

Vor 50 Jahren: "Ein stürmisches Drängen nach Reformen". Der VDI im Umbruch

von Sebastian Teupe

Umbruchstimmung. Davon war vor 50 Jahren die gesamte Republik betroffen – und auch der VDI. Begleitet von heftigen Debatten etablierte der Verein neue Leitlinien und Strukturen, die den VDI bis heute prägen. Vorangegangen war den Reformen ein wenig schmeichelhaftes Urteil der jüngeren Mitglieder. Sie betrachteten den VDI als "Altherren-Verein". Sie wollten mehr Einfluss. Auch der Koordinator der technisch-wissenschaftlichen Arbeit, Heinrich Toeller, war unzufrieden. Die Struktur der Fachgesellschaften verhinderte eine schnelle Reaktion auf den dramatischen technischen Wandel. Es drohte eine Lähmung der Vereinsarbeit. Toeller nahm sich vor, den VDI zu reformieren. Unterstützt wurde der 1969 zum "Kurator" bestimmte Toeller, wie der Vorsitzende des Wissenschaftlichen Beirates bis 1991 genannt wurde, von zwei weiteren Herren: dem 1970 als VDI-Direktor eingestellten Reinhard Menger und dem 1971 zum Vorsitzenden des VDI gewählten Walter Ludewig.

Die drei Reformer, die kurz hintereinander ihre Aufgabenbereiche übernommen hatten, verloren keine Zeit. Es war eine organisatorische Mammutaufgabe. Nicht alle VDI-Mitglieder teilten den Reformeifer. Als Walter Ludewig dann vor 50 Jahren mit einer Lobrede verabschiedet wurde, hinterließ er einen VDI, der noch immer im Umbruch war. Das "mehr oder weniger stürmische Drängen und Streben nach Reformen", bekam Ludewig in seiner Abschiedsrede etwas spöttisch zu hören, habe auch vor dem VDI "nicht haltgemacht" [1]. "Stürmisch" traf es gut. Die frühen 1970er Jahre waren alles andere als ruhige Zeiten für den VDI. Die Reformen sorgten für Spannungen und zogen sich über Jahre hin. Sie führten, wie einer der Beteiligten berichtete, zu "heftigen Gegenreaktionen" [2]. Am 3. Dezember 1974, vor genau 50 Jahren, konnten die Reformer einen Erfolg verbuchen. An diesem Tag beschloss die Versammlung des Vorstandsrates eine Satzungsänderung, die zu weitreichenden Strukturveränderungen des VDI führte. Die Satzungsänderung definierte die Zusammensetzung des Präsidiums und der Organe neu. Und sie prägt den Verein bis heute.

Den meisten Mitgliedern des VDI dürfte dieses Jubiläum kaum bewusst sein. Eine große Organisation arbeitet wie selbstverständlich in den Strukturen, die sie sich einmal verpasst hat. Dabei wird schnell vergessen, wie oft sich Organisationen verändern. Bereiche werden neu gegründet, aufgelöst, zusammengelegt. Mit dem Streben nach organisatorischer Effizienz allein lassen sich diese Veränderungen nicht erklären. Auch die Gründe für die Reformen der 1970er Jahre waren vielfältig. Dem VDI ging es um ein neues Selbstverständnis. Die neuen Strukturen sollten Ausdruck eines

modernen und sozial-integrativen Ingenieurvereins sein. Die Satzungsänderung im Dezember 1974 war ein wichtiger Baustein dieses Reformprozesses. Konkret waren es vor allem zwei Gründe, die das Drängen und Streben nach Reformen erklären.

