

#01

ZEITZEUGEN DER DIGITALISIERUNG

ZUR PERSON UND WIRKEN VON HEINZ NIXDORF

Zeitzeugengespräch mit Klaus Lurse

Interviewpartner:

Klaus Lurse

Interviewer:

Michael Montjoie

Datum:

10. 06.2025

DOI der Audioaufnahme:

10.5281/zenodo.15791565

Schlagwörter:

Heinz Nixdorf, Unternehmensentwicklung Nixdorf Computer AG, Unternehmenskultur, Charakter und Person Heinz Nixdorf

Abstract: Klaus Lurse war von 1969 bis 1989 für die Nixdorf Computer AG in leitender Position tätig. Er gibt in diesem Interview Auskunft zu seinen persönlichen Erfahrungen im Umgang mit Heinz Nixdorf, d. h. zu seinem Charakter und seiner Persönlichkeit. Ferner beschreibt Klaus Lurse die Unternehmenskultur der Nixdorf Computer AG, sowie die Gründe für Aufstieg und Niedergang des Unternehmens.



Universität Paderborn
Fakultät für Kulturwissenschaften
Fach: Geschichte (Historisches Institut)

Seminar: Oral History / 100ster Geburtstag Heinz Nixdorf (Sommersemester 2025)

Dozent: Dr. Martin Schmitt

Transkript des Zeitzeugeninterviews mit Klaus Lurse

Interviewer: Michael Montjoie

Datum der Audioaufnahme: 10. Juni 2025

Ort der Audioaufnahme: Tonstudio der Universität Paderborn (Podcast Station)

DOI der Audioaufnahme: 10.5281/zenodo.15791565

Rohversion des Transkripts erstellt mit „noScribe“ (KI basiert / Version 0.6.2)

Manuelle Überarbeitung und Anpassung der Rohversion des Transkripts: Michael Montjoie

Datum der Erstellung des Transkripts: 14. Juni 2025

Name: Michael Montjoie

Adresse: Im Morgenstern 25, 33014 Bad Driburg

E-Mail: info@montjoie.com

Mobile: +49 172 639 5118

Website: www.montjoie.com

Legende:

Michael Montjoie (Interviewer) = MM

Klaus Lurse (Zeitzeuge) = KL

MM: [00:00:01] Ja, guten Tag. Wir sitzen hier im Tonstudio der Universität Paderborn. Wir, das ist Pia Rustemeier, Studentin an der Universität Paderborn, studiert Lehramt für Geschichte und Englisch. (.) Klaus Lurse, unser Zeitzeuge, der sich gleich noch selber ein bisschen vorstellt. Und ich, Michael Montjoie, heute ist der 10. Juni 2025 und wir wollen heute im Rahmen des Seminars, was das Historische Institut an der Universität Paderborn veranstaltet, Oral History üben, sozusagen. Und diese Übung wird gemacht anlässlich des 100. Geburtstags von Heinz Nixdorf, der in diesem Jahr durch verschiedene Veranstaltungen geehrt, gedenkt und vielleicht auch gefeiert wird. (.) Und ich bin sehr froh, wir beide sind sehr froh, dass wir Klaus Lurse hier in unserem Tonstudio begrüßen dürfen, [00:01:05] der 20 Jahre bei Nixdorf verbracht hat, aber der stellt sich jetzt einfach mal selbst vor. Also, Klaus, wir lauschen.

KL: [00:01:11] Ja, ich mache diese Vorstellung sehr knapp. (.) Geboren 1942 in Dortmund, aufgewachsen in Allagen und Belecke an der Möhne im Sauerland, (.) zur Schule gegangen, zur ersten Volksschule in Allagen, anschließend zum Gymnasium in Soest, Aldegrever Gymnasium. Dort habe ich 1963 Abitur gemacht, nach dem Abitur zwei Jahre Bundeswehr, habe mich da als Leutnant der Reserve verabschiedet. (.) Und danach habe ich in Hamburg mein Studium von Soziologie und Volkswirtschaft begonnen, nach drei Semestern in Hamburg, in Mannheim fortgesetzt und in Mannheim 1969 dann mein Examen als Soziologe gemacht. Und danach bin ich am 1. Dezember 1969, habe ich bei Nixdorf meine Arbeit aufgenommen, wo ich als Personalreferent, als erster Personalreferent unter dem vor fünf Monaten vorher eingestellten Personalleiter eingestellt wurde. (...)

MM: [00:02:21] Und ...

