

Liebe Festgäste an den Monitoren, liebe Fans von Günther, lieber Günther,

in Deinen Schriften zeigst Du dich, als ein oft wider den Strich bürtender Wissenschaftler und Philosoph, als profunder Kenner der Belletristik, als Virtuose des geschliffenen Worts, aber auch als Fußball-, insbesondere BVB Fan. Auf jeden Fall bist Du einer, der alle diese Leidenschaften überzeugend miteinander verbindet. Wenn's nicht so sehr nach Operette klänge, wäre ich versucht, Dir die Auszeichnung „Liebling der Götter“ zuzuerkennen [, mehr noch: als einen Liebling der Götter, der heute Geburtstag hat.]. Aber dieser Begriff passt überhaupt nicht in eine akademische Laudatio, weshalb er hier zwar auftaucht, aber nur inoffiziell!

In deiner Rolle als Fußball und BVB Fan musstest Du in letzter Zeit einigen Kummer ertragen. Zuerst der klägliche Auftritt der deutschen Mannschaft bei der Europameisterschaft, dann der Abschied Jadon Sanchos vom BVB. Bleibt zu hoffen, dass Du aus dem Siegerner Ehrendoktor genug Anerkennung und Freude schöpfen kannst, um über diese Kümernisse hinwegzukommen.

Ich erinnere mich noch gut an mein erstes Zusammentreffen mit Günther. Es muss im Herbst 1974 gewesen sein. Ich war gerade als Ordinarius in die Garystr. eingezogen und thronte stolz wie Bolle hinter einem Designer-Schreibtisch. Da kam einer in meine Sprechstunde und meinte, er könne sich vorstellen, bei mir zu promovieren. Es war Günther. Ich zeigte mich interessiert. Behutsam fragte ich, ob es denn schon eine Vorstellung gebe über das Projekt der Diss. Günther, seinerseits weniger behutsam: „Die Dissertation ist schon fertig.“ Er erläuterte, er habe eine Kritik an der Konzipierung der Unternehmenszielsetzung der Behavioral Theory von Simon, March und Cyert geschrieben.

Die „fertige“ Diss Günthers, meines ersten Doktoranden, ließ keinen Zweifel daran, dass seine Kritik marxistisch inspiriert war. Das erschütterte mich nicht sonderlich, obwohl ich aus dem „hillige Kölle“ nach Berlin gekommen war, von einer Universität, an der der Wissenschaftstheoretiker Hans Albert angeblich Probleme bei seiner Habilitation zu überwinden hatte, weil er sich als Agnostiker bekannte.

Über seine Zeit als Promovierender schreibt Günther in seinem Buch *Fußball Blues* von 2021, seinem jüngsten Buch (von dem Guido Schröter, Süddeutsche Zeitung, gesagt hat: »*Eines der besten Fußballbücher, das es jemals gegeben haben wird*«):

„Ich begann, Kafka zu lesen, Freud, und, etwas später, Marx. Das war ein anderer Schnack als BWL.“

Ich glaube, Günthers marxistisch angehauchte Kritik an Simon und Co. hat mich nicht irritiert, weil ich sie witzig fand, ironisch, nicht wadenbeißerisch, wie man sich in Köln Marxisten so vorstellte.

Was war ironisch? Der spätere Nobelpreisträger Simon hat über Führung ausgeführt:

„In einem sehr realen Sinne ist der Leiter oder Vorgesetzte nur ein Busfahrer, dessen Passagiere ihn verlassen werden, wenn er sie nicht in die gewünschte Richtung fährt, Sie lassen ihm nur wenig *Entscheidungsfreiheit* über den Weg, den er fahren muß“ (Simon 1951a, S. 134).

Dazu Günther, trocken:

“Die Begriffe sind blind gegen den Unterschied zwischen einem Fahrgast, der den Bus verläßt, wenn der in die falsche Richtung fährt, und einem 55jährigen Arbeiter, der im Betrieb nicht aufmuckt, weil für ihn ‘Aussteigen’ doch wohl eine andere Bedeutung hat“ (Ortmann 1976, S. 46).

