

# Franz Herbert Rieger – betrachtet mit den Augen eines Kollegen und Freundes

*Bernd Pfeiffer*

Die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR) – bis vor kurzem war es die Fachhochschule für Wirtschaft Berlin (FHW) – wurde wie die meisten Fachhochschulen 1971 gegründet. Sie war das Nachfolgeinstitut der damaligen Wirtschaftsakademie. Der Leser hat schnell errechnet, dass das Jahr 2010, in dem diese Schrift erscheint, kein Jubiläumsjahr der Hochschule ist. Der Grund für die Veröffentlichung muss also ein anderer sein.

Im Jahre 2010 sind es fast vierzig Jahre, in denen die Hochschule von einer kleinen Einrichtung mit eintausend Studierenden und einem Studiengang „Wirtschaft“ sich zu der heutigen Einrichtung mit dem vielfältigen Studienangebot (49 Studiengänge) und ca. 8.500 Studierenden entwickelt hat. Wie es in diesem langen Zeitraum nicht anders zu erwarten ist, ging der Entwicklungsprozess nicht immer geradlinig „nach oben“.

Für Ökonomen sind konjunkturelle Auf- und Abbewegungen nichts Ungeöhnliches. Doch ist es in diesem Fall wirklich erwähnenswert, dass die Konjunktur dieser Hochschule seit den späten achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts – und damit seit fast fünfundzwanzig Jahren – eine stetige Aufwärtsbewegung zeigt.

## Die FHW nach 1984/85

1984 wurde Franz Herbert Rieger (FHR) an die Fachhochschule für Wirtschaft Berlin (FHW) als Professor für Betriebswirtschaftslehre berufen. Seine Bewerbung an die Hochschule – wie auch meine eigene – fiel in eine Zeit der heftigsten Auseinandersetzungen der damaligen Hochschulleitung mit der Senatsverwaltung für Wissenschaft und Forschung. Der hochschulpolitische Sprecher der Berliner SPD äußerte in einem Zeitungsartikel: „Kewenig (der damalige Senator für Wissenschaft und Forschung) greife zu einmaligen Maßnahmen, um die Verhältnisse an der FHW in seinem Sinne zu ändern“. Gemeint war mit der „einmaligen Maßnahme“, dass wir unsere Bewerbung um eine Professorenstelle direkt an den federführenden Senator schicken mussten und nicht – wie es üblich wäre – an den Rektor der Hochschule. Später stellten wir dann gegenseitig fest, dass wir mit einer unvoreingenommenen Grundeinstellung an die FHW gegangen waren. Wir wollten uns durch die damaligen hochschulpolitischen Aus-

einandersetzungen zwischen FHW und Senatsverwaltung nicht vereinnahmen lassen und ein eigenes Bild der hochschulpolitischen Situation gewinnen.

Später wechselte FHR von dem Schwerpunkt „Unternehmenspolitik und Unternehmensverfassung“ zu seinem anderen Interessensschwerpunkt „Management nicht-kommerzieller Betriebe“. Er lehrte, forschte, beteiligte sich aktiv an der akademischen Selbstverwaltung und erstellte außerdem noch Gutachten für externe Auftraggeber. Bereits in den frühen Jahren seiner Hochschullehrerzeit beeinflusste FHR maßgeblich die Weiterentwicklung der Hochschule: Ihm – und dem Autor dieser Zeilen – ist es zuzuschreiben, dass aus der „Schöneberger Hochschule“ mit der Ausstrahlung auf Berlin und Brandenburg eine Hochschule wurde, die sich auf den Europäischen Hochschulraum zu bewegte.

### **Die frühe Internationalisierungsphase der FHW**

1990 startete die FHW nach einer zweijährigen Vorbereitungsphase zusammen mit der heutigen Anglia Ruskin University (ARU) in Cambridge/UK den gemeinsamen Studiengang „European Business Administration“. Es gab damals fast keine Vorbilder für einen zwischen einer englischen und einer deutschen Hochschule vollständig abgestimmten Studiengang, an dem die beteiligten Partner jeweils zur Hälfte ihren Ausbildungsbeitrag leisteten. Wir stellten schnell fest, dass die „Philosophie“ eines britischen Business Administration-Studiums sich wesentlich von dem Grundkonzept des BWL-Studiums an der FHW unterschied. Viele gegenseitige Besuche waren notwendig, um zu einem gemeinsamen Studienprogramm zu gelangen, das von beiden Hochschulen als ihr gemeinsames BWL-Studium anerkannt wird, so dass sowohl der deutsche Diplomgrad als auch der britische Bachelor of Honours verliehen werden konnte. Auf den Reisen lernte ich nicht nur den Lehrer und Forscher kennen sondern auch den Menschen Franz Herbert Rieger.

