

Kurt A. Körber | Teil 2

Als Kapitalist für das Gemeinwohl

Widersprüche ausleben: Die Persönlichkeit	94
Patriarchat demokratisieren: Die Betriebsführung	110
Zukunft planen: Die Bildungsförderung	126
Standpunkte bewegen: Der Bergedorfer Gesprächskreis	136
Austausch initiieren: Der „Ostpolitiker“	154

Als Kapitalist für das Gemeinwohl

Die Persönlichkeit

Die Betriebsführung

Die Bildungsförderung

Der Bergedorfer
Gesprächskreis

Der „Ostpolitiker“





Widersprüche ausleben: Die Persönlichkeit

„Dr. Körber war eine der herausragenden Unternehmerpersönlichkeiten Deutschlands. Ein Ingenieur, Erfinder, Anstifter, gelegentlich auch Unruhestifter. [...] Seine Schaffenskraft, sein Ideenreichtum, seine kreative Ungeduld blieben ihm bis zu seinem Tode erhalten. Dr. Körber beschied sich nie mit der guten Lösung, er wollte die beste. Als Ingenieur gönnte er sich keine Ruhe, als Unternehmer hatte er nicht nur den Markt, sondern vor allem auch das Wohl seiner Mitarbeiter im Auge. [...] Trotz all seiner Unerbittlichkeit, wenn es um die Verfolgung eines Zieles ging, lachte er gern und war für einen guten Witz empfänglich. Der erfolgreiche Unternehmer blieb ein bescheidener Mensch. Keine Villa an der Elbchaussee, kein Privatjet, für Dr. Körber zählten diese Belege von Reichtum nicht. Aber Dr. Körber war kein bequemer Chef. Er forderte sein Gegenüber, seine Mitarbeiter stets heraus, verlangte die totale Hingabe an eine Aufgabe. Er war ein Unruhiger, ein Ungeduldiger, das verrieten schon sein Mienenspiel und die Sprache seiner Hände. Die Zusammenarbeit mit ihm war oft nicht leicht, doch sparte er nicht mit Lob, wenn eine Sache gelungen war. Nur ausruhen durfte man sich nicht auf diesem Lob.“¹

LOB UND TADEL

In diesen Worten, die der langjährige Vorstandsvorsitzende der Körber AG (1987–2000) Eberhard Reuther zum Tode seines früheren Chefs 1992 sprach, klingt der Facettenreichtum von Körbers Persönlichkeit an. Es reicht nicht aus, Körber als begabten Techniker und erfolgreichen Unternehmer zu beschreiben und den spendablen Stifter einfach „anzuhängen“. Schon zu Körbers Lebzeiten fielen die Urteile über ihn, wenngleich die positiven deutlich überwogen, sehr konträr aus. Das fing bei der Beschreibung des „Unternehmers“ an: In manchen zeitgenössischen Kommentaren wurde er als „Der gute Mensch von Bergedorf“² bezeichnet. An anderer Stelle erinnerten Charakterisierungen eher an einen Menschen instrumentalisierenden Chef, der seine Mitarbeiter „nur vielleicht etwas besser manipulieren [konnte] als andere Arbeitgeber“.³ Aktuelle Zeitzeugenbefragungen belegen, dass sich das divergierende Bild bis heute gehalten hat und



auch den „Privatmenschen“ einschließt. In solchen Bewertungen spiegelt sich offenkundig Körbers oft sehr widersprüchlich anmutendes Verhalten: Er ist sowohl als dominant, eitel und unbeherrscht kritisiert wie auch als motivationsfähig, neugierig und sensibel gelobt worden.

Alle Urteile, so konträr sie auch sind, treffen sich in einem Punkt: Körber ließ niemanden, der ihm begegnete, unberührt. Die entschlossene Leidenschaft, mit der er berufliche wie private Vorhaben zu verfolgen pflegte, bewegte Menschen. Körbers primäre Interessen galten dabei der Technik und den Personen. Er verband gern beides. Dies führte oft dazu, dass er Menschen auf ihre „Verwendbarkeit“ für bestimmte Vorhaben, zugespitzt: ihren praktischen Nutzen, hin testete und behandelte – eine wichtige Ursache für das widersprüchliche Meinungsbild über ihn.

Alltagsweisheiten

Kurt Körber wurde sein Leben lang von einer kreativen Unruhe begleitet. Mit Redewendungen und Zitaten, die auch sein Denken auf den Punkt brachten, setzte er privat und im Unternehmen gern optische Zeichen.



HOBBYS MIT PRINZIP

Körper beschrieb sich selbst als jemand, der stark auf seine Eigenständigkeit achtete, alle Bereiche seines Lebens aktiv zu gestalten trachtete und für den es kein unlösbares Problem gab. Ein treffendes Selbstbild, wie Meinungen von Weggefährten über den „Selfmademan“ bestätigen.⁴ Dabei versuchte er allerdings, bestimmte Grundüberzeugungen und -prinzipien auf unterschiedliche Lebensbereiche zu übertragen. In seinen kurz nach seinem Tod erschienenen Memoiren deutete er dies hinsichtlich seiner öffentlichen Handlungen an: „Unternehmersein und Stiftersein, das sind zwar zwei verschiedene Schauplätze, auf denen ich agiere, aber beide sind doch in besonderer Weise aufeinander bezogen: Der Unternehmer will und darf den Stifter nicht verleugnen.“⁵ Umgekehrt galt dies ebenso. In der Konsequenz verhielt er sich als Stifter ähnlich wie als Unternehmer: Er bemühte sich, unabhängig zu bleiben, stets innovativ zu sein und dabei möglichst effizient vorzugehen.

Ein vergleichbares Verhalten legte Körper in seinem Privatleben an den Tag. Er pflegte zeitlebens viele Hobbys, wenn auch in variierender Bandbreite und



mit unterschiedlicher Intensität. Besonders in seinen Dresdner Jahren nutzte er sich bietende Gelegenheiten, um mit seiner Frau und seinem Bruder durch die nahe Berglandschaft zu wandern. Später versuchte er sich zeitweilig im Wasserskifahren. Aber er betrieb keine sportliche Betätigung über längere Zeit. Selbst seine Leidenschaft für schnelle Autos ließ mit zunehmendem Alter nach. Dem schnittigen Sportwagen aus jüngeren Jahren folgten Automobile, die dem erfolgreichen Unternehmer gemäß schienen oder ihn vorwiegend technisch interessierten.

Nur den schönen Künsten widmete sich Körber dauerhaft. Von seiner Begeisterung für das Singen, Schauspielen und Erlernen von Zauberkunststücken war bereits die Rede. Eine Folge seiner gesanglichen Erfolge als Schüler war, dass er früh und ausgiebig Klavier spielte. Es dauerte viele Jahre, ehe er einsah, dass seine Begabung hierfür doch recht begrenzt war. Generell vertrat er die Meinung, dass jeder, der singen kann, auch Musikinstrumente spielen könne. Wer dies nicht schaffe, habe es nur an der nötigen Energie und Lust fehlen lassen. Denn

Lebenslust

Trotz eines ausgefüllten Arbeitstages fand Körber immer wieder Zeit, seinen unterschiedlichen Interessen nachzugehen. Eine besondere Leidenschaft gehörte der Musik, wobei er selbst als überzeugter Autodidakt Mandoline, Geige und Klavier spielte. Noch im Alter von 82 Jahren ließ er sich von Ulrich Voswinckel, dem Vorstandsvorsitzenden der Stiftung (1987–2000), vom Fliegen begeistern.





Portraitvirtuose

Portraitstudien, die Körber bereits 1947 in Hamburg begann, brachten ihm viel Anerkennung ein. Dafür saßen sogar der ehemalige Bundespräsident Gustav Heinemann (l. o.), Hamburger Opernchef Rolf Liebermann (l. u.), Thalia-Theaterintendant Boy Gobert (r. o.) und der spätere Bundeskanzler Helmut Kohl (r. u.) still.



Belohnung

*40 Jahre Mitarbeit im Körper-Unternehmen – wer dieses Jubiläum feiern konnte, dem wurde eine besondere Ehre zuteil: Der Chef verewigte ihn eigenhändig als Portrait:
(v.l.) Hans-Jürgen Grasse, Werner Härterl, Karl-Heinz Timmann, Heinz Hinsch, Robert Wermuth, Hermann Meyn, Günter Wolff, Eugen Wenck, Kurt Körber.*

was beim Singen vom Gehirn auf die Stimmbänder übertragen werde, so seine Überzeugung, müsse doch durch fleißiges Üben auch vom Gehirn über die Finger auf die Instrumente zu bringen sein. Später versuchte er sich auf der Geige. Entgegen dem Rat von Freunden verzichtete er dabei auf fachlichen Unterricht. Fremde Hilfe lehnte Körber in aller Regel ab. Vielmehr konzentrierte er sich auf Techniken zum Selbstunterricht. Im Ergebnis entwickelte er Fähigkeiten auf der Geige, zuletzt auch auf anderen Saiteninstrumenten wie der Mandoline, die er im privaten Kreis und auf Betriebsfesten zum Besten gab. Doch selbst gute Freunde stellten fest, dass es seinem musikalischen Spiel an künstlerischem Esprit fehlte.

Zu einem weit bekannten Markenzeichen Körbers wurde seine Leidenschaft für das Malen und Zeichnen. Schon in Jugendjahren hatte er sich hierin geübt. Zunächst entstanden aus seiner Hand zahlreiche farbige Blumengemälde in Öl. Später rückte das Portraitmaler in den Mittelpunkt seiner künstlerischen Ambitionen. Diese Leidenschaft resultierte aus einem Kontakt mit dem renommierten Münchener Maler Hans Jürgen Kallmann. Körbers Mitarbeiter hatten Kallmann

veranlasst, ein Portrait ihres Chefs anzufertigen. Dieser fand Gefallen am Ergebnis und fühlte sich angeregt, selbst als Portraitmaler aktiv zu werden. Der Erfolg war beachtlich. Wenn in der Presse über Körber berichtet wurde, gab es meist Hinweise auf die – letztlich über hundert – erstellten Portraits von Freunden und Geschäftspartnern. Körbers Werke fanden Anerkennung wegen ihrer technischen Reife. Er malte nach einem eigenen System, das seiner Devise entsprach, nur das abzubilden, was zu sehen ist. Denn in Anlehnung an seinen Lieblingsmaler Wilhelm Leibl (1844–1900), einen Vertreter des Realismus in Deutschland, vertrat er die Meinung: Wenn du malst, was du siehst, kommt zwangsläufig die Seele zum Vorschein.

Körber liebte es, sehr unkonventionell mehrere Tätigkeitsbereiche miteinander zu verbinden. So nutzte er etwa seine Leidenschaft für das Malen auch für Marketingzwecke im Unternehmen. Noch heute erzählen damalige Mitarbeiter anerkennend, mit welchem Geschick er solche Fähigkeiten zum Aufbau und zur Pflege von Kundenbeziehungen eingesetzt habe. Viele Geschäftspartner hätten sichtlich Gefallen daran gefunden, dem künstlerisch ambitionierten Unternehmer Modell zu sitzen. Ausgewählte Portraits von ihnen ließ er zudem werbewirksam in den „Portraits of my Friends in the International Tobacco Industry“ zusammenstellen und, ergänzt um deren Kurzbiografien, publizieren.⁶

Eine weitere, viel beachtete individuelle Technik wandte Körber bei der Nachahmung großer Maler an. Von Renoir, Degas, Chagall, van Gogh und Vlaminck hatte er Poster ihrer berühmtesten Bilder gesammelt. „Eines Tages“, so Körber, „entdeckte ich in Louisville/Kentucky eine lackähnliche Emulsion, mit der ich zu experimentieren begann. Ich habe die Poster mit dieser Emulsion bestrichen und dann trocknen lassen. Dabei verbindet sich die Emulsion so fest mit der Farbe des Posters, dass man nach einem Wasserbad das Posterpapier vorsichtig ablösen kann. Die Emulsion bildet dann mit der Farbe des Posters einen Film, den ich auf eine Leinwand aufklebte, deren Struktur an der Oberfläche des Bildes sichtbar wird und damit den Eindruck der ‚Echtheit‘ vermittelt. Um die Originalität des Bildes noch stärker zu betonen, setzte ich in den Originalfarbtönen pastös [das heißt, die Farbe wird statt mit einem Pinsel mit einem Spachtel aufgetragen] Ölfarbe auf das Bild. Da auch der Name des Künstlers vom Poster mit übertragen wird, füge ich jeweils, um das ‚Kunstwerk‘ als Kopie deutlich zu machen, meine Initialen mit ‚+KAK‘ hinzu.“⁷ Nicht ohne Selbstironie nannte Körber dieses Verfahren „kaktieren“. Die Kopien, so erzählte er später, seien ihm so täuschend echt gelungen, dass er mit einem „kaktierten“ Renoir sogar einmal

KUNSTTECHNIKER



Lüftlmalerei

Ob Bildhauerei oder Malerei – Körber erprobte immer wieder neue künstlerische Ausdrucksformen. Sein Haus am Tegernsee schmückte er mit einem Portrait seiner Mutter, aber auch Kuhhäute nutzte er als Malfläche und verzierte sie besonders gern mit Landschaftsansichten.

Schwierigkeiten bei der Zollabfertigung bekam – das Bild war als Geschenk für einen Geschäftspartner in den USA gedacht. Die Beamten hätten erst überzeugt werden müssen, dass sie hier nicht das Originalgemälde vor sich sahen.

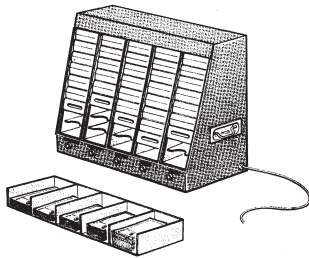
Körber experimentierte auch gern mit dem Untergrund für seine Bilder. An seinem zweiten Wohnsitz in Bad Wiessee am Tegernsee ließ er sich von der dortigen volkstümlichen „Lüftlmalerei“ inspirieren und verzierte sein eigenes Domizil und gelegentlich auch Häuserwände von Nachbarn. Überwiegend erstaunt reagierte sein Umfeld, als er begann, auf großen gegerbten Kuhhäuten zu malen. Doch selbst viele von denen, die sich mit diesen Kunstexperimenten nicht so recht anfreunden konnten, beeindruckte es, mit welcher Gewissenhaftigkeit und mit welchem technischen Geschick Körber seine Werke auf Leder abbildete. Er verwendete dafür grundsätzlich nur Acrylfarben, die nach dem Abtrocknen auch beim Zusammenrollen der Kuhhaut nicht rissig werden oder platzen.

Körber engagierte sich persönlich für eine anregende Gestaltung des Firmengeländes und der Arbeitsplätze in seinem Bergedorfer Unternehmen. Dazu



gehörte auch das Auf- und Ausstellen von Kunstwerken renommierter Künstler. 1956 beauftragte er Edwin Scharf, einer der bedeutendsten deutschen Bildhauer des 20. Jahrhunderts, eine Freiplastik zu kreieren. „Der schaffende Mann“, so ihr Name, ziert noch heute das Betriebsareal. Die Werke vieler anderer bekannter Künstler folgten. Einige von ihnen, wie Robert Schneller und Helmut Koniarsky, zählte Körber zu seinen Freunden. Entsetzt reagierten diese allerdings, wenn Körber selbst mit Hand an Kunstwerke legen wollte.

Die Selbsteinschätzung Körbers über seine künstlerischen Fähigkeiten und die Beurteilung durch andere differierten zuweilen. Einen Dämpfer erhielt er, als der berühmte Maler Oskar Kokoschka einer Einladung in sein kleines Atelier im Gartenhaus seines Bergedorfer Domizils folgte. Körber fragte ihn, welches seiner dort gezeigten Landschafts- und Blumenbilder ihm am besten gefalle. Kokoschka, so berichtete Körber, habe daraufhin auf eine Stelle an der Holzwand gedeutet, die Körber zum Abstreichen von Farbresten benutzte. „Wir sind trotzdem Freunde geblieben“, kommentierte dieser rückblickend die Begegnung.



Timelock

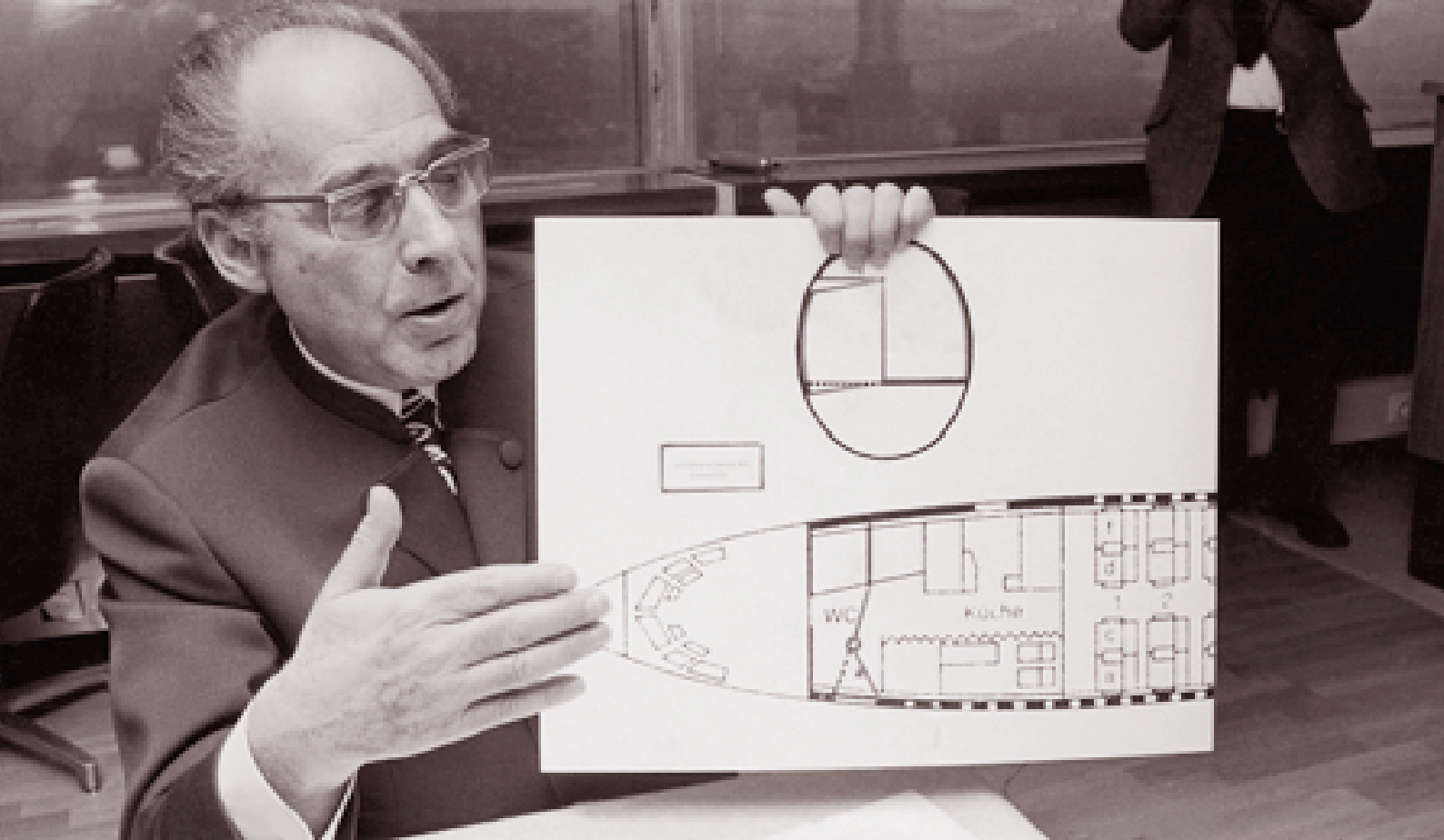
Auch der durch Zeitschaltuhren gesicherte Bargeldverkehr gehört zu Körbers Patenten. Bundesbankpräsident Karl Klasen regte Körber 1978 an, eine technische Lösung zur Eindämmung von Banküberfällen zu finden. Das Gerät verzögert mittels Sperrautomatik die Entnahme von größeren Geldbeträgen. 1990 wurde das 3000. Timelock-Gerät von Hauni Elektronik ausgeliefert.

