

MICHAEL FRITZ

Leseprobe: Partnerschaft am Beispiel

Aus „Dialektik für Entscheider – Führen zwischen Autonomie
und Bindung“

LESEPROBE

Hinweis

Diese Leseprobe ist ein Auszug aus *Dialektik für Entscheider – Führen zwischen Autonomie und Bindung*.

© 2026 Michael Fritz. Alle Rechte am Text liegen beim Autor. Die unveränderte Weitergabe dieser Leseprobe ist willkommen; jede Bearbeitung, öffentliche Wiedergabe oder kommerzielle Nutzung bedarf der Zustimmung des Autors.

www.michaelfritz.de

Partnerschaft am Beispiel

An einem dramatischen Beispiel möchte ich aufweisen, welchen großen Wert es für Sie haben kann, mit einem oder mehreren Partnern zusammen und nicht allein ein Unternehmen zu führen. Ich beginne mit der Frage, wieso und warum Apple eigentlich kein deutsches Unternehmen mit Hauptsitz in Neukirchen, Konstanz oder Paderborn geworden ist. Zweifellos erteilt uns die deutsche Wirtschaftsgeschichte keine einfache Antwort auf diese etwas brummig anmutende Frage. Wer guckt schon gerne auf Misserfolg und Niedergang, auf das Aschehäufchen der deutschen Hardware-Computerindustrie.

Es war doch alles da, was man gebraucht hätte! Großartige Ingenieure, die gleichzeitig Unternehmer waren, Konrad Zuse zum Beispiel und – allen anderen voran – Heinz Nixdorf. Ich war, Anfang der 1980er Jahre, ein jugendlicher Fan von Nixdorf, und mich schmerzt es heute noch, dass aus Paderborn heute keine besseren Computer mehr kommen als aus dem Silicon Valley; nämlich gar keine mehr. Und alles nur, weil Heinz Nixdorf einmal so einen Satz aus Humor oder aus Versehen gesagt hatte wie: „Das Standardisieren von Betriebssystemen hat keine große Zukunft. Das überlassen wir den Amis, die können das besser.“ Der Möglichkeit nach saß Nixdorf im Kreis seiner Ingenieure und der erste antwortete: „Ich bin mir da auch unsicher, ob das bei uns funktioniert.“ Der zweite: „Mir liegen da keine Informationen vor, wie man das marktfähig machen könnte.“ Der dritte: „Herr Nixdorf, ich sehe das

genauso wie Sie.“ Jetzt darf man mal, um sich Luft zu machen, metaphorisch böse werden: Mir glühen nämlich bei solchen, auf Schleimkurs gehenden Sätzen die Sicherungsdrähte, weil sie die besten Innovationen bis heute und nicht nur in meiner Heimat verhindern! Wer sein Kritikvermögen wider besseren Wissens auf Tauchstation fährt, handelt illoyal, der lässt sein Unternehmen ins offene Messer laufen. – Hatten Sie die dritte Bedingung von Loyalität schon im Glossar nachgeschlagen? Das hilft, raus aus der Metaphorik, rein in die Praxis.

Nach den Informationen, die mir vorliegen, waren es damals einzig und ganz allein der geniale, von seiner äußerlichen Erscheinung aber unscheinbare Ingenieur Otto Müller und seine Frau Ilse Müller, die fest an das glaubten, was heute für alle selbstverständlich ist; nämlich Client-Computer herzustellen, die an einem Zentralrechner bzw. Server hängen und die alle mit geklontem Betriebssystem ausgestattet sind. Nixdorf soll damals gesagt haben: „Wir bauen keine Gogo-Mobile.“ Aber wieso hatte Heinz Nixdorf nicht auf Ilse und Otto Müller gehört? Nixdorf war doch kein tumber Machtmensch, der hatte immer zugehört, wenn einer mit einer guten Idee ankam. Die heikle Frage ist: Wie unterschied Heinz Nixdorf eine gute Idee von einer weniger guten?