In der Einleitung zu *Formen der Produktion* bezeichnet sich Günther nun aber selbst als Kritiker der Simonschen Theorie mit „terrier- um nicht zu sagen wadenbeißmäßigen Eifer“, der (also der Eifer) es leider verhinderte, dass ich die Stärken der Barnard-Simonschen Organisationstheorie damals gebührend gewürdigt und verarbeitet hätte“. Nun ja, die Formulierungen Simons klingen tatsächlich mitunter recht naiv.

Ich habe mir immer wieder eingeredet, ich hätte Günther dazu gebracht, entscheidende Änderungen an dem „schon fertigen“ Manuskript vorzunehmen. Wenn ich ehrlich bin, war es eher so, dass ich das Manuskript mit der Zeit immer besser gefunden habe, so wie es war.

Die Promotion Günthers hatte ein Nachspiel. Der Freiburger Ordinarius Bodo Schmidt, in Günthers Diss mit beißender Kritik bedacht, veröffentlichte eine Besprechung in Gutenbergs Zeitschrift *Die Betriebswirtschaft*. Diese begann mit dem Satz:

„Marx heißt der Mann.“ So endet eine Schrift, in deren Literaturverzeichnis Max Weber fehlt.“

Nicht fehlte jedoch in der Replik Schmidts der Hinweis, dass es sich um eine von Alfred Kieser betreute Dissertation handelt. Ich bangte etwas, ob das baden-württembergische Kultusministerium dem Wunsch der Mannheimer Universität, mich zu berufen, nachkommen würde, tröstete mich aber damit, dass meine Familie eh viel lieber in Berlin bleiben würde.

Das konnte sie nicht, und das tut mir noch heute leid!

Günther und ich bastelten gemeinsam an einer Erwiderung, der wir folgendes Zitat Webers vorstellten:

„Nicht diskutieren ferner, sondern ausdrücklich anerkennen möchte ich: daß man gerade unter dem *Schein* der Ausmerzungen aller praktischen Wertungen ganz besonders stark, nach dem bekannten Schema: ‚die Tatsachen sprechen zu lassen‘ suggestiv solche hervorrufen kann.“

Dieses Nachspiel ging in eine Verlängerung: eine zweistündige heftige Diskussion der Mitglieder des „Kosiol-Arbeitskreises“, der alle professoralen Kosiol-Schüler und Schüler von Kosiol-Schülern umfasste, und als dessen Mitglied ich als Schüler eines Kosiol-Schülers werden sollte, zu der Frage, ob der „Doktorvater eines Marxisten“, also ich, würdig sei, in diesen Kreis aufgenommen zu werden.

Erstaunlicherweise wurde meine Einladung zu der am folgenden Tag stattfindenden Sitzung des Arbeitskreises nicht widerrufen.

Meine Laudatio hat sich vor allem mit der Forschung Günthers zu befassen, aber seine akademischen Stationen sollen nicht unerwähnt bleiben: Von 1976 bis 1988 war er an der Universität Oldenburg, von 1982 bis 1988 als Professor für Personal- und Ausbildung. 1988 übernahm er an der Universität Wuppertal eine Professur für Planung und Organisation, 1997 eine für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Helmut-Schmidt Universität in Hamburg. Seit 2014 ist er Professor für Führung an der Universität Witten/Herdecke und seit 2016

Mitglied des dortigen Reinhard-Mohn-Instituts für Unternehmensführung. Die Dedikationen der Lehrstühle Günthers wurden immer allgemeiner und damit umfassender! Darüber hinaus nahm Günther Lehraufträge oder Gastprofessuren an den Universitäten Wien, Innsbruck, Luzern und St. Gallen wahr.

Nun aber zu Günthers Forschung: Nach seiner Dissertation veröffentlichte er zwei, aus Forschungsprojekten resultierende Bücher: *Der zwingende Blick. Personalinformationssysteme? Architektur der Disziplin*, 1984, und *Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen* (zusammen mit Windeler Becker und Schulz), 1990.

