



*Rede auf dem
Zenith Papierkolleg
in Düsseldorf
am 7. März 1996*



Kurt Weidemann
Der Wandel in den Trägersystemen
des Geistes
oder Papier bleibt geduldig

*herausgegeben von der
Zenith Feinpapier-Handels-GmbH*



2017

edition zenith

Kurt Weidemann

**Der Wandel in den Trägersystemen des Geistes
oder *Papier bleibt geduldig***

*Rede auf dem 8. Zenith Papierkolleg
im Steigenberger Parkhotel, Düsseldorf,
am 7. März 1996*

*Wir bedanken uns bei
Herrn Prof. Kurt Weidemann
für sein Manuskript*

Wenn ein Eröffnungsredner bestellt wird, hat er das Lied desjenigen zu singen, des Brot er ißt. Wenn die Spediteure Jubiläum haben, weist ein Festredner nach, daß die Welt ohne Spediteure zusammenbricht. Wenn die Zeitungsausträger zur Weihnachtsfeier geladen werden, ist schlüssig nachzuweisen, daß alles Recherchieren, Fotografieren, Schreiben, Setzen, Reproduzieren, Montieren, Drucken, keineswegs umsonst, aber jedenfalls vergeblich ist, wenn sie nicht zu nachtdunkler Zeit den Briefkastenschlitz finden.

Ein „Papierkolleg“ kann sich also als Eröffnungsredner keinen Datenautobahnmeister, keinen virtuellen Cyberspace-Vogel leisten, es sei denn, er kennt die Grenzen seines Geschäfts. Andererseits ist es keine Nostalgie-Veranstaltung, in der man den Kopf in den Papierbrei – in die Pulpe – steckt und an die Kraft der Beharrung glaubt.

Die grafische Industrie hat die aufregendsten Jahrzehnte ihrer halbtausendjährigen Geschichte hinter und auch noch vor sich. In den letzten 50 Jahren hat diese Industrie mehr erlebt, erneuert, erprobt und verändert als in den viereinhalb Jahrhunderten davor.

In Zeiten harter Marktauseinandersetzung, in Zeiten der Rezession, des Strukturwandels, der Innovationsschübe wird nach wohlfeilen Begriffen gerufen; nach Kreativität, nach Visionen, nach Erkenntniswerten, nach Schlankheit in allem und jedem. Und bei allen.

Lesen können
setzt Folgedenken voraus

Unternehmen leben in Stagnation, in Existenzangst, in Existenzbedrohung. Manche sind wie die Maus, die in den Milchtopf gefallen ist und strampeln, bis sie Butter unter den Füßen haben, um nicht zu ertrinken. Manche wännen sich wieder in wärmeren

Gewässern und wissen nicht, daß sie bereits im Kochtopf sitzen.
In solchen Zeiten kann man es sich nicht mehr vornehmen,
die Zukunft zu meistern ohne hinzuzulernen, umzudenken, auf-
zuräumen.

Vor ziemlich genau einhundert Jahren erfand Ottmar Mergenthaler die Linotype, eine Setzmaschine für den Zeilenguß, die den Handsatz an Tempo erheblich übertraf. Die Schriftsetzer haben gegen den „eisernen Kollegen“ gewettert, weil sie sich abgelöst und arbeitslos auf der Straße sahen. Es hat aber noch fast drei Generationen gedauert, bis Hand- und Maschinensatz durch die Fotoelektronik abgelöst wurden.

Die Änderungen seitdem sind viel rasanter und einschneidender für die Informationsgesellschaft, in der wir uns bereits befinden. Das Schreiben, das Nacheinanderordnen von Buchstaben, und das Lesen, das Wiedereinsammeln dieser Buchstaben mit den Augen, setzen die Fähigkeit zum Folgedenken voraus: Das ist eine hohe Trainingsstufe des Intellekts in Richtung auf das logische Denken. Der Gegen-Stand Schrift, dem ein zu hohem Ordnungsbewußtsein erzogener Mensch gegenüberstehen muß, erfordert das Erfassen der Buchstaben, das Folgen der Zeilen und das Umschlagen der Seiten. Es trainiert den Verstand und promoviert das Denken.