Der erste Grund war wirtschaftlich-technischer Art. Keine Organisation bleibt von der Dynamik technischer Entwicklungen unberührt. Solche Entwicklungen führen dazu, dass die Organisationsstrukturen an Grenzen geraten und nicht länger reibungslos funktionieren. Die Organisation steht vor der Wahl, sich anzupassen, an Dynamik zu verlieren oder, im schlimmsten Fall, unterzugehen. Der Unternehmenshistoriker Alfred D. Chandler beschrieb einmal die Fähigkeit der amerikanischen Großunternehmen, ihre komplexen Organisationsstrukturen den neuen Gegebenheiten des Massenmarkts und der dynamischen, innovationsfreudigen Wissensgesellschaft des 20. Jahrhunderts anzupassen. Für ihn lag darin der Schlüssel ihrer Leistungsfähigkeit und des wirtschaftlichen Erfolgs der USA [3]. Deutsche Unternehmen studierten nach dem Zweiten Weltkrieg eifrig die von Unternehmen wie General Motors oder General Electric entworfenen Organigramme. Sie schufen sich neue, nach Funktionen bestimmte Bereiche, um Entwicklung, Produktion und Vertrieb aufeinander abzustimmen. Viele der im Vorstand und in den Beiräten des VDI aktiven Manager dürften die Argumente zur organisatorischen Neuaufstellung aus ihren eigenen Unternehmen gekannt haben. Ludewig etwa war Vorstandsmitglied der BASF, Toeller bei Hartmann & Braun, einem Pionier der Messgeräte-Entwicklung, der 1968 von der AEG übernommen worden war (und mittlerweile in den Schweizer ABB-Konzern integriert ist) [4].

Der VDI hatte auf die wegweisenden Innovationen des 20. Jahrhunderts bis dahin mit der Gründung zahlreicher neuer Fachgruppen reagiert. In den 1950er und 60er Jahren waren beispielsweise die Luft- und Raumfahrttechnik, die Feinwerktechnik, die Messtechnik und die Lebensmitteltechnik hinzugekommen. Seit 1930 hatte sich die Zahl der Fachgliederungen des VDI dadurch mehr als verdoppelt. Das war nicht nur Ausdruck einer zunehmend diversifizierten Techniklandschaft, sondern auch Ergebnis einer vereinsinternen Überzeugung: "Die Betätigung des VDI im technisch-wissenschaftlichen Bereich" sei umso effektiver, so fasste Toeller diese Überzeugung zusammen, "je spezieller die Aufgabenstellung dieser Fachgremien gewählt ist" [5].

Für Toeller, der Ende der 1960er Jahre die Leitung des Wissenschaftlichen Beirats übernahm, war diese Vielfalt ein Problem. "Als ich vor 9 Jahren das Amt des Kurators übernahm", so führte er in seiner Abschiedsrede aus, "sah ich meine Hauptaufgabe darin, eine Fortführung dieser Entwicklung zu verhindern" [6]. Der neue Kurator sah in der Gründung neuer spezieller Fachgremien eine Lähmung des VDI. Langfristig werde das dazu führen, dass der Verein gerade bei den neuen, noch nicht absehbaren Technologien den Anschluss verpassen musste. Als Beispiele nannte Toeller die

Automatisierung, die Verfahrenstechnik und die Biomedizintechnik, wohlwissend, dass dies nur eine Momentaufnahme darstellte. Ihm schwebte die Gründung von wenigen, dafür aber integrativen VDI-Gesellschaften vor, die "neue Fachgebiete nach der Art eines offenen Systems" auffangen sollten [7]. Damit verbunden war auch der an den Hochschulen diskutierte "Übergang von der Produktorientierung zur Methoden- oder Systemorientierung" [8]. Als Vorbild schwebten Toeller die Verfahrenstechniker beim VDI vor, die bereits seit 1960 unter dem Namen Verfahrenstechnische Gesellschaft ein "Sammelbecken" [9] für Verfahreningenieure mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen bildete. Der Begriff "Gesellschaft" war nach ausführlichen Debatten im Wissenschaftlichen Beirat gewählt worden [10]. Diese Gesellschaften sind zur Basis der technisch-wissenschaftlichen Arbeit des VDI geworden.