Hatte Nixdorf der Mehrheit seiner Ingenieure geglaubt? Erlag Nixdorf der Umwerbung seiner Ingenieure, die ihm alle – dienstbereit oder halb devot – Recht gegeben hatten, was die Unmöglichkeit einer sinnvollen Machbarkeit der Standardisierung von Betriebssystemen angeht? Man weiß

es nicht ganz genau. Die Quellenlage der Biografen und Medienberichte ist uneindeutig. Aber ganz sicher lag es nicht an mangelhaftem Fachwissen oder Können der deutschen Industrie oder am Genius von Heinz Nixdorf, dass 1990 erst einmal der halbe Weltruf für die deutschen Hardware-Entwickler verloren war.

Was war passiert? Bekanntlich kann man über ein und den gleichen Sachverhalt beliebig viele Theorien machen. Ich versuche hier eine: Wir haben hier den typischen Fall, dass jemand im Unternehmen sich mit einer großartigen Idee nicht durchsetzen kann, weil er nicht versteht, wie man Mehrheiten gewinnt, um den Chef zu überreden (Rhetorik) oder wie man den Chef höchstpersönlich überzeugt (Dialektik).

Erste Hypothese: Otto Müller hatte sich von der Mehrheit der Ingenieure gruppendynamisch niederreden lassen. Müller war nicht in der Lage, einer Mehrheit entgegenzutreten. Vielleicht hätte es geholfen, etwas Dialektik zu beherrschen?

Zweite Hypothese: Anstatt Nixdorf eine Entscheidungsvorlage über die Bedingungen 1. Ordnung für eine erfolgreiche Standardisierung vorzulegen, argumentierte Müller unvollständig begründend. Seine Begründungen selbst waren zwar nicht falsch, aber sie waren auf Müllers Rechthaben angelegt. Ich vermute, dass er die Gegenargumente nicht wohlwollend zu notwendigen Voraussetzungen 1. Ordnung verarbeitet hatte.

Ich bin sicher, Nixdorf hätte zugehört, wenn Müller besser dargestellt hätte. Hätte auch Müllers Frau, Ilse, die die 16-bit-Madame-Curie der IT war, nur etwas von Dialektik verstanden, dann wäre auch sie bei Nixdorf - meiner Ansicht nach - nicht abgeblitzt. Ich weiß, das sind gewagte Hypothesen, aber Frau Müllers Publikationen zeigen deutlich, dass sie rhetorisch deutlich besser argumentiert als dialektisch, nämlich bloß begründend und Gegenmeinung widerlegend. Zur Entschuldigung der Müllers: Dialektik-Seminare von Qualität gab es in Deutschland erst in den 1980er wieder, nämlich hauptsächlich bei Pater Lay.

Aber jetzt kommt erst die eigentlich für mich so traurige Geschichte. Am 17. März 1986 verstarb Nixdorf plötzlich auf der ersten Cebit, der ehemaligen berühmten, großen deutschen Computer-Messe. Man hatte abends, nach Publikumsschluss ein Gläschen Sekt getrunken, stand vielleicht am Rande der Tanzfläche, die übliche Feier. Nichts deutete auf das Unerwartete hin. Nixdorf war ein hervorragender Sportler und Förderer der Leibeskünste; er galt als kerngesund und topfit. Und dann, ganz plötzlich wurde er abberufen. Einfach so.

Ich saß gerade bei meinen Abiturvorbereitungen, als ich die Nachricht im Hamburger Abendblatt las. Die Familie Nixdorf und alle Mitarbeiter waren erschüttert, halb Deutschland trauerte um seinen großartigsten Unternehmer der Nachkriegszeit. Diesem schweren Verlust folgte aber sogleich ein zweiter. Nach dem Tod des gerade mal 61-jährigen implodierte die ganze Firma mit über 30.000 Mitarbeitern noch schneller als die deutsche Kamera-Industrie

in den 1970ern. Ohne Heinz Nixdorf war die Firma dem Untergang geweiht, denn sie war nahezu entscheidungsunfähig.