Die Informationsübermittlung über Bänder, Platten, Video, Disketten, so meinte der Kommunikationsphilosoph Vilém Flusser, ist besser und leichter. Wenn man per Video auf Besuch gehen kann, warum soll man dann noch Briefe schreiben? Der Zeitraum der Verständigung über Zeichencodes umfaßt gerade, breit gerechnet, vier Jahrtausende der Menschheitsgeschichte. Davor waren es Bilderbotschaften, und ab jetzt drängen diese wieder nach vorn. Die geritzten, geknoteten, gemalten Zeichensysteme germanischer, indianischer, ägyptischer Kulturen haben nur Teilzeiten der Vorzeit überlebt. Das römische Alphabet hat seinen Grundzeichenvor-

rat bereits zwei Jahrtausende unverändert erhalten. Mit erstaunlicher Zähigkeit, wenn man bedenkt, wie wenig der Panzer mit dem römischen Kampfwagen oder die Gewichtstonnage des in die Luft gewuchteten Jumbos mit den Flügeln des Ikarus oder des Schneiders von Ulm zu tun haben.

Informationsabgabe und Botschaftsaufnahme sind durch ihre sintflutartige Fülle immer oberflächlicher geworden. Es gräbt sich nichts mehr in unser Bewußtsein. Das Einkerbten in Hölzer, Ritzen in Lehm, der gebrannt wurde, Meißeln in Stein, haben der Botschaft eine andere Bedeutung abverlangt, als das „ink-jetting“ auf dem Drucker, in einer Geschwindigkeit, die das Tempo unseres Lese- und Denkvermögens bei weitem überschreitet.

Die Zahl der Analphabeten
wächst rapide

Noch in den Gutenberg folgenden Jahrhunderten war der Besitz von Gedrucktem an Reichtum gebunden, und das Lesen und Verstehen waren nicht nur Bildungs- und Wissensvorsprung, sondern hatten auch einen hohen gesellschaftlichen Rang und gaben lesenden Buchbesitzern Attribute der Macht und des Ansehens.

Schreiben, Lesen und Denken haben einen Zeitbezug zueinander. Im Zeitalter der Automatisierung und Reproduktion von Geschriebenem in kaum noch nachvollziehbaren Geschwindigkeiten geht der Bezug, der zwischen Handschriftlichem und Denken noch besteht, verloren. (Japanische Laserdrucker werden mit „mehreren tausend Zeichen in der Sekunde“ angeboten: Überall entläßt uns das Tempo in die Seligkeit des Nichtmehrverstehens.) Die Automation läßt sich zur Reproduktion von Vorgedachtem einsetzen. Das Denken beschleunigt sie nicht.

Bevor uns die Buchstaben zum Denken geführt haben, waren Verständigungslaute nicht in der Lage, einen Diskurs zu führen, der

heutiger Sprachpräzision vergleichbar wäre. Die Fähigkeit, sich „auszudrücken“, also durch die Sprechwerkzeuge verständigungsfähige Laute zu quetschen, muß auch dazu führen, diese Laute dingfest zu machen. Das erzeugt Geschichtsbewußtsein und manifestiert das Mitteilungsbedürfnis.

Ob nun das Alphabet ein glücklicher Wurf war, das Denken festzuhalten, darf angezweifelt werden. Wir haben Probleme, es in den Worten recht zu schreiben. Die Engländer bemühen sich, es richtig auszusprechen. George Bernard Shaw, Junggeselle und Vegetarier, und daher vermögend gestorben, hat seinen ganzen Nachlaß bestimmt, das englische Alphabet mit zusätzlichen Zeichen zu versorgen, für Laute, die die Sprache benutzt, deren Symbole aber fehlen. Ein intelligentes Wettbewerbsergebnis, ein um mehrere Zeichen erweitertes „augmented alphabet“ hat den Schulversuch nicht überlebt, aber die Nachlaßjuristen bereichert.

In den Vereinigten Staaten – uns immer ein Jahrzehnt voraus – können 27 Millionen Bürger weder lesen noch schreiben, weitere 60 Millionen sind auf einem mühsam erreichten Volksschulniveau hängengeblieben, und die Trendberechnungen sehen im Jahr 2000 jeden dritten US-Bürger als „functionally illiterate“ voraus, sozusagen in Betrieb befindlichen Analphabeten. Großverlage wie „Reader’s Digest“ und „Time“ geben recht ineffektive Millionenbeträge für Leseanreizprodukte aus. Derweil tobt sich die Ausdrucksschwäche der Graffiti-Sprayer an den Wänden aus. Sie setzen meterlange schriftähnliche Zeichen, bringen aber kein Wort und damit keinen Sinn mehr zustande.

In der modernen Musik haben Komponisten die klassische „Notensprache“ längst verlassen, um ihre Kompositionen nachvollziehbar und auch unterschiedlich interpretierbar zu machen. Allerdings lassen sich mit dem alphabetischen Zeichensystem komplexe Botschaften mit einer höheren Übereinkunft vermitteln als Bildzeichen (Piktogramme) oder Sinnzeichen (Ideogramme). Der

schöpferische Umgang mit dem Alphabet, die Fähigkeit, diese Buchstaben in immer wieder neuen und überraschenden Weisen zusammenzustellen, sprachschöpferisch, wortschöpferisch Gewalt über sie zu gewinnen, ist für uns Abendländer wohl der größte kulturprägende Faktor.