Die viel zitierten über 200 Patente Körbers weisen nur einen Bruchteil seines Erfindungsreichtums aus. Viele seiner Erfindungen entsprangen nicht dem beruflichen Engagement. Häufig animierten ihn Beobachtungen im Alltag, sich erfinderisch zu betätigen. Zuweilen fand er verblüffend einfache Lösungen für Fragen, die ihn umtrieben. Als er sich einmal Gedanken machte, sein Bergedorfer Wohnhaus besser vor Einbrüchen zu sichern, ergänzte er die Vorschläge von Fachleuten durch eigene Ideen. Die ebenerdig gelegenen Schiebefenster etwa verkeilte er mit schlichten Holzlatten. Dies sei ebenso wirkungsvoll, so stellte er treffend fest, wie eine aufwendige, in die Schiebefenster eingebaute Sperrverriegelung – und dazu noch wesentlich kostengünstiger.

Alle Chauffeure, die Körber über die Jahre hinweg beschäftigte, berichteten von zahlreichen Einfällen des Chefs, die aus Situationen im Straßenverkehr resultierten. Da Körber meist auch auf die materielle Verwertbarkeit seiner Einfälle hin zielte, gelang es Freunden oder Mitarbeitern am besten durch ökonomische Argumente, ihn in seinem Überschwang zu bremsen und seinen Blick auf nicht berücksichtigte Tatsachen zu lenken. Beispielsweise reflektierte er einmal über die Frage, ob bei Straßenbauarbeiten das Aufstellen der rotweiß gestreiften Hütchen, die zum Fahrbahnmarkieren dienen, nicht kostengünstiger durch Automaten statt durch Handarbeit zu bewerkstelligen sei. Er ließ von dem Vorhaben wieder ab, als eine Kosten-Nutzen-Analyse ihn vom Gegenteil überzeugte.

Wiederholt nutzte Körber die Kapazitäten seines Unternehmens, um Ideen in Erfindungen umzumünzen, zum Beispiel bei der Realisierung einer – kommerziell erfolglosen – Forellen-Tötungsmaschine: „Mit einer Systemskizze gab ich diesen Auftrag an die Entwicklungsingenieure meines Hamburger Unternehmens weiter.“⁸ Bisweilen forderte er die Kreativität seiner Mitarbeiter heraus, indem er die bloße Problemstellung schilderte und es ihnen überließ, eine Lösung dafür zu finden. Diese pickten sich die Aufträge heraus, die ihren beruflichen Ehrgeiz anstachelten, und bemühten sich intensiv um die Erfüllung. Weniger interessant erscheinende Anliegen des Chefs fanden dagegen geringere Aufmerksamkeit. Auf diese Weise beschäftigten sich Hauni-Ingenieure außer mit tabakverarbeitenden Maschinen auch eingehend mit medizinischen Geräten. In der Folge entwickelten sie ein großes Selbstbewusstsein, da sie sich in fachfremden Gebieten zu behaupten lernten.

In Einzelfällen erzielten Körber und seine Mitarbeiter dort ökonomischen Erfolg. Als die Baader-Meinhof-Gruppe und ihre Sympathisanten in den 1970er Jahren zahlreiche Banküberfälle verübten, forderten Politiker und Bankiers bessere Schutzmaßnahmen. Der damalige Präsident der Deutschen Bundesbank,



Karl Klase, fragte Körber, ob er nicht eine Idee hätte, Banküberfälle unmöglich zu machen oder zumindest einzudämmen. Körber gab die Aufgabe an seinen Angestellten Johannes Mielke weiter. Dieser bildete aus Hauni-Mitarbeitern eine Projektgruppe, die einen Tresor mit Zeitsperre konstruierte, der erst mit minutenlanger Verzögerung die Geldbestände freigibt. Der Erfindung lag Mielkes Beobachtung zugrunde, dass Banküberfälle, sofern sie nicht mit Geiselnahmen verbunden waren, nicht länger als zwei bis drei Minuten dauerten. Unter dem Namen „Timelock“ stand der neu konstruierte Tresor bald in vielen Bankfilialen im In- und Ausland.

Für manche seiner Erfindungen warb Körber wiederholt um Unterstützung, blieb aber erfolglos. 1962 machte er erstmals den Vorschlag, eine „Bank der Sozialpartner“ zu gründen.⁹ Diese Bank war als nationaler Fonds gedacht, in den Gewerkschaften und Unternehmer der ertragsstarken Branchen einen bestimmten Prozentsatz ihrer regelmäßig ausgehandelten Tariferhöhungen einzahlen sollten. Wenn die Arbeitnehmer zum Beispiel auf ein Prozent der vereinbarten

Cockpit-Sicherung

Schon 1971 dachte Körber über Sicherungssysteme zwischen Flugzeugcockpit und Kabine nach. Dass er auch hier seiner Zeit voraus war, zeigten die sich bald danach häufenden Flugzeugentführungen.

Erhöhung zugunsten des Fonds verzichteten, sollten Unternehmer denselben Betrag drauflegen. Mit den Mitteln des Fonds sollten sowohl soziale als auch ethisch motivierte gesellschaftliche Aufgaben erfüllt werden. Doch auch als Körper vor dem Hintergrund steigender Arbeitslosenzahlen in den 1970er Jahren diesen unkonventionellen Vorschlag zum sozialen Ausgleich erneut in die öffentliche Diskussion einbrachte, war die Resonanz bei den Tarifpartnern negativ.¹⁰ Ähnlich erfolglos war sein in dieser Zeit mehrmals unterbreiteter Vorschlag, Flugzeugentführungen durch eine Kommunikationssperre zwischen Cockpit und Kabine zu erschweren. Die ablehnende Meinung der Pilotenvereinigung „Cockpit“ war letztlich ausschlaggebend, dass das Patent ungenutzt in der Schublade verschwand. Nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 in den USA wäre Körpers Erfindung vermutlich mit anderem Tenor diskutiert worden.

DER DIRIGENT

Körper lebte seine vielfältigen Interessen und Neigungen auch in separaten „Welten“. Sinnbilder dafür sind die tendenziell unterschiedlichen Verhaltensweisen, die er in seinen beiden Wohnorten Hamburg und Bad Wiessee an den Tag legte. In gewisser Weise passte er sich dabei jeweils an die örtlichen Bedingungen an. In Hamburg war er eher der erfolgreiche Unternehmer, der auf standesgemäße Kleidung achtete und weltmännisch prachtvolle Feiern zu seinen Geburtstagen oder denen von Freunden ausrichtete. Er legte auch Wert darauf, dass Betriebsfeiern im Blick auf seine Vorstellungen von Niveau organisiert wurden. Am Tegernsee dagegen genoss er es Augenzeugen zufolge sehr, selbst „zünftig“ zu feiern. Wenn er dort war, kleidete er sich leger im bayrischen Stil, und er richtete auch sein Haus gemäß der regionalen Tradition ein. Freunde berichteten, ihm habe die Mentalität der als kommunikativ geltenden Oberbayern mehr zugesagt als die der distanziert wirkenden Hamburger. Er habe sich dort selbst lockerer, zugänglicher gezeigt. Anfang der 1970er Jahre wechselte Körper vom Rotary Club Hamburg-Dammtor, dem er seit 1957 angehört hatte, zum Rotary Club Tegernsee. Mit dessen Gründer und seiner Familie, Heinz Laprell, pflegte Körper schon lange vor seinem Beitritt zur Tegernseer Vereinigung freundschaftliche Kontakte.

Generell nahm Körper gern an geselligen Zusammenkünften im privaten Rahmen teil. Dabei habe er, so Beteiligte, oft und mit großem Vergnügen versucht, Menschen aus unterschiedlichen Metiers miteinander in Kontakt zu bringen. Geschätzt und manchmal auch gefürchtet waren seine unorthodoxen Fragen und seine ausgefallenen Spiele, mit denen er solchen – oft prominent besetzten – Runden seinen Stempel aufdrückte. Ein verbindendes Element gab er ihnen auf diese Weise allemal. Er selbst behauptete sich in derartigen Situationen durch Sponta-



Wohnsitz

Im Kreise seiner Frauen, Mutter Rosa (Mitte) und Ehefrau Anna-Katharina, fühlte Körber sich beim Kaffeetrinken in seiner Bergedorfer Villa am Pfingstberg wohl. Das Haus bezog er bereits 1949, drei Jahre nach seiner Ankunft aus Dresden.

neität, Sinn für Humor und rasche Auffassungsgabe. Letztere half ihm, obwohl er selbst kein Intellektueller war, sich auch in Diskussionen mit Wissenschaftlern Respekt zu verschaffen. Gespräche mit Körber, so das einhellige Urteil von Zeitzeugen, waren mitunter anstrengend, aber nie langweilig.

Ein geteiltes Echo fand Körber mit Experimenten, in denen er vorrangig das Verhalten von Freunden, Mitarbeitern und sonstigen Bekannten in ungewohnten Situationen testen wollte. Anlass boten Körber die jährlichen Feiern, die er für die führenden Mitarbeiter seines Unternehmens in renommierten Hamburger Hotels gab. So manchem der männlichen Teilnehmer war unwohl bei dem Gedanken, er könnte diesmal zu denen gehören, die Körber zu einer Tischrede aus Sicht einer Frau oder Ähnlichem herausforderte. Etwas zwiespältige Gefühle entwickelten Beteiligte auch im Rückblick auf eine Geburtstagsfeier, die Körber in Bad Wiessee mit ausgewählten, überwiegend prominenten Freunden feierte. Statt selbst beschenkt zu werden, wollte er diesmal seine Gäste mit einer Aufmerksamkeit überraschen. Zu diesem Zweck hatte er exklusive Lederjacken erworben und



an einer Garderobe aufgehängt. Einzelnen wurde die Freude über die originelle Idee dadurch getrübt, dass er die Situation nutzte, um das Verhalten seiner Gäste beim gemeinsamen Ausschauen eines passenden Stückes zu beobachten.

Geschenke und Hilfeleistungen Körbers erzeugten bei den Betroffenen vor allem dann ambivalente Gefühle, wenn er sie zu sehr an seinen eigenen Vorstellungen und Wünschen orientierte. So kam es hin und wieder vor, dass er engere Freunde damit überraschte, ihnen die Geburtstagsfeier auszurichten. Er verband solche Geschenke gern mit einer minutiösen Planvorgabe für die Veranstaltung. Als schwierig empfanden die Beschenkten es dabei oft, sich seinen Wünschen ganz oder auch nur teilweise zu entziehen. Ähnlich reagierten Mitarbeiter, wenn Körber ihnen nahe legte, wo sie etwa eine Wohnung zu beziehen hätten. Dabei half er dann meistens. Durch seine dominante Art lösten offenkundig gut gemeinte Hilfeleistungen zuweilen ambivalente Gefühle aus.

Dass Körber mit seinem Verhalten den Handlungsspielraum von anderen einengte, erkannte er durchaus auch selbst. Auch seine Ehe blieb davon nicht



Spieltrieb

unberührt. Sie verlief nach traditionellem Muster, das heißt, er sorgte für den Unterhalt und seine Frau kümmerte sich um den Haushalt. Hier war sie Chefin, und er begnügte sich damit, ihr die notwendigen Mittel zur Verfügung zu stellen. Doch es ist nicht bekannt geworden, dass er sie animiert hätte, etwa kulturell oder sozial tätig zu werden. Im Rückblick auf den gemeinsamen Lebensweg meinte er Ende 1991 dazu: „In unserer 58-jährigen – ohne ernsthafte Erkrankungen – gnadenreichen, jedoch kinderlosen Ehe hat mir meine Frau in nie versiegender Fürsorge vorbildlich zur Seite gestanden. Durch sie habe ich in meiner stark engagierten, lebenslangen beruflichen Tätigkeit stets die dazu erforderliche Besinnung und Kraft am heimischen Herd gefunden. Wenn ich in meinem Leben sowohl in der Wirtschaft als auch für das Gemeinwohl mit Erfolg tätig werden konnte, bestand der große Anteil meiner Frau darin, dass sie in der Bildung des Freiraumes für mein Schaffen ihre opferbereite Daseinserfüllung fand. Ohne persönliche Ansprüche blieb sie in ihrer bewundernswert klugen Bescheidenheit immer im Hintergrund meiner industriellen und gesellschaftlichen Erfolge.“¹¹

Gesellschaftsspiele gehörten zu den berühmtesten Einlagen auf Körbers Festen. Auch die Prominenz durfte hier nicht kneifen: (v.l.) Wolfgang Jeglitza, Egon Boldt, Helmut Exner, Kurt Körber, Helmut Schmidt und Hans Fahning.

Patriarchat demokratisieren: Die Betriebsführung

Körper achtete in seinem Unternehmen nicht nur auf Dinge, die den Produktionsablauf betrafen. Nach einem Gang über das Werksgelände kam es häufig vor, dass er seine Mitarbeiter auf sichtbare Mängel aufmerksam machte. Das konnte ein defektes Hallentor ebenso wie ein rostiger Zaun sein. Diszipliniertes und vorbildhaftes Auftreten waren für ihn unverzichtbare Führungsqualitäten. Bei Fehlleistungen zog Körper stets den oder die jeweiligen Vorgesetzten zur Verantwortung und nicht den einfachen Arbeiter oder Lehrling.

CHARAKTERSTUDIEN

Er habe selbst nach diesen Maßstäben zu leben versucht, so erzählen Zeitzeugen. Eine oft kolportierte Geschichte besagt, dass er eine Zeit lang auch ohne erkennbaren Grund nicht pünktlich am Arbeitsplatz erschienen sei. Nachdem ihn ein Mitarbeiter darauf aufmerksam gemacht habe, dass solches Verhalten sich negativ auf die Arbeitsmoral seiner Untergebenen auswirke, sei er dann meist vor ihnen im Büro gewesen.

Besonders von seinen Führungsleuten verlangte Körper, über das fachliche Vermögen hinaus Vorbild zu sein. Er vertrat diesen Anspruch öffentlich und entwickelte viel Phantasie, um führende Mitarbeiter oder Bewerber auf ihre „menschlichen Verhaltensweisen“ hin zu testen. Eine fachliche Lücke eines leitenden Angestellten, der sich zuvörderst durch Loyalität und natürliche Autorität auszeichnen müsse, könne man immer schließen, nicht aber eine charakterliche.¹² Fachliche und charakterliche Qualitäten sah Körper dabei nicht als Alternativen, sondern als sich notwendigerweise ergänzende Eigenschaften an. In diesem Zusammenhang legte er stets Wert darauf, dass sich seine leitenden Mitarbeiter über ihren fachlichen Horizont hinaus bildeten. Zuweilen forderte er sie deshalb zu Fortbildungen in fachfremden Gebieten auf. Als die Vorgesetzten der Fabrikationsabteilungen sich früh selbst organisierten, um sich in Themen wie „Menschenführung und -behandlung“ weiterzubilden und gemeinsam mit den Ehefrauen Theateraufführungen und Kunstausstellungen zu besuchen, unterstützte Körper freudig diese Bestrebung. Er nannte den Zusammenschluss seine „M³-Elite“, wobei „M³“ für die Symbiose aus „Mensch-Maschine-Material“



stand. Vor diesem Hintergrund experimentierte er später auch mit internen Kommunikationsformen, die außerbetriebliche Fragen integrierten. So ordnete er eine Zeit lang an, dass in jeder der so genannten „Montagsrunden“, den wöchentlichen Besprechungen der Geschäftsleitung, ein Mitglied über seine herausragenden beruflichen und kulturellen Erlebnisse der vorangegangenen Woche berichten musste. Neuerungen dieser Art wurden durchaus begrüßt. Kritiker von Körbers Betriebsführung bemängelten jedoch, dass er die Maßstäbe, um „menschliche Qualitäten“ seiner Mitarbeiter zu beurteilen, in der Regel selbst festlegte. So hatten etwa Frauen kaum Chancen, in höhere Führungspositionen aufzusteigen, da sie seiner Meinung nach dafür prinzipiell nicht geeignet waren.

An verschiedenen Stellen formulierte Körper den Anspruch, die gesamte Belegschaft möge immer mal wieder über den eigenen Tellerrand hinausblicken. Er animierte sie zu viel beachtetem kulturellen und sozialen Engagement. Anlässlich der Feiern zum 10-jährigen Jubiläum der Firmengründung lud er erstmals

Strategie

Ein Mitarbeiter des Unternehmens hatte 1980 die Idee, Schachfiguren mit den Köpfen des Betriebsrates denen der Geschäftsleitung (o.) gegenüberzustellen. Spiele mit diesen Figuren enden höchstens mit einem Remis, meinte der Schöpfer.

ERZIEHUNGSMASS-
NAHMEN



Opernabend

Opernfreund- und förderer Körber lud zur Mitarbeiter-Motivation regelmäßig die gesamte Hauni-Belegschaft in die Hamburgische Staatsoper ein. Bei einem Gegenbesuch im Unternehmen konnte sich das Ensemble der Staatsoper 1956 über die Herstellung von Zigaretten informieren.

1956 alle Mitarbeiter mit ihren Ehepartnern zu einem gemeinsamen Besuch der Hamburgischen Staatsoper ein. In der Folgezeit wiederholte er diese Einladung jedes Jahr, was bei seinen „Haunisten“ überwiegend positive Resonanz fand. Als später seine Mitarbeiter ihm jedoch zu häufig in allzu salopper Kleidung dort erschienen, fand er nicht nur tadelnde Worte, sondern ordnete auch an, dass alle männlichen Teilnehmer eine Fliege mit Hauni-Emblem tragen sollten. Diese Aktion stieß bei den Betroffenen jedoch auf Kritik und wurde bald wieder aufgegeben.