KL: ... dann bin ich da 20 Jahre geblieben, bin auch ein bisschen angeschoben durch den Niedergang von Nixdorf. Mir gefielen die Verhältnisse nicht mehr. Noch vor dem Einstieg von Siemens habe ich dann Mitte 1969 (*Anmerkung MM: Versprecher KL; gemeint ist 1989, nicht 1969*) meine Tätigkeit für Nixdorf beendet, mich selbstständig gemacht und wieder mal, ohne zu wissen, was ich da eigentlich, worauf es ankommt, hatte ja nie ein Angebot geschrieben, nie einen Beratungsvertrag gemacht, als Unternehmensberater angefangen und die Lurse, spätere Lurse AG aufgebaut, in der ich bis 2005 als Vorstandsvorsitzender und Inhaber aller stimmberechtigten Aktien gearbeitet habe. Dann habe ich noch zehn Jahre anschließend, nachdem ich mich aus der eigenen Firma verabschiedet hatte, so ein bisschen als Einzelkämpferberater gearbeitet, aber viel entspannter als vorher. Und mit 75 habe ich dann endgültig aufgehört zu arbeiten und habe mich neuen Tätigkeitsfeldern zugewandt, [00:03:28] hab zum Beispiel ein Berufsbildungszentrum in Tansania aufgebaut. Gar nichts tun, war nicht so meine Stärke. Das versuche ich auch bis heute beizubehalten.

MM: [00:03:38] Sehr gut, danke Klaus. Also 20 Jahre bei Nixdorf, das heißt, du hast ja das Unternehmen wachsen sehen von 2000 Mitarbeiter auf dann fast 30.000 Mitarbeiter. (...) Und meine Einstiegsfrage wäre, als du von dem Tod von Heinz Nixdorf erfahren hast, gehört hast, weißt du noch, wo du warst? Was waren da deine Gefühle, deine Gedanken? (.)

KL: [00:04:05] Ich glaube, ich war noch zu Hause, als ich morgens um sechs einen Anruf von Karl-Heinz Voll, meinem einzigen und ewigen Vorgesetzten bei Nixdorf, der damals dann Personalvorstand bei Nixdorf war, kriegte, dass Heinz Nixdorf auf der Hannover Messe gestorben ist. Bin dann ins Büro gefahren und wir haben zu zweit, zwei, ich war ja damals dann inzwischen Prokurist geworden und mir fiel die Aufgabe zu, im Fürstenweg, in der Hauptverwaltung im Fürstenweg, die Mitarbeiter zu informieren über den Tod von Heinz Nixdorf. Das haben wir dann gemacht und na ja dann konnten wir das erstmal alle gar nicht richtig fassen, waren ein bisschen erschrocken und haben uns wieder an die Arbeit gemacht. (.) Das war dann eigentlich der Tag. (...)

MM: [00:04:57] Aber du kannst dich noch so genau erinnern, das ist wirklich interessant. (....) Kommen wir zur Person, Heinz Nixdorf, das ist ja der eigentliche Gegenstand unseres Gesprächs heute, anlässlich des 100. Geburtstags, durch die langen Jahre der Tätigkeit von 69 bis 89, bist du ihm ja mehrfach und immer wieder persönlich begegnet. Wie würdest du den Menschen, Heinz Nixdorf, die Person Heinz Nixdorf beschreiben, wie würdest du ihn charakterisieren? (.)

KL: [00:05:28] Na, ich mache das mal an so ein paar Erlebnissen deutlich. An meinem ersten Arbeitstag, das muss eigentlich der 1. Dezember 1969 gewesen sein, wurde ich Heinz Nixdorf vorgestellt. (.) Das ging sehr flott. (.) Der Kommentar von Heinz Nixdorf, ich wurde im vorgestellt, Klaus Lurse hat Soziologie studiert, Kommentar von Heinz Nixdorf: Ab heute wird gearbeitet. Punkt. Ende der Veranstaltung. (.) Das sagt viel. (...) Ich habe dann angefangen zu arbeiten, wie gesagt, keine Ahnung von Personalarbeit, aber ich war eben zuständig (..) und musste die Dinge so regeln. Und ich erinnere mich gut, (..) dass ich dann denke, das war dann schon im Dezember 1970, es war bei Nixdorf immer üblich, (.) Lohn- und Gehaltserhöhungen gab es, darüber wurde einmal im Jahr geredet, normalerweise niemals sonst, (...) aber dann aus freien Stücken, wir entscheiden selber, [00:06:33] wir warten nicht auf Tariferhöhungen und sonst was. Also galt es im Dezember lange Listen mit Mitarbeitern Namen vorzubereiten. Da stand jeder Name eines Mitarbeiters drauf mit der vorgeschlagenen Lohnerhöhung. Das hatte ich für die Fertigung vorbereitet, bin damit natürlich zu Heinz Nixdorf marschiert. Herr Nixdorf ist das so okay, wenn wir das so machen? Ich habe bei den jungen Facharbeitern ein bisschen mehr, denn da liegen wir eindeutig unter dem Markt und die kündigen dauernd und bei den Älteren ein bisschen weniger. (.) Heinz Nixdorf stand sinnierend am Fenster, (..) war nämlich gedanklich schon auf dem Abflug nach Japan. (.) Wir haben das dann so umgesetzt und drei Wochen später war Heinz Nixdorf aus Japan zurück, läuft durch die Fertigung, die alten Facharbeiter sprechen ihn an. Herr Nixdorf, kann das richtig sein? Die jungen Facharbeiter haben 50 Pfennig Lohnerhöhung, die Zahlen stimmen nicht ganz exakt wahrscheinlich. (.) [00:07:36] Und wir nur 20 Pfennig Lohnerhöhung gekriegt. (..) Nein, das kann nicht richtig sein. Wer hat das gemacht? Der Lurse. Der soll sofort zu mir kommen. (.) Ja, ich zu Heinz Nixdorf marschiert, haben eine Weile diskutiert. Wie kommen Sie dazu? Einfach, ne. Dann habe ich ihm versucht, das nochmal zu erklären. Wir sprechen uns wieder. (.) Abends wurde dann am gleichen Tag in der Pontanusstraße im Keller. Wir saßen sehr beengt in einem