Was stellt nun unser Alphabet möglicherweise zur Disposition? Nicht die Schwierigkeiten des Schreiben- und Lesenlernens und das lebenslange Üben, um es zu erhalten, nicht nur technische und Verständigungsnachteile als wenig leistungsfähiges Codesystem, sondern ein verlorengehendes Geschichtsbewußtsein, das Absterben klassischer Kultur- und Bildungsbegriffe, der Wunsch nach weniger anstrengender Lebensweise. Marie von Ebner-Eschenbach hat zugegeben, daß es ihr schwerfällt, diejenigen für Dummköpfe zu halten, die lesend sie bewundern.

Gedächtnisspeicherung auf Zuckerwürfelgröße

Einer Generation, der der Computer seit dem Spielzeitalter her vertraut ist, und die ihn ebenso spielend zu gebrauchen und als Arbeitsmittel einzusetzen vermag, dieser Generation wird das Lesen eines Buches ein überholter Vermittlungsvorgang und ein anachronistisches Kommunikationsmedium sein. Schreiben wird durch Programmieren ersetzt. Was immer möglich, wird lieber in Zahlen und Diagrammen, Bildzeichen, Bildfolgen, Bildkürzeln übersetzt. Denken ist ja nicht nur allein über das Alphabet sichtbar geworden, sondern auch über andere Zeichensprachen des Malens, der mathematischen und anderer Berufsnotationen, der Kürzel und Bedeutungszeichen.

Sollte – und solche Warnungen sind unüberhörbar – das Alphabet von programmierten Medien überholt werden, dann geht eben nicht nur der kostbare Formenvorrat der abendländischen Schrift verloren, sondern auch die durch das Denken disziplinierte Erb-

schaft der Sprache. Eine Verwilderung zu Kommunikationslauten kann man heute schon in gesellschaftsverachtenden Clans und Gangs als eine für sie zusammenhaltbildende Kodierung feststellen. Hier wird auch die Gestik zunehmend als Kommunikationsmittel eingesetzt.

Niemand wird sich mehr in Bibliotheken durch die Bände wie ein Bücherwurm fressen, Zeitungs- und Zeitschriftenkioske werden als Verkehrsstau der Informationsübermittlung angesehen. Wissen wird über Bildton, Bänder, Platten abgerufen und zurückgespeichert. Künstliche Gedächtnisse ruhen abrufbereit in Blöcken von Zuckerwürfelgröße. Ein Übergangsberuf ist der Skript-Schreiber, der für Film und Fernsehen als Bild-Denker notwendige Verständigungsuntermalungen fixiert. Seine Halbfertigfabrikate sind vorzügliche Nährböden für das zerhackte Denken.

Sollte das alphabetische Zeitalter auslaufen und der Wunsch bestehenbleiben, das Wissen von Jahrtausenden zu erhalten, dann werden wir alles umkodieren müssen. Das heißt nicht nur, es digital „um-schreiben“, sondern allem voran auch um-denken. Eine Aufgabe für die unser Gehirn noch einige seiner brachliegenden Zonen freigeben sollte. Die dann damit Lebenden werden uns als eine Entwicklungsstufe nach dem Neandertaler zur Kenntnis nehmen.

Weniger denn je lassen sich heute Entwicklungen vorausbestimmen. Sie lassen sich nicht linear weiterführen, sondern finden auch über Sprünge und Verwerfungen statt. Erlauben Sie mir deshalb ein paar zeitbezogene Gedanken zu unserer Gesellschaft und Arbeitswelt.

Auf dem unter Innovationsschüben schwankenden elektronischen Boden sind mehr Ahnungen als Wissen auszumachen. Es kann alles vorkommen und es kommt alles vor in der individuellen chaotischen Kommunikation des Internet. Nach Sinn und Folge daraus wird nicht gefragt, wenn nur die Technik ständig neue, schnellere,

komplexere Lösungen gebiert, ohne dabei auch eine kulturelle Dimension zu suchen und zu erkennen.