Kaum war das erste internationale Undergraduate-Programm der FHW begonnen, wagten wir uns ab 1990 an eine internationale Kooperation im Postgraduate-Bereich. Mit der bereits genannten ARU entwickelten wir ein gemeinsames MBA-Programm als Teilzeitstudiengang, mit der Southbank University/London wurde der gemeinsame MBA „European Management“ aus der Taufe gehoben. Da zu jener Zeit eine deutsche Fachhochschule keinen MBA-Grad verleihen konnte, wurde dieser von den britischen Partnern verliehen. Wieder hatten FHR und ich auf vielen Reisen zu „Course Management“-meetings, „Assessment Board“-meetings, „Awards Board“-meetings – wie sie alle hießen – Gelegenheit, uns als Kollegen und Freunde kennen zu lernen.

Der Internationalisierungsprozess der FHW wurde fortgesetzt durch Doppeldiplomabkommen mit drei niederländischen Hochschulen und einer weiteren

englischen Hochschule. Auch kleinere Rückschläge mussten wir einstecken, als es nicht gelang, einen quadronationalen MBA-Studiengang mit Partnern aus Berlin, Paris, London und Valencia einzurichten. Doch vielleicht war ein solches Projekt zur damaligen Zeit (1992) zu vermessen?

Wir hatten in den zahllosen Entwicklungsgesprächen mit unseren ausländischen Partnern Gelegenheit, unsere Vorstellungen von einem „guten“ Betriebswirtschaftsstudium einvernehmlich und auch kontrovers zu diskutieren, und – wenn es einmal Meinungsunterschiede gab – zu einem Kompromiss zusammen zu finden. Dabei konnten wir unsere eigene Flexibilität im Hinblick auf die Vorstellungen unserer Partnerhochschulen testen.

## Die Person FHR

Wenn FHR im April 2010 die Leitung der heutigen HWR abgeben wird, wird er vier Jahre der 1. Prorektor und fast zehn Jahre der Rektor der Hochschule gewesen sein. Der Verfasser dieser Zeilen wird ihn mehr als zwanzig Jahre in seinem Wirken für die Hochschule begleitet haben: zunächst die gemeinsame Arbeit an neuen Studien- und Prüfungsordnungen bald nach unserem zeitgleichen Eintritt 1984/85 in die Hochschule, danach die beschriebene Zeit der frühen Internationalisierungsbestrebungen und später als Prorektor und Studiendekan. So ist es Zeit, einige markante Erfahrungen dieser Zeit Revue passieren zu lassen und sich zu erinnern als Kollege und vor allem als Freund. Hier soll nicht die sachliche Beschreibung der Projekte im Mittelpunkt stehen, die FHR für die Hochschule angestoßen oder durchgeführt hat. Dazu ist an anderer Stelle Platz gegeben (siehe Schmidt: Der Herr der Baustellen, in diesem Band.) Es soll vielmehr der subjektive Blick auf den Menschen FHR vorherrschen: *Wie* hat er das getan, *was* er für die Hochschule geleistet hat? Von welchen Grundideen ließ sich FHR leiten?

## Methodisches Grundlagenwissen versus Management-Tools

In Entwicklungsgesprächen für neue Studiengänge beklagte FHR eine Tendenz in der wissenschaftlichen Ausbildung von Betriebswirten, in der nicht grundlegendes ökonomisches Wissen das Fundament des Studiengangs bildet sondern so genannte moderne Management-Tools, die manchmal nichts anderes sind als die geschickte Neuverpackung von alten grundlegenden ökonomischen Gesetzmäßigkeiten oder – in anderen Fällen – das Herausgreifen einzelner Facetten aus dem komplexen Ganzen gesellschaftlicher Organisationen.<sup>1</sup> Der Philosoph Peter

---

1 Als Beispiele seien genannt: Lean Management, Wissensmanagement, Business Process Reengineering, Total Quality Management, Innovationsmanagement, Change Manage-

Bieri – und wie er einige andere – beklagte in jüngster Zeit, dass in Krisenzeiten einfache Glücksrezepte und eine schnelllebige Ratgeberliteratur Hochkonjunktur haben. Übertragen auf die Betriebswirtschaftslehre könnte man daraus ableiten, dass in Krisen- und Umbruchszeiten „Glücksrezepte“ in Form von immer neuen Management-Tools begierig aufgenommen werden. Dieser Reduktionismus in der Managementlehre (Malik 2005, S. 206) führt zu Missverständnissen und Irrlehren in der Managementausbildung, wenn man bei der Gestaltung von Studienprogrammen diesem Trend kritiklos folgt.

