

**REDE von
Professor Dr. Dr. h.c. mult. Otto H. Jacobs
anlässlich der Verleihung des Eduard Gaugler
Preises für Personalmanagement der
Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und
Sozialpraxis e.V., Mannheim**

GEDRUCKT WIE GESPROCHEN



Liebe Familie Gaugler,
sehr verehrte Damen und Herren,

zunächst mal möchte ich den Initiatoren dieser heutigen Veranstaltung, nämlich der Verleihung des Eduard Gaugler Preises für Personalmanagement, meinen Glückwunsch aussprechen: Das ist eine vorzügliche Vorgehensweise und sie hätte Professor Gaugler sehr viel Spaß gemacht und - vor allen Dingen - er hat oder hätte sie verdient. Herzlichen Glückwunsch! Sehr gut! Sehr gut!

Gaugler war eine großartige Persönlichkeit, sowohl als Wissenschaftler, aber auch als Organisator des Wissenschaftsmanagement und nicht zuletzt auch in seinem persönlichen und familiären Bereich.

Ich selber hatte die Gelegenheit und das Glück, sehr früh mit ihm zusammen zu kommen. Schon 1967 in Regensburg waren wir gemeinsam in der gleichen Fakultät und wir saßen Reih' an Reih' zwischen unseren beiden Zimmern war nur eine ganz dünne Plastikwand und Gaugler hatte ja eine kräftige Sprache und das bedeutete, dass ich immer wieder seine Telefonate mit seiner Frau Helene mithören musste. Das war mir aber nicht besonders peinlich, muss ich sagen, denn ich habe das alles gehört, aber nicht verstanden, denn das Ganze wurde in tiefem Schwäbisch geführt.

Gaugler kam aus einem christlich geprägten Haus und musste in dem elterlichen Haushaltswarengeschäft sehr früh harte Arbeit leisten und Verantwortung übernehmen. Als er 10 Jahre alt, war verstarb sein Vater und bei ihm blieb also die angesprochene Verantwortung und Arbeit hängen. Und diese beiden Tatbestände „Verantwortung übernehmen“ und „harte Arbeit“ waren ein Charakteristikum, das Gaugler sein ganzes Leben lang beibehalten hat. Er hat aus seiner Familie den tief ausgeprägten katholischen Glauben übernommen. Und das hat ihn ebenfalls wie das gerade genannte harte Arbeiten und das Tragen von Verantwortung sehr geprägt; im Übrigen auch das seiner Frau Helene, die nie in den Vordergrund getreten ist, die aber enormen Einfluss auf sein Wirken und seinen Werdegang gehabt hat. Es ist schade, dass sie nicht hier sein kann. Sie ist gerade 98 alt geworden und das ist ja zu verstehen, dass sie solche Strapazen lieber nicht mehr auf sich nehmen möchte. Man wird ihr aber berichten, und das wird sie sehr freuen, auch meine ganz persönlichen Grüße.

Wenn man die wissenschaftliche Vorstellung und das wissenschaftliche Leben von Eduard Gaugler einordnen will, so entstammen sie dem Grundsystem der sozialen Marktwirtschaft, das war sein Umfeld. Das Umfeld, was auch zu der Zeit, als er gerade ein junger Student war, entstand. 1949 wurde die soziale Marktwirtschaft gewissermaßen als dritter Weg zwischen Kapitalismus auf der einen Seite und Sozialismus auf der anderen Seite geschaffen. Und dieses System der sozialen Marktwirtschaft basiert u.a. auf Freiheit im Wettbewerb. Diese Freiheit muss sichergestellt werden durch den Staat und der Staat hat zudem durch ein Sozialsystem dafür zu sorgen, dass die wirtschaftliche Freiheit zum Wohlstand der Bürger und der Bevölkerung wird.

Der wahrscheinlich wichtigste Begründer der sozialen Marktwirtschaft - im Übrigen wie Eduard Gaugler ein strenger Katholik - war Alfred Müller-Armack. Und ich hatte das Glück, später bei ihm, bei Müller-Armack, in Köln studieren zu dürfen und ich erinnere mich noch sehr genau, dass seine Vorlesungen begannen mit der Aussage: Wirtschaft ist für Menschen da!

Das ist eine Maxime, die auch Eduard Gaugler stark geprägt hat. Die soziale Komponente der sozialen Marktwirtschaft hat Gaugler aus der christlichen Ethik übernommen. Er stand damit in großer Nähe zur christlichen Soziallehre und die, die sich ein wenig dort auskennen, werden sicherlich den Namen Nell-Breuning kennen, und diese Nähe zu Nell-Breuning, der übrigens auch ein Jesuit war, die ist in dem gesamten Lebenswerk von Eduard Gaugler nachvollziehbar.