Kellerraum. Wir, die Personalabteilung, alle Mitarbeiter der Personalabteilung, acht, neun waren wir dann zu dem Zeitpunkt, (.) standen aufrecht hinter ihren Schreibtischen. Heinz Nixdorf kommt rein. Wir sind hier zusammengekommen, weil ich am Ende unseres Gespräches einem Mitarbeiter sagen muss, dass er das Unternehmen verlassen soll. Der war ich. (.) Dann haben wir da eine halbe Stunde diskutiert. Karl-Heinz Voll hat auch immer schön kommentiert, mich verteidigt und so. Und am Ende ist Heinz Nixdorf wortlos rausgegangen. [00:08:39] Nichts mehr gesagt. Ich war also formal betrachtet nicht rausgeschmissen. War tief erschüttert und hab von mir aus gekündigt. Daraufhin haben wir dann drei Tage lang, habe ich mit Karl-Heinz Voll über eine neue Struktur der Personalabteilung, alles Mögliche diskutiert, über Bedingungen, unter denen ich eventuell bleibe. Als wir das nach drei Tagen so ziemlich fertig hatten, fragt mich Karl-Heinz Voll, sind wir jetzt fertig? Und sind wir uns jetzt einig, dass sie bleiben? Nun sage ich fast. Ja, so was haben sie denn jetzt noch? Ich möchte, dass der Vorstand erklärt, dass er wünscht, dass ich bleibe. (..) Das habe ich bis heute noch schriftlich. (..) Und ich glaube, dass das auf Dauer meiner Beziehung zu Heinz Nixdorf sehr gut getan hat. (.) Dass er erleben muss, er hat den Brief nicht selber unterschrieben. Er hat ihn den Helmut Rausch unterschreiben lassen, aber der ist todsicher von Heinz Nixdorf freigegeben worden. Das hätte der Voll so vorsichtig, wie er war, nie gemacht. [00:09:43] Aber ich glaube, dass von da an Heinz Nixdorf Respekt vor mir hatte. Und er hat nie wieder mit Kündigung gedroht bei mir.

MM: Okay. Das ist spannend. (..)

KL: [00:09:57] Und ich hab dann Heinz Nixdorf natürlich in verschiedenen Rollen. Ich hab ihn als Personalreferent erlebt. (.) Wir sind ja bei Charakterisierung Heinz Nixdorf. (..) Naja, eigentlich nie so in Einstellungsgesprächen. Aber ich war natürlich als Personalreferent sozusagen Beichtvater für Führungskräfte, die irgendwelche Kollisionen mit Heinz Nixdorf hatten. (.) Ganz für mich auch irgendwie sehr bezeichnend für Heinz Nixdorf war, ich kenne den Vornamen nicht mehr, Herr Fraschke. Herr Fraschke war Leiter der Mechanikentwicklung. Zu der Zeit etwa 60 Mitarbeiter. Wichtiger Mann bei Nixdorf. (..) Der litt unter Heinz Nixdorf. Denn Heinz Nixdorf ging, wir saßen alle in Großraumbüros. (.) Herr Fraschke, Sie sind eine Flasche. Ich schmeiß Sie raus. Cora publikum im Großraum vor allen seinen Mitarbeitern. Und das wiederholt. Anschließend der Fraschke immer zu mir runter in mein kleines Büro, [00:11:05] an meinen Arbeitsplatz in der Personalabteilung. Herr Lurse, der Alte, der hat mich wieder zusammengeschissen. Sie können sich das nicht vorstellen. Und das passierte mehrfach. (..) Irgendwann war ich es leid. Dann bin ich zu Heinz Nixdorf, Herr Nixdorf. So geht das nicht weiter. Wenn Sie den Herrn Fraschke loswerden wollen, dann sagen Sie es mir. Aber dann machen wir das mit Anstand. Aber diese ewige Rumkeilerei, die machen wir nicht mehr. Ich habe eine Stunde lang, hat sich Heinz Nixdorf von mir, ich war damals ein 29-jähriger junger Personalreferent, (.) Heinz Nixdorf, der Gott im Unternehmen. Eine Stunde lang hat er sich von mir den Kopf waschen lassen. Und dann haben wir den Herrn Fraschke in Ruhe geordnet verabschiedet. (..)