Die Reform war leichter angekündigt als umgesetzt. Toeller konnte sie nicht wie "in einem Industrieunternehmen (...) von oben herab" [11] anordnen. Der VDI war und ist ein Verein, der durch ehrenamtliche Mitarbeiter getragen wird. Ohne die Akzeptanz dieser Mitglieder ist jede Reform zum Scheitern verurteilt. Ludwig, Toeller und Menger waren sich dessen bewusst. "Eine neue Organisation, die von einem noch so hohen system-theoretischen Standpunkt aus konzipiert wird", erklärte Toeller, "ist unbrauchbar, wenn wir die 5.000 ehrenamtlich tätigen VDI-Mitglieder in irgendeiner Wiese vor den Kopf stoßen" [12]. Die Reformer gingen daher mit Bedacht vor. Als der Vertreter der Bezirksvereine, Eberhard Möllmann Mitte der 1980er Jahre den langjährigen Direktor Menger verabschiedete, lobte er ihn dafür, dass Menger "nicht nur um den pragmatischen, praktikablen Kompromiss bemüht" gewesen sei, "sondern auch um den menschlichen Ausgleich, der für das Klima in einem Verein so besonders wichtig ist" [13]. Ganz ohne Konflikte ließen sich die unterschiedlichen Ansichten über die Ausgestaltung der künftigen VDI-Gesellschaften aber auch nicht vereinbaren. Die Strategie Toellers bestand darin, den einzelnen Fachgliederungen die Entscheidung zum Zusammenschluss zu überlassen, zugleich aber einen Strukturausschuss zu gründen, der Vorschläge unterbreiten sollte. Letztlich hatte Toeller aber auch wohl nur deshalb Erfolg, weil er eine "Unzahl von Besprechungen" [14] mit den Vertretern der Fachgliederungen durchführte. Auch die Bezirksvereine sollten eingebunden werden. Toeller wollte dadurch "eine gewisse Kontraststellung zwischen Bezirksvereinen einerseits und Fachgliederungen andererseits" abbauen, die er in den ersten Jahren seiner Mitgliedschaft beobachtet hatte [15].

Als der Prozess anief, war völlig offen, wie die Gesellschaften einmal aussehen würden. So wäre beispielsweise die heute in den "Technologies of Life Sciences" vertretene Agrartechnik fast aufgelöst worden, um ihre Bestandteile in der Fahrzeugtechnik und in der Verfahrenstechnik unterzubringen. Die Landtechnik, vom sektoralen Niedergang der Landwirtschaft in der BRD stark betroffen, war eine

der kleinsten Fachgliederungen im VDI, zugleich aber als Gesamtbereich schwer in andere Bereiche zu integrieren. Die Werkstofftechnik, die heute zusammen mit der Kunststofftechnik die Fachgesellschaft "Materials Engineering" bildet, sollte nach Meinung vieler Vereinsmitglieder zusammen mit der Produktionstechnik (ADB) und den Konstrukteuren in einer großen Gesellschaft "Konstruktion und Produktion" aufgehen. Beides scheiterte; nicht unbedingt an zwingenden inhaltlichen Gründen, sondern auch an dem mangelnden Willen der Beiräte. Wäre es allein nach den Überlegungen des Strukturausschusses und einer Anordnung "von oben" gegangen, wäre der Prozess sicher anders verlaufen. Ob der VDI dadurch organisatorisch effizienter gewesen wäre, lässt sich kaum feststellen. Sicher aber hätten die Reformer der Vereinskultur schweren Schaden zugefügt, wenn sie die Vorbehalte ignoriert hätten. Im entscheidenden Punkt konnte sich Toeller durchsetzen: Im Lauf der 1970er Jahre verringerte sich die Zahl der Fachgliederungen, wie in [Abbildung 1] zu sehen ist, von 24 auf 16.