1967 stieß Körber mit einem Vorschlag auf Ablehnung, mit dem er seine Belegschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Mitverantwortung anregen wollte. Hauni-Mitarbeiter, die wegen grob fahrlässigen Verhaltens im Straßenverkehr gerichtlich verurteilt worden waren, sollten als Zeichen scharfer Missbilligung entlassen werden. Nur etwa zehn Prozent der Belegschaft beteiligten sich überhaupt an der von ihm initiierten Abstimmung über die Einführung einer solchen Maßnahme. Von diesen 208 Stimmen widersprachen 171 der Meinung ihres

Chefs. Für Körber war dies eine herbe Enttäuschung. Das Ergebnis hatte für ihn eine zusätzliche pikante Note, weil er in der Gewissheit großer Zustimmung bereits einen Reporter des Magazins „Stern“ zum Interview gebeten hatte, um ihm am Beispiel der vorgeschlagenen Maßnahme das besondere sozialpädagogische Engagement von Hauni zu demonstrieren. In einem Beitrag für die Werkzeugzeitung „Hauni-Glocken“ beklagte sich Körber wenig später über den Unverstand und die mangelnde Zivilcourage seiner Mitarbeiter.¹³

Von solchen offenkundigen Versuchen, seine Belegschaftsmitglieder zu erziehen, nahm Körber in der Folgezeit zwar Abstand, doch einzelne subtilere Formen hielt er bis zu seinem Tod aufrecht. Bestes Beispiel dafür war seine durchgängige, vorwiegend sprachliche Kontrolle der Werkzeugzeitung „Hauni-Glocken“. In seinem Geleitwort zur ersten Ausgabe im März 1958 hatte Körber geschrieben, es möge „Ziel und Aufgabe unserer heute ins Leben tretenden Werkzeugzeitung sein, unsere gute menschliche Bindung und das Bewusstsein unserer Zusammengehörigkeit zu erhalten und zu fördern“. Als Bindeglied zwischen Arbeitsplatz und Familie, bald auch zwischen Werk und Kunden, sollte sie die „Besinnung auf das eigentlich Menschliche“ ermöglichen, an „das Gute und Schöne in dieser Welt“ erinnern und den Blick öffnen „für die kleinen, aber wohltuenden Freuden unseres täglichen Lebens“. Körbers Wunsch gemäß entwickelten sich die „Hauni-Glocken“ nicht zu einem Forum für interne oder gar externe Kritik am Betriebsgeschehen. Er war nicht gegen einen solchen Austausch, betrachtete aber die öffentliche Werkzeugzeitung als eher ungeeignet dafür.

So herrschten dort Berichte über kulturelle Ereignisse vor, besonders über jene, an denen er oder Hauni beteiligt waren. Auf Anordnung von Körber wurden die „Hauni-Glocken“ den Mitarbeitern lange Jahre per Post ins Haus geschickt, damit diese und ihre Ehepartner sie in Ruhe studieren könnten. Er achtete selbst auf die Einhaltung seiner Leitlinien, indem er sich alle Beiträge vor der Veröffentlichung vorlegen ließ. Artikel, die inhaltlich oder in der Gestaltung nicht seinen Vorstellungen entsprachen, untersagte er. Vor allem auf ein makello- ses Äußeres der Werkzeugzeitung legte er Wert, um die Seriosität des kulturellen Anliegens zu untermauern. Welche Blüten seine Zensur in dieser Hinsicht trieb, deuten zahlreiche Erzählungen von Zeitzeugen an: Allein auf Grund von einzelnen Druckfehlern mussten bereits fertig gestellte Ausgaben ganz oder teilweise wieder eingestampft werden.

Ein übergreifendes Ziel all dieser internen Bemühungen Körbers war es, aus der Belegschaft seines Werkes eine „verschworene“ Gemeinschaft zu bilden. Dabei versuchte er, nicht nur für den Arbeitsablauf verbindliche Vorgaben zu

SELEKTIVE
MITBESTIMMUNG

machen, sondern auch für das soziale Verhalten seiner Mitarbeiter. Offenkundig drückte sich hierin gleichermaßen sein patriarchalisches Verständnis von Betriebsleitung aus wie seine wachsende Überzeugung, als Unternehmer zu gesellschaftlichem Engagement verpflichtet zu sein. Zeitzeugen schildern die so entstandene Atmosphäre als eine Mischung aus wohlthuender „Kameradschaft“ und „ziemlich autoritäre[r] Betriebsführung“.¹⁴

Für eine gewisse interne Mitbestimmung hatte sich Körber allerdings von Anfang an geöffnet. Schon 1948 hatte er seinem Schlosser und kaufmännischen Angestellten Adalbert Zielinski zugestanden, bei der Einstellung neuer Mitarbeiter mit vollem Stimmrecht mitzuwirken. „Hauni-Pionier“ Zielinski, der auch die IG Metall Bergedorf mitbegründete, besaß das Vertrauen des Chefs und wurde später zum ersten Betriebsratsvorsitzenden gewählt. Körber wehrte sich gegen Einmischung von außen und achtete stets darauf, möglichst unabhängig zu bleiben. Das heftige gesellschaftspolitische Ringen um ein Betriebsverfassungsgesetz in der jungen Bundesrepublik Deutschland zeitigte 1952 insofern ein Ergebnis in seinem Sinne, als es die Mitbestimmung von Betriebsräten begrenzte und einen deutlichen Akzent auf ihre Trennung von den Gewerkschaften legte. 1959 fand die erste beurkundete Betriebsratswahl bei Hauni statt, nachdem bereits drei Jahre zuvor weniger formal gehandhabte Wahlen durchgeführt worden waren.

Vor dem nächsten neu gewählten Betriebsrat 1961 dozierte Körber ausführlich über seine Vorstellungen von den Aufgaben eines solchen Gremiums: „Sei Vorbild! Sei gerecht! Sei Kamerad! Sei Erzieher! Sei ein Kerl!“ – das waren damals die Überschriften seiner Lehrsätze. Beteiligte berichten von einem zunächst engen und guten Kontakt Körbers zu „seinem“ Betriebsrat. Doch als gesetzliche Regelungen die Kompetenzen des Betriebsrats und den Einfluss der Gewerkschaften ausweiteten, ging Körber stärker auf Distanz. Der breite gesellschaftspolitische Wandel in den 1960er Jahren, der in den von Studenten getragenen Protesten 1968 ein internationales Symbol fand, hinterließ auch in der Betriebsratsarbeit bei Hauni seine Spuren. Themen wie Mitbestimmung, Vermögensbeteiligung von Arbeitnehmern und Demokratisierung der Betriebe wurden nun diskutiert. Mit Annelore Uecker kandidierte 1972 erstmals eine Frau erfolgreich für den 15-köpfigen Betriebsrat. Drei Jahre später gehörten ihm schon vier weibliche Mitglieder an. Durch das neu formulierte Betriebsverfassungsgesetz von 1972 änderte sich die Arbeit des Betriebsrats vom bloßen Reagieren auf akut bestehende Missstände hin zum aktiven Mitgestalten.



So unterstützte der Betriebsrat die Bemühungen einzelner Mitarbeiter zur Einführung präventiver Arbeitsmedizin. Ende der 1970er Jahre ergriff Hauni mehrere Maßnahmen zur psychosozialen Mitarbeiterbetreuung. Im darauffolgenden Jahrzehnt entsprach die Firma dem Anliegen mit einem vielfältigen Angebot an Seminaren und arbeitsplatzbezogenen Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge.

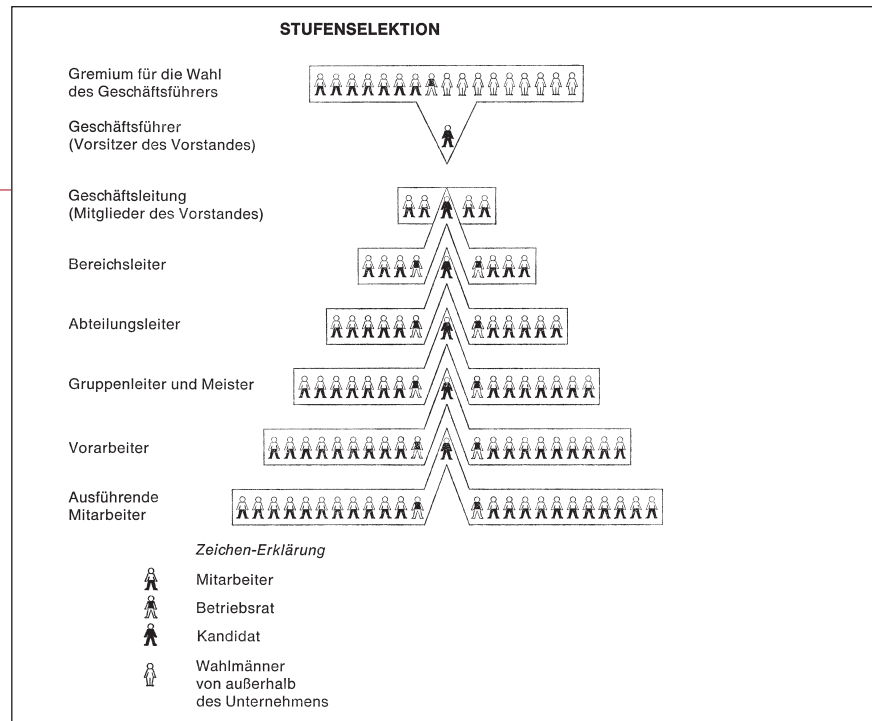
Aufgeschlossen zeigte sich Körber auch gegenüber den Wünschen des Betriebsrats, die Mitarbeiter am betrieblichen Vermögen zu beteiligen. Mit der Gründung der Hauni Stiftung führte er eine Erfolgsbeteiligung ein, durch die seit 1970 alle Arbeiter und Angestellten über ihren Lohn und über ihr Gehalt hinaus am Gewinn des Unternehmens beteiligt werden. 20 Prozent des Betriebserfolges werden seitdem nach einem differenzierten Schlüssel jährlich in Form einer Lebensversicherung und einer Barausschüttung an die Belegschaft ausbezahlt. Durch diese Koppelung der Erfolgsbeteiligung an das tatsächliche Betriebsergebnis sollte die Zusammenarbeit belohnt werden, was zum Beispiel

Prägung

Körber drückte der Betriebsratsarbeit zunächst seinen Stempel auf. Sei Vorbild! Sei gerecht! Sei Kamerad! Sei Erzieher! Sei ein Kerl! – so lauteten auf einer Sitzung 1961 seine Lehrsätze für den Betriebsrat. Nach anfänglich sehr engen Kontakten zog Körber sich mit dem größeren werdenden gewerkschaftlichen Einfluss immer weiter zurück.

Mitbestimmung

Körbers Antwort auf die in den 1960er Jahren zunehmenden Wünsche nach verbesserter Mitbestimmung in den Betrieben war gleichermaßen originell wie umstritten. In seinem 1969 entwickelten Modell der „Stufenselektion“ beurteilten und wählten die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten.



durch eine vereinbarte Festzahlung nicht gegeben wäre. Der unternehmerische Erfolg der Hauni führte zu beachtlichen Gewinnausschüttungen. Bis 1986 erhielten die Mitarbeiter insgesamt 120 Millionen DM zusätzlich.¹⁵

Im Hinblick auf die Forderungen nach verbesserter Mitbestimmung hatte Körber früh eigene Vorstellungen entwickelt und umgesetzt. Als der Betriebsrat 1968 forderte, an der Auswahl der Beiträge für die „Hauni-Glocken“ beteiligt zu werden, erklärte sich Körber einverstanden, dass das Gremium fortan ein Mitglied in den Redaktionsstab der Werkzeitung entsandte. Dies änderte aber nichts an Körbers letztgültiger Entscheidungsbefugnis über die Publikation der Artikel. Dass es mit solchen minimalen Zugeständnissen nicht getan war, war ihm zu diesem Zeitpunkt offenkundig schon bewusst. Sein Ziel war es generell, abzusehenden wirtschaftspolitischen Veränderungen zuvorzukommen und ihnen seinen Stempel aufzudrücken. Schon 1961, lange bevor die Tarifpartner ihre jahrelangen Verhandlungen über eine weitere Reduzierung der Wochenarbeitszeit zu einem Ergebnis führten, hatte Hauni die 5-Tage-Woche eingeführt. 1967 wurde dann

bundesweit die 40-Stunden-Woche zur Regelarbeitszeit. Dessen ungeachtet setzte Körber vor allem bei seinen führenden Mitarbeitern auch künftig die Bereitschaft voraus, bei Bedarf freiwillige Mehrarbeit in Form von Überstunden zu leisten.

Auf Anweisung Körbers führten im Sommer 1969 Geschäftsleitung und Betriebsrat bei Hauni die „Stufenselektion“ ein. Dies war ein Abstimmungsverfahren „zur Beurteilung der menschlichen Verhaltensweisen der vorgeschlagenen Kandidaten aus der Sicht seiner ihm später direkt unterstellten Mitarbeiter“.¹⁶ Es oblag der Geschäftsleitung, Kandidaten im Einvernehmen mit deren zukünftigen unmittelbaren Vorgesetzten auszusuchen. Nur so schien gewährleistet, übergeordnete Unternehmensziele mit der fachlichen Qualifikation von Bewerbern in Einklang zu bringen. Stimmberechtigt waren die rangnächsten Mitarbeiter, das heißt etwa bei der Einsetzung eines Gruppenleiters die Angehörigen der Gruppe, beim Abteilungsleiter die Gruppenleiter und beim Bereichsleiter die Abteilungsleiter sowie der Vorsitzende des Betriebsrats und dessen Stellvertreter. Körber wollte hier mehrere Fliegen mit einer Klappe schlagen: den Mitbestimmungswünschen seiner Belegschaft entgegenkommen, die fachlichen wie charakterlichen Fähigkeiten leitender Mitarbeiter einer Prüfung unterziehen und in der Öffentlichkeit mit einem eigenen Modell Aufmerksamkeit erregen.

Letzteres gelang ihm in der Tat, wobei die Reaktionen bereits bei der Ankündigung „von höchster Anerkennung bis zu kühler Beurteilung“ reichten.¹⁷ Später wiederholten vor allem die Gewerkschaften ihren Vorwurf, das Modell biete keine „echte Mitbestimmung“, da „die Kandidaten nur von der Geschäftsleitung vorgeschlagen werden können“.¹⁸ Auch intern fand die Regelung bald ein zwiespältiges Echo. Mehrheitlich schätzte man bei Hauni die Idee, Vorgesetzte zu beurteilen. Bemängelt wurde, dass die „Stufenselektion“ auf Grund der zur Abschottung neigenden Abteilungen die Einsetzung von externen Experten behindere und eine Führungskraft von vornherein beschädige, sollte sie ein schlechtes Wahlergebnis erzielen. Solche Probleme in der Praxis und strukturelle Veränderungen im Unternehmen waren ausschlaggebend für die Geschäftsleitung, die Betriebsvereinbarung über die „Stufenselektion“ zum 30. Juni 1992 wieder zu kündigen.¹⁹

„Der Bluff mit der Mitbestimmung“ – unter diesem Titel griffen Anhänger der Außerparlamentarischen Opposition (APO) bereits im April 1969 in einem Beitrag für die Zeitschrift „Konkret“ die im vorangegangenen Monat angekündigten Neuerungen bei Hauni an.²⁰ Die Gründung der Hauni Stiftung, die „Stufenselektion“ und die Erfolgsbeteiligung wurden darin zusammenfassend als

„HAUNI-KLIMBIM“

nicht akzeptable Elemente eines Partizipationsmodells verworfen. Sie seien „eindeutig reaktionär und auf Verschleierung der Machtverhältnisse im Betrieb abgestellt“. Dieser Artikel war Teil einer mehrere Jahre andauernden Kampagne der Bergedorfer APO gegen den „Monopolkapitalisten“ Körber. Ihm würden, so ihr zentraler Vorwurf, in der Öffentlichkeit zu Unrecht die Prädikate „fortschrittlich“ und „verantwortungsbewusst“ zugeschrieben. Die APO verstand sich generell als Avantgarde des zunehmenden Veränderungswillens in der Gesellschaft. Sie konzentrierte ihre politische Arbeit gemäß ihrer ideologischen Orientierung am Marxismus zeitweilig auf die „Aufklärung“ der Arbeiterschaft in den Betrieben, sprich: die Arbeiter in den kapitalistischen Ländern sollten bestehende Machtstrukturen aufbrechen und sich verbesserte Mitbestimmung erkämpfen. Hauni bot sich für die APO Bergedorf als Agitationsobjekt an, da die Firma einer der größten Betriebe vor Ort war. Zudem lag das „Hauptquartier“ der APO, ein von ihr besetztes Haus, direkt neben dem Firmengelände von Hauni.

Es gelang dieser Gruppierung, unter den Lehrlingen von Körbers Firma aktive Anhänger zu gewinnen. Diese brachten unter dem Titel „Hauni-Klimbim“ ab Oktober 1969 einige Monate lang eine alternative Betriebszeitung heraus. Darin polemisierten sie im Stile des zitierten „Konkret“-Beitrages heftig gegen Körber und die Entwicklung des Unternehmens. Die Lehrlinge verteilten ihre flugblattähnlichen Zeitungen – zusammengeheftete hektographierte Schreibmaschinenblätter von bis zu acht Seiten Umfang – vor den Toren des Firmengeländes. Die Geschäftsleitung der Hauni beäugte das Treiben misstrauisch und versuchte vergeblich, die Verbreitung von „Hauni-Klimbim“ im Betrieb zu verhindern. Nachdem die Lehrlinge auf einer Betriebsversammlung offenen Widerspruch wagten, ihre Kritik an Körber und Hauni in einem Interview für das TV-Magazin „Monitor“ wiederholten und massiven Druck auf die Meister des Werkes ausübten, sah sich die Geschäftsleitung zu einer härteren Gangart veranlasst. Die Lehrlinge hätten sich geweigert, so ein zentraler Vorwurf, Arbeitsanweisungen ihrer Vorgesetzten nachzukommen. Den beiden führenden APO-Aktivisten unter den Lehrlingen wurde durch ein Schreiben vom 27. Februar 1970 fristlos gekündigt. Die Geschäftsleitung begründete darin ihre Entscheidung mit dem Hinweis, die beiden hätten Hauni-interne Angelegenheiten widerrechtlich publiziert.²¹ Sie vermittelte den Lehrlingen allerdings Betriebe in Hamburg, in denen sie ihre Ausbildung beenden konnten.

Die Anhänger der APO hatten in „Hauni-Klimbim“ und anderen alternativen Blättern auch gegen Körbers Beteiligung an Kreuzfahrtschiffen gewettert. Dem Engagement des Hauni-Chefs beim Bau der Passagierschiffe „Hamburg“ und „Han-



seatic“ waren Überlegungen vorausgegangen, angespartes Kapital steuergünstig anzulegen. Vor diesem Hintergrund hatte Hamburgs damaliger Erster Bürgermeister, Herbert Weichmann, Körber erfolgreich für eine Investition in die Kreuzfahrtschiffe erwärmt. Die APO-Mitglieder ergriffen diese Chance zur Kritik und rechneten in ihren Publikationen vor, mit welchen Preisen man zu rechnen habe, um an Bord ein „luxuriöses Herrenleben“ führen zu können.²² Als Körber aber wenig später anlässlich des 25-jährigen Jubiläums von Hauni seine gesamte Belegschaft zu gemeinsamen Fahrten auf diesen Schiffen einlud und mit ihr dort prunkvolle Feste feierte, gingen den APO-Aktivisten die Argumente aus. Dass er die Kreuzfahrtschiffe auch mietete, um sie – letztlich erfolglos – vor der drohenden Pleite bewahren zu helfen, erzählte er seinen Widersachern verständlicherweise nicht.

Generell machte Körber es seinen Kritikern von der APO nicht leicht, ihn als „bösen Kapitalisten“ zu brandmarken. Er habe, so Zeitzeugen, anfangs, offenkundig irritiert und verletzt wegen der Angriffe, ablehnende Distanz gezeigt. Als ihm Mitglieder seiner Geschäftsleitung mitteilten, sie wollten zu APO-Veranstaltungen

Kreuzfahrt

Körber spendierte seit 1971 seinen Mitarbeitern mehrmals Kreuzfahrten auf Schiffen, an denen er sich aus steuerlichen Gründen beteiligt hatte. Damit das Unternehmen nicht stillstand, fanden die Ausflüge an Wochenenden statt.

körper tribunal

im Audimax 18.30h

Dienstag 23. November

für eine demokratische Hochschule.
für Mitbestimmung in Schule und Beruf!