MM: [00:11:55] Aber, aber gehen musste er dann trotzdem.

KL: [00:11:57] Nein, er musste dann auch gehen. Das war auch richtig. Er hatte keinen Respekt mehr und das ging nicht. (..) Aber das sagt ne ganze Menge. (.) Ich habe dann, aber das war typisch und es gab viele. Und das war ein Heinz Nixdorf. Er war ein, in meinen Augen,

grausamer Menschenführer. Der sehr viel Angst um sich verbreitet hat und das war nicht gut. (.) Wenn ich später viel über Führung und Umgang mit Menschen geredet habe und haben über Vertrauenskulturen geredet, Vertrauen hat was mit Zutrauen zu tun. (.) Aber Heinz Nixdorf hatte eben auch die andere Seite. Man durfte ungeheuer viel. Ich als ganz Junger und wie schon gesagt, ganz auch Unerfahrener, typisch für ganz viele Nixdorfer und ganz viele Nixdorf-Führungskräfte. Wir alle sind eigentlich ziemlich blank in unsere Aufgaben reinmarschiert [00:12:58] und haben dann mit dem Unternehmen gelernt, wie man es macht. (.) Und dabei habe ich dann, immer mehr bin ich dann in den Grundsatzfragen reingewachsen und in den Grundsatzfragen die wichtigen personalpolitischen Systeme und Entscheidungen, die wurden natürlich immer von Heinz Nixdorf freigegeben. Und das war immer eine Dreierkonstellation, in der wir die dann. Ich war so ein bisschen der Minenhund. Ich hatte die Systeme und Modelle entwickelt, durfte sie Heinz Nixdorf vorstellen. Karl-Heinz Voll, mein Chef, war dabei. Heinz Nixdorf, eigentlich verbinde ich alle diese Diskussionen damit. Irgendwann explodierte er, weil ich irgendeinen Zünder getroffen hatte, wo er sich aufregte. Das passierte immer schon mal. Karl-Heinz Voll beruhigte und am Ende des Gesprächs hatten wir eine Entscheidung. Ging fröhlich auseinander, war alles gut. War eine in meinen Augen sehr erfolgreiche Konstellation. Wir hatten ungeheuer schnell wichtige Entscheidungen. [00:14:03] Manchmal endeten diese Gespräche mit Heinz Nixdorf, ich muss das noch mit meinen Kollegen im Vorstand besprechen. Aber wir gingen raus und sagten, ist alles klar, Heinz Nixdorf hat das schon akzeptiert. Es ist nie passiert, dass da noch eine Entscheidung korrigiert worden wäre, die Heinz Nixdorf vorab schon getroffen hatte. Hätte auch keiner gewagt, im Vorstand Heinz Nixdorf ernsthaft zu widersprechen. (..) Da habe ich einen Heinz Nixdorf kennengelernt, der sehr konzentriert zuhörte. Man durfte niemals zweimal das Gleiche sagen. Das haben sie schon mal gesagt. Das war gefährlich. Wenn man das dritte Mal das Gleiche sagte, ja dann explodierte er. (...) Und das zwang einen, sehr konzentriert, sehr knapp zu kommunizieren. Am Ende hatte man eine Entscheidung, ging raus und das ging. Und dann ging man ins Unternehmen und sagte, Heinz Nixdorf hat entschieden. [00:15:03] Und das Unternehmen marschierte. Da gab es keine langen Abstimmungsprozesse und Workshops und Koordinationen. Was sich dann, was wir insgesamt bei Nixdorf gerade deswegen zu Lebzeiten von Heinz Nixdorf wenig gelernt haben, war Organisationen mitnehmen, einbinden und sowas. Das war nicht nötig. Heinz Nixdorf mussten wir gewinnen. Und dann marschierte das Unternehmen. Insofern ein sehr autoritär, sehr hierarchisch geführtes Unternehmen. (.)

MM: Okay. (..)

KL: Aber einer, der zuhören konnte, dem man korrigieren konnte, wenn man mutig war. (..) Und von dem man dann auch Entscheidungen kriegte und wo man viel machen durfte. (.)