Günthers Verdikt gegen das mit Personalinformationssystemen realisierte Überwachungspotential fällt nicht wirklich radikal aus:

„Nüchtern betrachtet, ist das *Überwachungspotential* von Computersystemen zwar groß. Aber die Empfindlichkeit großer Reorganisationen und des oberen Managements gegen Anzeichen von Widerstand sind es auch. Die gesellschaftliche und betriebliche Sensibilität für zu weitgehende persönliche Überwachung hat selbst dann, wenn sie nur punktuell oder in milder Form praktisch wird, gute Chancen, als Barriere gegen Orwellsche Kontrollbedürfnisse zu wirken,“ (S. 588f.)

Was das Überwachungspotential aktueller Call-Center-Systeme anbelangt, würde Günther zweifelsohne zu schärferen Urteilen tendieren.

1995 erschien dann von Günther das Buch *Formen der Produktion*.

Für György Széll, einen zu dieser Zeit bekannten ungarisch-deutschen Soziologen, stellt dieses Buch

„den fortgeschrittensten Stand der Organisationsforschung in deutscher Sprache dar. Keiner, der sich mit Organisation heute und in Zukunft beschäftigt – und Organisation ist -fast - alles -, kommt an der Lektüre und Auseinandersetzung mit diesem Oeuvre vorbei - höchstens zu seinem/ihrem eigenen Schaden.“

Mit seiner Dissertation war für Günther die Auseinandersetzung mit dem Simonschen Ansatz noch nicht abgeschlossen. In *Formen der Produktion* von 1995 merkte er an, dass schon Gutenberg,

„der große alte Mann der Nachkriegs-Betriebswirtschaftslehre ... gegen den „Einbruch der Psychologie in das Feld der Ökonomie“ einen „schlagenden Einspruch“ erhoben hat:

„Ein Manager, der sich der Lewinschen Theorie gemäß verhalten würde, also sein Anspruchsniveau im Falle von Misserfolgen senken und sich daher mit mittelmäßigen oder gar schlechten Resultaten zufriedengeben würde, würde wahrscheinlich bald entlassen werden“, schrieb Gutenberg

Dazu Günther in *Als ob* (2004, S. 213):

„Das Konzept des *satisficing* ist nicht in der Lage, eine gewisse, kontinuierliche Nötigung zu einer Suche nach „besseren“ Lösungen zu erklären – eine Nötigung, die von der tatsächlichen oder vermeintlichen Abhängigkeit des eigenen Erfolgs vom Verhalten ‚der Anderen‘ ausgeht.

Sie bedeutet in gewisser Weise die Nötigung, sich nie zufrieden zu geben – nie oder zumindest nicht leicht, nicht oft, nicht immer. Insofern steht daher Simons *satisficing* in scharfem Kontrast zu der dadurch induzierten Rastlosigkeit und zu den beobachtbaren, beständigen Versuchen, die Anstrengungen zu verstärken, wie sie für eine kapitalistische Firma typisch sind.“

Dass “Rastlosigkeit und beständige Nötigungen, Anstrengungen zu verstärken, durchaus auch ihre Reize haben, verdeutlicht Günther in *Fußball-Blues* (S. 62). Über ein an der Universität Oldenburg angesiedeltes Projekt, berichtet er:

„1980 Projekt ‚Leben, Lernen, Arbeiten‘ in der alten Ziegelei Munderloh, schwer alternativ. So alternativ, dass ‚konkurrenzistischer‘ Fußball verpönt war. Wir spielten also ohne Tore und ohne Sieger und Verlierer. War ein bisschen fad.“

Auf derselben Seite von *Fußball Blues* findet sich auch eine „*Werbeeinblendung*“:

„Lesen Sie das wunderbare Kapitel über Spiele in Därmann *Kulturtheorien Zur Einführung!* Von Read: *Leadership and Consensus in a New Guinea Society* ist zu erfahren: dass sie bei den Guhaku-Kama Werte der Gleichheit und Äquivalenz so hochhalten, hat nichts mit Schwäche zu tun. Stärke, auch Stärke im Kampf, gilt als hoher Wert, der starke Mann ist das Ideal der Maskulinität, aber zur Stärke gehört Respekt und ein Sinn für Äquivalenz, der anderen, unterentwickelten Regionen abgeht, etwa, dieses Beispiel füge ich (also Günther!) hinzu, einem Stamm der Bayern.“