Die Harmonie zwischen Kopf und Hand geht verloren

Die in der Erprobung befindlichen Paßworte für das Kommende: virtual reality, Cyberspace, Datenautobahn, Global Network, Infotainment, lassen nur die fatalen Alternativen des dualen Prinzips zu: yes-no, on-off. Und dies vor einem Menschen, der zwischen: weder-noch und sowohl-als-auch in Ratlosigkeit und immer widersprüchlicher werdenden Zukunftsperspektiven verharret. Auf der Datenautobahn wird es auch Stauungen und Unfälle geben. Einen Datenfußweg, ohne an die Anfänge zurückzugehen, hat noch niemand angeboten.

Als gelernter Schriftsetzer habe ich mich mit meinem Beruf sehr intensiv befassen müssen, im wirklichen Sinne des Wortes: Ich habe meine Werkstücke, die Buchstaben, noch in die Hand genommen, mehr als eintausendmal in der Stunde. Für heute ist das tiefste Mittelalter und für mich schon ein Leben lang her. Aber die angelernte Harmonie von Kopf und Hand ist noch bis heute in Ordnung.

Der Fortschritt der Technik ist dabei der Fortschritt der Technik. Und sonst nichts. Was der Fortschritt bewirkt, hat immer noch mit einem Menschen zu tun, der zwischen den Steinzeitvölkern und der Cyberspacegesellschaft nach wie vor eine Menge Adam mit sich herumschleppt, der zwischen menschenleeren Fabriken, papierlosen Büros und sinnleerer Freizeit umherirrt. Seine fünf Sinne, teils unterfordert, teils überfordert, teils ungebraucht, suchen neue Orientierung.

Nicht das Sehen ändert sich, sondern das Angebot wird erweitert. Die Neugier sucht mehr Mode als Werte. Stets verspricht man dem

Menschen, seine Unabhängigkeit und Individualität zu erhalten. Dabei spinnt man ihn in ein Kokon ein, um später daraus einen nützlichen Faden zu ziehen: Die Kosten-Nutzen-Relation muß stimmen. Wer sich dabei nur um Geld und Geltung kümmert und sich um Wert und Wirkung bringt, verliert seinen Bemerksenswert, trübt sein Bewußtsein, entkernt seine Seele.

Bei allem Eifer, herauszufinden, was noch menschenmöglich ist, vergessen wir zu suchen, was menschlich ist. Verlorene Hoffnung ist verlorenes Leben. Bewußtes Leben setzt gewonnene Einsichten in Erleben um, stellt die Hoffnung über die Erfahrung. Ein Gewissen, das nur deshalb rein ist, weil es nicht benutzt wird, ist wie kein Gewissen. Es verliert die Gewißheit.

Der Klügere gibt nicht nach und gibt nicht auf. Das Problem dabei ist es, herauszufinden, wer der Klügere ist. Nicht nur für den Moment, sondern auf Sicht oder auf lange Sicht. In einer Situation aber, in der das Verhindern, Vertagen, Verleugnen und Verleumden die Tagesordnung beherrschen, ist Nachgeben beim Klügeren mit Feigheit gleichzusetzen. Das läßt sich nicht vertuschen oder durch gegenseitige Handwaschungen und wechselseitiges Schulterklopfen „um des lieben Friedens willen“ aus der Welt schaffen.

Im Geschäft ist es nicht unbedingt vorteilhaft, beständig Charakter und Standfestigkeit, Wahrheitsliebe und Kämpfertum, Ethik und Moral zu haben, zu zeigen und zu demonstrieren. Knallharte Wahrheiten sind nicht immer opportun, gelegentlich geschäftsschädigend. Aber die Angstgrenzen zur Wahrheit geduldig abzubauen, das gibt Profil. Identity ist ein kompliziert verflochtenes Netz von historisch gewachsenen, unternehmenspolitischen, sozialpsychologischen und vom Marktgeschehen beeinflussten Größen und Wirkungen, die mehr sind als Auftritt und Fassadenanstrich, als Produktgestaltung und Marketingstrategie.

Tradition ist stetige
Erneuerung

Eine Identität gefunden zu haben, ist zunächst nur ein auf sich selbst bezogener Vorgang. Es gibt also noch keine Ausstrahlung, aber immerhin schon ein Bild, das nicht mehr doubliert oder Unschärfe aufweist. Um diesem Bild eine qualitative Wirkung zukommen zu lassen, bedarf es nicht nur der Corporate Identity. Sie muß sich weiterentwickeln zur Corporate Culture. Die läßt sich allerdings nicht mehr kaufen. Sie muß durch Persönlichkeit, durch Lebensinnebung und Arbeitseinstellung sichtbar werden.