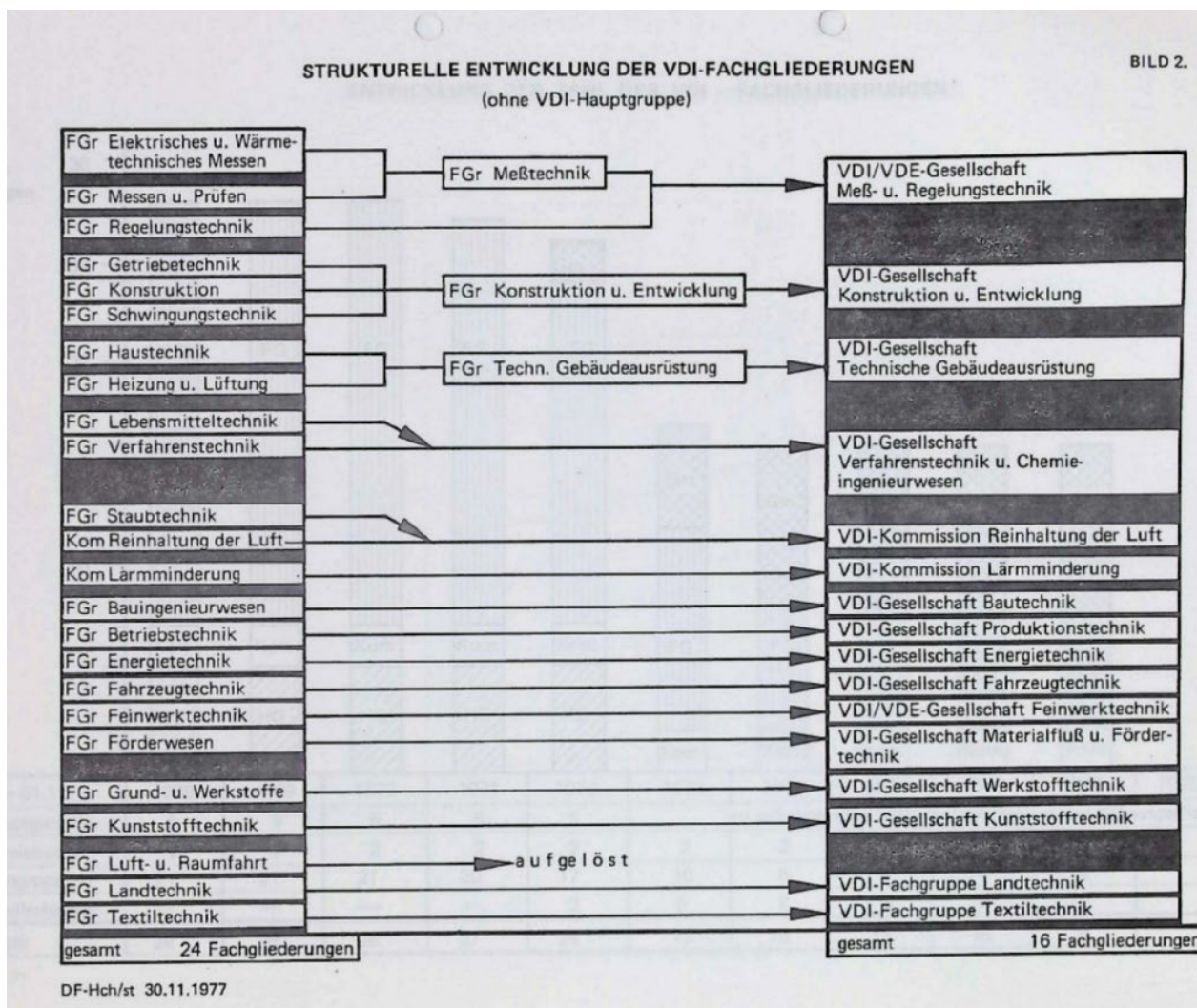


Abbildung 1: Strukturelle Entwicklung der VDI-Fachgliederungen (1977).