Auf jeden Fall ist es äußerst beeindruckend, wie Günther die Technik der normativen Viabilisierung, d.h. die Technik der einprägsam-überzeugenden Darstellung einer Organisationsmethode mittels rekursiver Schleifen am Beispiel von Lean Production demonstriert. Praktiker und Theoretiker wirken zusammen, um dieses Organisationsprinzip in einen zwingend erscheinenden Argumentationszusammenhang zu bringen. Aber wie beim Fließband und der Massenproduktion muss man sich davor hüten, einer Mythenbildung aufzusitzen statt die wahren Ursachen des Erfolgs in ganz anderen Maßnahmen als den „offiziell“ benannten zu vermuten....“

Die von Giddens übernommene Figur der Rekursivität und der rekursiver Konstitutionsverhältnisse wird zu einer zentralen bei Günther, die für ihn auch das Objektivismusproblem löst. So wurde das Fließband nicht genutzt, weil es effizient war, sondern es wurde effizient, weil es genutzt, akzeptiert und seine Effizienz allmählich entwickelt wurde

2003 erscheint *Regel und Ausnahme*. In diesem Buch widerspricht Günther der häufig bemühten These, die Gesellschaft sei von zwei Gefahren bedroht: von der Ordnung und vom Chaos. Günther zufolge handelt es sich jedoch nur um eine: Es ist die Ordnung, die ihre eigene Unordnung generiert. Regelwerke, so Günther, sind «immer gestört», weil ihre Anwendung immer zu Mehrdeutigkeit, Unklarheit und Zufälligkeit führt. Günther zeigt, dass die Befolgung von Regeln häufig zu kontraproduktiven Konsequenzen führt, weswegen die

«Regelverletzung» als kreatives Mittel des Gegenlenkens eingesetzt wird: Die Polizei drückt ein Auge zu, Lehrer benoten zu gut, die Buchhaltung schön die Bilanzen. Obgleich wir alle unentwegt gegen Regeln verstoßen, mithin die Ausnahme den Normalzustand bildet, bricht das Gesellschaftsgefüge nicht zusammen. Es lebt vielmehr von «tolerierten Differenzen», von

Abweichungen, Improvisationen und Innovationen, die für ein fragiles Gleichgewicht der sozialen Kräfte sorgen.“

In der *Neuen Züricher Zeitung* vom 17.01. 2004 war zu lesen, dass *Regel und Ausnahme*

„wohl als zukünftiges Standardwerk der Gesellschaftswissenschaft“ zu werten sei. Sein interdisziplinärer Überblick fasse die losen Enden verschiedenster wissenschaftlicher Theoriestränge zusammen und bringe sie mit der Philosophie Derridas und Agambens auf den Punkt.

2004 erschien von Günther das bereits erwähnte Buch *Als ob. Fiktionen und Organisationen*. 2009 die zweite Aufl. Günther weist in ihm darauf hin,

„Institutionen gibt es nur, weil und insofern wir daran glauben.“ Niemand könnte also eine Ehe schließen, wären wir alle nicht davon überzeugt, dass es sie wirklich gibt. Im Ostblock lebten viele Menschen „als ob“ die Demokratie nicht bedroht wäre, als ob konstitutionelle Rechte und die Geltung der Gesetze noch immer die höchste Priorität darstellten, als ob politischen Entscheidungen und zivilgesellschaftliche Werte nicht von denen beeinflusst werden könnten, die versuchen, sie den Menschen zu rauben.“ Diese „Als Obse“ hielten das alles am Leben! In den Vorstellungen der Menschen zumindest, was ein Potential der Wiedererweckung beinhaltete.

In dem Buch *Organisation und Moral* von 2010 stellt Günther alles das zusammen, was Organisationen eine dunkle Seite verleiht, nämlich, Zitat:

„Das Recht zu bestimmen, was sein soll, haben in der Moderne Akteure usurpiert, die wir, wären es Menschen, Sonderlinge nennen würden. Korporative Akteure, die großen Organisationen, entscheiden heutzutage über die drei Fragen aller Fragen: Was kann ich wissen? Was soll ich tun? Was darf ich hoffen? Sonderbare Akteure sind es, weil sie ... mit besonders vielen Zungen sprechen können, was man ihnen, je nach dem, als Sprachgewalt, Vielstimmigkeit oder Doppelzüngigkeit auslegen kann. ... Auf die moralischen Fragen »Was soll sein?« und »Was soll ich tun?« geben sie viele, wechselnde, sonderbare Antworten, Antworten, die *ihrer* Logik, einer eigensinnigen Organisationsrason, gehorchen.“

Günther führt aus, dass diese Akteure das Recht des Stärkeren in Anspruch nehmen, um ihren Forderungen Geltung zu verleihen.