Die Hohepriester der Corporate Identity verbreiten sich in den Meinungsspalten der Wirtschaftspresse. Im diskreten Lärm ihrer Gedanken wabert metaphysischer Bodennebel. Da sie sich im Grundsätzlichen verbreiten, müssen sie sich nicht der Mühe unterziehen „mit den Köpfen anderer Leute zu denken“ (Brecht). Die Beklagenswerten dabei sind aber nicht die Täter, sondern ihre Opfer – die Unternehmen.

Unternehmensidentität ist – wie die Entwicklung einer Persönlichkeit – einem lebendigen Fortschritt unterworfen. Für die Daueraufgabe des Fortschreitens kann es deshalb keine Dauerlösung geben. Eine starke Persönlichkeit kann es sich dabei leisten, nahbar und verständlich zu sein. Es gibt aber keine ewig richtige Einsicht in das ewig Richtige. Unsere Geschichte muß als Verpflichtung und fortwirkende Kraft empfunden werden. Tradition ist der Auftrag zur stetigen Erneuerung.

Die jung verstorbene Königin Katharina von Württemberg zeigte bei ihren unternehmerischen Planungen vor bald zweihundert Jahren einen nüchternen Realismus: „Meine Erwartungen sind nicht größer als der gewöhnliche Gang der Dinge. Dieser ist: zuerst Widerspruch obenhin, dann Widerspruch in der Form des Zweifels, das sieht scharfsinnig aus, endlich Gerechtigkeit.“

In jener Zeit, die den wenigen Auserwählten viel brachte und den Allzuvielen alles nahm, zeigte diese junge Monarchin eine Denkart und Initiative, für deren Verbreitung noch anderthalb Jahrhunderte Demokratie und Sozialpolitik notwendig waren.

Ein Unternehmensbild setzt sich mosaikartig aus Handlungen, Informationen, Auftritten und Verhaltensweisen zusammen. Es kann sich opportun darstellen, charakteristisch sein und es kann Charakter haben. Das letztere setzt Stil und Haltung voraus. Vorgesetzte in Führungsverantwortung und Mitarbeiter in Handlungsverantwortung prägen diesen Charakter. Unzulängliche Handlungen sind korrigierbar, unzulänglicher Stil ist schwieriger. Die deutliche Gestalt, der geprägte Charakter muß aus Führungsstil, Mitarbeitermotivation, Produktqualität, Marktverhalten und sozialer Partnerschaft zusammenwachsen. Diese Prägung setzt Entscheidungskompetenz und Handlungsbereitschaft voraus.

Strukturwandel in der Wirtschaft und Wertewandel in der Gesellschaft dürfen nicht nur im nachhinein zur Kenntnis genommen, sondern müssen frühzeitig erkannt und dann in Führungshandlung umgesetzt werden. Wachsende Ansprüche an den Arbeitsplatz und an das Arbeitsklima, Mitspracherecht und Informationsanspruch sind bei verschärftem Wettbewerb nicht nur mehr oder weniger leidend zur Kenntnis zu nehmen, sondern durch klare Anforderungsprofile an die Fachkompetenz und Solidarität der Mitarbeiter zu realisieren. Profil gilt es zu zeigen für das, was das Unternehmen mittelbar und unmittelbar angeht:

1. durch Analyse des Sachverhalts,
2. durch Meinungsbildung zu diesem Sachverhalt,
3. durch Bekanntgabe der Unternehmenshaltung zu diesem Sachverhalt.

Nur so kommt Kompetenz und Schärfe in dieses Profil. Dieses Profil vermitteln keine Anpasser: empfindlich, aber nicht emp-

findsam, beherrschbar, aber nicht beherrscht, bedächtig, aber nicht bedacht, geflissentlich, aber nicht fleißig. Ebenso helfen nicht die übereifrigen Aktionisten: Wer zuviel zugleich will, erreicht nachher gar nichts.

Was ist Zielsetzung eines einheitlichen Unternehmenskonzeptes?

Ich zitiere Klaus Kneip: „Gelingt einem Unternehmen, eine attraktive Eigenständigkeit inhaltlich und formal zu vermitteln, und zwar sowohl durch sein Verhalten wie durch seine Selbstdarstellung, wird es für das Unternehmen leichter, von der Umwelt das zu erhalten, was es für ein erfolgreiches Handeln benötigt, nicht nur gute Mitarbeiter, sondern auch Kunden, Kapital, Duldung, Förderung oder Hilfe. Die meisten Unternehmer glauben immer noch, daß der Weisheit letzter Schluß ist, in der Öffentlichkeit rational zu argumentieren und ihre Beweisführungen nur wirtschaftlich, mit Finanzdaten und juristisch zu untermauern. Auf einen emotionalen Angriff will und kann man nicht mit gleicher Waffe antworten, weil das dialektische Denken und die Schulung darin fehlt. Gebraucht würden dazu außerdem ein legeres, lockeres und sicheres Auftreten, basierend auf modernem rhetorischen Training und aufbauend auf einer neuen, überzeugenden Wirtschafts- und Unternehmensphilosophie.“