Quelle: Anlage 1 zur Niederschrift über die Vorstandsversammlung des VDI am 30. November 1977.
In: VDI-Archiv Düsseldorf, Vorstandsversammlung Protokolle 1971-1978.

Der zweite Grund für das Drängen nach Reformen war gesellschaftlicher Natur. Im Jahr 1970 veröffentlichte der Soziologe Gerd Hortleder eine vielbeachtete Studie, die auch in Düsseldorf Eindruck hinterließ [16]. Hortleder kritisierte in seinem Buch die Außenwirkung des VDI und konstatierte eine mangelnde Fähigkeit der deutschen Ingenieure, sich in gesellschaftliche Debatten einzubringen. Für den VDI, der sich als "Sprecher der Technik" verstand, war ein solches Urteil kaum schmeichelhaft. Tatsächlich hatte der VDI schon in den 1950er Jahren die Hauptgruppe "Mensch und Technik" ins Leben gerufen und insbesondere seit den späten 1960er Jahren hatte diese Gruppe versucht, in einen öffentlichen Dialog zu treten. Diese Aufgabe schien umso bedeutsamer als sich die Ingenieurinnen und Ingenieure in dieser Zeit mit einer zunehmend verbreiteten "Technikfeindlichkeit" konfrontiert sahen. Viele Menschen betrachteten die Technik nicht länger nur als Segen, sondern rückten auch die Umwelt- und Gesundheitsschäden in den Fokus. Der VDI wollte diesem zunehmenden "Krisenbewusstsein" in der Gesellschaft die Sicht der Ingenieure entgegensetzen. Auch berufspolitische Fragen wollte der Verein nicht mehr allein im bildungspolitischen Bereich diskutieren, sondern auch mit Blick auf die berufliche Stellung der Ingenieurinnen und Ingenieure. Eine innerhalb des VDI 1971 erstellte Projektstudie kam allerdings zu dem Schluss, dass die Bemühungen der Hauptgruppe bisher wenig Erfolg hatten. Der VDI werde gerade von den jüngeren Ingenieuren "als zu traditionell, als zu konservativ oder als Altherren-Verein angesehen", so eine 1971 erstellte Projektstudie. Die jungen Ingenieure beklagten die fehlende Möglichkeit einer Einflussnahme oder Mitwirkung und sprachen "von Vereinsmeierei, von Personenkult, von unterdrücktem Individualismus". Ein "echtes Gemeinschaftsgefühl der Mitglieder", so resümierte der Bericht, könne vor diesem Hintergrund "kaum aufkommen" [17].

Für die Reformer der frühen 1970er Jahre konnte es daher nicht darum gehen, einfach eine Abteilung für "Öffentlichkeitsarbeit" einzurichten und die Sache abzuhaken. Vielmehr wollten sie neue Organisationsstrukturen schaffen, die den Einfluss der Mitglieder auf das Vereinsleben stärken und den VDI auf diese Weise enger mit den gesellschaftlichen Entwicklungen verbinden sollte. Die 1974 beschlossene Satzungsänderung trug dem Rechnung: Sie gestaltete das Präsidium so, dass dort "seit dieser Zeit alle Bereiche des VDI durch die Vorsitzenden ihrer Beiräte Sitz und Stimme haben" [18]. Bereits 1970 hatte der Vorstandsrat einen gesellschaftspolitischen Ausschuss ins Leben gerufen, der sich mit den "Wechselwirkungen zwischen Technik und Gesellschaft" beschäftigen sollte. Er wurde

zudem mit der "Erarbeitung eines vermehrten Leistungsangebotes des VDI für die persönlichen Mitglieder" [19] beauftragt. 1973 fasste eine Satzungsänderung die fünf mit "Technik und Gesellschaft" befassten Hauptgruppen – Berufs- und Standesfragen, Ingenieurausbildung, Mensch und Technik, Technikgeschichte, Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht - zu einer einzigen VDI-Hauptgruppe zusammen [20]. In den folgenden Jahren konnte die neu gegründete Hauptgruppe "Der Ingenieur in Beruf und Gesellschaft" ihren Einfluss innerhalb des VDI massiv ausbauen. Heute existiert die Hauptgruppe in der Satzung in etwas anderer Form als Gliederung VDI Beruf und Gesellschaft.