MM: [00:15:55] Okay, ja, spannend. (.) Ein Stück weit leitet das ja auch über zu einer Frage, Thema, was mich umtreibt. Wie würdest du aus deiner Perspektive für die Zeit, die du beurteilen kannst, die Unternehmenskultur von Nixdorf beschreiben? Und welchen Einfluss hatte Heinz Nixdorf persönlich auf diese Unternehmenskultur, wie sie sich dann am Ende darstellte? Auch mit den architektonischen Themen. Es gab ja überall gleiche Bürosituationen. (..) Gleiche Büros, gleiche Gebäude von außen. Wo kam das her? Hat er das entschieden? Kam das alles von ihm? (.)

KL: [00:16:31] Also ganz eindeutig war die Unternehmenskultur ganz stark durch Hans Nixdorf geprägt. (.) Aber ich habe eigentlich zwei Unternehmenskulturen kennengelernt, würde ich so. Es ist auch ein bisschen plakativ und das hört sich so digital an, wie es natürlich nicht ist. Das ist natürlich fließend im Übergang gewesen. Ich habe eine Unternehmenskultur der 70er Jahre erlebt und ich habe eine Unternehmenskultur der 80er Jahre erlebt. (.) Und die sind sehr unterschiedlich. (.) In den 70er Jahren, das war Start-up. Das waren lauter junge Leute. (.) Auf der Hannover Messe waren wir anständig angezogen. In den Büroräumen war das nicht so wichtig. (.) Aber wir konnten auch Blödsinn machen. Ich weiß, dass ich irgendwann mal, es gab ja bei Nixdorf Betriebsferien mit meiner Kollegin Eva Draht. Und vor den Betriebsferien hatten wir mit unserem Chef Karl-Heinz Voll drüber diskutiert. [00:17:33] Also das ist blöde. Wer kann denn jetzt eigentlich irgendein Papier unterzeichnen, wenn Sie in Ferien sind? Keiner. Naja, also wir hatten null Zeichnungsvollmacht. (.) Das gefiel uns nicht so richtig. Aber Karl-Heinz Voll hatte gesagt, wenn es was zu unterschreiben gilt, dann müsst ihr das zu Herrn Luft bringen. Der stellvertretende Vorstandsvorsitzende. (.) Und Eva Draht und ich, wir haben uns jetzt nen Spaß draus gemacht. Wir haben solch einen Stapel Unterschriftmappen mit lauter Absagen, Zwischenbescheiden und all son Kohl für Bewerber zusammengepackt. Und haben diesen Stapel dem Luft auf den Schreibtisch gelegt. Herr Luft können Sie mal unterschreiben. (.) Wir dürfen das nicht unterschreiben. (.) Der Luft hat das tatsächlich brav unterschrieben, den ganzen Müll. (.) Ja, aber wir hatten unseren Spaß dabei. Und haben die Mappen hinterher wieder rausgetragen. Also, es war Platz für Blödsinn und Offenheit und viel probieren und so. [00:18:37] Insofern eine, glaube ich, etwas chaotische Organisation, aber eine sehr offene Struktur, ein offener Umgang. Relativ fröhlich. Daneben gab es auch immer so ein bisschen diese Angstmacher-Geschichten. Ein Leiter der Lehrlingsausbildung, Hubert Schäfers, rühmte sich damit, dass er von Heinz Nixdorf schon sechs Mal rausgeschmissen worden war. Kann mir keiner erzählen, dass das ohne Angstphänomene abgegangen ist. Und das (.), mir erzählte auch mal ein Mediziner, den ich zufällig traf, der eine Koronar-Gruppe, später, das war in den 80er Jahren, (.) machte der eine Koronar-Gruppe im Ahorn- Sportpark. Der musste dazu mit Heinz Nixdorf reden. Der erzählte mir, Dr. Piepczek war das, er hätte im Vorzimmer den Leiter des technischen Kundendienstes getroffen. Chef von 2000 Kundendienstmitarbeitern. (.) Und der hätte schweißnasse Hände gehabt, weil er Angst vor dem Termin mit Heinz Nixdorf hatte, (.) [00:19:42] in dem er, (.) auf den er genauso wie der Dr. Piepczek wartete im Vorzimmer von Heinz Nixdorf. (.) Naja, ich muss dir nicht erklären, Michael, was das heißt, wenn Menschen so angstbestimmt sind. Das können doch keine Menschen sein, die mutig eigene Meinungen vertreten. (.) So, und daraus resultierte eigentlich dann irgendwann, ist, glaube ich, auch erheblich durch Heinz Nixdorf geprägt und auch insofern geprägt, als auch seine Nachfolger, Klaus Luft, Arno Bohn, vieles von Heinz Nixdorf kopiert haben in ihrem Führungsverhalten. Und daraus ist meines Erachtens in den 80er Jahren eine sehr hierarchische Unternehmenskultur gewachsen. In den chaotischen 70er Jahren, 1972 war es möglich, dass sie im Westfälischen Volksblatt, hier der konservativen Paderborner Zeitung, eine halbseitige Anzeige, wir wählen Willy Brandt, SPD, (.) gezeichnet, alle Nixdorf-Bereichsleiter hatten diese Anzeige gezeichnet, namentlich, eine Ausnahme, einer nicht. In den 80er Jahren wäre das als Affront gegen Vorstand verstanden worden, das Unternehmen, war in der Zwischenzeit [00:21:00] nicht mehr so chaotisch, geordneter, (.) hierarchisch, (.) viel konservativer, viel weniger beweglich geworden. (.) Vielleicht hängt das dann auch wieder damit zusammen, warum man dann später diesen dramatischen Technologiewandel, der sich mit dem Übergang zu offenen Systemen ergab, mit einem dramatischen Preisverfall für IT-Systeme, warum man diesen Übergang nicht beherrscht hat, warum insbesondere auch die Nachfolger von Heinz Nixdorf den nicht so beherrschen konnten, weil sie, glaube ich, zwar Macht hatten und Macht ausübten, aber nicht die Autorität und nicht die Kraft, auch irgendwann Widerspruch