Mut zum Verändern,
Umsicht im Entscheiden

In den meisten Unternehmen ist nur Gleichschaltung möglich, aber keine Gleichgesinnung. Gleichschaltung bringt jedoch nur Uniformierung und Formalismus, aber keine glaubwürdige Form und schon gar keinen Inhalt. Inhalte können erst gestaltet werden, wenn Kreativität freigesetzt wird. Das lehrt uns, nicht nach Musterschülern zu suchen, sondern Ahnungsvollen, Phantasiebegabten, Neulandsuchern Sitz und Stimme bei uns zu geben, um ihre Visionen nicht zu verschlafen, um zielstrebig, unruhig, hart und ideenreich zu arbeiten. Ideen, die nicht gelebt werden, ver-

kümmern. Logik und Folgedenken in Regeln und Normen reichen nicht mehr aus, um Zukunft zu gewinnen. Unternehmensführung ohne Evolution ist Aktionismus. Evolution ohne Vision ist ziellos. Kreativität gibt es in jedem Beruf. „Schöpferische Naturen“, sagte Robert Walser, „sind unspekulativ; das unterscheidet sie von den Nachahmern.“ Wer Urteilskraft hat, löst seine Aufgaben nicht mehr mit scharfem Blick für das Unwesentliche. Mut zur Veränderung muß von gleichzeitiger Umsicht im Entscheiden getragen sein.

Mit Begriffen wie „Philosophie“, „Kultur“ und „Ethik“ sollte man im Unternehmenszusammenhang äußerst sparsam umgehen. Wenn man den Beratungsgurus auf den Zahn fühlt, ist Unternehmenskultur lediglich der Tarnbegriff für Effizienz und Effektivität, für die Steigerung von Leistung und Wirksamkeit. Dafür sind diese Begriffe weder geprägt noch gedacht. Etikettenschwindel nimmt da seinen Ausgang und endet bei der Unglaubwürdigkeit. Theoretiker sind suspekt. Playboys lesen keine Bücher über Liebestechnik.

Bevor es eine Unternehmenskultur geben kann, muß es eine Unternehmerkultur geben: ein weitgehend unbestellter Acker. Es ist besser, zum Philosophen zu gehen als zum Psychiater. Wer sich in der Arbeit der reinen Rationalität hingibt, muß sich bald nachtherapieren lassen.

Carl Zeiss hat in seinem Unternehmen die Qualitätskontrolle noch persönlich vorgenommen: mit dem Vorschlaghammer. In den ersten 20 Jahren haben das tausend Mikroskope überstanden. Diese heutigem Denken nicht mehr nachvollziehbare Methode hat immerhin zu einem bis heute anhaltenden Weltruf geführt. Robert Bosch, der Pfennigfuchser, war jederzeit überzeugt, daß es besser ist, Geld zu verlieren als Vertrauen. Gottlieb Daimlers Glaubensbekenntnis hieß: „Das Beste. Oder nichts.“

Geld und Ideen verhalten sich gelegentlich zueinander wie in kommunizierenden Röhren: Wenn das Geld abnimmt, fangen die

grauen Zellen an zu tanzen, man läßt sich was einfallen, um aus der mißlichen Lage herauszukommen. Nimmt das Geld zu, vertraut man auf die Wucht der Masse, die wird's schon richten. In der Tat regt aber das Nichthaben das Denken mehr an als das Haben. Da ist Kreativität gefragt.

Bei den Bemühungen um zukunftsgerichtete Formen der Unternehmensidentität ist die Hauptaufgabe immer noch, das Umdenken in den Köpfen der Mitarbeiter zu bewirken. Erfahrungen können manchmal rascher veralten als sie brauchen, um sich zu bilden. Wer zwanzig Jahre Falschgemachtes als Erfahrung verkauft, gehört in die Leichtlohngruppen des Denkbetriebes. Führung heute ist ein Mannschaftsspiel und kein Konfirmandenunterricht. Gewohnheitsdenker kann man leicht verwirren. „Der Kopf ist rund“, meinte Francis Picabia, „damit das Denken die Richtung ändern kann.“ Das Denken wohlgermerkt, nicht der Charakter. Eigenartigerweise werden bei uns Leute, die geradeaus denken können, als Querdenker bezeichnet.