Warum das? Nixdorf war Physiker, der konnte definitiv rechnen und komplexe Zusammenhänge verstehen. Da er aber auch einen bemerkenswert kaufmännischen Sachverstand hatte und überdies der erste Verkäufer in seinem Unternehmen war, war er in fast allen fachlichen Fragen bestens informiert. Und das disponible Kapital seines Unternehmens lag weitgehend in seiner Hand. Wie kommen also - bei solchen universalen und konzentrierten Machtverhältnissen - alle notwendigen, strategischen und unternehmerischen Entscheidungen zustande? Auf dem Tisch von Heinz Nixdorf selbst; selbstredend nachdem er seinen besten Mitarbeitern zugehört hatte - eben, was jeder an Pro und Contra vorzutragen hatte. Dann entschied er. Das ist in Ordnung und hat prima funktioniert. Aber!

Diese sternförmige Entscheiderstruktur - mit Heinz Nixdorf als leuchtendem Zentralgestirn - verhinderte, dass der erweiterte Führungskreis um diesen großartigen Chef selbstständig üben und lernen musste, wie er ohne das Genie und die Hausmacht des Gründers zu vernünftigen Konsensentscheidungen käme. Das vielversprechendste, eigentümergeführte Unternehmen der deutschen Nachkriegsgeschichte war entscheidungsfähig, weil nur einer dafür sorgen konnte, dass entschieden wurde, wenn Ingenieure, Kauf- und Vertriebsleute sich in angemessener Zeit nicht einig wurden.

Unter Heinz Nixdorf gab es meines Wissens nach kein Verschleppen von strategischen Entscheidungen. Der Mann war außerordentlich intelligent, und seine Persönlichkeit verlieh seinem Führungskreis Besonnenheit und Schnelligkeit beim Entscheiden. Aber als der Chefsessel durch seinen plötzlichen Tod vakant wurde, war eben dieser Führungskreis hilflos vor die Aufgabe gestellt, das Unternehmen im Geiste seines Gründers fortzusetzen. Weil man nicht gelernt hatte, die unter den Meinungsverschiedenheiten liegenden Konflikte anders zu lösen als auf die Entscheidungsmacht und die Weisheit des obersten Chefs zu vertrauen!

Darüber schweigen die meisten Biografen von Heinz Nixdorf. Man kann nur ahnen, was im plötzlichen Machtvakuum geschehen war. Bildeten sich Allianzen aus persönlichen und Partikularinteressen? Parteien, die versuchten, sich in der neu zu findenden Managementstruktur gegeneinander durchzusetzen? Nach Heinz Nixdorf gab es keine Innovationen mehr, von denen man heute noch spräche. Es ist nicht unwahrscheinlich, dass nun Mittelmaß und Bewahrergeist regierte - bis Siemens dann den großen Besen nahm und zusammenkehrte, was für Kassierer-Automaten und Behörden-PCs noch zu gebrauchen war. Das ist so unglücklich gelaufen, so trübselig. Das hatten diese außerordentliche Firma und ihre begabten Mitarbeiter nicht verdient, dass alles so schnell den Bach runterging!

Und es macht mich heute, wenn ich darüberschreibe, wieder traurig. Meinen ersten und letzten Nixdorf-Computer kaufte ich voller Stolz Anfang der 1990, wenn ich es recht

erinnere, einen 8810/M15, auf ihm schrieb ich meine Diplomarbeit. Eine Version des 6-kg-Laptops steht jetzt im Nixdorf-Museum in Paderborn.