aufzunehmen als Impuls für Veränderung, was sich Heinz Nixdorf auch noch geben würde, bei allem Autoritären, was er hatte.

MM: [00:21:54] Okay, das ist spannend. (.) Das ist ja ein Thema, was damit reinspielt. Die Unternehmenskultur, hatten wir eben im Vorgespräch kurz angesprochen, war das Thema das Verhältnis von Heinz Nixdorf zum Thema Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände. Was war da seine Einstellung dazu?

KL: [00:22:15] Nun, das Mitbestimmungsgesetz 72 wurde ja während meiner Dienstzeit bei Nixdorf eingeführt, wurde dann erweitert. Ich glaube, irgendwann 1980, 1981 oder so. (...) Und ich habe ja eben schon, Nixdorf war Heinz Nixdorf. Ich bin das Unternehmen, war das sozusagen, das ist mein Unternehmen und er war Herr im Unternehmen. Und dieses Selbstverständnis von Heinz Nixdorf kollidierte natürlich dramatisch mit dem Mitbestimmungsgedanken, der ja sagt, wir führen Unternehmen im Grunde partnerschaftlich im Dialog. Es gibt Rechte zur Mitgestaltung. (.) in Bereichen, die Heinz Nixdorf ganz klar selber entscheiden wollte. Deswegen war es ganz klar, jede Gehaltserhöhung wurde (...) zum 1. Januar und das in der Regel drei Monate vor den Tarifabschlüssen im Unternehmen bekannt gegeben. Natürlich war es meine Aufgabe, [00:23:17] ein bisschen zu spekulieren, wohin läuft der Markt, was, wie werden voraussichtlich die Tarifabschlüsse sein und so weiter. Aber wir haben unsere Entscheidung selber getroffen im Unternehmen. Und wir lassen uns das nicht von den Gewerkschaften sagen. Das war Grundverständnis von Heinz Nixdorf. Und da mach mal Mitbestimmung im klassischen Sinne. Und ich war da mittendrin. Denn ich war ja derjenige, der die eigentlich mit den Grundsatzfragen, die Mitbestimmung im wesentlichen Teil zu tragen hatte, wahrzunehmen hatte. Das hat einen Dauerkonflikt mit den Gewerkschaften ausgelöst. Und das hat auch, das wurde verschärft. Wir hatten ja anfangs noch relativ brave Betriebsräte, die waren sozusagen Zöglinge der Nixdorf-Kultur. Die waren daran gewöhnt, zum Chef zu gehen und brav zu fragen, ob man das machen könnte. Und da war er ja sozial und er war auch bereit, Verantwortung für Menschen zu übernehmen und so weiter. Das war ja nicht das Problem [00:24:17] von Heinz Nixdorf, dass er ein brutaler Ausbeuter gewesen wäre. Das würde ich ihm nun überhaupt nicht nachsagen. Er wollte Arbeitsplätze schaffen, er wollte gute Arbeitsplätze schaffen. Er hatte ein Faible für alleinerziehende Mütter, nicht selbstverständlich für Unternehmer in den 70er Jahren. Wir haben das teilweise in unserer Gehaltserhöhung, nee, beim Weihnachtsgeld war das ein typischer Teil. Wir müssen Heinz Nixdorf noch einen Änderungspunkt anbieten. Wir lassen mal offen, dass wir für die alleinerziehenden Mütter nicht ein halbes Monatsgehalt als Weihnachtsgeld, da kann er noch sagen, die kriegen nen Ganzes als Weihnachtsgeld. Und das hat er brav immer gemacht. Da war er zufrieden, er konnte auch noch Einfluss auf die Vorlage nehmen. (..) Und das haben wir, nachdem wir ein bisschen Erfahrung gesammelt hatten, systematisch eingebaut. (.)