Kommunikation ist
verlustreich

Das Erfassen einer Botschaft muß über eine empfängerorientierte Kommunikation erfolgen, nicht über eine senderorientierte. Doch läuft der weitaus größere Teil aller Kommunikationsbemühungen senderorientiert – also falsch: Man redet von sich selbst, seiner Tüchtigkeit, der Einmaligkeit seiner Produkte. Empfängerorientiert ist das Denken mit den Köpfen der Kunden, ihren Bedürfnissen, ihren Wünschen, Vorstellungen, Vorurteilen, Erwartungen, Hoffnungen.

Wenn man das einmal verstanden hat, ist ab da Kommunikation immer noch ein langwieriges und verlustreiches Geschäft, das Konrad Lorenz so charakterisierte: „Gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht einverstanden,

einverstanden ist nicht angewendet und angewendet ist nicht beibehalten.“ Wenn die Kommunikationskette nicht bis zum Beibehalten verbunden bleibt, sind alle vorausgegangenen Bemühungen nicht umsonst, aber vergeblich gewesen.

Für den Visions- und Innovationsprozeß läuft eine ähnliche Kette: von der Vision zur Intuition, also dem inneren Gesicht, zum unmittelbaren Erkennen, von dort zur Eingebung, von der Eingebung zum Denken, zum Wissen, und vom Wissen zum Urteilen. Um dann noch vom Urteilen zum Handeln zu kommen, das ist ebenso verlustreich wie im Konrad Lorenz-Zitat, und es ist selbst dann noch wirkungslos, wenn die Kette vor dem Handeln unterbrochen wird. Eine Vision, die nicht letztendlich zum Handeln führt, bleibt Vision.

Ein zügiges, gelegentlich auch sofortiges, aber nicht überstürztes Vorgehen ist nur möglich, wenn die internen Abstimmungsmarathonläufe wesentlich verkürzt werden, das heißt, auf die alleinigen Kompetenz- und Entscheidungsträger beschränkt werden. Das allseitig abgesicherte, wagnislose Vortasten kann einen Ruf nicht befördern und ein Bild nicht wieder zur Wirkung bringen. Zuviel Abstimmung drückt auf die Stimmung und verwässert Ideen und Absichten. Stets fordert man: „Wir brauchen einen Ausschuß!“ (Das Wort sagt schon alles.) Die addierten Erkenntnisse in den Gremien ergeben zwar eine Summe, aber noch kein Bild und schon gar keine Haltung.

Die Hoffnung, mit Hilfe der neuen Technologien in halber Zeit, bei gleichem Lohn dreimal soviel zu produzieren, hat einen Generalnenner: die Illusion! Das funktioniert so wenig wie die Hoffnung, daß die Armen reicher werden, wenn man die Reichen reicher macht. Das funktioniert allenfalls, wenn „fast-food“ bereits der höchste Qualitätsanspruch ist. Das Denken orientiert sich nur allzu gern am Wünschen.

Von überragender Bedeutung für das unternehmerische Selbstverständnis und die Unternehmensdarstellung ist eine umfassende, tiefgestaffelte innerbetriebliche Kommunikation, die nicht immer nur unter den Feigenblättern aufgezählt werden darf. Ich kann hier nicht alles anführen, was der Haltungs- und Bewußtseinsbildung dient. Jedenfalls wäre es schlimm um Feld und Wald bestellt, wenn immer nur der Vogel singen darf, der es am besten kann. Alle haben eine Stimme im Konzert, in dem es in der Natur allerdings keine Dissonanzen gibt. Und bei uns dürfen sie nicht überwiegen. Entweder, Sie kommen miteinander aus. Oder Sie gehen miteinander ein.

Nur Inhalte
machen Formen stark

Der Pluralismus hat jedoch auch Orientierungslosigkeit im Gefolge, und er entläßt uns nicht aus der Anstrengung zwischen Freiheit und Schrankenlosigkeit, zwischen Leistung und Anspruch, zwischen Duldung und Schwäche, zwischen Arroganz und Demut, zwischen Wirklichkeit und Wahrheit zu unterscheiden, zu werten und zu urteilen. Denken ist „Probearbeiten“. Handeln ohne Denken ist Leichtsinns. Denken ohne Handeln ist wertlos. Autorität gibt nicht das Amt, sondern sie bildet sich dort, wo umfangreicheres Wissen, überlegene Einsichten und bessere Urteilsfähigkeit auftritt. Herabstufende Sozialstrukturen sind überholt, aufbauende Leistungsbereitschaft wird gefördert. Der Mitarbeiter ist ein Mitgesellschafter.