Im technisch-wissenschaftlichen Bereich sollte die Einbindung der Mitglieder gelingen, indem sich diese nun den einzelnen Fachbereichen zuordnen konnten. Die Projektstudie hatte bemängelt, dass ein VDI-Mitglied seine "fachliche Heimat innerhalb des VDI" nur schwer erkenne, "da seine Mitgliedschaft nur Bezirksvereinen, nicht aber auch den Fachgliederungen zugeordnet ist" [21]. Nicht einmal der VDI selbst wusste zu dieser Zeit, wie viele der eigenen Mitglieder sich den einzelnen Fachbereichen verbunden fühlten. Für die neu gegründeten VDI-Gesellschaften war die Zuordnung mit dem Anspruch verbunden, die "eigenen" Mitglieder einzubinden und zu betreuen. Mittelfristig hatte die nun quantitativ feststellbare relative Bedeutung der einzelnen Fachgliederungen gravierende finanzielle Folgen, weil die Finanzierung der Gesellschaften durch den VDI maßgeblich von der Zahl ihrer Mitglieder abhängig gemacht wurde.

Auch wenn sich der VDI in den 50 Jahren nach der Reform vom Dezember 1974 immer wieder verändert hat: Nach dem stürmischen Drängen kehrte wieder etwas Ruhe ein. Dass der Verein viele der in den 1970er Jahren begründeten Strukturen beibehalten hat, macht deutlich, dass die Vereinsmitglieder die damals geschaffenen Strukturen als sinnvoll erachteten. Die zahlreichen Ausschüsse, Studien und Gespräche hatten sich gelohnt.

Der Beitrag bildet den Auftakt einer Reihe von historischen Kurzbeiträgen im Rahmen des Projekts "Zukunft braucht Herkunft. Der VDI seit den 1970er Jahren". Das von der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte [Hyperlink <https://unternehmensgeschichte.de/>] betreute Projekt untersucht die neuere Geschichte des Vereins auf Basis umfangreicher Quellenbestände und Zeitzeugeninterviews. In den folgenden Monaten werden in regelmäßigen Abständen Beiträge zur Vereinsgeschichte veröffentlicht. Für weitere Informationen zum Projekt, können Interessierte "hier" [Hyperlink Landing Page] weiterlesen oder den Projektbearbeiter "PD Dr. Sebastian Teupe" [Hyperlink teupe@unternehmensgeschichte.de] direkt kontaktieren.