„Seit jeher genießt es – das Recht des Stärkeren – einen zweifelhaften Ruf. So entschieden seine moralische Begründung bestritten wird, so entschieden ist die Überzeugung von seiner faktischen Geltung. La Fontaines Fabel *Der Wolf und das Lamm* hat beidem Ausdruck verliehen.“

»Des Stärkren Recht ist stets das beste Recht gewesen – ihr sollt's in dieser Fabel lesen«, schreibt La Fontaine.

Günther beschreibt, wie die Verschleierung immer komplexer werdender Handlungen und Handlungsfolgen in ebenfalls komplexitätsgesteigerten „Handlungssystem-zusammenhängen“ (S. 247) und nicht nur zur Fiktionalität von Akteuren (eben auch korporativer), sondern sogar zur Fiktionalität der Zurechenbarkeit selbst führt.

„Und wenn Handlungen, Handlungsfolgen und Zurechenbarkeit dieser Folgen allesamt ‚fiktiver‘ werden, wird genau ihre ... Moralisierung zunehmend gegenstandslos (ebd.). Die Zurechnungsexpansion ermöglicht den Organisationen, ihre Macht als Stärkere auszuspielen zu können. Organisationen können ihren Mitgliedern üble Machenschaften aufnötigen und diese durch eine Systemmoral zugleich stabilisieren und rechtfertigen“ (S. 258).

Als Mittel dagegen sieht Günther Anreiz- und Sanktionssysteme (z. B. Emissionshandel, Bußgelder, ordnungspolitische Maßnahmen u. a.) sowie ein verschärftes Unternehmensstrafrecht“ (S. 266)

Jetzt kann ich mir eine kurze Bemerkung zu Rankings nicht verkneifen:

Dem mir vorliegenden Verzeichnis zufolge, hat Günther 11 Bücher geschrieben, davon zwei mit Koautoren, 9 Bücher herausgegeben, alle zusammen mit anderen, und 140 Aufsätze und sonstige Beiträge in Zeitschriften und Sammelwerken veröffentlicht, davon einige mit anderen. Seine Schriften finden große Beachtung, was allen auf diesem Gebiet Belesenen klar ist. Dennoch taucht Günther in den gängigen Rankings nicht auf. Einen überzeugenderen Beleg dafür, dass Rankings Unfug sind, kann es m.E. nicht geben.

Wie er seine Ideen entwickelt, legt Günther m.E. sehr anschaulich in einem Aufsatz dar, der 2014 in einem von Windeler und Sydow herausgegebenen Sammelband erschienen ist, mit dem Titel *Können und Haben, Geben und Nehmen. Kompetenzen als Ressourcen in Organisationen und Netzwerken*, dessen Titel ich zum Teil für den Titel meiner Laudatio geklaut habe, weil er auch für die Person Günthers stehen könnte. In diesem Aufsatz werden Communities of Practice als entscheidende, wichtige Orte des organisationalen Lernens hervorgehoben, die die Bildung von Netzwerken, personalen und organisationalen, nahelegen. Wichtig für organisationales Lernen ist eine Kooperation, die zwar zum Teil, aber nicht ausschließlich als (nutzenorientierter) Tausch gedacht werden kann. Aber:

„Ohne einen Schuss (sic!) (moralbasierter) Reziprozität, ohne eine „Ethik der Gabe“, die sich ökonomischer Kalkulation entzieht, kann eine solche Kooperation nur unter erheblichen Gefährdungen funktionieren.“

Wichtig ist auch, dass „Kompetenzen als Ressourcen in Organisationen und Netzwerken u.a.