Auch dass er 1972 Nachfolger hier in Mannheim - und der Dekan hat es gerade ja erwähnt - auf dem 1. Lehrstuhl für Personalwirtschaft in Deutschland wurde, geht in die gleiche Richtung. Der Vorgänger von Eduard Gaugler war August Marx und dort ist eine ähnliche Parallele, wie ich sie gerade zu Nell-Breuning gezogen habe, zu erkennen, denn August Marx, ein hoch anerkannter Wissenschaftler, war im Übrigen auch Priester und Jesuit und hatte den förmlichen Titel des päpstlichen Hausprälaten.

Übersetzt man jetzt diese Hintergründe, die ich versucht habe, ein wenig zu skizzieren, auf die Spezialgebiete von Eduard Gaugler, nämlich der Unternehmensführung und dem Personalwesen, so bedeutet das, dass Begriffe und Zielsetzungen wie Anstand, Fairness und gegenseitige Achtung die Wertmaxime von Eduard Gaugler in seinem Wesen und bei der Vorstellung dessen, was unternehmerisches Handeln bedeutet, gewesen sind.

Diese in der Allgemeinheit relativ abstrakten Zielsetzungen mussten natürlich in konkrete Handlungen bei der Unternehmensführung und im Personalwesen umgesetzt und übersetzt werden. Und dieses Vorgehen, der Anwendung der Maxime, die ich da gerade angesprochen habe, das war das Lebenswerk im betriebswirtschaftlichen Bereich von Eduard Gaugler.

Wenn man diese Unterschiede zwischen dem, was Gaugler vertreten hat - und auch sehr erfolgreich vertreten hat - mit dem heutigen System der Unternehmensführung und Personalwesen vergleicht, dann wird der Unterschied zu seinen Vorstellungen und den heutigen Tatbeständen relativ bewusst.

Heutzutage, insbesondere bei börsennotierten Unternehmen, wird die Unternehmensführung und das Personalwesen in außerordentlich starkem Maße an den Entwicklungen des Kapitalmarktes ausgerichtet. Die Definition dessen, was shareholder-value ausmacht, ist zwar heutzutage erheblich subtiler geworden als das zu Zeiten, wo dieser Begriff erstmals erschien, gewesen ist, aber im Grundsatz kennzeichnet dieses shareholder-value-Prinzip die Unternehmensführung heutzutage und auch das Personalwesen. D.h. die Unternehmenspolitik richtet sich in sehr starkem Maße an den

Entwicklungen des Kapitalmarktes und wird auch in ihrem Erfolg danach gemessen. Auch die Entlohnungssysteme, beispielsweise insbesondere bei den führenden Mitgliedern eines Unternehmens, wird sehr stark an Zielsetzungen orientiert, die sich nach den Entwicklungen des Kapitalmarkts orientieren in Form von Boni oder Options oder was es sonst noch alles an Spezialitäten auf diesem Gebiet gibt.

Diese um die Jahrtausendwende etwa in Europa und in Deutschland entstandene Entwicklung in Richtung Kapitalmarkt, die aus den USA zu uns herüberkam, die ist mit den Grundsätzen von Gaugler in der Unternehmens- und Personalführung nicht ganz einfach, aber auch nicht unmöglich in Verbindung zu bringen.

Ich wollte Ihnen diese Hintergründe ein wenig erklären, damit Sie die besondere Position, die Eduard Gaugler so erfolgreich in Forschung und Lehre vertreten hat, verstehen.

In der Lehre, also den Studierenden gegenüber, vertrat er nicht nur die genannten Inhalte, sondern er lebte sie auch vor. Der Dekan hat vorhin in seiner Begrüßung ebenfalls auf diesen Tatbestand hingewiesen und ich finde, dass dieses glaubhafte Vorleben von Anstand, Fairness, gegenseitiger Achtung sicherlich mindestens den gleich großen Wert hat wie die Stoffvermittlung und erst recht den Wert hat, wie die Erklärung irgendwelcher abstrakter betriebswirtschaftlicher Formeln. Und dieses war auch ein besonderes Kennzeichen, nämlich die Achtung dieser heranwachsenden Generation, was Eduard Gaugler auszeichnete.

Gaugler war ein international anerkannter Wissenschaftler, was sich in einer Vielzahl von Büchern, Sammelwerken, Aufsätzen, Vorträgen dokumentierte. Er unterhielt mannigfaltige Beziehungen zu einer Vielzahl von internationalen Organisationen, zu vielen Ländern nicht nur in den Westen hinein, sondern auch insbesondere in den Südosten Asiens hinein und dort sind seine besonderen Beziehungen zu Japan und Korea besonders zu erwähnen.