FHR hat häufig bedauert, dass wir die geistigen Grundlagen vieler Ideenkonzepte der Wirtschaftswissenschaften nicht an ihrer Quelle studieren können. Ein sieben- oder achtsemestriger Bachelor lässt es nur eingeschränkt zu, dass man die philosophischen Grundlagen des wirtschaftswissenschaftlichen Denkens, die in zweieinhalb Jahrtausenden angehäuft wurden, an ihrem Ursprung studiert. Umso größer war seine Sympathie und Unterstützung für ein Studium Generale an der FHW. (siehe auch Kadritzke/Görges in diesem Band) FHR zählte immer zu den Verfechtern einer thematisch breiten Ausbildung in unseren Studiengängen. Die Idee, dass zu einem betriebswirtschaftlichen Studium auch die Volkswirtschaftslehre und relevante Gebiete der Rechts- und Sozialwissenschaften gehören, war für einige unserer internationalen Kooperationspartner ungewohnt, und es bedurfte einiger „Verhandlungskunst“, dieses Grundkonzept in den internationalen Studienprogrammen durchzusetzen.

FHR ist überzeugt, dass einige philosophische Lehren voll von praktischen Anleitungen für das Handeln in Wirtschaft und Gesellschaft sind. Sie liefern Leitbilder, sie enthalten methodische Anregungen und können hilfreiche Empfehlungen für das eigene Handeln liefern.

Wenn man so lange zusammengearbeitet hat, den Menschen in beruflichen und privaten Situationen erlebt hat, stellt sich ganz natürlich die Frage, welcher Typus ist er in seinem beruflichen Handeln? Welcher Grundausrichtung folgt er bewusst oder unbewusst?

Sicherlich kann man diese Frage nur mit dem Risiko beantworten, große Vereinfachungen vorzunehmen. Ich wage es trotzdem und meine, FHR zeigt viele Züge eines Stoikers.<sup>2</sup>

---

ment, Turn around-Management, Konzept der lernenden Organisationen, Total Value Management.

- 2 Dabei soll hier nicht erörtert werden, ob wir uns auf die antike Stoa (um 300 v.Ch. in Athen mit den Hauptvertretern Zenon, Kleanthes und Chrypsipp), die mittlere Stoa (um 150-50 v.Ch. mit Panaitios und Poseidonios) oder die jüngere, römische Stoa (1. und 2. Jahrhundert n. Ch. mit dem Staatsmann Seneca, dem Sklaven Epiktet und Kaiser Marc Aurel) beziehen. Allerdings stammen die praktischen und anschaulichen Anleitungen zur Lebensklugheit zumeist von den römischen Stoikern.

Wir wollen unsere Betrachtungen drei Themenkreisen widmen (siehe hierzu auch Müller-Merbach 1995, S. 182ff): Der Umgang mit den Dingen bzw. den Sachproblemen, der Umgang mit den Menschen der Umgebung, der Umgang mit sich selbst.

## **Der Umgang mit den Dingen**

Sprichwörtlich und fast allen bekannt ist die „stoische Gelassenheit“ oder der „stoische Gleichmut“. Damit ist keinesfalls Antriebsarmut oder Gleichgültigkeit eines Stoikers gemeint. Es ist vielmehr die Aufforderung, das zu erkennen, was in unserer Macht steht zu verändern, und das anzunehmen, was wir nicht verändern können. In diesem Sinne ist FHR ein stoischer Hochschulmanager, was auch bedeutet, dass er ein Mensch der Tat ist. Er konzentrierte seine Kräfte auf das Gestaltbare und plante zielorientiert, was er für machbar hielt. Weniges wollte er dem Zufall oder dem „Lauf der Dinge“ überlassen. FHR zeigte sich als entscheidungsfreudiger Mensch, und überraschte mit seinen Entscheidungen manchmal seine Umgebung.

Dem englischen Kunsthistoriker und Sozialphilosophen John Ruskin (1819-1900), der 1858 eine Kunstschule in Cambridge eröffnete, die die Keimzelle der heutigen Anglia Ruskin University wurde – unsere erste und überaus wichtige Partnerhochschule in Großbritannien – wird das Zitat zugeschrieben:

„Was wir denken und was wir glauben ist im Endeffekt von geringer Konsequenz. Das einzige, was Konsequenzen hat, ist, was wir tun.“

Auch FHR folgte als Leiter einer Hochschule diesen Überzeugungen. Dabei machte sein Pragmatismus es möglich, sich gleichzeitig zu beschränken:

„Wer Großes will, muss sich zu beschränken wissen, wer dagegen alles will, der will in der Tat nichts und bringt es zu nichts“. (Fr. Hegel)

## **Der Umgang mit den Menschen der Umgebung**

Hervorstechendes Merkmal des Umgangs mit seiner Umgebung war das Bestreben, mit eigener Offenheit die Menschen seiner Umgebung zu gewinnen. In einem Klima des Vertrauens sind viele sachlichen Auseinandersetzungen leichter zu führen und einer Lösung zuzuführen. FHR hat oft betont, wie sehr er auf die längerfristigen Wirkungen der eigenen Offenheit vertraut. Der Erfolg dieser Strategie im Umgang mit den Partnern der Hochschule (z.B. Senatsverwaltung, Wirtschaft) ist offensichtlich. Dabei hat er die Risiken dieses Verhaltens nicht verkannt. Aber ich glaube, er wurde selten enttäuscht.