“eine moralische Kompetenz der Organisationsmitglieder und der Organisationen, ein Organisationskapital in Form etablierter Standards der Loyalität, Fairness, Reziprozität und Responsivität (erfordern), ohne die Kooperation und *knowledge sharing* schwer gefährdet wäre.“

Günther hat darüber hinaus eine Reihe von Beiträgen zur **Entscheidungstheorie** und zum Konzept der Unentscheidbarkeit erstellt, wobei er sich vor allem auf Luhmann und Derrida bezieht. So erschien 2011 das Buch *Kunst des Entscheidens. Ein Quantum Trost für Zweifler und Zauderer* und auch *Noch nicht/Nicht mehr. Wir Virtuosen des versäumten Augenblicks*.

In diesem Buch beschwört Günther den Augenblick,

„in dem die Erwartung, die Sehnsucht das Begehren, die Hoffnung, der Trost, oder die Verheißung mitklingt: *noch* nicht, aber *bald*. ... Noch ist nicht aller Tage Abend. Noch sind die Würfel nicht gefallen. Noch ist alles gespannte Erwartung. Und dann aber, *unversehens*, schockierend und rätselhaft: nicht mehr, niemals, nimmermehr, wo es doch hätte heißen sollen: endlich. Endlich angekommen. Endlich mein. Endlich erlöst.“

Bei Dir, lieber Günther, ist es aber so: der Doctor honoris causa ist jetzt wirklich Deins. Unwiderruflich! Du bist ein Virtuose des am Schopfe gefassten Augenblicks!

Hervorzuheben sind auch Beiträge zu „Gabe vs. Tausch“, die auf der grundlegenden These basieren: Gaben in Organisationen sind nicht *do ut des* (Tausch), und sie sind keineswegs obsolet, sondern Organisationen funktionieren nicht ohne – uneigennützig – Gaben.

Unbedingt erwähnen möchte ich noch, dass Günther sich nicht nur während der Promotionsphase (*wie in Fußball Blues* erwähnt) intensiv mit Kafka beschäftigte. 2019 hat er zusammen mit Marianne Schuller herausgegeben: *Kafka. Organisation, Recht und Schrift*. Er hat zusammen mit seiner Koautorin einen Beitrag beigesteuert mit dem Titel *Theoriefiktionen, literarische Fiktionen* und einen eigenen Beitrag mit dem Titel *Kafka: Bootstrapping avant la lettre*.

Im Rückblick zeichnet sich im Wirken Günthers folgender roter Faden ab: Seine Beiträge formen sich zu einer sozioökonomischen, nicht-ökonomistischen Theorie der Unternehmung, die mit Macht, mit der (performativen) Rolle der Sprache, mit Paradoxien des Entscheidens, Effizienzkritik, Rationalitätsmythen und Moral zurechtkommt und Unternehmen als korporative Akteure ernst nimmt.

Diskussionen um Netzwerkgesellschaft, *digital worlds*, Plattform-Ökonomie, Open Source/Open Innovation, Finanzkapitalismus, Hierarchiekritik, Demokratisierung, CSR, Nachhaltigkeit, Gaben- und *sharing*-Ökonomie (etwa im Rahmen von *knowledge-sharing networks*) sind für Günther Grund genug,

„eine sozioökonomische Theorie der Unternehmung auf die Tagesordnung zu setzen, die auf jene Herausforderungen antwortet, in empirischer, aber auch normativer Stoßrichtung. Das wirft nicht zuletzt epistemologische Fragen auf: nach dem epistemischen Ding ‚Unternehmung‘, nach ihrer Akteurseigenschaft, nach dem Status von Kritik gesellschaftlich bedenklicher Funktionen und nach den Möglichkeiten, der gebotenen Multiperspektivität gerecht zu werden, via Inter- und Transdisziplinarität und/oder einer integrationsstarken Metatheorie, etwa, und das wäre Günthers Favorit: „einer strukturationstheoretisch unterfütterten Integration des soziologischen und des ökonomischen Neo-Institutionalismus.“

Wir dürfen, lieber Günther, also weiterhin gespannt sein, was Du mit deinen Ressourcen noch so alles anstellen wirst?

Vielen Dank und jetzt viel Spaß bei Günthers Vortrag!