Steuerhinterziehung im "Glorienschein,, des "Gemeinwohls,,

Zu den Praktiken, mit denen die Großkonzerne und Banken Reichtum anhäufen und ihre Herrschaft über die Gesellschaft unter dem Deckmantel heuchlerischer Demagogie ausweitet, gehört in zunehmendem Maße das große Steuergeschäft mit den Stiftungen. (In der BRD gibt es 629 Stiftungen mit einem Kapital von etwa 11 Mrd. DM) unter dem Glorienschein des "Dienstes am Gemeinwohl", werden über Stiftungen Finanzmanipulationen durchgeführt, die die Reichen auf Kosten der Steueraufkommen der arbeitenden Menschen noch reicher und mächtiger machen. Die Basis dafür liegt in der Steuerpolitik des mit den Großkonzernen und Banken verschmolzenen Staates, die bestimmend für die Umverteilung des Nationaleinkommens im Interesse des Monopolkapitals ist. Die Stiftungssteuerpolitik ist unmittelbarer Ausdruck der vielfältigen Privilegien, Vergünstigungen und Steuervorteile des Großkapitals. Neben der Einsparung von Erbschaftssteuern kommt hinzu, daß seit 1969 die Auflösung von "stillen Reserven" nicht mehr besteuert wird, wenn sie nach der Auflösung auf eine "gemeinnützige" Stiftung übertragen werden. Gemeinnützig ist eine Stiftung schon, wenn ihr Zweck in der Unterstützung "bedürftiger" Familienmitglieder des Stifters besteht.

Neben dem Zweck der Finanzmanipulation dienen die Stiftungen zur Propagandierung der kapitalistischen Eigentums-Ideologie. Der Kapitalismus kann ja gar nicht so schlimm sein, wenn Monopolisten, wie z.B. K.A. Körper, der Besitzer des Hauni-Konzerns in Hamburg-Bergedorf, auf dessen Zigarettenfiltermaschinen 9 von 10 Filterzigaretten, die auf der Welt angeboten werden, hergestellt werden, sein Vermögen auf eine Stiftung überträgt.

Zielscheibe

Die Studentenproteste nach 1968 führten zu fundamentaler Gesellschaftskritik. Körbers bildungspolitisches Engagement ließ ihn 1971 zur Zielscheibe linker Gruppen werden, die ihn als „Monopolkapitalisten“ entlarven wollten.



gehen, um sich über deren Absichten zu informieren, ernteten sie zunächst angeblich nur Kopfschütteln. Körber änderte allerdings bald sein Verhalten. So beteiligte er sich an einem prominent besetzten „Bürgerkomitee“ zur Vermittlung zwischen den Konfliktparteien nach den gewaltsamen Protesten vor dem Axel-Springer-Verlag an Ostern 1968. Ein Jahr später schickte er selbst Hauni-Vertreter zum Austausch mit APO-Anhängern und nahm auch deren Angebot zu einem direkten Gespräch an. Anstatt sie zu bekämpfen, wollte Körber sie nun von der Richtigkeit seines Handelns überzeugen. Dies gelang ihm aber nur sehr begrenzt.

Mehrheitlich setzten die APO und mit ihr sympathisierende Gruppierungen ihre Attacken gegen den Unternehmer Körber fort. Dabei schreckten sie vor Manipulationen nicht zurück. Schon 1966 war durch einen anonymen offenen Brief an Körber in Bergedorf bekannt geworden, dass in seiner früheren Firma, der Dresdner Universelle, Zwangsarbeiter eingesetzt worden waren. APO-Anhänger griffen den darin erhobenen Vorwurf auf, Körber habe dies bewusst verheim-

DAS KÖRBER-
TRIBUNAL

licht, und verfälschten dabei eine zuvor in der DDR veröffentlichte Zeitzeugenschilderung: „Am 13. Februar [1945], bei den schweren Luftangriffen auf Dresden, wurde die Fabrik [Universelle] getroffen. Etwa die Hälfte der Häftlinge wurde dabei getötet, während Körber und die SS im schützenden Bunker saßen“, so gaben sie die Schilderung wieder – der Name „Körper“ taucht im Originalzitat jedoch nirgends auf.²³

Gleichwohl wurde der Vorwurf auf einem so genannten „Körper-Tribunal“ am 23. November 1971 im Auditorium Maximum der Hamburger Universität wiederholt. Deren Allgemeiner Studentenausschuss (AStA) hatte die Veranstaltung initiiert, um Körper – so war auf dem Einladungsflugblatt²⁴ zu lesen – als besonders gewieften „Interessenvertreter des Monopolkapitals“ zu entlarven. Für seine Argumentation nutzte der AStA einschlägiges Material der Bergedorfer APO. Im Vordergrund der Kritik an Körper stand dessen stifterisches Engagement in der Bildungspolitik. Seine mit 6,6 Millionen DM Zuschuss bekräftigte Initiative zur Errichtung einer Fachhochschule für Produktions- und Verfahrenstechnologie in Hamburg-Bergedorf habe er gegeben, so das AStA-Flugblatt, damit dort „Ingenieure für Hauni ausgebildet“ würden, „und die Hamburger zahlen es“. Denn der Bau der Fachhochschule – hierin bestätigte sich später ihre Prognose – würde den Hamburger Senat letztlich mehrere zehn Millionen DM kosten.

Auf dem Tribunal stand aber nicht nur die bis in die Hamburger Sozialdemokratie hinein umstrittene Stiftungspolitik Körbers im Mittelpunkt der Kritik, sondern auch dessen angebliches Ausbeuten seiner Arbeiter. Eberhard Reuther, zu dieser Zeit für die Lehrlings- und Praktikantenbetreuung bei Hauni zuständig und als Beobachter von Körper ins Auditorium Maximum entsandt, trat diesen falschen Vorwürfen zum überwiegenden Missfallen der mehr als tausend Teilnehmer spontan entgegen. Körper erhielt von Reuthers Auftritt Kenntnis, was Zeitzeugen zufolge sein Interesse an dem unkonventionellen jungen Mitarbeiter vertiefte. Dieser war auf Fürsprache von Hermann Tenter, dem Generalbevollmächtigten der Hauni-Werke und engen Vertrauten Körbers, zur Betreuung der rebellischen Jugendlichen im Betrieb eingestellt worden. Reuther, damals nach eigenem Bekunden selbst mit Ideen der APO sympathisierend, setzte sich erfolgreich für Mitspracherechte der ihm Anvertrauten ein. Auf seine Initiative hin wurde erstmals zwecks organisierter Interessenvertretung ein Arbeitskreis der Lehrlinge gegründet – ein Vorläufer der in Folge des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 eingerichteten Jugendvertretung bei Hauni. Reuther, so urteilten Kollegen später, habe großen Anteil an der Befriedung der von den jugendlichen Mitarbeitern ausgelösten internen Konflikte gehabt.

Körbers Interesse an jungen Querdenkern hing auch mit seiner Suche nach einem Nachfolger in der Unternehmensleitung zusammen. Größere Aufmerksamkeit ließ er in diesem Zusammenhang zunächst Jens Litten zuteil werden, einem bundesweit aktiven Mitglied des politisch links ausgerichteten Sozialdemokratischen Hochschulbundes. Auf Empfehlung eines Mitarbeiters des Bergedorfer Gesprächskreises lud Körber Litten zu einer Gesprächskreistaugung ein. Der rhetorisch begabte Litten fand dort die Aufmerksamkeit des Hauni-Chefs. Es begann ein intensiver Austausch zwischen beiden, der mehrere Jahre andauerte. Körber unterstützte Litten später finanziell beim Studium. Bald kursierten Gerüchte, er wolle ihn in die Geschäftsleitung seines Unternehmens berufen und zu einem möglichen Nachfolger aufbauen. Dazu kam es zwar nicht, doch Körber demonstrierte mit der Gründung der Hauni Stiftung im März 1969, dass er nicht mehr einen ihn ersetzenden Alleininhaber als Erben suchte. Der kinderlose Körber hatte zuvor in diesem Sinn offenkundig seine beiden Neffen als mögliche Nachfolger im Unternehmen erprobt. Es ist unklar, was ihn letztlich von dieser Orientierung abbrachte. Ein leitendes Motiv für seine Vorliebe für Querdenker war gewiss, dass jemand in seine Fußstapfen treten sollte, der innovativ zu denken bereit und fähig war.

Dafür wollte Körber geeignete Rahmenbedingungen schaffen. Deshalb entschied er sich für eine Aufsehen erregende „Demokratisierung“ der Unternehmensführung: Kein unverrückbarer Alleininhaber sollte künftig mehr an der Spitze des Unternehmens stehen, sondern ein Chef, der auch abgewählt werden konnte. Er sollte, so Körbers Worte auf einer Pressekonferenz, „ein Diktator sein, den man wegschicken kann, wenn er im ökonomischen oder gesellschaftlichen Bereich versagt“.²⁵ Noch für sich selbst hatte er festgelegt, dass, sollte er grobe Fehler machen, ihn ein 17-köpfiger Kontrollrat zum Rücktritt auffordern konnte. Für die Wahl des ersten Geschäftsführers hatte er sich lediglich vorbehalten, Kandidaten zu benennen.²⁶

Gleichzeitig hatte Körber die materielle Basis für sein künftiges gesellschaftspolitisches Engagement entscheidend verbreitert. „Ein Millionär gibt sein Vermögen an eine Stiftung“, so betitelte das „Hamburger Abendblatt“ damals seinen Bericht über die Pläne Körbers.²⁷ Die Umgestaltung orientierte sich an dem Beispiel der 1967 gegründeten Alfred Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung, dem bundesdeutschen Präzedenzfall für eine derartige Unternehmensstiftung. Körber ließ die Verbindung von Unternehmen und Stiftung so anlegen, dass Gewinne, soweit sie über den Investitionsbedarf hinausgingen, via Stiftung der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden.

Führungsstil

Auf einer Betriebsversammlung gab Körber 1969 bekannt, dass ihn die Belegschaft als Firmenchef abwählen könne, falls sie mit seiner Führungsarbeit nicht mehr zufrieden sei. Am gleichen Tag führte er eine Erfolgsbeteiligung für die Mitarbeiter ein und gründete die Hauni Stiftung mit einem Anlagevermögen von 60 Millionen Mark. Zehn Jahre nach Körbers Tod operieren seine Nachlassverwalter auf der Grundlage von 533 Millionen Euro Stiftungsvermögen.





Zukunft planen: Die Bildungsförderung

Schon Anfang der 1950er Jahre erkannte Körber, dass die fortschreitende Entwicklung der Technik für die produzierende Wirtschaft auch eine große bildungspolitische Herausforderung war. Sein Augenmerk galt dabei naheliegenderweise der tabakverarbeitenden Industrie. Weltweit sah er sie vor die Aufgabe gestellt, ihren technischen Nachwuchs mit einer fachspezifisch ausgerichteten Ausbildung fit zu machen für den Wandel.

WEITSICHT

Die allgemeine Ingenieurausbildung war immer weniger in der Lage, die notwendigen Spezialkenntnisse zu vermitteln. Mitte des Jahrzehnts konkretisierten sich Körbers Überlegungen. Zunächst beabsichtigte er, in vier- bis sechswöchigen Lehrgängen Mitarbeiter der europäischen tabakverarbeitenden Industrie für die technisch hochwertigen Maschinen der Hauni zu schulen. Kunden sollten auf diese Weise stärker an seine Firma gebunden werden. Doch schon bald weiteten sich seine Ambitionen aus. Als Erster wollte er eine Ausbildungsstätte eigens für einen umfassend qualifizierten und praxisnah denkenden Ingenieur- nachwuchs im Tabakmaschinenbau errichten.

Am 1. Juni 1956 gründete Körber zu diesem Zweck das „Tabak Technikum Hamburg“ (TTH) in Bergedorf. Auf dem Gelände der Hauni ließ er ein Haus mit modernen Hörsälen und Laboratorien ausstatten. Zum ersten Direktor (1956 bis 1963) ernannte er Diplom-Ingenieur Werner Kühne. Zusammen mit ausgewählten Dozenten schuf dieser die Voraussetzungen für eine systematische Wissensvermittlung am TTH. Dessen Ziel war es, Forschung und Lehre möglichst optimal zu verbinden und dem Ganzen einen Praxisbezug zu geben. Die Ausbildung am TTH sollte somit deutlich über das Fachangebot der staatlichen Schulen hinausgehen. Körber kontrollierte wiederholt persönlich die Fortschritte beim Aufbau des Technikums. Später erkundigte er sich regelmäßig nach dem Verlauf der Seminare. Gelegentlich hielten er und einzelne Hauni-Mitarbeiter dort Gastvorträge. Als Leitmotiv gab Körber allen Studierenden einen Spruch des griechischen Philosophen Sokrates mit auf den Weg. Er hatte diesen Spruch zuerst seinen Lehrlingen und später allen Mitarbeitern ans Herz gelegt, indem er ihn gut sicht-

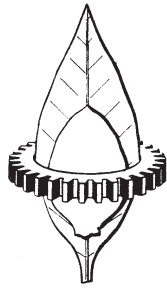


bar auf der Vorderseite des Hauptgebäudes anbringen ließ. Dort steht noch heute: „Es ist keine Schande, nichts zu wissen, wohl aber, nichts lernen zu wollen.“

Bereits im März 1957 startete am TTH der erste Fortbildungslehrgang für Mitarbeiter der tabakverarbeitenden Industrie. Ein Jahr später begannen dort die ersten Studenten ihre Ingenieurausbildung in der Fachrichtung Verfahrenstechnik/Tabaktechnologie. Von Anfang an suchten Kühne und seine Mitarbeiter die Zusammenarbeit mit den Wissenschaftlern der Fachrichtung Maschinenbau an der Fachhochschule Hamburg. Von ihnen erhielten sie viele Impulse, wie man die Ausbildung von Ingenieuren am TTH zeitgemäß gestalten konnte. Manchmal war es auch umgekehrt. Als wenige Jahre später die Elektronische Datenverarbeitung (EDV) ihren Siegeszug begann, war das TTH die erste Ausbildungsstätte in Hamburg, die das Fach in ihr Unterrichtsprogramm aufnahm. Im Blick auf die internationale Ausrichtung der Tabakbranche führten die Bergedorfer außerdem das Pflichtfach Englisch ein. Als Wahlfächer wurden Spanisch und Französisch angeboten.

Fachverstand

Mit der Gründung des Tabak Technikum Hamburg (TTH) wollte Körber ab 1956 seinen Ingenieurnachwuchs praxisgerecht selbst ausbilden. Die vom Institut entwickelte Verbindung aus Forschung und Lehre war wegweisend. Unter der Leitung von Professor E. Dörling (2. v.r.) erhielt das TTH seine staatliche Anerkennung.



Markenzeichen

Das Logo des Tabak Technikum Hamburg stand für Spitzentechnik und neue Unterrichtsideen. Es war u.a. die erste Ausbildungsstätte Hamburgs, die Datenverarbeitung in das Unterrichtsprogramm aufnahm.

Für alle Studenten waren Industriepraktika in den Semesterferien obligatorisch. Mit der Unterstützung Körbers nutzte das TTH auch die guten Kontakte der Hauni zu Firmen im Ausland, um seinen Studenten Praktikumsplätze in aller Welt zu vermitteln. Dort sollten sie nicht nur einen Überblick über den gesamten Arbeitsablauf in einem Betrieb unter den ortsüblichen Bedingungen erhalten, sondern sich auch als Persönlichkeit in der Fremde behaupten lernen. Viele der überwiegend deutschen Absolventen fanden dann an wichtigen Standorten der Tabakbranche in der Schweiz, den USA, Mexiko, Malaysia, Südafrika und Jordanien ihr Tätigkeitsfeld. Im Gegenzug wuchs das Interesse der internationalen Tabakindustrie am TTH. Immer mehr Firmen aus dem Ausland schickten Mitarbeiter zur Weiterbildung oder für ein Praktikum nach Bergedorf. Das war eine Herausforderung für die Gastgeber. Hauni-Mitarbeiter wurden aktiv, um besonders die Praktikanten aus Entwicklungsländern angemessen zu betreuen. Körber unterstützte diese Bestrebungen großzügig und stellte unter anderem Mittel für ein Wohnheim bereit.

Körber erreichte so, wie er selbst rückblickend beschrieb, „dass überall auf der Welt bei meinen Kunden und potenziellen Käufern meiner Anlagen und Maschinen technisches und kaufmännisches Führungspersonal anzutreffen war, das in meiner ‚Alma mater‘ ausgebildet worden war und mein Unternehmen und dessen Hochleistungsprodukte sehr genau kennen gelernt hatte. Ich brauche nicht zu betonen, dass mir diese Tatsache einen nicht zu unterschätzenden Vorsprung gegenüber meiner nationalen und internationalen Konkurrenz sicherte.“²⁸

Das TTH bot neben der sechssemestrigen Ausbildung von Ingenieuren und der mehrwöchigen Weiterbildung für Mitarbeiter der tabakverarbeitenden Industrie ab 1964 zusätzlich so genannte Vorgesetzten-Seminare an. Diese versuchten die vielfältigen Probleme der Menschenführung und Fragen der Vorgesetzten-tätigkeit im Betrieb zu vermitteln. Auf Anregung eines Gastdozenten wurden außerdem in Absprache mit Körber eine Zeit lang wirtschaftspolitische Seminare im „Haus Wildenstein“ in Wiemeringhausen/Sauerland organisiert. Für eine technische Schule war dies ein äußerst ungewöhnliches Angebot. Ziel dieser Veranstaltungen war es, den TTH-Studenten die Rechte und Pflichten von Staatsbürgern nahe zu bringen und ihr politisches Bewusstsein und Verantwortungsgefühl für Staat und Gesellschaft zu vertiefen.

Für internationale Furore sorgte dann der 1970 mit Zustimmung der Freien und Hansestadt Hamburg am TTH eingeführte Modellstudiengang Bioingenieurwesen. Körber hatte diesen in der Bundesrepublik völlig neuartigen Studiengang initiiert und die notwendigen Finanzmittel bereitgestellt. Die Idee für das Pio-

nierprojekt, so erzählte er später, sei aus seinem freundschaftlichen Kontakt mit Professor Heinrich Bartelheimer, Chef der Universitätsklinik Hamburg-Eppendorf, entstanden. Körber hatte Bartelheimer in mehreren Fällen unterstützt, indem er seinen Ingenieuren die Verbesserung oder Neuentwicklung von medizintechnischem Gerät übertrug. „In allen Fällen der Zusammenarbeit meiner Ingenieure mit Medizinern hatte ich“, so Körber später, „eine wichtige Erkenntnis gewonnen: Die jeweiligen Arbeitsgruppen hatten zunächst erhebliche Verständigungsprobleme zu überwinden, die nicht nur unterschiedliche Fachausdrücke betrafen. Was Mediziner beispielsweise als ‚Krankenmaterial‘ bezeichneten, waren nicht etwa Organe oder Gewebeprobe, sondern der Patient, ein Mensch.“²⁹

Um solchen Verständigungsproblemen entgegenzuwirken, ließ Körber einen Parallelstudiengang am TTH entwickeln. Dessen Ingenieure sollten künftig sowohl Kenntnisse auf dem Gebiet der Technik wie auch der Biologie und Medizin erwerben. Inzwischen eröffnet sich dem Bioingenieur ein weites Einsatzfeld. Zu seinen Aufgaben gehören die Entwicklung chirurgischer Instrumente und Geräte zur Unterstützung oder Übernahme lebenswichtiger Körperfunktionen ebenso wie die Planung und Entwicklung technischer Versuchsanlagen in der medizinischen, pharmakologischen und biologischen Forschung. Seit einigen Jahren befassen sich Bioingenieure auch verstärkt mit Fragen des Umweltschutzes.

