

Jochen Koch\*

## Georg Schreyögg – 65 Jahre

Am 14. November dieses Jahres vollendet Prof. Dr. *Georg Schreyögg* sein 65. Lebensjahr. Geboren in München und aufgewachsen in Mittenwald, studierte *Georg Schreyögg* nach Abitur und Wehrdienst ab 1968 Betriebswirtschaftslehre und Sozialpsychologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Schon während seines Studiums, das er 1972 als Diplom-Kaufmann abschloss, traf er auf seinen akademischen Lehrer Prof. Dr. Dr. h.c. mult. *Horst Steinmann*, an dessen Lehrstuhl er nach dem Studium zunächst als wissenschaftlicher Mitarbeiter, dann als wissenschaftlicher Assistent tätig war und woraus sich eine sehr intensive und Jahrzehnte fruchtbare Zusammenarbeit entwickelte. 1977 promovierte *Georg Schreyögg* zum Dr. rer. pol. mit einer organisationstheoretischen Arbeit zum Verhältnis von Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur und 1983 erfolgte die Habilitation und *venia legendi* für Betriebswirtschaftslehre mit einer grundlegenden Schrift zur Theorie der Unternehmensstrategie, die auch mit dem Habilitationspreis der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg ausgezeichnet wurde.

Im Anschluss daran hatte *Georg Schreyögg* zunächst eine Gastprofessur an der European School of Management (EAP) und von 1985 dann eine Professur für Controlling an der Universität Bamberg inne. 1986 erfolgte der Ruf auf den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, an der FernUniversität Hagen, an der *Georg Schreyögg* insgesamt acht Jahre lang tätig war, bevor er 1994 dem Ruf an das Institut für Management der Freien Universität Berlin auf den Lehrstuhl für Organisation und Führung folgte, wo bis heute seine Wirkungsstätte ist.

Die Organisations- und Managementforschung ist heute mit kaum einem Namen so sehr verbunden wie mit dem von *Georg Schreyögg*. Die Gründe dafür sind vielfältig und sie verweisen in erster Linie natürlich auf die beachtliche nationale wie internationale Präsenz seiner Forschungsarbeiten. Hinzu tritt eine Persönlichkeit, der es trotz der enormen inhaltlichen Ausdifferenzierung des Faches nach wie vor gelingt, dieses als Ganzes zu vertreten. Dabei bezieht sich diese Ganzheit nicht nur auf *Georg Schreyöggs* begnadetes Wissen und seine Fähigkeit des Zusammendenkens der vielen Verästelungen des wissenschaftlichen Diskurses, sondern insbesondere auch auf eine gelebte Einheit von Forschung und Lehre wie gleichermaßen von Theorie und Praxis. *Georg Schreyögg* als Person zu würdigen, heißt deshalb immer auch, ihn als Wissenschaftler, Hochschullehrer und Hochschulmanager zugleich zu begreifen.

\* Univ.-Prof. Dr. *Jochen Koch*, Europa-Universität Viadrina, Lehrstuhl für BWL, insbes. Unternehmensführung und Organisation, Große Scharrnstraße 59, 15230 Frankfurt (Oder), Email: [koch@europa-uni.de](mailto:koch@europa-uni.de).

Ein Blick auf das von *Georg Schreyögg* wahrgenommene Tätigkeitsspektrum verdeutlicht schnell, dass er die hier angeführte Rollendifferenzierung nie als mögliche Rollenspezialisierung in Erwägung gezogen hat. So war er unter anderem Vize-Rektor der Fern-Universität Hagen (1993-1994), Vice-Chairman der European Group of Organizational Studies (1998-2000), Mitglied und Sprecher des Fachkollegiums Wirtschaftswissenschaften der Deutschen Forschungsgemeinschaft (2004-2008) sowie Vorstandsvorsitzender des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (2005-2006). Er war Vorsitzender von zwei wissenschaftlichen Kommissionen des VHB („Organisation“ 1997-1999, „Wissenschaftstheorie“ 1999-2001) und hat als federführender Organisator zwei große internationale Konferenzen in Deutschland durchgeführt (EGOS 2005, IFSAM 2006). Darüber hinaus hat er sich für die Aufarbeitung der Betriebswirtschaftslehre während der NS-Zeit engagiert. Seit 2005 ist er Träger und seit 2008 Sprecher des DFG-Graduiertenkollegs „Pfade organisatorischer Prozesse“ an der Freien Universität Berlin. Von 1998 bis 2002 war er Mitherausgeber von *Organization Studies* und seit 1993 hat er über fast zwei Jahrzehnte als Herausgeber die Entwicklung der Jahreszeitschrift *Managementforschung* ganz entscheidend geprägt und zu einer Erfolgsgeschichte werden lassen.

Im Kern all dieser (hier nur ausschnitthaft anführbaren) Tätigkeiten steht jedoch immer ein leidenschaftlicher, begnadeter und exzellenter Wissenschaftler und Forscher, der gleichermaßen über die Fähigkeit der Zuspitzung (und damit der klaren Schnitte und präzisen Definitionen) wie über die Fähigkeit des Zusammenführens und Zusammenkens von Disparatem verfügt. Es ist vielleicht deshalb nicht verwunderlich, dass *Georg Schreyögg* im Herzen Organisationsforscher ist, denn die beiden elementaren Bewegungen der Differenzierung und Integration spiegeln sich hier auf wunderbare Weise.