1. Abschiedsrede für Walter Ludewig. Anlage 3 zur Niederschrift über die Versammlung des Vorstandsrates am 3. Dezember 1974, S. 1. In: VDI-Archiv Düsseldorf, Vorstandsversammlung Protokolle 1971-1978.
2. Bericht des Kurators über die Arbeiten des Strukturausschusses auf der VDI-Vorstandsrats-Versammlung am Freitag, den 26. Juni 1970 (Anlage 2), 26.6.1970. S. 5. In: VDI-Archiv, Wissenschaftlicher Beirat 1969-1971.
3. Chandler, Alfred Dupont (1962): Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise, Cambridge, MA.
4. Zu Ludewigs Rolle bei BASF, siehe Abelshäuser, Werner, Die BASF seit der Neugründung von 1952. In: Ders. (Hg.) (2002): Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte. München, S. 359-649. Hier S. 364, 386, 393, 519 u. 527. Die Geschichte von Hartmann & Braun stellt ein Forschungsdesiderat dar. Siehe aber <http://hartmann-braun.de/hub/hub.php>.
5. Abschiedsrede Toeller. Anlage 1 zur Niederschrift über die Vorstandsversammlung des VDI am 30. November 1977, S. 1. In: VDI-Archiv, Vorstandsversammlung Protokolle 1971-1978.
6. Ebd.
7. Ebd.
8. Bericht des Kurators über die Arbeiten des Strukturausschusses auf der VDI-Vorstandsrats-Versammlung am 26. Juni 1970. In: VDI-Archiv, Protokolle des Wissenschaftlichen Beirats 1969-1971.
9. Mauel, Kurt, Die technisch-wissenschaftliche Arbeit des VDI 1946 bis 1981. In: Ludwig, Karl-Heinz (Hg.) (1981): Technik, Ingenieure und Gesellschaft. Geschichte des Vereins Deutscher Ingenieure 1856 - 1981. Düsseldorf, S. 455-512. Hier S. 484.
10. Ergebnisniederschrift der Sitzung des Wiss. Beirats, 25.6.1979, S. 4. In: VDI-Archiv, Protokolle des Wissenschaftlichen Beirats 1969-1971.
11. Abschiedsrede Toeller. Anlage 1 zur Niederschrift über die Vorstandsversammlung des VDI am 30. November 1977, S. 3. In: VDI-Archiv, Vorstandsversammlung Protokolle 1971-1978.
12. Bericht des Kurators über die Arbeiten des Strukturausschusses auf der VDI-Vorstandsrats-Versammlung am 26. Juni 1970. In: VDI-Archiv, Protokolle des Wissenschaftlichen Beirats 1969-1971.

13. Abschiedsworte für Menger von Möllmann. Anlage 5.2 zur Niederschrift über die Vorstandsversammlung des VDI am 19.11.1985, S. 1. In: VDI-Archiv, Vorstandsversammlung Protokolle 1979-1992. Nach Möllmann, der lange den VDI Bezirksverein Mittelhessen leitete, ist heute ein Förderpreis benannt: <https://www.vdi.de/ueber-uns/vorort/bezirksvereine/bezirksverein-mittelhessen-ev/foerderpreise>.
14. Bericht des Kurators über die Arbeiten des Strukturausschusses auf der VDI-Vorstandsrats-Versammlung am Freitag, den 26. Juni 1970 (Anlage 2), 26.6.1970. S. 5. In: VDI-Archiv, Wissenschaftlicher Beirat 1969-1971.
15. Abschiedsrede Toeller. Anlage 1 zur Niederschrift über die Vorstandsversammlung des VDI am 30. November 1977, S. 4. In: VDI-Archiv, Vorstandsversammlung Protokolle 1971-1978.
16. Hortleder, Gerd (1970): Das Gesellschaftsbild des Ingenieurs. Zum politischen Verhalten der Technischen Intelligenz in Deutschland. Frankfurt/Main.
17. Projektstudie Organisatorische Zusammenführung von VDI-Fachgruppen (Beitz/Spur) (September 1971), S. 130. In: VDI-Archiv, Wissenschaftlicher Beirat 1969-1971.
18. Schlösser, Franz-Josef (1981): Der VDI in der Demokratie 1947 bis 1981. In: Ludwig 1981, S. 513–557. Hier S. 529.
19. Schlösser 1981, S. 520.
20. Kaiser, Walter (2006): Ingenieure in der Bundesrepublik Deutschland. In: Walter Kaiser und Wolfgang König (Hg.): Geschichte des Ingenieurs. Ein Beruf in sechs Jahrtausenden. München: Hanser, S. 233–267. Hier S. 241.
21. Projektstudie Organisatorische Zusammenführung von VDI-Fachgruppen (Beitz/Spur) (September 1971), S. 130. In: VDI-Archiv, Wissenschaftlicher Beirat 1969-1971.