MM: Okay. (..)

KL: Aber wir waren beim Thema Gewerkschaften, Michael, ich hole auch noch ein bisschen was nach, zum Thema Architektur. [00:25:18] Das habe ich eben vergessen. (.)

MM: Gerne. (..)

KL: Es waren ja Möbel (...) strikt normiert. Es gab Standardsmöbel. Wir als Personal (Anmerkung MM: KL meint mit „Personal“, die Personalabteilung), also die Schreibtische waren, ich glaube alle, 78 mal 1,56, war's. (...) Es hat, es war eine kleine Revolution, dass ich Heinz Nixdorf irgendwann abgetrotzt habe, dass wir als Personalreferenten, immer war die Frage, wo können wir denn eigentlich mit unseren Bewerbern reden? Besprechungsräume gab es sozusagen nicht. Und wenn wir Mitarbeitergespräche als Personalreferenten, dann knallten die mit den Knien vorne, hinten gegen den Rücken, die Rückseite von unseren Schreibtischen. Wir bräuchten eigentlich etwas tiefere Schreibtische, wo uns auch jemand gegenüber am Tisch sitzen kann. Heinz Nixdorf abzutrotzen, dass wir sogenannte Nasenschreibtische, die hatten dann überstehende Platten, [00:26:19] kriechten. (...) Das war'n Zugeständnis, was ich Heinz Nixdorf an dieser Möbelstruktur abgetrotzt habe. Und dann gab es die dann auch im Unternehmen. Aber ansonsten, es gab nur Standardschreibtische. Und auf dieses Maß wurde hinterher ein Bauraster abgestimmt. (...) 1,56 Meter plus Gangbreite. Das ergab irgendein Maß, 1,80 oder 2 Meter. Das habe ich nicht mehr genau im Kopf. Und in diesem Raster wurden die Gebäude erstellt. Und zwar nicht nur in Paderborn, sondern in ganz Deutschland und auch in Südafrika und in Finnland und in weiß der Teufel rund um die Welt, durch die Nixdorf-Haus-technik. (...) Heute würde ich sagen, naja, es war eine verdammte Monokultur und eigentlich öde, (...) unkreativ, langweilig, zweckmäßig. (...)

MM: [00:27:19] Okay. (...) Ja, (...) zum Schluss nochmal das Thema möchte ich gerne aufgreifen. Du hast es schon einen Teil angesprochen, aber wäre mir nochmal wichtig. (...) Was hat (...) den Aufstieg von, diesen fast kometenhaften Aufstieg dieses Unternehmens Nixdorf Computer AG von Ende der 60er Jahre bis in die 80er Jahre hinein befördert, beflügelt? Und was waren dann die Gründe für den Niedergang? Du hast es schon in einem Teil schon angesprochen. Und wenn du das beschreibst, diesen Aufstieg und Niedergang, inwiefern hatte das was mit Heinz Nixdorf zu tun oder auch nicht? (...)

KL: [00:27:57] Also (...) beim Aufstieg ist es ganz eindeutig. Heinz Nixdorf, der eine, ich sage, einfach in der IT-Welt, eine Gestaltungsoption erkannt hat, dass man (...) kleinen, mittelständischen Unternehmen mit kleineren, preiswerteren IT-Systemen eine eigenständige IT-Versorgung geben konnte, denen eigentlich außer Nixdorf oder vor Nixdorf, würde ich sagen, nur über IBM (...) eine Beteiligung an (...) Datenverarbeitungszentren, IBM-Datenverarbeitungszentren, also das Kaufen im Grunde von Rechnerzeit auf Großrechnern von IBM angeboten wurde. Das war die große Chance, die hat Heinz Nixdorf systematisch genutzt. Und Heinz Nixdorf hat dann später mit den Kassensystemen, mit den in der Nachrichtentechnik, den (...) digitalen Telefonvermittlungsstellen und so, [00:28:58] weitere Trends sehr frühzeitig erkannt und aufgegriffen und hat dann es geschafft, eine Kultur aufzubauen, in der viele Mitarbeiter sich ungeheuer mit dem Unternehmen identifizieren konnten, trotz dieser ungeheuren, aber das war ja eine sehr akzeptierte Autorität von Heinz Nixdorf. Da hat er sich maßgeblich von seinen Nachfolgern unterschieden. Heinz Nixdorf hatte anerkannter Autorität. Die Nachfolger, denke, per Amt zugeschriebene Autorität und Macht. Macht einen kleinen Unterschied, man konnte das studieren. (...) Ich erinnere mich an eine Betriebsversammlung am Unteren-Frankfurter Weg, tausend Mitarbeiter mindestens in der Halle, vorne sitzt der stellvertretende IG Metall-Vorsitzende Deutschland und Heinz Nixdorf schimpft auf die Gewerkschaften, dass es nur so kracht und die ganze [00:29:58] Belegschaft jubelt und gibt Heinz Nixdorf Beifall. (...)