Genau dieses Prinzip durchzieht auch seine gesamten Aktivitäten in der Lehre. *Georg Schreyögg* vermittelt niemals nur Wissenspartikel, sondern immer ganze Denkfiguren und damit zugleich Denkpositionen und Argumentationswege. Es geht ihm nicht nur darum aufzuzeigen, was im Einzelnen gedacht wird, sondern immer auch darum, wie gedacht wird und wie dazu eine Position bezogen werden kann. Seine Organisations- und Managementlehre zielt deshalb im Kern darauf ab, den Studierenden die Fähigkeit zu vermitteln, Zusammenhänge zu erkennen und diese zu durchdringen. Seine Vorlesungen und Seminare gleichermaßen wie die von ihm verfassten Lehrbücher (*Organisation* 2008 in der 5. Aufl., *Management* zus. mit Steinmann 2005 in der 6. Aufl., *Grundlagen des Managements* zus. mit Koch 2010 in der 2. Aufl.) sind paradigmatischer Ausdruck dieser Haltung. Das dort präsentierte Wissen ist niemals bloß lexikalisch, sondern stets argumentativ strukturiert. Es stellt immer darauf ab, in einem Zusammenhang zu stehen und einen solchen herzustellen.

Der Rahmen für diesen Zusammenhang liegt bei *Georg Schreyögg* auf einer grundlegenden Ebene und rückt zwei zentrale Aspekte der Organisations- und Managementtheorie in den Mittelpunkt: Komplexität und Handlungsspielraum. Es sind damit zugleich zwei zentrale Themen benannt, die sich wie ein roter Faden durch alle Arbeiten von *Georg Schreyögg* ziehen und die auch Dank dieser Arbeiten heute zu unverrückbaren Vorzeichen einer zeitgemäßen wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Organisations- und Unternehmenssteuerung geworden sind. An dem von ihm konzipierten modernen Managementprozess kann heute niemand mehr vorbei.

Mit der Behauptung grundlegender Handlungsspielräume einerseits und der ebenso grundlegenden Akzeptanz von Komplexität andererseits hat *Georg Schreyögg* die Theorie der Unternehmensführung in ein neues Fahrwasser gebracht. Einem Verständnis von Management, das die Steuerung von Organisationen als ein bloßes Kalkül im Rahmen von Optimierungsmodellen abzuhandeln versucht, hat er damit den Boden entzogen. Steuerungsrelevant ist im *Schreyöggschen* Sinne nicht nur das, was sich in der Form von Kosten und Leistungen einem Optimierungskalkül zuführen lässt, sondern relevant sind grundsätzlich alle praktischen Probleme der Steuerung von sozio-ökonomisch-technischen Systemen. Demzufolge erscheint es nur konsequent, die Organisations- und Managementforschung genuin interdisziplinär zu betreiben. Der Blick über den disziplinären Teller- rand ist seinem Organisations- und Managementverständnis deshalb ebenso grundlegend eingeschrieben, wie zugleich das Bestreben, trotz – oder gerade angesichts – der Vielzahl von Einzelproblemen und damit Forschungsthemen, immer auch nach einem Gesamtzusammenhang und damit letztlich nach der Rationalität der Steuerung und zugleich nach den Grenzen dieser Rationalität zu fragen.

Vor diesem Hintergrund konstituiert *Georg Schreyögg* in seinen Arbeiten immer wieder neue Forschungsperspektiven, die er zugleich grundlegend durchleuchtet und rückbezieht auf elementare Steuerungsfragen. Die dabei adressierten Forschungsthemen umfassen Fragen des Verhältnisses von Organisation, Technologie und Umwelt, der Unternehmensverfassung und des Managerialismus<sup>5</sup>, der Unternehmensethik, der Wissenschaftstheorie und des Wissensmanagements, der Unternehmensstrategie, der strategischen Kontrolle, des Kompetenzmanagements und des Kompetenzmonitorings, der Organisationskultur, des Unternehmenstheaters, der Organisationsentwicklung und der lernenden Organisation, der Pfadabhängigkeit und der flexiblen Organisation, womit nur die Hauptforschungsthemen im Überblick genannt sind. Bei all diesen Arbeiten steht nicht nur der konkrete Sachverhalt oder ein neues Phänomen im Mittelpunkt, sondern es geht immer auch darum, diese im Hinblick auf ihre Steuerungswirkung zu verstehen und damit den grundlegenden Implikationen, die sich aus der Anerkennung von Komplexität und der Behauptung von Handlungsspielräumen ergeben, Rechnung zu tragen.

In diesem Sinne liegt heute ein umfassendes wissenschaftliches Werk vor, das als solches nach Voraussetzung weder geplant war, noch seinem Selbstverständnis im Sinne von Abgeschlossenheit ein solches sein möchte und sein kann. Die Zukunfts- und Umweltoffenheit, die permanente Lernfähigkeit und die Bereitschaft zur ständigen Restrukturierung der Wissensbasis – um nur einige weitere zentrale Themen anzuführen, die Gegenstand der *Schreyöggschen* Forschung sind – lassen sich friktionslos auf die Entwicklung seines Werkes selbst anwenden. Dieses ist – und was ließe sich Wahrhaftigeres über es sagen – Ergebnis einer Haltung, die zugleich Ausdruck seiner zentralen Erkenntnis ist.

Seine Schülerinnen und Schüler und seine Kolleginnen und Kollegen sind dankbar für die großartige intellektuelle Inspiration und Herausforderung, die mit diesem Werk und der Person *Georg Schreyögg* einhergehen.