Eine grundsatzlose Gewährung von Selbstverwirklichung führt nicht zwangsläufig zum Finden eigener Fähigkeiten und Begabungen, eher verstärkt sie die Selbstsucht und macht unfähig zur Kooperation. „Der Mensch läßt sich eher durch Lob ruinieren“, meinte Bernard Shaw, „als durch Kritik bessern.“ Aufgaben übernehmen heißt erforderliche Befugnisse geben, sonst wird aus Mitarbeit Gehorsam.

Zahlengewohnte Entscheidungsträger, die den Diesseitskräften des Verstandes verhaftet sind, finden einen besseren Sinn in ihrer Tätigkeit, wenn darin Fortdauer sichtbar wird. Wir müssen das Denken mehr vom Rationalen zum Intuitiven verlagern, aber nicht das eine durch das andere ersetzen. Erfolgsgeschichten funktionieren nicht logisch, sondern psychologisch. Nach Hans Domizlaff ist der Verstand ja niemals produktiv, sondern nur selektiv.

Wie oft löst der Fortschritt auf der einen Seite deutliche Nachteile auf der anderen aus. Der Gebrauch unserer Verstandeskräfte ist eindeutig auf das Materielle konzentriert. Visionäre Kräfte bleiben ungenutzt. Das Reich der Phantasie, der Kreativität und des Mutes muß erobert werden. Und es muß nicht das Reich der Erfahrungsgewohnheiten, Selbstgefälligkeiten und der Hackordnungen erhalten bleiben. Aus der Verhaltenspsychologie wissen wir nun mal, daß der Mensch erst unter Leidensdruck imstande ist, Ideen und Kräfte zu entwickeln, die diesen unangenehmen Zustand verändern sollen. Einsichten wachsen aber meist erst, wenn Marktanteile schwinden.

Zu den Hoffnungsträgern des Zukünftigen werden aber auch diejenigen gehören, deren Kommunikationsbedürfnis nicht allein über den Mausclick am Computer läuft. Ich spreche jetzt keine trostreichen Worte in dieser Runde, wenn ich dem Papier eine sichere Zukunft prophezeie. Es ist meine Überzeugung. Allerdings wird diese Zukunft spezieller und differenzierter sein. Nicht nur in den vielen technischen Anwendungen des Papiers, sondern auch bei den Menschen, die sich den Sinn für das Außergewöhnliche bewahren.

Wer noch Fingerspitzengefühl für ein Blatt Papier hat, wer noch rascheln, knistern, rauschen beim Umblättern wahrnimmt, wer noch Takt und Tempo einer apparateungebundenen Inhaltsvermittlung selbst bestimmen will, der wird auf das Papier nicht verzichten.

Ich bin sehr zuversichtlich, daß wir auf der Suche nach Sinn und Wert aus dieser Zeit heraus und in eine Aufbruchzeit hineinkommen werden. Dann werden wieder Inhalte gefragt und Formen gesucht. Ein Naturprozeß läßt sich nicht abkürzen, damit ist der Zenit auch noch nicht überschritten.

Mein Kollege in Akademiezeiten, Alfred Hrdlicka, hat das so formuliert: „Der liebe Gott ist nicht so lieb, daß er denjenigen, die keinen Inhalt haben, auch die Form schenkt. Sondern es ist so, daß Leute, die Inhalte zu gestalten vermögen, auch die stärkere Form haben. Je intelligenter die Inhaltsbewältigung, desto stärker auch die Form. Inhalt und Form steigern sich gegenseitig.“



Prof. Kurt Weidemann

Jahrgang 1922, arbeitet neben seiner umfangreichen Lehrtätigkeit als Berater großer Firmen, um zwischen »Kultur und Wirtschaft eine Brücke zu schlagen«.

Er entwickelte zum Beispiel die Design-Richtlinien für den Daimler-Benz-Konzern, die Erscheinungsbilder der Firmen Coop, Merck, Zeiss sowie das neue DB-Logo.

Kürzlich wurde er mit Europas höchstdotiertem Preis, dem Lucky Strike Designer Award, ausgezeichnet.

Papier
Old Mill Avorio, 130 g/m²

Umschlag
Nettuno Polvere, 140 g/m²

Schrift
10 Punkt Bodoni mit Kursiv

Gestaltung
Helmut Egerer

© 1996 by

*Zenith
Feinpapier-Handels-GmbH
Postfach 1469
82004 Unterhaching bei München
Telefon 089/614113-0
Telefax 089/6128315*

*Zenith
Feinpapier-Handels-GmbH
Niederlassung Düsseldorf
Itterpark 6
40724 Hilden
Telefon 021 03/20 17-5
Telefax 021 03/20 17 77*