



QUEREINSTEIGER

Der VDI ist der größte technisch-wissenschaftliche Verein Deutschlands. 155.000 Mitglieder, 15 Landesverbände, 45 Bezirksvereine, 630 Gremien, die pro Jahr 240 Richtlinien produzieren. Da staunt der Laie und der Fachmann wundert sich und beschließt, den Direktor des Vereins Deutscher Ingenieure zu fragen, wie eine solch große Institution vital gehalten werden kann. Henning von Vieregge befragte Ralph Appel, der im Alter von 54, gewissermaßen als Quereinsteiger, vor drei Jahren zum VDI kam.

Henning von Vieregge

Verbändereport: Sie sind kein Verbandsmann. Wie war Ihre Reaktion, als man um Sie warb?

Ralph Appel: Ich habe mir gedacht, solche Dinge passieren. Ich bin von einem Personalberater angesprochen worden und war überrascht, weil ich fast 27 Jahre in der Privatwirtschaft, im Wesentlichen in der Nahrungsmittel-Grundstoff-Industrie gearbeitet hatte, also bis dahin wenig mit Verbänden zu tun hatte. Aber: Ich bin Wirtschaftsingenieur.

VR: Und doch haben Sie sich überzeugen lassen?

Ja. Repräsentanten des VDI und ich haben uns mehrfach besprochen, und jedes Mal, wenn ich nach Hause kam, meinte meine Frau, ich sei ein Stück interessierter und begeisterter. Ich habe einen modernen Verein mit modernen Strukturen vorgefunden, mit gut 150.000 persönlichen Mitgliedern, der noch Potenzial hat weiter zu wachsen. Vor diesem Hintergrund sah und sehe ich viele Möglichkeiten, die ich spannend fand und weiterhin finde.

VR: Spannend, um sie zu bewahren oder zu verändern?

Ich sah schnell, dass der VDI gut aufgestellt ist, aber auch Chancen gesehen, was man alles noch tun kann, um den Verein weiterzuentwickeln.

VR: Was unterscheidet einen Verband von einem Unternehmen und was nicht?

Ihre Frage würde ich gerne umstellen im Sinne von: Wir sind eben kein Verband, sondern ein Verein von nur persönlichen Mitgliedern. D. h., der VDI vertritt eben keine Branchen- oder Industrieinteressen oder ganz spezifische Fragestellungen im Sinne eines Lobbyistenclubs, sondern wir sagen: Wir sind ein Verein von Interessierten, in diesem Fall von Ingenieurinnen und Ingenieuren, die etwas gemeinsam tun wollen.

VR: Und was?

Wir wollen das Berufsbild der Ingenieure weiterentwickeln. Auch erhalten unsere Mitglieder eine Vielzahl von Angeboten. Wir beraten Studierende, wir vernetzen unsere Mitglieder zu bestimmten Themen in unseren Fachgesellschaften und vieles mehr. Wir sind die Stimme der Ingenieure und der Technik. Aber auch Fragen wie „Wie entwickelt sich Deutschland als Innovationsstandort?“ beschäftigen uns sehr.

VR: Und der Unterschied zwischen Verein und Verband?

Ein Verband vertritt typischerweise seine Klientel mit dem Ziel, irgendwas zu erreichen. Wir sagen, das tun wir nicht, sondern wir sind im Grunde dafür da, für

unsere Mitglieder Spielräume zu schaffen zu Themen, über die sie sich austauschen können. Themen und Inhalte, die sie sich oft selber geben, zum Beispiel in Richtlinienausschüssen. Wir sind also ein großes Netzwerk interessierter Mitglieder und damit das Bindeglied zwischen den Ingenieurinnen und Ingenieuren zu Politik und Unternehmen. Das ist der Unterschied zwischen einem Verein und einem Verband.

VR: Und der Unterschied zum Unternehmen?

Der große Unterschied ist der Willensbildungsprozess. Beispiel Leitbildprozess: Das Unternehmen holt die Meinung seiner Stakeholder ein – dazu gehören natürlich auch die Mitarbeiter –, dann gibt es einen Strategieprozess und am Ende kommt ein neues Ziel oder eine Vision heraus. Was genau, das entscheidet in der Regel dann die Unternehmensleitung. Das Ergebnis wird in einem aufwendigen Prozess den Mitarbeitern vermittelt, um sie zu motivieren, sich mental in ihrer Tätigkeit in die gleiche Richtung zu entwickeln. Im Verein oder Verband machen wir das Erste auch und am Ende kam der Entwurf unseres neuen Leitbilds heraus. Der wurde zur Abstimmung gestellt und mit großer Mehrheit akzeptiert. Jetzt sind wir im nächsten Schritt, in dem wir sagen, dieses Leitbild kommunizieren wir

nicht nur top down, sondern wir nehmen unsere Gremien und unsere Mitglieder ein Stück weit an die Hand, um sie zu aktivieren, etwas mit diesem Leitbild zu machen. Wir diskutieren gemeinsam mit ihnen und leben das Leitbild: Was wollen wir jetzt gemeinsam tun?