## Umgang mit sich selbst

Der späte Stoiker Seneca hat uns die Worte hinterlassen:

„Zwei Dinge verleihen der Seele am meisten Kraft: Vertrauen auf die Wahrheit und Vertrauen auf sich selbst.“

Dieses Vertrauen auf sich selbst fordert den handelnden Menschen gleichzeitig auf, die Ursachen für Glück und Unglück seines Tuns bei sich selbst zu suchen, und damit selbst die Verantwortung zu tragen für Erfolg und auch den Misserfolg. In diesem Sinne war FHR ein Stoiker in der Hochschulleitung. Die Übernahme der Verantwortung für die *gesamte Aufgabe* – für die gesamte Hochschule mit allen Fachgebieten und Menschen – heißt, sich selbst in den Dienst gestellt zu haben, oder sich als selbst bestimmten Diener zu sehen. Basis dieser Haltung ist der stoische Gedanke der Pflicht. Diese führt den stoischen Menschen zur Übereinstimmung mit sich selbst, er verwirklicht die in ihm enthaltene Natur. Diese Pflicht zu erfüllen heißt, seiner eigenen Stimme im Innern zu gehorchen.

Vielleicht ist es dieser Aspekt, der mich am ehesten zu der Meinung kommen ließ, FHR ist in seinem Innern ein Stoiker. Die Pflicht, seine Aufgaben in der Hochschule erfüllen zu müssen, waren auch seine eigene innere Pflicht. Die Hochschule zu vertreten, sie präsent zu halten, wo immer es ging, waren ihm inneres Anliegen. Nicht nur einmal schimpfte er, wenn er die Hochschule vertreten musste, obwohl es nicht der Rektor oder der Prorektor hätte tun müssen. Es kam für ihn nicht in Frage, in diesen Momenten seine gefühlte Pflicht zu vernachlässigen.

## Die „andere“ Seite

Die akademische Pflicht gebietet es, auch über die „andere“ Seite des Freundes nachzudenken, auch wenn das hier schwierig ist.

G. E. Lessing hinterließ uns in der „Hamburgischen Dramaturgie“ die Gedanken:

„Wie es selten Komplimente gibt ohne Lügen, so finden sich auch selten Grobheiten ohne Wahrheiten“.

Grobheiten oder grobe Reaktionen waren auch bei FHR zu finden. Es geschah sehr selten, aber es war nicht ausgeschlossen. Es waren heftige Reaktionen aus seinem Munde, ohne dass die Umgebung sich die Heftigkeit erklären konnte. FHR fiel es manchmal schwer, frühzeitig „Nein“ zu sagen, wenn er mit der Argumentation oder dem Verhalten seines Gegenüber nicht einverstanden war. So



staute sich Ärger bei ihm an, der sich in schärferen Formulierungen entlud. Doch hatte Lessing bereits erkannt: „... so finden sich auch selten Grobheiten ohne alle Wahrheiten“.

### **Der Blick zurück**

FHR hat als Rektor seit dem Jahr 2000 zusammen mit den Kollegen im Rektorat die FHW und heutige HWR auf eindruckliche Weise geprägt. Der Wachstumsprozess der Hochschule war außergewöhnlich, die Zahl der angestoßenen Innovationen war erstaunlich. Sein persönlicher Einsatz für die Hochschule war kaum zu überschätzen. Er hat dabei auch seine Gesundheit nicht geschont. Dennoch gilt – wenn man FHR heute gegenübertritt – auch für ihn das Wort von Oscar Wilde:

„Die Tragödie des Alters ist nicht, dass man alt ist, sondern dass man jung ist.“

### **Literatur**

Handelsblatt Management Bibliothek (2005): Bd. 01-12. Frankfurt/M.

Malik, F. (2005): Wider den Reduktionismus. In: Handelsblatt Management Bibliothek, Bd. 08, S. 205-212

Müller-Merbach, H. (1995): Philosophie-Splitter für das Management (3. Auflage). Bad Homburg

Weischedel, W. (1975): Die philosophische Hintertreppe. München