Zehn Jahre später hat Klaus Luft das nachzuahmen versucht. Und das war genau andersherum. (.) Klaus Luft schimpfte auch in Anwesenheit des IGM-Vorsitzenden oder Stellvertreters, also Hochrangiger, auf die Gewerkschaften. Und vorher hatten die Gewerkschaften geredet. Den Beifall kriegten die Gewerkschaften und Klaus Luft erntete Stille in der Halle. (..) So, aber wir waren ja so beim Thema Aufstieg. Ich glaube also, dass Heinz-Nixdorf den Trend richtig erkannt hat. Er hat dann mutig Leute machen lassen. (.) Er hat alle wichtigen Entscheidungen geprüft, abgesegnet. Und ich glaube, weil er ein sehr konzentrierter Zuhörer und auch ein fachkundiger Entscheider war, (.) hat er dann mitgeholfen, dass viele Entscheidungen richtig getroffen wurden. [00:31:00] Und insofern hat er das Unternehmen schon ganz maßgeblich in Technik, in Produkten, aber auch in der Produktionsweise und so weiter und aber auch in der Marktbearbeitung geprägt. (.) Und insofern kann man sich (.), kann ich mir diesen Aufstieg von dem Unternehmen Nixdorf in den 70er Jahren ohne Heinz Nixdorf in dieser Form gar nicht vorstellen. Das war er.

MM: Okay (.)

KL: Den Niedergang würde ich ein bisschen anders, die zweite Hälfte der 80er Jahre. Kann sein, dass Heinz Nixdorf vielleicht nicht rechtzeitig, nicht kraftvoll genug aufgegriffen hat, den Übergang zu den offenen Systemen, als die PCs aufkamen, Anfang der 80er Jahre, die allerersten. (..) Da hat er vielleicht noch lange an die eigene Technologie geglaubt. [00:32:00] Damit war er erfolgreich geworden. Das ist immer sehr schwer, sich von den Rezepten zu verabschieden, mit denen man eigentlich sehr erfolgreich gewesen ist. (.) Dann hat sich das aber auch überschnitten mit der Zeit seiner ersten Herzinfarkte. Ich denke, es war, ich kann das jetzt auf dem Kalender nicht genau zuordnen, aber etwa 1981, würde ich es nach meiner Erinnerung sagen, (.) gab es den ärztlichen Rat, ihr müsst Heinz Nixdorf vom Tagesgeschäft fernhalten. Das bedeutete natürlich, dass Heinz Nixdorf in den Details im Unternehmen nicht mehr so präsent war, für mich selber auch weniger erreichbar. (..) Ich bin ihm dann in den späten Jahren kaum noch begegnet. Das war aber auch Folge des ärztlichen Rates. (...) Aber Tatsache ist, das Unternehmen hat diesen Trend nicht erkannt. Jetzt müssen wir fragen, warum hat es den Trend nicht so ernst genommen, [00:33:04] so aufgegriffen? Das könnte wieder mit der Kultur zu tun haben. Dass es eben keine offene, lernbegierige, veränderungsbereite Kultur mehr war, sondern die 80er-Jahre-Kultur war eine Ja-Sager-Kultur. Ein mächtiger Vorstand, Klaus Luft, Arno Bohn. Von Arno Bohn habe ich persönlich gehört. Ach, diese lästigen Mitarbeiter, ich brauche Leute, die umsetzen, was ich will, aber nicht solche, die widersprechen. Ich war ihm oft zu lästig. Das hat er mir persönlich gesagt.

MM: Ja, okay (...)

KL: Ist die Frage, Michael, wenn wir uns angucken, (.) da kriegen wir so Gedanken, was das bedeutet für Unternehmensführung. (.) Und ich glaube also, dass (.), ich würde, Heinz Nixdorf, den Niedergang nicht, Heinz Nixdorf als entscheidendes Versäumnis zuschreiben.

MM: [00:33:58] Ja, das ist ja mal'n Statement. (.) Ja, Klaus, vielen Dank. Also ich glaube, wir haben jetzt in der guten halben Stunde einen großen Bogen gespannt und sind an vielen

10:

Themen, und vielen Themen, die wir auch, glaube ich, sinnvoll einsetzen können für unser Zeitzeugenprojekt, vorbeigekommen. Ich möchte mich ganz ausdrücklich bei dir bedanken, Klaus, dass du dir Zeit genommen hast, dass du hierher gekommen bist und bedanke mich bei Pia für die Techniksteuerung (.) und wünsche uns allen jetzt noch einen schönen Tag.