Dieses führte zu zwei wichtigen Entwicklungen - auch für die Universität Mannheim.

Viele der japanischen oder insbesondere koreanischen jungen Leute, die er in Seoul beispielsweise kennenlernte, kamen hierher - mit Unterstützung übrigens dann der Seoul National University und anderer Einrichtungen - und promovierten hier und wurden dann anschließend Professor in den entsprechenden koreanischen/japanischen Einrichtungen. Das ist natürlich für die Verbreitung der Vorstellungswelt der deutschen Betriebswirtschaftslehre ein ganz wichtiger Tatbestand gewesen.

Aber diese Vorstellungswelt der Internationalisierung hatte auch noch eine andere Komponente. Gaugler lernte natürlich in Südasien beispielsweise die unterschiedlichen Kulturen kennen. Und wenn man erfolgreich Unternehmensführung lehrt und demonstriert, dann ist es natürlich extrem wichtig, erst recht in einem Land wie Deutschland, was extrem stark kapitalimport- und kapitalexportorientiert ist, dass man diese unterschiedlichen Kulturen kennt und sie auch in der Lehre vermittelt und auch vermittelt, wie man mit solchen Unterschieden umgeht.

Ich selber habe als Aufsichtsrat - im Übrigen auch bei FUCHS - kennengelernt, wie schwierig es ist, Fusionen - erst recht international - durchzuführen. Da ist es eine Aufgabe, beispielsweise die Leistung oder die Produkte oder die Finanzen miteinander zu integrieren und zu überführen. Das ist wichtig. Aber noch viel schwieriger und genauso wichtig ist es, die unterschiedlichen Unternehmenskulturen

zu integrieren und zu einem Ausgleich zu bringen. Das habe ich bei allem, was ich in der praktischen Betriebswirtschaftslehre getan habe immer als ein besonders schwieriges Feld angesehen, und dieses ist bei Gaugler im Rahmen seiner Lehre ebenfalls sehr stark mitberücksichtigt worden. Eine großartige Vorgehensweise!

Gaugler war nicht nur anerkannter Wissenschaftler - wie ich gerade skizziert habe - sondern ebenso ein begnadeter Wissenschaftsorganisator. Wissenschaftsprozesse zu organisieren in vielfältigster Form war sein zweites Leben - wenn man so will - im universitären Bereich.

Er war schon in Regensburg 1968 - in diesen schwierigen 68er Jahren - Dekan und wurde auch geachtet von den Studierenden, die auf einer ganz anderen Seite standen. Sie haben ihn bekämpft. Aber sie wussten, da steht jemand, der auch eine Position hat und zwar eine Position, die er geschickt, klug und nachdrücklich vertritt.

Er wäre sicherlich auch in Regensburg Rektor geworden, wenn er nicht den Ruf nach Mannheim als Nachfolger von August Marx angenommen hätte. Er wurde nach einem knappen Jahr in Mannheim 1973 schon Rektor dieser Universität.

Außerhalb seiner eigenen Fakultät und Universität, wo er aufgrund seines ausgewogenen Wesens und seiner klaren Urteilskraft und Entscheidungskraft hohes Ansehen genoss, war er in vielen wissenschaftlichen Umsetzungsprozessen engagiert, beispielsweise war er auch Vorsitzender des Deutschen Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre. Er war in vielen - die ich hier nicht im Einzelnen erwähnen kann - Verbänden engagiert bis hin zu verschiedenen Aufsichtsräten, denn die Beziehung zur Praxis war für Gaugler eine wichtige Sache.

Sein großes Engagement bei der Gründung der Universität Passau, bei der Gründung der katholischen Universität Eichstätt und der Universität Bayreuth, wo er Fakultäten und alle möglichen Einrichtungen extrem nach seinen Vorstellungen und damit qualitativ hochwertig gestaltet hat, hat ihm nicht nur einige Ehrendoktorwürden dieser Einrichtungen eingebracht, sondern auch eine Reihe von öffentlichen Ehrungen. So ist er beispielsweise mit dem Bundesverdienstkreuz am Bande ausgezeichnet worden und er erhielt den Bayerischen Verdienstorden.

Über Eduard Gaugler und seine Persönlichkeit als Mensch und Wissenschaftler könnte ich aus eigenem Erleben noch eine ganze Reihe von Dingen beitragen und berichten. Ich hoffe aber, dass meine zusammenfassenden Bemerkungen Ihnen den Eindruck vermittelt haben, welche überragende Persönlichkeit Eduard Gaugler war und welche Ehre es ist, einen Preis in seinem Namen zu erhalten.

Vielen Herzlichen Dank.

Otto Jacobs