Die Leitung des TTH bemühte sich früh um einen guten Kontakt zur Hamburger Schulbehörde. Durch Ergänzung und Vertiefung der Lehrpläne sowie den Einsatz weiterer Gastdozenten schuf man die Voraussetzung für die staatliche Anerkennung. Am 23. Januar 1962 trugen diese Bemühungen eine erste Frucht: Der Senat erteilte die Genehmigung, das Studium an der TTH durch eine staatliche Fremdenprüfung abschließen zu lassen. Unter Professor Eberhard Dörling, dem Nachfolger Werner Kühnes als Direktor des TTH (1963 bis 1973), erfuhr das Technikum die volle staatliche Anerkennung. 1964 beschloss der Senat der Freien und Hansestadt Hamburg die Umwandlung des TTH in die „Staatlich anerkannte Ingenieurschule Hamburg-Bergedorf, Verfahrenstechnik – Tabaktechnologie“. Diese wurde dadurch mit den staatlichen Ingenieurschulen nahezu gleichgestellt. Sechs Jahre später gelang es der Leitung des Technikums schließlich, ihr Institut als einzige „Staatlich anerkannte Ingenieurschule für Verfahrenstechnik“ in Hamburg urkundlich bestätigen zu lassen. Dem Direktor war damit von der Landesregierung auch das Recht zur Gradu-

ANERKENNUNG



Bildungsinitiative

1970 wurde der Studiengang des Bioingenieurs offiziell vorgestellt. Mit diesem interdisziplinären Ausbildungsgang gab Körber den Impuls, „Technik“ und „Medizin“ miteinander zu verzahnen.

ierung zuerkannt worden. Satzungsgemäß endete die Ausbildung am TTH am 30. März 1973, als der Fachbereich „Produktionstechnik, Verfahrenstechnik und Bioingenieurwesen“ an der inzwischen neu erbauten Fachhochschule in Bergedorf Einzug hielt.

Körber finanzierte das TTH die ersten Jahre fast allein. Andere Firmen beteiligten sich zunächst lediglich an den Aufwendungen für die Fortbildungsseminare, indem sie die Kosten für die von ihnen entsandten Mitarbeiter übernahmen. Als Körber das rasch wachsende Interesse der tabakverarbeitenden Industrie am TTH wahrnahm, ergriff er die Chance, um „die Nutznießer seiner Ausbildungsstätte“, so seine Worte,³⁰ für eine weiter gehende Förderung zu gewinnen. Er tat dies mit Erfolg. Am 19. März 1963 gründete er als Hauni-Chef den „Verein zur Förderung der Tabaktechnologie Hamburg e.V. TTH“. Ihm gehörten bereits ein Jahr später neben den Hauni-Werken 16 namhafte Tabakkonzerne aus dem In- und Ausland an. Sie honorierten auf diese Weise Körbers bildungspolitische Bemühungen für die Branche.



Kontaktbörse

Mit der Auflösung des Tabaktechnikums 1973 entfielen auch die Voraussetzungen dieses Fördervereins. Doch der Kreis hatte inzwischen als Kontaktbörse der beteiligten Konkurrenzfirmen eine eigenständige Bedeutung erlangt. Die Teilnehmer fragten bei Körber an, ob nicht regelmäßige Zusammenkünfte für einen vergleichbaren Austausch in ungezwungener Atmosphäre möglich seien. Kurzerhand hob Körber noch im gleichen Jahr den „Internationalen Kontakt Kreis“ (IKK) aus der Taufe. Seitdem treffen sich die inzwischen 18 Mitglieder aus der tabakverarbeitenden Industrie jährlich an wechselnden Orten des In- und Auslandes, um Themen von gesamtwirtschaftlicher Bedeutung zu erörtern.

Im „Internationalen Kontakt Kreis“ wurden Mitte der 1970er Jahre wichtige Themen der Wirtschaft diskutiert. Zu den prominenten Gästen gehörte auch Ex-Kanzler Ludwig Erhard (Mitte).

Bereits 1959 rief Körber – anlässlich seines 50. Geburtstages – die Kurt A. Körber-Stiftung ins Leben. Damit wollte er der mit dem TTH begonnenen Bildungsförderung einen Rahmen geben und eine Basis für weiter gehende Projekte schaffen. In der Satzung wurde das Ziel festgeschrieben: „Unmittelbarer und ausschließlicher Zweck der Stiftung ist die Errichtung und Unterhaltung

DIE BERGEDORFER
MANAGERSCHMIEDE



Ehrendoktor

Für seine „Verdienste um die industrielle Pädagogik und um die Förderung der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Forschung“ verlieh die Universität Nürnberg-Erlangen Körber 1960 den Titel eines Ehrendoktors.

einer Ausbildungs- und Forschungsstätte für industrielle Arbeitsmethoden.“³¹ Die Stiftung sollte in der Konzeption über das an der Tabaksparte orientierte Programm des TTH erkennbar hinausgehen und eine Ingenieurschule für 300 Studierende errichten. Dafür stellte Körber 6,6 Millionen DM zur Verfügung. Er ließ hier seinem steten Plädoyer, man müsse immer mal wieder über den eigenen Tellerrand blicken, früh Taten folgen.

Als die Umsetzung des zitierten Stiftungsziels nach Körbers Geschmack zu langsam fortschritt, griff er ein weiteres bildungspolitisches Vorhaben auf. Anfang der 1960er Jahre zeichnete sich in der Bundesrepublik Deutschland ein umfassender Generationenwechsel in der Leitung von Unternehmen ab. Es wurde offenkundig, dass der Bedarf an Führungsnachwuchs für das obere Management bald zunehmen würde. Körber war aufgefallen, dass an staatlichen Schulen die Aus- und Weiterbildung von Ingenieuren zu gesamtverantwortlichen Führungskräften als Manager aber unberücksichtigt geblieben war. Technische, naturwissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Kenntnisse allein, so wusste er aus

eigener Erfahrung, reichten für die Leitung eines Betriebes nicht aus. Das TTH begann in dieser Zeit mit den Vorgesetzten-Seminaren. Doch Körber betrachtete solche Bemühungen angesichts der erkennbaren Ausmaße der bildungspolitischen Lücke allenfalls als einen Tropfen auf den heißen Stein. Schwerpunkt des Technikums blieb ohnehin die Erstausbildung von jungen Ingenieuren.

Als die durch die Stiftung bereitgestellten Mittel für das Fachhochschulprojekt zunächst nicht abgerufen wurden und sich Zinseinkünfte – damals acht Prozent – anzuhäufen begannen, nutzte Körber den zusätzlichen finanziellen Spielraum für eine private Managerschule. In seinem Auftrag errichtete die Kurt A. Körber-Stiftung aus den Zinserträgen ihres Vermögens an der Bergedorfer Straße das „Lehr- und Forschungsinstitut für industrielle Koordinierung“ (LFK). Professor Dörfling leitete parallel zum TTH auch diese Einrichtung. „Das Ziel dieses Instituts ist es“, so führte Körber in einer Pressekonferenz zur Eröffnung im Februar 1965 aus, „die Ingenieure, die charakterliche und geistige Qualifikation besitzen und die über eine natürliche Autorität verfügen, für die verantwortungsreiche Tätigkeit in einem industriellen Führungs-Gremium in einem zweisemestrigen Studium auszubilden. [...] Diese Führungskräfte müssen fähig sein, sowohl die Zusammenhänge zwischen Wirtschafts- und Sozialordnung als auch die Erfordernisse des Unternehmens zu erkennen. Sie müssen darüber hinaus in der Lage sein, die menschlichen Gegebenheiten ihrer Mitarbeiter mit den wirtschaftlichen Aufgaben des Unternehmers für ein wohl geordnetes Zusammenspiel koordinieren zu können, d.h. diese menschlichen Gegebenheiten sind nicht nur aus der Perspektive der Organisierbarkeit, Rentabilität und Funktionalität zu bewerten, sondern sie erfordern einen eigenen auf den Menschen im Arbeitsprozess abgestimmten Maßstab.“³²

Das LFK existierte zwölf Jahre. Mitte der 1970er Jahre begann sich abzuzeichnen, dass die von ihm verfolgten Zielsetzungen in stärkerem Maße durch neue Studiengänge wie den des Wirtschaftsingenieurs von staatlichen Hochschulen und Fachhochschulen aufgegriffen wurden. Deshalb entschloss sich Körber, das Institut aufzulösen. Bis zur Schließung durchliefen insgesamt über 250 Absolventen das LFK.

Mit TTH und LFK leistete Körber früh erhebliche finanzielle und innovative Beiträge zur Bildungspolitik, die weit über Hamburg hinaus positiven Anklang fanden. Staatliche Repräsentanten würdigten dies auch, indem sie die Ausbildungsstätten wiederholt besuchten. Doch bei Körbers größter bildungspolitischer Initiative, die zum Bau der Fachhochschule für Produktions- und Verfah-

ZUSPRUCH UND ABLEHNUNG

renstechnik in Bergedorf führte, gab es gleich zu Beginn Dissonanzen zwischen ihm und staatlichen Instanzen. Körber hatte geplant, das ab 1959 durch seine Kurt A. Körber-Stiftung zur Verfügung gestellte Kapital zur Errichtung einer privaten Fachhochschule zu nutzen. Nach dem ihm persönlich bekannten ersten Bundespräsidenten sollte sie „Theodor-Heuss-Akademie“ benannt werden. Körber wollte dafür die Freie und Hansestadt Hamburg als einen Bündnispartner gewinnen, der sich auch an der Finanzierung beteiligte. Denn die von ihm bereitgestellten Mittel hätten nicht ausgereicht. Zudem beabsichtigte er, sich verbindliche Mitspracherechte an der Ausgestaltung und am Betrieb der Ingenieurschule zu sichern. Ihm schwebte eine ähnliche Verbundenheit der Schule mit seinem Unternehmen vor, wie es beim TTH der Fall war. Dies war ein Stein des Anstoßes. Die zuständigen staatlichen Stellen weigerten sich, dem Hauni-Chef ein derartiges Sonderrecht einzuräumen. Es bedurfte einiger Vermittlungsarbeit durch befreundete Politiker, ihn von seiner Forderung nach Mitbestimmung abzubringen.

Die Finanzierungsfrage avancierte rasch zum zweiten zentralen Problem. Die verantwortlichen Behörden kamen zu dem Schluss, diese Initiative Körbers sei nur sinnvoll, wenn damit ein weit reichender Ausbau der Hamburger Bildungspolitik verbunden werden würde. Eine Fachhochschule für nur 300 Studenten, wie von Körber avisiert, wäre dafür zu klein. Die Überlegungen mündeten in ein Projekt, das den Neubau einer Ingenieurschule als Fakultät der Fachhochschule Hamburg für 1.200 Studierende vorsah. Außerdem entschieden die verantwortlichen Politiker, den Bau so anlegen zu lassen, dass er für Großveranstaltungen gerüstet war. Der Stadtteil benötigte ein solches Zentrum.

Entsprechend diesen Überlegungen vergrößerten sich die vom Staat einzuplanenden Zuschüsse, zumal ein beträchtlicher Teil als Betriebskosten dauerhaft anfiel. Doch das Projekt schien bereits zu weit gediehen, um es noch verwerfen zu können. Zu kräftig hatte Körber schon öffentlich für sein Vorhaben geworben. Sein Hinweis, eine wichtige bildungspolitische Lücke müsse geschlossen werden, und der Umfang seiner finanziellen Beteiligung überzeugten. Helmut Schmidt fasste die entstandene Situation später so zusammen: „Der damalige Finanzsenator Herbert Weichmann sah sehr wohl, dass ihn die Idee des Anstifters Körber letztlich teuer zu stehen kam, aber er konnte sich der Kraft der Körber’schen Idee und der Sogwirkung der Körber’schen Mitfinanzierung nicht entziehen.“³³

Die Grundsteinlegung der Fachhochschule in Bergedorf erfolgte im September 1967. Die Außerparlamentarische Opposition (APO) und mit ihr sympathisierende Gruppen griffen wenig später die Kritik an Körbers Initiative auf und spitz-



Modellhochschule

ten sie zu: Der „Kapitalist“ Körber wolle sich mit der Fachhochschule nur eine Nachwuchsschmiede für sein Unternehmen vom Staat bezahlen lassen. Körber tat im Laufe der Jahre durch ungeduldiges Drängen ein Übriges, um manchen Verantwortlichen auf staatlicher Seite nachhaltig zu verärgern. Vor diesem Hintergrund kam es 1972 zum Eklat: Der Hamburger Senat „vergaß“, Körber zur Einweihung der Fachhochschule am 26. April einzuladen.³⁴

Körber reagierte mit tiefer Enttäuschung. Er weigerte sich jahrelang, „seine“ Fachhochschule zu betreten. Diese fand bald breite Anerkennung in der Fachwelt. Nicht zuletzt die Vorarbeit des TTH, das seine Erfahrungen mit moderner Unterrichtsgestaltung und den Modellstudiengang Bioingenieurwesen einbrachte, kam dabei zum Tragen. Hamburgs späterer Erster Bürgermeister Hans-Ulrich Klose (1974–1981) schrieb einen Brief an Körber, in dem er sich für die Nichteinladung 1972 entschuldigte. Erst 1977 betrat Körber erstmals die Bergedorfer Fachhochschule: In Anwesenheit von Bundespräsident Walter Scheel wurde ihm dort für sein gesellschaftliches Engagement die Freiherr-vom-Stein-Medaille verliehen.³⁵

Körbers größte bildungspolitische Offensive führte zum Bau der Fachhochschule für Produktions- und Verfahrenstechnik in Bergedorf. Nach Dissonanzen mit der Stadt Hamburg über Mitbestimmung und Finanzierung wurde Körber 1972 nicht zur Einweihung eingeladen.

Standpunkte bewegen: Der Bergedorfer Gesprächskreis

Der Akademische Senat der Hochschule für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Nürnberg (heute: Universität Nürnberg-Erlangen) verlieh am 24. Februar 1960 Kurt A. Körber „in Würdigung seiner wirtschaftlichen Leistungen auf dem Gebiete spezieller Industrieausrüstung, seiner Verdienste um die industrielle Pädagogik und um die Förderung der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Forschung Titel und Würde eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften ehrenhalber (Dr. rer. pol. h.c.)“.³⁶ Körber war sehr stolz auf diese Auszeichnung und feierte noch vor Ort gebührend. Er nutzte die Entgegennahme der Urkunde aber auch, um auf bleibende Aufgaben für ihn und alle „verantwortlichen Kräfte der Wirtschaft“, womit er Unternehmer und Gewerkschaften meinte, hinzuweisen: Gemeinsam sei ihnen auferlegt, aus „dem von ihnen geschaffenen Sozialprodukt größere Anteile als bisher für die geistige Mobilität unserer Gesellschaft“ bereitzustellen.³⁷

DENKANSTÖSSE

Wenig später wurde Körber von zwei der Initiatoren der Ehrendoktorverleihung herausgefordert, hier mit gutem Beispiel voranzugehen. Friedrich Wilhelm Schoberth, Professor für angelsächsische Sprachen und Kulturkreise und langjähriger Rektor der Universität Nürnberg-Erlangen, und Dr. Gerhard Böhme, seit 1959 Betriebssoziologe bei Hauni, regten an, einen überparteilichen Gesprächskreis zu zentralen Problemen der modernen Industriegesellschaft ins Leben zu rufen. Der Kreis sollte sich mit Fragen, die in Politik und Gesellschaft verdrängt, falsch gestellt oder nicht verstanden werden und die den Kern der sozialen Prozesse betreffen, auseinander setzen. Kurz: Sein Ziel sollte es sein, Verkrustungen in der westdeutschen Nachkriegsgesellschaft aufbrechen zu helfen. Gedacht war an eine wechselnde Besetzung, damit am Gespräch die jeweils kompetentesten Fachleute teilnehmen konnten. Um diese zu möglichst offener und konstruktiver Diskussion zu animieren, so Schoberth und Böhme, müsse der Kreis nichtöffentlich tagen und dürfe keinem Ergebniszwang unterworfen werden.



Stammsitz

Gesprächskreise zu gesellschaftspolitischen Fragen waren damals in ihrer Mehrheit, sofern es sie überhaupt gab, interessengeleitete Veranstaltungen oder konzentrierten sich auf bestimmte Themen. Die nach 1945 gegründeten kirchlichen Akademien etwa hatten mit ihren Tagungen zu Sozial- und Wirtschaftsfragen frühe und viel beachtete Denkanstöße gegeben. Doch sie blieben oft in ihren religiös motivierten Vermittlungsbemühungen verhaftet. Schoberth und Böhme wollten mit ihrem Gesprächskreis über solche Verständigungsversuche hinausgehen und radikalere Offenheit wagen. Körber gefiel die Idee. Er sah die Chance, mit Hilfe eines politisch und wirtschaftlich unabhängigen Forums eine neuartige Austauschmöglichkeit zwischen gesellschaftlich relevanten Gruppierungen zu schaffen. Die Initiative versprach, die Glaubwürdigkeit seines sozialpolitischen Engagements zu steigern. So stellte er die finanziellen Mittel zur Umsetzung der Gesprächskreisidee bereit und übernahm die Verantwortung.

Am 6. März 1961 fanden unter Körbers Vorsitz die ersten „Bergedorfer Gespräche zu Fragen der freien industriellen Gesellschaft“ im „Historischen Gasthof

Seit den 1960er Jahren tagte der Bergedorfer Gesprächskreis hauptsächlich im Bergedorfer Schloss. Körber ließ die Räume auf eigene Kosten renovieren. Im Gegenzug wurden ihm Zugeständnisse bei der künftigen Nutzung gemacht.

Stadt Hamburg“ in Bergedorf statt. Überwiegend Hamburger Wissenschaftler, Publizisten und Unternehmer diskutierten auf dieser Tagung über die Ausführungen Professor Schoberths zu den „Schwächen der industriellen Gesellschaft“. Körber eröffnete und schloss die Veranstaltung. Er beteiligte sich aber ganz entgegen seiner sonstigen Gewohnheit nur wenig am Gespräch. Auch auf den weiteren Tagungen übte er sich in Zurückhaltung. Auf diese Weise bezeugte er von Anfang an seinen Respekt vor dem versammelten Fachverstand aus ihm oft fremden Gebieten. Für den quirligen Unternehmer und ausgewiesenen „Mann der Tat“ Körber war der Gesprächskreis ein ganz persönliches Experiment, vorwiegend in der Rolle des geduldigen und aufmerksamen Zuhörers über eigene Grenzen hinaus zu denken.

