftsbeziehungen an der Berlin-Brandenburgischen Wissenschaftsakademie feststellte. Der erste deutsche Botschafter in Japan, Max von Brandt, hatte 1870 dafür gesorgt, dass deutsche Militärärzte nach Japan entsandt wurden. Die von den Studenten getragene Sympathie für Deutschland überdauerte auch den Ersten Weltkrieg, als Japan die deutschen Kolonien in Ostasien eroberte.

Das asymmetrische Lehrer-Schüler-Verhältnis zwischen Deutschland

und Japan balancierte sich erst nach dem Bruch von 1945 aus. Schon in den 1920er- und 30er-Jahren, so der Heidelberger Japanologe Wolfgang Seifert in seinem Vortrag über die

deutschen Universitäten und Japan, hatte jedoch das Interesse am naturwissenschaftlichen Auslandsstudium in Deutschland langsam abgenommen.



Deutsche Mediziner wurden mit Ehren überhäuft: Robert Koch (rechts) beim Besuch in Japan 1908.

„Die Ausstrahlung der deutschen Wissenschaft kann man nur in der Vergangenheit formulieren“, sagte Seifert. Dass sich das aufstrebende Japan in wissenschaftlichen Belangen an Deutschland orientierte, ist ein Indiz für die Bedeutung der deutschen Wissenschaft in jener Epoche.

„Wir können sicher keine positive Bilanz des Austauschs ziehen.“

Wolfgang Schwentker, Historiker

Der technologische Rückstand Japans war allerdings noch lange deutlich spürbar – vor allem im Zweiten Weltkrieg. Im Gegensatz zu den Wissenschaftlern waren deutsche Technologieunternehmen bestrebt, ihren Vorsprung zu verteidigen. Bei Patentfragen hörte die Freundschaft auf. Deutsche Firmen wie Carl Zeiss oder Krupp vergaben in das verbündete Ja-

pan nur widerwillig und auf politischen Druck hin einige militärisch bedeutsame Nachbaurechte. Dass Japan bald vom Schüler zum Konkurrenten werden würde, fürchteten deutsche Manager schon in den 20er-Jahren.

Wie Sven Saaler von der Tokio-Universität berichtete, verstärkte sich in der Zwischenkriegszeit der kulturelle und geisteswissenschaftliche Austausch. Die politische Annäherung des nationalsozialistischen Deutschlands und des militaristischen Japans ab 1936 sollte auch durch die Stärkung der deutsch-japanischen Kulturbeziehungen nach 1945 kaum erforscht. Seine Rolle als Lehrmeister hatte Deutschland spätestens da verloren. Das Interesse japanischer Studenten an Deutschland ist

UNSERE THEMEN

MO ÖKONOMIE

DI ESSAY

MI GEISTESWISSENSCHAFTEN

DO NATURWISSENSCHAFTEN

FR LITERATUR