Meine zu kurz geratene und auch unvollständige Geschichte ist zwar eine Hommage an die Person und an das Lebenswerk von Heinz Nixdorf selbst, aber sie ist auch eine subjektive Kritik. Und Sie, liebe Leserin und lieber Leser, wissen, dass für mich eine Kritik nur eine Funktion haben darf, nämlich zur Verbesserung von etwas beizutragen. Meine Meinung ist daher diese: Hätte Heinz Nixdorf, der einem Steve Wozniak ebenbürtig war, nämlich eine deutsche Variante von Steve Jobs an seine Seite geholt, dann wäre alles anders gekommen. Hätte Nixdorf einen oder zwei ebenbürtige Partner an seine Seite geholt, dann hätte Paderborn heute nicht das größte Computer-Museum der Welt, sondern eines der größten Computer-Unternehmen der Welt; ein Silicon Valley zwischen Detmold und Lippstadt.

Ich möchte hier nicht klüger erscheinen als die damals Beteiligten, denn im Nachhinein hat man gut reden über Otto und Ilse Müller und Heinz Nixdorf: Es braucht sehr viel Mut und dialektisches Stehvermögen, um einer Gruppe, die sich ihrer Sache durch gegenseitiges Bauchpinseln allzu sicher geworden ist, die Stirn zu bieten und jedes Gruppenmitglied ins Gebet zu nehmen: „Ich habe das nicht verstanden. Wie kommt ihr zu dem Urteil, dass das nicht geht?“ Nochmal, weil es von größter Bedeutung für Führungsentscheidungen ist und gleichzeitig die einzige mir bekannte Waffe gegen Gruppendruck, gegen gruppendedyna-

misch konsolidierten, irrationalen Widerstand: „Wie kommt ihr zu eurem Urteil? Wie?“

Gruppen, die ihren Zusammenhalt über Mehrheitsentscheidungen und unvollständiges Begründen sichern, die hassen diese Frage, Unternehmer und Patriarchen aber müssen sie lieben, weil die Frage gegen sozial induzierte Verblödung immunisiert. Es ist davon auszugehen, dass Nixdorf, solange er lebte, mit dieser Frage sein Unternehmen geführt hat. Ich möchte zwar nicht dem Autoritären das Wort reden, aber eine intelligente Autorität - und eine solche war Heinz Nixdorf - setzt genau diese Frage durch!

Die Negation der Frage ist auch die Waffe gegen die ewige Verhinderung; dabei ist sie noch nicht einmal unfair: „Wie kommt ihr zu dem Urteil, dass etwas nicht geht?“ Die Frage ist keine fahrlässig dominant gebrauchte Scheinfrage, obschon sie bei Schnackern möglicherweise Schuld- und Schamgefühle evoziert, denn die Frage reißt die Fassade von Wissen ein, mit der sich Halbwissen tarnt. Aber: Die Frage ist erst gemeint. Schnacker und Verhinderer überhäufen dann den Fragenden mit Killerphrasen und Gegenargumenten.

Dialektiker aber heißen alle Killerphrasen und Gegenargumente willkommen, um sie - stocknüchtern oder mit feinem Humor - zu notwendigen Bedingungen zu verarbeiten, demzufolge einen Basiskonsens herstellen und dann die Bedingungen zweiter Ordnung suchen, unter denen die Machbarkeit hergestellt werden kann. Erst, wenn man sich einig wäre, dass irgendeine Bedingung n-ter Ordnung

nicht erfüllt werden kann, soll oder darf; erst dann würde man eine Idee, eine Möglichkeit, eine Option mit Einigkeit verwerfen. Oder sie in der Schublade verschwinden lassen, um im nächsten Jahr noch einmal die kritische Bedingung auf ihre Voraussetzungen (n-1)ter Ordnung zu untersuchen. Spätestens nach Lektüre dieses Buches und einiger Übung in Managementpraxis ist das leicht zu verstehen.

Bis zum Tod Nixdorfs ist seine Geschichte und die seiner Mitarbeiter eine überragende Erfolgsgeschichte. Ich schliesse das Buch mit der Geschichte eines anderen großen deutschen Unternehmers und seinem rechtzeitig gefundenen Partner, deren Erfolg nicht mit dem Tod des ersten und auch nicht mit dem Tod des zweiten endete, sondern sich bis heute zu immer neuen Höhen aufschwingt. Wenn also der Übergang, nämlich die Tradition, vom Gründervater, einem guten Patriarchen, auf seine klugen Kinder nicht zu funktionieren droht, dann sind früh eingegangene Partnerschaften eine Option, um den weiteren Erfolg und das Wachstum des Unternehmens und das Glück seiner Mitarbeiter fortzuschreiben.