„NABEL DER WELT“

Der viermal pro Jahr durchgeführte Bergedorfer Gesprächskreis entwickelte sich rasch zu einem bedeutenden überregionalen Diskussionsforum. Denn hier begegneten sich kompetente Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft. Von Beginn an lobten die Teilnehmer die von den Bergedorfer Organisatoren klug gesetzten Rahmenbedingungen und jeweils ausgewählten Moderatoren. Diese Besonderheiten sprachen sich herum. Vordenker wie Ralf Dahrendorf und Theodor Eschenburg sowie kritische Begleiter der frühen Bundesrepublik wie die Publizisten Marion Gräfin Dönhoff und Sebastian Haffner folgten der Einladung nach Bergedorf.

Die Teilnehmer gehörten unterschiedlichen, zum Teil sogar konträren politischen Richtungen und wissenschaftlichen Schulen an. 1965 reflektierte beispielsweise der Heidelberger Psychoanalytiker Alexander Mitscherlich, der sich mit seiner Kritik an der massenhaften Verdrängung der NS-Vergangenheit in Deutschland einen Namen gemacht hatte, über die Frage „Hemmen Tabus die Demokratisierung der deutschen Gesellschaft?“. Teilnehmer aus dem rechtskonservativen Spektrum wie der Vertreter der Münchener Siemens-Stiftung Armin Mohler widersprachen seinen Thesen heftig.³⁸ In den Diskussionen prallten regelmäßig sehr unterschiedliche Sichtweisen aufeinander. Die sachliche Gesprächsatmosphäre beförderte es, dass die Teilnehmer oft gerade nach solchen kontroversen Debatten „verändert“ wieder auseinander gingen, worauf Ralf Dahrendorf später hinwies: „Das mögen oft nur Veränderungen in Nuancen sein, die Tatsache beispielsweise, dass man bestimmte Thesen nicht mehr naiv und uneingeschränkt vertritt, sondern sich der Gegenargumente bewusst ist.“³⁹ Die „Bergedorfer Protokolle“, die wesentliche Passagen aus Referaten und Diskussionen von Beginn an für die Öffentlichkeit festhalten, dokumentieren die große Freimütigkeit des Austausches.



Diskurse

Hinzu kam, dass die Bergedorfer Organisatoren mit der Themenwahl häufig ihrer Zeit voraus waren. Zwei Jahre bevor der Philosoph Georg Picht vor der „Bildungskatastrophe“ warnte, mahnte der Publizist Rüdiger Altmann 1962 in Bergedorf „Die Fragwürdigkeit der Bildungspolitik in unserer Gesellschaft“ an. Kurz zuvor hatte der Bundestagsabgeordnete Fritz Baade sich dort mit dem „Glanz und Elend der Entwicklungshilfe“ befasst – ein Thema, das damals wenige Protagonisten mühsam ins öffentliche Bewusstsein zu bringen suchten. Andere Referenten räsionierten früh über Chancen und Risiken des europäischen Einigungsprozesses. Schon 1969 diskutierte der Gesprächskreis über „Die Biologie als technische Weltmacht“. Brennend aktuell war 1974 die Leitfrage „Rohstoff und Energieverknappung – Herausforderung der Industriegesellschaft?“, da sie kurz nach der weltweiten Ölkrise, die der Bundesrepublik Deutschland die ersten und bisher einzigen „autofreien Sonntage“ bescherte, gestellt wurde. Auch wenn es den Verantwortlichen um Körper natürlich nicht gelang, alle wichtigen zukünftigen sozialen, ökonomischen und politischen Herausforderungen zu erfassen,

Der Bergedorfer Gesprächskreis zeichnet sich dadurch aus, dass er ohne Zutritt der Medien hinter geschlossenen Türen tagt. Er bietet mit dieser Regelung einen gern genutzten Freiraum für offene Diskussionen.



wurde die vorausschauende Themenplanung doch ein Markenzeichen des Bergedorfer Gesprächskreises.

Das Profil des stets auf etwa fünfundzwanzig bis dreißig Teilnehmer begrenzten Bergedorfer Gesprächskreises – dadurch sollte seine Diskussionsfähigkeit gewährleistet werden – wurde schon nach kurzer Zeit internationaler. Die prominenten Gäste wie der französische Politikwissenschaftler und Publizist Alfred Grosser und der Schweizer Nationalökonom Edgar Salin kamen zunächst vorwiegend aus dem westeuropäischen Ausland und später auch aus den USA. Als Tagungsort blieb Bergedorf in den 1960er Jahren der „Nabel der Welt“. Erst ab 1970 wurden an wechselnden Orten in Deutschland und weltweit Tagungen des Bergedorfer Gesprächskreises durchgeführt.

Denjenigen Teilnehmern, die sich den Ruf eines Querdenkers oder führenden Außenseiters erworben hatten, galt Körbers besonderes Interesse. Zu einem seiner frühen Vertrauten wurde Rüdiger Altmann vom Deutschen Industrie- und Handelstag. Er entwarf als Berater von Bundeskanzler Ludwig Erhard 1965 für



dessen Bundestagswahlkampf die Idee der „Formierten Gesellschaft“. Dieser als rechtskonservativ oder sogar als reaktionär eingestufte Vorschlag zur gesellschaftlichen „Neuorientierung“ stieß auf harsche Kritik und wurde rasch verworfen. Altmann zeichnete später für so manchen Entwurf Körbers mit verantwortlich, wenn dieser sich zu gesellschaftspolitischen Fragen äußerte. Von der linken Seite des christdemokratischen Spektrums begleitete bald Eugen Kogon den Gesprächskreis und auch Körber intensiv. Der bekennende Katholik Kogon hatte durch sein 1946 veröffentlichtes Buch „Der SS-Staat“, einer bis in die jüngste Zeit immer wieder neu aufgelegten Auseinandersetzung mit dem Nationalsozialismus, früh Welt- ruhm erlangt. Er galt vielen wegen seiner scharfen Verurteilung „restaurativer“ Tendenzen in der „Ära Adenauer“ als Nestbeschmutzer.

Daneben gehörte von Anfang an Helmut Schmidt zu den wichtigen Rat-gebern Körbers im Bergedorfer Gesprächskreis. Der streitbare Sozialdemokrat Schmidt bekam, vor allem während seiner Zeit als Bundeskanzler (1974–1982), bei mehreren politischen Entscheidungen auch heftigen innerparteilichen Gegen-

Kernfragen

Das Gesprächsforum widmet sich nationalen und internationalen Kernfragen gesellschaftlicher Entwicklung. Dazu gehörte der Ost-West-Konflikt ebenso wie die Energiekrise, Atomkraft-Proteste, der Golfkrieg und die Gewalt zwischen Israel und Palästinensern.



Elite

Zu den Teilnehmern des Bergedorfer Gesprächskreises gehört die gesellschaftliche Elite. Für das 24. Treffen hatte Körber 1966 u.a. (v.l.) Carl Friedrich von Weizsäcker, Edgar Salin und Helmut Schmidt eingeladen.

TEAMWORK

wind. Doch nicht zuletzt in der Wahl seiner Vertrauten drückte sich Körbers politisch eigenständiges Agieren aus. So pflegte er zeitweilig auch einen intensiven Kontakt zum überregional bekannten Hamburger Studentenführer Jens Litten. Dieser war zu einer Gesprächskreistagung über „Neue Wege zur Hochschulreform: Differenzierte Gesamthochschule – autonome Universität“ im Juli 1967 eingeladen worden. Dort hatte Körber Gefallen an dem rhetorisch begabten, politisch links stehenden Kritiker der bundesrepublikanischen Politik und Gesellschaft gefunden.

Für die Auswahl der Teilnehmer zeichnete im Wesentlichen Gerhard Böhme verantwortlich, der sich zur Unterstützung im Laufe der Jahre einen verlässlichen Stamm an Beratern aufbaute. Gleichwohl orientierte er sich an dem Prinzip, niemandem von außen ein verbrieftes Mitspracherecht einzuräumen. Körber achtete streng auf die Einhaltung dieser Vorgabe. Als Eugen Kogon einige Jahre später verlangte, statt seiner unverbindlichen Rolle als Ideengeber



Gesprächskultur

offiziell in die Organisation des Bergedorfer Gesprächskreises eingebunden zu werden, lehnte Körber dieses Ansinnen mit dem Argument, man wolle ein unabhängiges Gremium bleiben, rigoros ab.

An den Diskussionen zur Themen- und Teilnehmerfindung beteiligte sich Körber in den ersten Jahren begrenzt. Im Wesentlichen kommentierte er die ihm unterbreiteten Vorschläge. Er schuf zunächst vor allem den Rahmen für sein Gesprächskreis-Team. Für den im Fränkischen beheimateten Schoberth stellte der Hauni-Chef eine kleine Wohnung auf dem Werksgelände zur Verfügung, damit dieser möglichst unkompliziert an den gemeinsamen Besprechungen teilnehmen konnte. Böhme stellte in Absprache mit Körber 1963 Horst Rödinger als seinen Assistenten ein, der später Verantwortlicher Sekretär (ab 1973) und Koordinator (1992–2002) des Bergedorfer Gesprächskreises wurde.

Später erzählte Körber gern, der Bergedorfer Gesprächskreis sei „seine beste Erfindung“ gewesen. Mit sichtlichem Stolz auf diese Errungenschaft machte er sich bisweilen zum alleinigen „Vater“ des Erfolges. In eher besinnlichen Zwi-

Der Austausch individueller Standpunkte ist das Kennzeichen des Bergedorfer Gesprächskreises. Diese persönliche Begegnung schafft die Grundlage für eine lebendige Gesprächskultur. Das erlebten u.a. auch Volker Rühle, Egon Bahr, Horst Rödinger, Mária Huber, Elisabeth Noelle-Neumann, François Bondy und Otto Schily.

schenbilanzen gab er sich bescheidener: „Anmaßend wäre es [...] zu behaupten, dass dieses, wie man heute mit voller Berechtigung sagen kann, wohl gelungene Werk einzig mir und meiner Erfindungsgabe zu verdanken sei. Das Engagement, die Arbeitskraft, die produktive Phantasie vieler Menschen war nötig, um meinen Rohentwurf zu dem auszugestalten, was heute den Ruf und die Wertschätzung des Bergedorfer Gesprächskreises ausmachen.“⁴⁰

Selbst wenn die Ursprungsidee und so manche unverzichtbare Kleinarbeit für die Umsetzung nicht zu Körbers Verdiensten zählten, nahm er im Laufe der Jahre doch prägenden Einfluss auf die Entwicklung des Bergedorfer Gesprächskreises. Sichtbar wurde seine Handschrift bereits in der Art und Weise der finanziellen Absicherung. Da es sich für ihn um ein Experiment auf weitgehend unbekanntem Terrain handelte, buchte er den Gesprächskreis in den Anfangsjahren steuergünstig und jederzeit widerrufbar als PR-Maßnahme der Hauni ab. Später machte er ihn zu einem allein von der Kurt A. Körber-Stiftung verantworteten Projekt. So behielt er das Sagen über alle grundlegenden Entscheidungen der Gestaltung des Gesprächskreises inklusive der Dauer seiner Existenz.

Spuren hinterließ Körber auch, indem er penibel auf einen angemessenen Rahmen für die Tagungen achtete. Mitarbeiter, die sich als unfähig erwiesen, Bleistifte und Papier für die Gäste sauber anzuordnen, fielen bei ihm rasch in Ungnade. Wenn sie dagegen durch eine besonders gelungene Organisation glänzten, bekamen sie die besondere Aufmerksamkeit des Chefs. Nach einigen Jahren begab sich Körber auf die Suche nach einer angemessenen und dauerhaften Tagungsstätte für seinen Gesprächskreis. Seine Wahl fiel auf das Bergedorfer Schloss. Die Kosten für die notwendige Instandsetzung der in Frage kommenden Räumlichkeiten übernahm Körber selbst.⁴¹

RICHTUNGSSTREIT

Der Bergedorfer Gesprächskreis hatte zwar von Beginn an eine offenkundige Ausstrahlung auf seine Teilnehmer, wirkte aber nur wenig direkt nach außen. Seine Ergebnisse wurden vor allem dann breiter von Nichtbeteiligten rezipiert, wenn die Protokolle für Unterrichtszwecke an höheren Schulen oder in Universitätsseminaren herangezogen wurden. Dies kam allerdings nur gelegentlich vor. Körbers Unzufriedenheit über die geringe öffentliche Präsenz des Unterfangens nahm Mitte der 1960er Jahre stark zu. Er schlug Schoberth und Böhme vor, statt unverbindliche Gespräche zu führen, die Tagungen mit Empfehlungen für Politik und Gesellschaft enden zu lassen. Dies garantiere breitere Aufmerksamkeit. Seine beiden Mitorganisatoren sahen durch diesen Vorstoß jedoch eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg des Bergedorfer Gesprächskreises – die prinzipielle Ergebnisoffenheit – in Gefahr.

Gesprächskreis hatte ungebetene Gäste



Bergedorf (est). „Wir wollen diskutieren!“ Mit diesem Ruf drang gestern abend gegen 20.45 Uhr die APO in das Bergedorfer Schloß ein, wo im Rittersaal gerade der 32. „Bergedorfer Gesprächskreis“ tagte. Nach kurzer Unterbrechung konnte die Tagung fortgesetzt werden. Dr. Körber und Professor Eugen Kogon diskutierten noch etwa 30 Minuten mit der APO im Schloßhof (unser Foto zeigt Dr. Körber im Gespräch mit APO-Vertreter Dreckmann) und gingen mit dem Versprechen auseinander, sich zu einer Diskussion an einen Tisch zu setzen. Die Polizei, die herbeigerufen wurde, brauchte nicht einzugreifen.

Foto: Schmidt

Konflikt

In der Regel konnten die Teilnehmer des Gesprächskreises ungestört diskutieren. Im Zuge der Studentenbewegung forderten 1969 nicht-geladene Gäste ein Mitspracherecht, worüber die „Bergedorfer Zeitung“ berichtete.

Schoberth widersprach Körber spontan. Auch Böhme erhob Einwände. Doch beide wussten aus Erfahrung, dass Körber nicht so leicht von einem einmal gefassten Entschluss abzubringen war. Böhme hatte sich für solche Fälle eine Strategie zurechtgelegt: Wenn er von Körber „überfahren“ zu werden drohte, sicherte er sich den Beistand der prominenten Berater des Gesprächskreises. Diese besaßen die Autorität, um sich bei Körber im notwendigen Umfang Gehör zu verschaffen. Im Dezember 1966 suchte er Rüdiger Altmann in Bonn auf. Dessen Reaktion war eindeutig: „Sch ..., Irrsinn, Neurotiker“, zitierte Böhme später Altmanns Kommentar. Und: „Die Absicht, den B[ergedorfer] G[esprächskreis] im Sinne von konkreten Empfehlungen umzugestalten, beruht auf der Illusion, dass aus Empfehlungen Handlungen herauspringen.“⁴² Gemeinsam brachten Schoberth, Böhme und Altmann Körber schließlich von seinem Vorhaben ab. Doch seine Unzufriedenheit blieb.

Um ihm entgegenzukommen, unterstützten die drei andere Formen der Öffentlichkeitsarbeit. So arbeiteten sie an einer Broschüre über das Selbstverständnis des Bergedorfer Gesprächskreises mit. Diese gab Körber 1968 unter dem Titel „Aufgaben für morgen“ heraus. Doch das war ihm noch nicht genug. Die Präambel der Broschüre deutete an, welche neue Akzentsetzung Körber vorschwebte: „Der Bergedorfer Gesprächskreis [...] hat sich als Aufgabe gesetzt, alternative Wege für neue Initiativen zur Entwicklung freier industrieller Gesellschaften aufzuzeigen. Er versucht auch, eine neue Form der Zusammenarbeit zu verwirklichen, um bestehende Konflikte zwischen unterschiedlichen Gesellschaftssystemen abzubauen.“⁴³ In der Folge drängte Körber auf eine „Politisierung“ des Gesprächskreises, bevorzugt durch die Beteiligung hochrangiger Politiker. Er fand mit dieser Forderung bei der Mehrheit der Mitorganisatoren und Berater Unterstützung. So setzte er sich mit seinem Vorschlag durch und nahm fortan auch stärkeren Einfluss auf die Teilnehmerauswahl für die Tagungen. Diese „Politisierung“ des Bergedorfer Gesprächskreises sollte eine wichtige Voraussetzung für seine spätere Bedeutungssteigerung werden.

OST-WEST-DIALOGE

Einen sichtbaren Schritt zur „Politisierung“ tat der Bergedorfer Gesprächskreis 1968. Die Auswahl von Fragestellung und Teilnehmern signalisierte, dass sich der Kreis einem der innenpolitisch umstrittensten Themen der deutschen Nachkriegsgeschichte annehmen wollte: der Debatte über eine veränderte Ostpolitik. Am 24. und 25. März trafen sich Repräsentanten aus Ost und West im Bergedorfer Schloss, um über die Frage „Fördern die Bündnis-systeme die Sicherheit Europas?“ zu diskutieren. Es referierte Professor Wla-

dimir Chwostow von der Akademie der Pädagogischen Wissenschaften in Moskau. Unter den Teilnehmern waren der Vorsitzende der SPD-Bundestagsfraktion Helmut Schmidt, Leo Bauer vom Magazin „Stern“, Professor Richard Plaschka vom Österreichischen Ost- und Südosteuropainstitut in Wien, der Herausgeber der französischen Zeitschrift „Preuves“ François Bondy, Zdenko Rajh vom Belgrader Institut for International Politics and Economy, Georgi Ratiani vom KPdSU-Zentralorgan „Prawda“ und Stalins früherer Chefdolmetscher Valentin Bereshkow.

Körper hatte sich ein Jahr zuvor persönlich im Rahmen einer Sowjetunionreise für einen Ost-West-Gesprächskreis über ein Thema eingesetzt, das sich den deutsch-sowjetischen Beziehungen widmen sollte. Damit war er bei seinen Moskauer Gastgebern, dem „Sowjetischen Komitee zum Schutze des Friedens“, auf lebhaftes Interesse gestoßen. Er hoffte nach eigener Aussage, mit solchen Gesprächen zu einem besseren Verständnis zwischen Ost und West beizutragen: „Wir sollten uns dabei nicht dadurch entmutigen lassen, dass die UdSSR nur sattelfeste Kommunisten in die BRD reisen lässt. So fest kann ein Sattel auch beim überzeugtesten Funktionär mit falschen Vorstellungen über die Bundesrepublik gar nicht geschnallt werden, dass er sich der ganz anderen Wirklichkeit bei uns auf die Dauer verschließen kann.“⁴⁴

Doch die Folgen der Gesprächskreistagung sahen zunächst ganz anders aus: Chwostow hatte in seinem Vortrag aus taktischen Überlegungen heraus für eine Auflösung des westlichen und östlichen Militärbündnisses, NATO und Warschauer Pakt, votiert und scharfen Widerspruch gefunden. Mehrere Teilnehmer aus den westlichen Staaten plädierten entschlossen für eine Beibehaltung des militärischen Gleichgewichts und des Blocksystems. Ihrer Meinung nach war sie unter den gegebenen Umständen die sicherste friedenspolitische Variante. Sowjetische Kommentatoren übten im Nachhinein harsche Kritik an der Veranstaltung. Ihnen hatte der Widerspruch der westdeutschen Teilnehmer zu den Thesen von Chwostow missfallen. Besonders Helmut Schmidt mit seinen unmissverständlichen Stellungnahmen war ihnen ein Dorn im Auge. Seine Ausführungen nannte die sowjetische Presse „unfasslich“.⁴⁵

Der Einmarsch von Truppen des Warschauer Pakts unter Führung der Sowjetunion in die CSSR im August 1968 stoppte die dortigen Reformbemühungen. Die Invasion belastete die Ost-West-Beziehungen vorübergehend erheblich. Dadurch wurden auch den Verständigungsbemühungen des Bergedorfer Gesprächskreises die Grenzen aufgezeigt. Körper war es noch gelungen, den Kon-

GRENZEN DER
VERSTÄNDIGUNG



Entspannungspolitik

1987 diskutierte der Bergedorfer Gesprächskreis in Moskau die Beziehungen zwischen der Sowjetunion und der Bundesrepublik. Dabei waren u.a. Volker Rühle und Marion Gräfin Dönhoff (Mitte). Der spätere sowjetische Botschafter Valentin Falin leitete die Diskussion – ein Novum, das Aufsehen erregte.

takt zu seinen sowjetischen Gesprächspartnern nach der umstrittenen Tagung vom März 1968 aufrechtzuerhalten. Doch das Vorhaben, bereits Ende 1969 eine Tagung in der Sowjetunion durchzuführen, scheiterte an der politischen Großwetterlage. Ersatzweise fand am 27. November jenen Jahres eine Gesprächskreistagung in Bergedorf über die Frage „Welchen Spielraum hat die Entspannungspolitik?“ statt. Unter dem Titel „Prominenz aus West- und Osteuropa“ wies die „Bergedorfer Zeitung“ in ihrem Bericht über diese 34. Tagung des Bergedorfer Gesprächskreises auf die erstaunliche Tatsache hin, dass es Körber und seinen Mitarbeitern erneut gelungen war, Experten aus Ost- und Westeuropa zusammenzubringen. Die Zeitung räumte jedoch in der Überschrift zum zweiten Teil des Beitrages die grundsätzliche Abhängigkeit des Forums von den politischen Rahmenbedingungen ein: „Nur die Russen kamen nicht“.⁴⁶

Erst nachdem die ab Herbst 1969 amtierende sozialliberale Regierung unter Willy Brandt forciert und erfolgreich ihre Entspannungspolitik betrieb, konnte der Bergedorfer Gesprächskreis seine Rolle als ein der Verständigung dienendes

Ost-West-Forum wieder mit größerem Erfolg einnehmen. Im Juni 1970 fand erstmals eine Tagung in der Sowjetunion statt. Für Körber, der sich öffentlich zu den Zielen der sozialliberalen Entspannungspolitik bekannte, war dies auch ein Meilenstein auf dem Weg, eine seiner grundlegenden ökonomischen Erfahrungen in die internationale Politik einzubringen: Bei einer Zusammenarbeit müsse man, so legte er seinen Gästen aus Ost und West dar, „sowohl die Interessen seines Unternehmens als auch die des jeweiligen Vertragspartners berücksichtigen“.⁴⁷ In der Folge wurden die Ost-West-Tagungen wiederholt zu Höhepunkten des Bergedorfer Gesprächskreises und gleichzeitig zu einem wesentlichen Bestandteil der „Körper’schen Ostpolitik“.

In der „heißen Phase“ des politischen Umbruchs im Osten begab sich der Bergedorfer Gesprächskreis dann an die Brennpunkte des Geschehens. 1987 diskutierten seine Teilnehmer in Budapest, der Hauptstadt jenes Landes, das zwei Jahre später als erstes den „Eisernen Vorhang“ durchlässig machte. Prag war als Tagungsort bis kurz vor dem Termin Anfang Dezember 1989 ungewiss, da der Bergedorfer Gesprächskreis Vertreter der bisherigen und künftigen tschechischen und slowakischen Elite eingeladen hatte, die Machtfrage aber zu diesem Zeitpunkt noch nicht entschieden war. Die Organisatoren waren sich außerdem unsicher, ob die noch amtierende kommunistische Führung nicht direkt in das Tagungsgeschehen eingreifen würde. Dies geschah nicht, und der Bergedorfer Gesprächskreis gewann an internationaler Reputation, weil er in dieser heiklen Situation einen auf Verständigung zielenden Austausch gewagt hatte.

Die erste Tagung 1970 in der Sowjetunion hatte einen neuen Abschnitt in der Geschichte des Bergedorfer Gesprächskreises eingeläutet. Fortan ging er immer wieder auf Reisen: Wien, Washington, Zürich und Brüssel gehörten neben Leningrad und Moskau zu den Stationen im Ausland. Oft gab es auch ein Rahmenprogramm, etwa einen kleinen Empfang für die internationalen Teilnehmer oder einen gemeinsamen Besuch nahe gelegener Sehenswürdigkeiten. Bei diesen Gelegenheiten begegnete Körber so manchem hochrangigen Politiker, auch wenn dieser nicht selbst am Gesprächskreis teilnahm. Im Zusammenspiel mit seinen übrigen Aktivitäten als Unternehmer und Stifter kam er immer öfter direkt in Kontakt mit Persönlichkeiten wie dem US-Präsidenten Gerald Ford und dem sowjetischen Staatspräsidenten Michail Gorbatschow. Ganz in Körbers Sinn entwickelte sich der Bergedorfer Gesprächskreis zu einer „Kontaktbörse“ für international agierende Persönlichkeiten, von der er selbst wie auch die anderen Teilnehmer profitierten.

GIPFELTREFFEN



Europafragen

In Zürich stand 1983 beim 73. Gesprächskreis die politisch-kulturelle Herausforderung Europas auf der Tagesordnung. Anwesend waren u.a. (sitzend v.l.): Walter Scheel, Gustav Thorm, Gesprächsleiter Ralf Dahrendorf und Helmut Schmidt.

Ende der 1970er, Anfang der 1980er Jahre reflektierte Körber erneut über Möglichkeiten, wie der Bergedorfer Gesprächskreis noch effektiver zu gestalten sei. In dieser Zeit suchte er als Stifter generell nach einem Vorhaben, das die Krönung seines Lebenswerkes sein sollte. Der Gesprächskreis erschien ihm zumindest in seiner bisherigen Form zu wenig dynamisch. Er entschloss sich, weniger Tagungen pro Jahr durchzuführen und diese dafür zu besonderen Höhepunkten werden zu lassen. Herausragenden Teilnehmern wie dem damaligen Bundeskanzler Helmut Schmidt sollte zudem ein größeres Mitspracherecht bei der Vorbereitung und Gestaltung der Gesprächskreise eingeräumt werden. Sein Mitarbeiter Böhme – Schoberth war inzwischen verstorben – und Berater Altmann reagierten mit Skepsis. Letzterer schrieb im Dezember 1980 an Böhme: „Die Schrumpfung des Gesprächskreises auf ein ‚Top-Gespräch‘ im Jahr [...] wäre das Ende.“ Und: „Es ist der Vorteil des Kanzlers [Schmidt], als Gast, Teilnehmer und Referent erscheinen zu können. Diesen Vorteil würde ich ihm nicht nehmen.“⁴⁸ Böhme leitete die Stellungnahme an Körber weiter. Dieser ging teilweise auf die Argumen-

te Altmanns ein, blieb aber bei einer Reduzierung der Tagungen auf wenige „Top-Gesprächskreise“. In der Folge fanden von 1982 bis 1986 nur jeweils zwei Tagungen pro Jahr statt. Erst die politischen Veränderungen in der Sowjetunion unter Staatschef Gorbatschow Ende der 1980er Jahre begünstigten eine allmähliche Rückkehr des Bergedorfer Gesprächskreises zu seinem früheren vierteljährlichen Tagungsrythmus: Seine Vermittlungstätigkeit zwischen Ost und West war wieder stärker gefragt.

Bis heute rätseln viele Zeitzeugen, wie Körber es über Jahrzehnte hinweg immer wieder gelungen ist, Persönlichkeiten unterschiedlichster Nationalität und politischer Couleur zum gemeinsamen Gespräch zu bewegen. Kaum eine andere Institution kann in dieser Hinsicht eine Erfolgsgeschichte wie der Bergedorfer Gesprächskreis vorweisen. Gewiss lag viel an der persönlichen Ausstrahlung Körbers. Sein unabhängiges Auftreten wurde oft gelobt, ebenso sein unkonventionelles Aufgreifen politisch heikler Themen. Doch vermutlich war es auch ein Geheimnis seines Erfolges, dass er in diesem Gremium die Nähe von Querdenkern und führenden Außenseitern bevorzugte. In ihnen drückte sich personell der Anspruch des Bergedorfer Gesprächskreises aus, über bestehende (politische) Grenzen hinaus zu denken. Neben Helmut Schmidt galt das besondere Interesse Körbers dem späteren Bundespräsidenten Richard von Weizsäcker. Der CDU-Politiker war durch sein von der Parteimehrheit abweichendes Votum zu den Ostverträgen der sozialliberalen Bundesregierung aufgefallen. 1973 nahm er erstmals an einem Bergedorfer Gesprächskreis teil. Körber äußerte gegenüber Mitarbeitern früh den Wunsch, von Weizsäcker enger mit den Stiftungsaktivitäten in Verbindung zu bringen. Der Vorstandsvorsitzende der Körber-Stiftung, Ulrich Voswinkel, bat ihn nach Körbers Tod 1992, den Vorsitz im Bergedorfer Gesprächskreis zu übernehmen. Von Weizsäcker entsprach der Bitte 1995, nachdem er aus dem Amt des Bundespräsidenten ausgeschieden war.





Spitzengespräche

Die internationalen Gesprächskreise boten Körper Gelegenheit zu Gesprächen auf höchster Ebene, u.a. mit Papst Johannes Paul II., Michail Gorbatschow, Gerald Ford sowie Richard von Weizsäcker, der 1995 den Vorsitz des Bergedorfer Gesprächskreises übernehmen sollte.



Austausch initiieren: Der „Ostpolitiker“

Körper verlor nach seiner Übersiedlung von Dresden nach Hamburg 1946 die östliche Heimat nie aus dem Blick. Zunächst stand Dresden, der Ort seines beruflichen Aufstiegs, auch im Mittelpunkt seiner Bemühungen, den „Eisernen Vorhang“ zu überwinden. Er engagierte sich ab 1947 persönlich für einen interzonalen Warenaustausch.⁴⁹ Doch die politischen Rahmenbedingungen des „Kalten Krieges“ verhinderten lange Zeit einen nennenswerten Umfang des innerdeutschen Handels.

OSTWÄRTS

Erst 1962 eröffnete sich wieder eine Chance für Körper, an einer wirtschaftspolitisch möglicherweise bedeutenden Ost-West-Begegnung teilzunehmen. Eine Abordnung sowjetischer Funktionäre besuchte die Bundesrepublik Deutschland mit der Absicht, die sozialen und technischen Einrichtungen westdeutscher Industrieunternehmen kennen zu lernen. Die sowjetische Delegation bestand aus Gewerkschaftsführern der russischen Textilindustrie und der Moskauer Automobilindustrie, zwei Ingenieuren, einem russischen Journalisten und einem Dolmetscher. Nun suchte die UNESCO, die diese Besuchsreise vermittelte, geeignete Gastgeber für die Abordnung. Körper lud die sowjetischen Vertreter ein und führte mit ihnen ein grundsätzliches Gespräch über die soziale Verantwortung eines Unternehmers für seine Mitarbeiter unter den Bedingungen der Marktwirtschaft.⁵⁰

Zu dieser Zeit war es für einen westdeutschen Industriellen keinesfalls selbstverständlich, sich auf eine solche Begegnung einzulassen. In der Wirtschaft gab es zwar seit Beginn des Jahrzehnts wieder verstärkte Bestrebungen, den lange Jahre spärlich betriebenen Osthandel auszuweiten, doch geschah dies eher leise und blieb auf die geschäftlichen Belange begrenzt. Die „neue Ostpolitik“, deren öffentliche Diskussion zunächst von einflussreichen kirchlichen Repräsentanten forciert wurde, war innenpolitisch heftig umstritten. Trotzdem intensivierte Körper seine Bemühungen um einen Austausch mit den östlichen Nachbarn. 1966 gehörte er zu den Gastgebern eines hochrangig besetzten deutsch-sowjetischen Gespräches in Hamburg. Das „Sowjetische Komitee zum



Eisbrecher

Zahlreiche Tagungen in der Sowjetunion, Moskau und Leningrad nutzte Körber, um mit hochrangigen sowjetischen Delegationen über Entspannungspolitik und die Schaffung einer europäischen Friedensordnung zu sprechen.

Schutze des Friedens“ revanchierte sich für diese Geste, indem sie ihn zusammen mit 20 Wissenschaftlern, Gewerkschaftern, Theologen und Journalisten wie Professor Eugen Kogon, Kirchenpräsident Martin Niemöller und ZEIT-Journalistin Marion Gräfin Dönhoff für April 1967 zu einer „Studienreise“ durch die Sowjetunion einlud. In einer von ihm herausgegebenen Broschüre schilderte Körber wenig später seine Reiseeindrücke: Am stärksten hätten ihn die Erfolge in der Bildungspolitik und die Höhe des technischen Standards überrascht.⁵¹ Die Ausführungen waren, wie es ein sachkundiger SPD-Bundestagsabgeordneter damals treffend charakterisierte, nicht nur ein Plädoyer für das Hinterfragen von Vorurteilen gegenüber der östlichen Hegemonialmacht, sondern auch ein Dokument der politischen Unbekümmertheit Körbers. Denn seine Schilderungen trügen gleichermaßen Züge der Offenheit wie der Naivität im Umgang mit dem von ihm selbst grundsätzlich kritisierten politischen System der Sowjetunion.⁵²

Über seine politischen Reflexionen und Ambitionen vergaß Körber nicht das Geschäft. 1965 schloss Hauni einen Vertrag mit der bulgarischen Regierung





Studienreise

Im April 1967 brach Körber mit 20 Wissenschaftlern, Gewerkschaftern, Theologen und Journalisten, darunter Kirchenpräsident Martin Niemöller und „ZEIT“-Journalistin Marion Gräfin Dönhoff zu einer Studienreise in die Sowjetunion auf. Eingeladen hatte das „Sowjetische Komitee zum Schutze des Friedens“, das den Gästen in Sibirien landestypische Einblicke bot.

über die Ausstattung einer Zigarettenfabrik in Haskovo. Der Auftrag im Gesamtwert von 17,5 Millionen DM war der erste aus einem „Ostblockstaat“. Hauni erfüllte ihn gemeinsam mit der BAT Ahrensburg. Schon kurz nach der „Studienreise“ im April 1967 war Körber auf der Internationalen Nahrungsmittel-Maschinen-Messe in Moskau präsent. Wenige Jahre später wurde bei seiner Firma erstmals auch aus der DDR die Einrichtung zweier Zigarettenfabriken in Ostberlin und Dresden geordert. 1976 belieferte Hauni eine Zigarettenfabrik in Nordhausen in der DDR mit modernen Maschinen und entsandte Mitarbeiter zur Betreuung der Montage dorthin. Bald erhielt Hauni weitere Aufträge aus Mitgliedsstaaten des Warschauer Paktes. Besonders für die Kontakte mit der Sowjetunion engagierte sich Körber persönlich. Denn der Schlüssel zu einer dauerhaften Überwindung des „Eisernen Vorhangs“, so war auch ihm zu dieser Zeit längst bewusst, lag im Kreml.

IM MINENFELD

Vor allem mit dem Bergedorfer Gesprächskreis erwarb Körber sich bei Repräsentanten der Sowjetunion Sympathien. Außer den Gestaltungsprinzipien, die Unabhängigkeit und Ergebnisoffenheit der Konsultationen garantierten, erweckte auch die Auswahl der Teilnehmer Vertrauen. Die geladenen Personen repräsentierten zwar durchaus konträre Standpunkte; sie standen aber gleichzeitig im Ruf, auf diesem Minenfeld der internationalen Politik besonnen und sachlich zu agieren. Es wirkten wiederholt bundesdeutsche Repräsentanten wie der Physiker und Philosoph Carl Friedrich von Weizsäcker und der WDR-Intendant Klaus von Bismarck im Gesprächskreis mit. Beide hatten wegen ihres öffentlichen Engagements für eine Verständigung mit den östlichen Nachbarn dort schon früh Respekt gefunden.

Vor diesem Hintergrund gelang es den Organisatoren des Bergedorfer Gesprächskreises, noch vor der Unterzeichnung des Moskauer Vertrages zwischen der UdSSR und der Bundesrepublik Deutschland in der Sowjetunion zu tagen. Am 17. und 18. Juni 1970 diskutierten Teilnehmer aus zehn west- und osteuropäischen Ländern in Leningrad über die „Europäische Sicherheit und Möglichkeiten der Zusammenarbeit“. Die Zusammenkunft war auch eine besondere deutsch-deutsche Begegnung. Der spätere Korrespondent des Westdeutschen Rundfunks in Warschau und Berlin, Peter Bender, schilderte anschließend seine Eindrücke: „Wer Rudolf Augstein beim Studium des ‚Neuen Deutschland‘ und Hans Jacobus vom Ostberliner Fernsehfunke bei der Lektüre des ‚Spiegels‘ sah – beide einträchtig nebeneinander sitzend –, der konnte fast an den zwischendeutschen Informationsaustausch glauben, von dem gele-



Sonderstatus

Schon vor der Unterzeichnung des Moskauer Vertrages zwischen der Bundesrepublik und der Sowjetunion konnte der Bergedorfer Gesprächskreis 1970 in Anwesenheit von u.a. Günter Grass und Rudolf Augstein in Leningrad offiziell Ost-West-Fragen diskutieren. Leningrads Bürgermeisterin Anna Boikowa (stehend) präsentierte ihre Vorschläge zu Fragen europäischer Sicherheit.



gentlich die Rede war. Aber das täuschte. Keine Täuschung [...] war es, dass Ost- und Westdeutsche im persönlichen Umgang den Grad von Normalität erreichten, den ihre Staaten – bestenfalls – erst in vielen Jahren erreichen werden.“⁵³

Bender spielte damit auf zwei wichtige Erfahrungen an: erstens auf das stark taktische Verhalten der Vertreter aus West- und Ostdeutschland im offiziellen Umgang miteinander. Einen Ausdruck fand die damalige Gespaltenheit in der heftigen Kontroverse, die der Ostberliner marxistische Wirtschaftswissenschaftler und Historiker Jürgen Kuczynski mit seiner These von der „Restnation“ Bundesrepublik Deutschland auf der Tagung auslöste. Der darin enthaltene „Alleinvertretungsanspruch“ der DDR als einzig legitime Nachfolgerin der deutschen Gesamtnation war ein provozierendes Nachhaken zur „Hallstein“-Doktrin, die bis 1969 einen ähnlichen Anspruch der Bundesrepublik Deutschland formuliert hatte. Die westdeutschen Gesprächskreisteilnehmer widersprachen Kuczynskis Thesen vehement.