Ob man es mag oder nicht, aber das ist ein sehr politisches Kalkül: Unter Starken gibt es keine Solidarität, weil Starke auch ohne Gleichstarke gut durchs Leben kommen und sich daher stets vorbehalten, sich voneinander zu lösen, wenn die Stärke des anderen die eigene Stärke bedroht oder auch nur schwächt. Sind also Starke stark, weil sie autonom, unabhängig und autark durchs Leben gehen? Weil sie im Zweifel ganz gut allein klarkommen und keine

Hilfe brauchen, solche Hilfe, die man nicht mal eben schnell einkaufen kann? Ich halte das für eine fürchterliche Lebenslüge, in der Unabhängigkeit seine Freiheit zu suchen und sehe es lieber so: Wenn Starke sich begegnen und wenn – nachdem sie ihre Klingen einmal gekreuzt haben – sie trotzdem den Mut aufbringen, sich einander in ihren Schwächen und ihrer Hilfsbedürftigkeit zu zeigen, dann vertrauen sie und es entsteht zwar nicht Solidarität, aber vielleicht eine berufliche Partnerschaft oder, im Privaten, wenn beide großes Glück haben, eine Freundschaft fürs Leben. Das ist die Quintessenz aus diesem letzten Abschnitt des Schlusskapitels:

Partnerschaftliche Bindung unter Starken ist stärker als alle anderen asymmetrischen Beziehungs- und Bindungstypen.

Das Beispiel, das ich nun erzähle, ist sicher nicht das lauteste der Republik; es ist aber im tiefen Herzen aller Ost- und Westdeutschen das vielleicht stolzeste Kapitel deutscher Unternehmergegeschichte. Es ist die Geschichte von Carl Zeiß und Ernst Abbe. Die Geschichte dieser Partnerschaft ist ein brillierendes Exempel für gelungene Zusammenarbeit in der Geschichte der Wissenschaft und Technologie, auch der unternehmerisch-sozialen Verantwortung. Ihre Arbeiten waren extrem innovativ; zusammen revolutionierten sie die Mikroskopie und fundamentierten ein

Unternehmen, welches heute weltweit weit über 40.000 Mitarbeiter hat.

Carl Zeiß wurde 1816 in Weimar geboren, erwarb im Lehrberuf des Instrumentenmachers den Meistertitel, gründete, 30-jährig, in Jena einen kleinen Betrieb zur Fabrikation von ziemlich einfachen Mikroskopen. Zeiß brauchte damals noch keinen Qualitätsbeauftragten, denn sein Schlosserhammer war unter den Angestellten gefürchtet, welcher niederging auf fertiggestellte Instrumente, die nicht seinen Präzisionsansprüchen genügten. Zeiß war einer, der es besser machen wollte, der wusste, dass der schärfste Konkurrent des Guten das Bessere ist. Den Wettbewerbsdruck auf dem Markt für Vergrößerungsgeräte ließ Zeiß demzufolge auch in der Werkstatt spürbar werden. Aber Zeiß, der seinen Betrieb nicht ohne Weisheit führte, blickte keinesfalls nur auf die Fehler im Jetzt, vielmehr suchte er nach Innovationspotenzial außerhalb seiner Fertigungsstätte; nämlich bei Wissenschaftlern, die ihm in mancher Hinsicht überlegen waren. Zeiß wollte sich nicht nur mit Schwächeren umgeben.

Zeiß wusste, dass man Stärkere und Klügere finden muss, die Probleme lösen können, vor denen man selbst versagen würde. Ein starker Unternehmer wie Zeiß, der jemanden suchte, den er eigentlich hätte fürchten müssen, welcher ihn vor seinen eigenen Leuten hätte alt aussehen lassen können, der ist wahrhaft mutig; mit solchem Mut ausgestattet kommt man aber sehr viel besser voran.