Zweitens knüpften Tagungsteilnehmer trotz solcher Kontroversen vielfältige persönliche Kontakte – eine wichtige Basis für folgende Kooperationen. Max Schmidt, der spätere Direktor des Instituts für Internationale Politik und Wirtschaft in Ostberlin, kam im Beiprogramm der Leningrader Tagung mit Körber ins Gespräch und zeigte sich beeindruckt von den unkonventionellen Ansichten und vom sozialpolitischen Engagement des Unternehmers: „Mein Bild vom Kapitalisten, das sage ich ganz offen, war damals ein bisschen ein anderes. Dr. Körber passte da nicht hinein.“⁵⁴ Schmidt wurde in der Folge ein aufgeschlossener Ansprechpartner Körbers in der DDR. Denn durch Körber seien ihm „zahlreiche Eindrücke vermittelt worden, die mich zum Überdenken bestimmter Positionen angeregt und mir auch Erkenntnisse gebracht haben. Ich war sehr dankbar dafür, dass ich bei einer Reihe von Gesprächskreisen sehr interessante Persönlichkeiten kennen lernen konnte. Er vermittelte wichtige und interessante Kontakte, zum Beispiel zu Richard von Weizsäcker, Gräfin Dönhoff und Theo Sommer. Außerdem möchte ich hinzufügen, dass Körber mit mir in einer Art sprach, die ich als gleichberechtigt empfand.“⁵⁵

Die anschließenden Berichte, die jeder Teilnehmer aus der DDR den eigenen staatlichen Behörden liefern musste, fielen überwiegend positiv aus. Das solche Kontakte stets sehr misstrauisch beobachtende Ministerium für Staatssicherheit der DDR (MfS) kam damals ebenfalls zu einer wohlwollenden Gesamteinschätzung: Der Bergedorfer Gesprächskreis sei ein „zwangloses privates Forum“, wo Politiker, Intellektuelle, Künstler, Journalisten, Gewerkschafter, Diplomaten, Ver-

treter internationaler Gremien u.a. 3 bis 4 mal jährlich Diskussionen führen“. Der Kreis setze sich für eine „progressive Ostpolitik“ ein, so das MfS, und seine Teilnehmer „gehören im Wesentlichen nicht zu den extrem konservativen und reaktionären Kräften“.⁵⁶ Solche Einschätzungen waren eine günstige Grundlage für spätere Kooperationen, da sie den Gesprächskreisteilnehmern aus der DDR gewisse innenpolitische Handlungsspielräume eröffneten.

Als nächste Stationen peilte der Bergedorfer Gesprächskreis Warschau und Budapest an. Doch seine Verantwortlichen mussten sich in Geduld üben. Der Austausch zwischen Ost und West ging nur in kleinen Schritten weiter. 1975 trafen sich Vertreter beider Seiten unter Federführung des Bergedorfer Gesprächskreises zu einem gesonderten „Arbeitsgespräch“, um über „Entspannungspolitik, wirtschaftliche und kulturelle Zusammenarbeit“ zu diskutieren. Erst 1979 traf man sich wieder zu einer förmlichen Tagung des Bergedorfer Gesprächskreises in Moskau. Doch schon am Ende jenes Jahres verdüsterte die politische Großwetterlage auch die Perspektiven der Bergedorfer Ost-West-Gespräche. Der Einmarsch der Sowjetunion in Afghanistan und der NATO-Doppelbeschluss läuteten eine neue Periode der Konfrontation zwischen den Militärblöcken ein. Eine Tagung im Dezember 1980 im Hamburger Hotel Atlantic dokumentiert jedoch die Bedeutung des Bergedorfer Gesprächskreises für einen fortdauernden Dialog zwischen Ost und West: Es war den Bergedorfer Organisatoren gelungen, hochrangige sowjetische und US-amerikanische Funktionäre miteinander ins Gespräch zu bringen. Das Thema lautete: „Voraussetzungen und Ziele der Entspannung in den 80er Jahren – Der europäische Schauplatz“. Die Ausrufung des Kriegsrechts am 13. Dezember 1981 in Polen und die Ankündigung des neuen amerikanischen Rüstungsprogramms SDI am 23. März 1983 durch US-Präsident Ronald Reagan waren Maßnahmen, die für zusätzliche Spannungen zwischen Ost und West sorgten.

Entspannung blieb deshalb ein zentrales Thema für den Bergedorfer Gesprächskreis. Doch Körber beschäftigte sich Anfang der 1980er Jahre auch mit alternativen Ost-West-Initiativen. Er suchte hier nach Betätigungschancen, die über das Aufrechterhalten des Dialogs hinausgingen. Gemeinsam mit Richard von Weizsäcker, damals Regierender Bürgermeister von Berlin, entwickelte er Anfang 1983 die Idee einer „Deutschlandinitiative“. Mit ihrer Hilfe sollten Möglichkeiten deutsch-deutscher Kooperationen ausgelotet werden, in denen zutiefst strittige Fragen wie die der staatlichen Anerkennung der DDR durch die Bundesrepublik neu gestellt werden konnten. Von Weizsäcker sollte der Stiftung, die Körber dafür zu gründen gedachte, neben einer prominenten Persönlichkeit aus

der DDR vorsitzen. Im Mai 1984 wurde von Weizsäcker dann zum Bundespräsidenten gewählt. In diesem Amt war es ihm nicht mehr möglich, einer privaten Initiative vorzusitzen, die sich die Deutschlandpolitik auf die Fahnen geschrieben hatte. Für Körber, der von ihm unterstützte Initiativen stets auch mit konkreten personellen Vorstellungen verband, war dies ein wichtiger Grund, die Idee nicht weiterzuverfolgen.

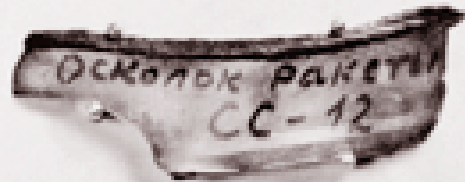
So blieb der Bergedorfer Gesprächskreis ein zentrales Mittel von Körbers Bestrebungen, die politischen Veränderungen in der Sowjetunion und die daraus abzuleitenden Folgen für das Verhältnis zwischen Ost und West aktiv zu begleiten. Der Gesprächskreis bot Repräsentanten aus der Sowjetunion und der Bundesrepublik Deutschland durch wiederholte Einladung einen Rahmen für fortdauernden zwanglosen Austausch. Nicht zuletzt die stets anspruchsvolle Besetzung der Tagungen trug dazu bei, dass etwa Richard von Weizsäcker später über sie urteilte: „Ich erinnere mich an keine anderen Ost-West-Gespräche mit so viel Substanz.“⁵⁷

PERESTROJKA

Das politische und das wirtschaftliche Handeln Körbers orientierte sich an unterschiedlichen Leitlinien. Im Kontrast zur Offenheit im politischen Gespräch stand seine unerschütterliche Verwurzelung im westlichen Wirtschaftssystem. Auch als der KPdSU-Generalsekretär und sowjetische Staatspräsident Michail Gorbatschow ab 1985 die mit den Stichworten „Glasnost“ (Offenheit) und „Perestrojka“ (Umbau) verbundenen tief greifenden politischen Veränderungen einleitete, markierte Körber in ökonomischer Hinsicht eine nüchterne Position. So lehnte er Joint-Ventures auch im Rahmen der Perestrojka ab, weil die UdSSR dabei 51 Prozent und damit das Sagen behalten wollte. In öffentlichen Interviews äußerte er wiederholt Skepsis, ob private Initiativen in der Sowjetunion genügend Spielraum finden würden.⁵⁸

Gleichwohl versuchte er Gorbatschows außenpolitischen Kurs des „neuen Denkens“ auch mit „ökonomischer“ Hilfe zu unterstützen: Im Rahmen einer Moskau-Reise als Delegationsmitglied beim Staatsbesuch von Bundeskanzler Helmut Kohl im Oktober 1988 begegnete er dem Kreml-Chef erstmals persönlich und bot ihm an, zehn sowjetische Hochschulabsolventen 18 Monate lang in der Bundesrepublik zu Führungskräften in Betriebs- und Marktwirtschaft ausbilden zu lassen. Ein Jahr später trafen die ersten sowjetischen Ingenieure in Bergedorf ein, um das Trainee-Programm des eigens dafür eingerichteten Körber-Kollegs zu absolvieren. Bis 1999 erhielten dort etwa 200 solcher Nachwuchskräfte ihre Qualifikation.

Splitter der ersten in Kasachstan
vernichteten SS-12-Rakete aufgrund des
INF - Vertrages über die Reduzierung
von Mittelstreckenwaffen zwischen
den USA und der UdSSR.



In Würdigung
der jahrzehntelangen Bemühungen
des Bergedorfer Gesprächskreises
für Frieden und Abrüstung
Dr. Kurt A. Körber als Delegationsmitglied
des Staatsbesuches von Bundeskanzler Kohl
in Moskau überreicht.

President
Soviet Peace Committee

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'K. A. Körber', written over a faint printed name.

Moskau, den 26. Oktober 1988

Danksagung

*Körber war auf die
Anerkennung seiner
Entspannungspolitik
durch das „Sowjetische
Friedenskomitee“
besonders stolz. Das
„Piec for Peace“ stellte
er 1988 auf dem
Gelände seines Unter-
nehmens aus.*

Freundschaft

Um die Entwicklung der Städtepartnerschaft zwischen Hamburg und Dresden auszubauen, nutzte Körber den Kontakt zu dem aus der Elbmetropole stammenden Physiker Manfred von Ardenne (1907–1997). Zur Festigung der Freundschaft benannte Körber einen der Plätze auf seinem Firmengelände nach ihm.



„RÜCKKEHR“
NACH DRESDEN

Nach jahrzehntelanger Abstinenz betrat Körber seine frühere Wirkungsstätte Dresden erstmals wieder Ende Mai 1986. Dies geschah nicht in der Folge seiner vielfältigen Ost-West-Aktivitäten, sondern durch eine private Initiatorin führender Mitarbeiter seines Unternehmens. Zum 76. Geburtstag am 7. September 1985 hatten sie ihm eine gemeinsame „Reise in die Vergangenheit“ geschenkt.⁵⁹ Körber nutzte das Präsent auf seine Weise, indem er die Einladenden vor Ort mit einem eigenen Besuchsprogramm überraschte. Stillschweigend hatte er bereits eine Veranstaltung in der frisch restaurierten Semper-Oper gebucht und Treffen mit dem Dresdner Oberbürgermeister Wolfgang Berghofer und dem international renommierten Physiker Manfred von Ardenne vereinbart. Letzterer war ihm aus früheren Begegnungen bekannt. Der bald freundschaftliche Kontakt zwischen beiden begünstigte Körbers künftige Besuche in der DDR, da von Ardenne über politischen Einfluss verfügte.

Doch trotz seiner Beziehungen ins östliche Deutschland gelang es Körber zunächst nicht, einen lang gehegten Wunsch zu realisieren: Ein in Dresden geplan-

ter Bergedorfer Gesprächskreis für 1987 wurde von Erich Honecker persönlich gestoppt. Dieser hatte offenkundig andere Prioritäten, wobei Motive und Grundlagen seiner Entscheidung noch zu klären wären. Auf offizielle Kontakte mit dem westdeutschen Staat ließ sich Honecker in jenem Jahr ein. Er reiste im Juni als erstes Staatsoberhaupt der DDR zu einem Staatsbesuch in die Bundesrepublik Deutschland. Körber nutzte das dabei zwischen beiden Staaten geschlossene Kulturabkommen, um eine weitere Initiative für deutsch-deutschen Austausch zu starten. Er schlug der Regierung der DDR vor, auf Kosten der Stiftung insgesamt zehn ihrer Nachwuchswissenschaftler für ein Jahr in Westdeutschland studieren zu lassen. Während der mehrere Monate dauernden Verhandlungen zwischen Vertretern der Körber-Stiftung und der zuständigen DDR-Behörde wurden Pläne über ähnliche deutsch-deutsche Vorhaben bekannt. Körber ließ im Juni 1988 besorgt nachfragen, ob er mit seiner Initiative überhaupt noch „etwas Neues“ anstoßen und Vorbild sein könne.⁶⁰ Andernfalls müsse er sich die Sache überlegen. Die DDR-Verhandlungspartner bestätigten ihm die anhaltende Exklusivität seiner Idee, und die Vereinbarung kam zustande. Ab September 1988 studierten die ersten fünf Stipendiaten aus der DDR an Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland, wobei unter ihnen auf Körbers Bitte Vertreter aus Dresden waren.

Im Januar 1989 erfüllte sich Körbers Wunsch dann doch noch: Der 87. Bergedorfer Gesprächskreis tagte im Dresdner Nobelhotel „Bellevue“. Das Thema lautete „Globale Umweltproblematik als gemeinsame Überlebensfrage – neue Kooperationsformen zwischen Ost und West“. Auf Initiative des DDR-Wissenschaftlers Max Schmidt hin wurde Körber direkt im Anschluss an die Dresdner Gesprächskreistagung von Staatschef Erich Honecker zu einem persönlichen Meinungsaustausch empfangen. Ähnliche Aufmerksamkeit hatte Honecker zuvor nur Berthold Beitz und wenigen anderen Wirtschaftsführern aus der Bundesrepublik Deutschland zuteil werden lassen. Die DDR-Medien berichteten wenig später mit „geradezu atemberaubender Aufmerksamkeit“, wie die Hamburger „Welt“ kommentierte,⁶¹ über den Bergedorfer Gesprächskreis und das Treffen zwischen Honecker und Körber. In der Folge kam sogar ein Team des DDR-Fernsehens zu ihm nach Bergedorf, um einen speziellen Beitrag über den „Brückenbauer zwischen den Systemen“ zu drehen.⁶²

In der Öffentlichkeit bekundete Körber, bei der persönlichen Begegnung einen „sehr guten Eindruck“ von Honecker gewonnen zu haben.⁶³ Doch der am Gespräch beteiligte Max Schmidt registrierte, wie enttäuscht Körber in Wirklichkeit „über das Format des Politikers, der ihm da gegenüber saß“, war.⁶⁴ Einen ähnlichen Eindruck bekam Körber von Günter Mittag, der als Mitglied



Begegnung

Nach dem Gesprächskreis über „Globale Umweltpolitik als gemeinsame Überlebensfrage“ kam es im Januar 1989 in Ostberlin zu einem Treffen zwischen Körber (r.) und Erich Honecker (l.). Dahinter (v.l.): Die Staatssekretäre Herbert Krolikowski und Frank Joachim Herrmann sowie Prof. Max Schmidt, Institut für internationale Politik und Wirtschaft der DDR.

des Politbüros und stellvertretender Staatsratsvorsitzender für Wirtschaftsfragen in der DDR zuständig war. Das Gespräch mit Mittag hatte im Vorfeld der Verleihung der Ehrendoktorwürde an Körber durch die TU Dresden am 4. Juli 1989 stattgefunden. Doch weder ihn noch Honecker hielt Körber für willens oder fähig, den notwendigen politischen Wandel in der DDR herbeizuführen. Wie viele andere Deutsche in Ost und West favorisierte Körber zu dieser Zeit vielmehr den Dresdner SED-Bezirkschef Hans Modrow.

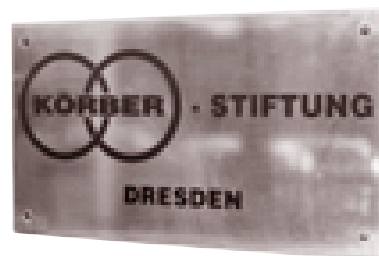
Die Offenheit und das vielfältige Engagement Körbers in der deutsch-deutschen Politik machten ihn allerdings für die damalige DDR-Regierung zu einem prinzipiell wertvollen Gesprächspartner. Dies ersparte ihm, sich erneut mit dem Vorwurf auseinander setzen zu müssen, nach Ende des Zweiten Weltkrieges die Dresdner Universelle betrogen zu haben. Bei den Recherchen über Körber anlässlich der Vorbereitung seiner Ehrenpromotion war dieser Vorwurf ausgegraben worden und hatte zu einzelnen Einwänden gegen die Auszeichnung geführt. Die Bezirksverwaltung Dresden des MfS registrierte die Gegenstimmen. In den dazu-

gehörigen Berichten hielt sie aber fest, die politische Entscheidung für die Ehrung Körbers sei „unwiderruflich“.⁶⁵

Von Beginn an hatte Körber auch die im Dezember 1987 zwischen Hamburg und Dresden geschlossene Städtepartnerschaft unterstützt. Im August 1989 empfing er den Dresdner Oberbürgermeister Wolfgang Berghofer in Bergedorf, um sich mit ihm über einen intensiveren kulturellen Austausch beider Städte zu beraten. Als im darauffolgenden Herbst die „Wende“ in der DDR begann, leistete Körber in gewohnter Manier praktische Hilfe. Im Wert von rund einer Million DM schenkte er der sächsischen Elbmetropole dringend benötigte Maschinen zur Sicherung der dortigen Bausubstanz. Medienwirksam organisierte er einen LKW-Konvoi zur Überführung der Maschinen und eine feierliche Übergabe vor Ort, um sein unbürokratisches Handeln auch publik werden zu lassen. Sein Beispiel sollte andere westdeutsche Unternehmer zur Nachahmung anregen. Er pochte erfolgreich darauf, dass Oberbürgermeister Berghofer die Teilnahme an einer Sondersitzung der inzwischen von Hans Modrow geführten DDR-Regierung unterbrach und nach Dresden eilte, um seiner Aktion das gebührende politische Gewicht zu geben. Die Medien nahmen tatsächlich wohlwollend Notiz davon: „Wir brauchen dringend solche Signale“, betitelte etwa die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ ihren Bericht.⁶⁶

In dieser Zeit errichtete Körber auch spontan eine Filiale seiner Stiftung in Dresden. Unter ihrer Verantwortung fanden später Diskussionsforen mit regionalem Fokus über umstrittene Aspekte des deutschen Vereinigungsprozesses wie „Die Rolle der Treuhand bei der Umgestaltung des Industriestandortes Sachsen“ statt. Im Mai 1990 führte Körber erneut eine praktische Hilfsaktion durch. Im Beisein von Willy Brandt schenkte er den Dresdner Schulen 40.000 Bücher für den Unterricht. Brandt hatte er übrigens auch für die Teilnahme an einem weiteren Bergedorfer Gesprächskreis in Dresden gewinnen können. Wenige Tage zuvor hatte der Altbundeskanzler neben Baden-Württembergs Ministerpräsident Lothar Späth und dem späteren brandenburgischen Ministerpräsidenten Manfred Stolpe über die Frage „Wie geht es weiter mit den Deutschen in Europa?“ reflektiert. Der Bergedorfer Gesprächskreis begleitete den Umbruchprozess in der Folgezeit mit zahlreichen weiteren Tagungen. Bewusst traf sich der Kreis dazu wiederholt in Moskau, Berlin und Dresden. Körber animierte zudem die Führungscrew seines Unternehmens, Ausschau nach unterstützenswerten Betrieben in Ostdeutschland zu halten. Man müsse helfen, dort Arbeitsplätze zu erhalten. Nach eingehender Prüfung übernahm die Körber AG mehrere Firmen aus den neuen Bundesländern.

PRAKTISCHE HILFE



Rückkehr

Bereits wenige Tage nach dem Fall der Mauer plante Körber Hilfsangebote für seine Heimatstadt Dresden. Ab 1990 wurden diese Aktionen in der dort eingerichteten Stiftungs-Dependance am Barteldesplatz gebündelt.





Deutschstunde

„Wie geht es weiter mit den Deutschen in Europa?“, fragte Körber 1990 auf einem Bergedorfer Gesprächskreis in Dresden. Deutschlands Spitzenpolitiker aus Ost und West suchten darauf eine Antwort (v.l.): Henning Voscherau, Kurt A. Körber, Lothar Späth, Wolfgang Berghofer, Hans Modrow, Willy Brandt und Kurt Biedenkopf.