Ernst Carl Abbe war über 23 Jahre jünger als Zeiß. Abbe, 1840 in Eisenach geboren, studierte Mathematik und Physik, eine steile Karriere an der Universität Jena war vorgesehen. Es tat sich allerdings ein Nebenjob auf: 1866 stellte der ältere Carl den jüngeren als wissenschaftlichen Berater ein. Man war zusammen über die kläglichen Möglichkeiten der damaligen Mikroskope in Verdrossenheit geraten. Meister Zeiß glaubte, dass die Zusammenarbeit mit Physikus Professor Abbe über ein tieferes, rechnerisches Verständnis einer optischen Theorie zu besseren Instrumenten führen würde.

1872 formulierte Abbe eine Theorie der Bildentstehung; er entwickelte Formeln und berechnete Grenzen für die Auflösung optischer Instrumente, die durch die Wellennatur des Lichts bestimmt sind. Plötzlich konnte man Eigenschaften vorausberechnen, so dass die Fertigung vom Unikat zum echten Serienmodell möglich wurde. Das zeitraubende Pröbeln hat endlich ein Ende. Als dann noch der Chemiker und Glasfachmann Otto Schott nach Jena gerufen wurde und man die Brechungsindizes von Glasschmelzen zu antizipieren begann, legte Carl Zeiß seinen Hammer in die Schublade, stieg vom Thron des alleinherrschenden Patriarchen herab und machte Ernst Carl Abbe, der ihm inzwischen zum Freund geworden war, zum teilhabenden Partner. Vielleicht nicht nur aus Freundschaftsliebe und Gerechtigkeit, sondern auch, damit die Headhunter der Konkurrenz nicht abends im Krug mit Geldbündeln aufkreuzten.

Zeiß und Abbe gründeten mit Schott als Partner die Jenaer Glaswerke. Am Ende der Entwicklung stand 1886 unter anderem das apochromatische Objektiv, eine Linsenkombination, die Farbabweichungen korrigierte und daher endlich die erwünschte scharfe Bildqualität lieferte. Bis hin nach Russland und quer durch Europa waren Virologen, Bakteriologen und viele andere Wissenschaftler aus dem Häuschen! Dann folgte eine Disruption, die von einem Jahr auf das andere die Instrumente von Mitbewerbern zu Ladenhütern machte. Ich überlasse das letzte Urteil den Biografen, warum der Patriarch Carl Zeiß sich auf eine teilhabende Partnerschaft mit Ernst Abbe eingelassen hatte, statt jenen weiterhin als Angestellten zu führen. Aber ich erlaube mir die Meinung, dass, wenn er es nicht getan hätte, es heute die großartige Carl-Zeiss-Stiftung nicht gäbe, denn die gründete - zu Zeiß' Ehren - sein Partner Abbe 1889, ein Jahr nach dem Tod des Freundes. Die Verdienste an der Menschheit dieser Stiftung und ihrer Tochtergesellschaften, der Carl Zeiss AG und der Schott AG, sind hinlänglich bekannt.

Wer aber heute noch etwas genauer hinschaut, der erkennt, dass bei Zeiss seit vielen Jahren ein Interesse an praktischer Dialektik besteht. Mir ist kein Unternehmen der Republik bekannt, das sein Management in solcher Tiefe in Konsensfindungsdialektik unterrichten lässt. Ich denke, Ernst Carl Abbe hätte das gefallen, denn man muss wissen, Abbe studierte Immanuel Kant sehr genau. Warum ich das erwähne? Von allen, die ich bei Zeiss bis heute kennenlernen durfte, kann ich sagen, dass sie es lieben, gemeinsam nach den Bedingungen der Möglichkeit von

menschlichem und technischem Fortschritt zu fragen. Und darum geht es. Auch in der Dialektik.