VR: Könnte das bei einem Unternehmen nicht auch so laufen?

Ja, vielleicht, aber im Unternehmen entscheidet am Ende die Unternehmensspitze und das ist dann die Strategie des Hauses. Im Verein ist es wichtig, dass man die Ergebnisse ein bisschen offener lässt. Auch der Partizipationsprozess, über das, was wir die nächsten fünf Jahre tun wollen, ist offener gestaltet. Wir können unsere Bezirksvereine, unsere ehrenamtlichen Gremien oder unsere Mitglieder nicht anweisen, sondern wir können sie nur abholen und mit ihnen gemeinsam Entscheidungen herbeiführen und sie motivieren, sich zu engagieren.

VR: Jedes Unternehmen hat einen Erfolgsmaßstab, nämlich seine Profitabilität aktuell und in Zukunft. Und der VDI? Liegt sein Erfolg im Ausbau seiner Mitgliedschaft?

Richtig! Aus unserer Sicht gibt es vier bis fünf Gründe, warum jemand in einen Verein geht, und da mache ich gerne die Analogie zu einem Sportverein: 1. Ich bin ein Traditionsverein und schon mein Großvater war Mitglied, also ich jetzt auch.

VR: Ein Argument, das immer weniger greift.

Absolut! 2. Ich möchte Fußball oder Tennis spielen: Ich möchte mich im VDI engagieren. Das bedeutet bei uns, weil wir keine Fußballangebote haben, dass ich mich ehrenamtlich engagiere und als Mitglied etwas aktiv tue.

3. Ich finde gut, wofür der Verein steht – man kann dies das „Greenpeace-Modell“ nennen, im Sinne von: Ich bin zwar gerade Mitglied, aber eigentlich bin ich mehr Förderer.

Der Verein beschäftigt sich mit den richtigen Themen und das unterstütze ich. Ich habe keinen unmittelbaren Nutzen aber – jetzt wieder auf uns übertragen – die Stimme der Ingenieure und was der VDI zur Ingenieurkunst sagt – hier sei das Beispiel Bologna-Prozess genannt –, deckt sich mit meiner Vorstellung und ich bin gerne bereit, das zu unterstützen. Das ist ein Reputationsfaktor!

Oder 4., ganz profan: Ich beziehe bestimmte Leistungen und dafür zahle ich einen Preis, den Mitgliedsbeitrag. Ich habe zusätzlich die wöchentlich erscheinenden VDI Nachrichten, das finde ich toll. Die Zeitung würde ich mir vielleicht sonst auch kaufen, aber ich habe eben noch eine Mitgliedschaft mit vielen weiteren interessanten Angeboten.

VR: Mitgliedschaft mit der Stimulation zur Teilhabe?

Es ist in der Tat so: Die Motivation, etwas zu tun, kommt sehr viel mehr aus dem Individuum, als dass wir als Verein unsere Mitglieder etwa anweisen könnten. Wir schaffen eher die Rahmenbedingungen, also, um im Bild zu bleiben, das Spielfeld.

VR: Ist es das, was Sie gereizt hat, vom Unternehmen in einen Verband – par-don: Verein – zu wechseln? Und was die VDI-Verantwortlichen dazu brachte, Sie auf den Führungsjob hin anzusprechen?

Ich bringe sicher das Thema „Kundenorientierung“ mit. Wir sagen das hier nicht so gern, weil wir ja ein Mitglieder-Verein sind. Aber im Sinne einer Servicementalität ist es sicher so, dass wir unsere Mitglieder auch als Kunden sehen wollen.

Auch liefere ich eine Perspektive von außen auf die nächsten Entwicklungen unseres Vereins. Und da spielt die Kundenperspektive eine ganz wichtige Rolle.

VR: Nochmals nachgefragt: Wo sind sich Unternehmen und VDI ähnlich?

Große Unternehmen sind Netzwerkorganisationen. Das ist beim VDI durch-

aus sehr vergleichbar. Wir haben unsere Bezirksvereine, Landesverbände, unsere Fachausschüsse, Fachgremien und man muss in diesem großen Vereinsgebilde navigieren können, um sich Mehrheiten für Entscheidungen zu verschaffen.

VR: Bei einem Mitgliedsbeitrag von zukünftig 148 Euro im Jahr, Studierende bezahlen 35 Euro, wie kann da das Reputationsargument stechen?

Ich glaube, es ist tatsächlich eine Mischung aus den eben genannten vier Punkten. Es gibt immer noch viele Menschen, die sich im Beruf vertreten fühlen wollen. Dann: Gut 10 Prozent unserer Mitglieder sind bei uns ehrenamtlich engagiert. Ein Schwerpunkt ist Nachwuchsarbeit mit Kindern und Jugendlichen. Hier arbeiten wir in unseren Bezirksvereinen immer stärker mit den IHKs vor Ort, den Hochschulen, mit Unternehmen in der Region sowie mit Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen zusammen. Wir haben in Deutschland fast 50 sogenannte VDini-Clubs mit etwa 8.000 Kindern als Mitgliedern.

Ähnliches bieten wir für Jugendliche an. An fast jeder technischen Hochschule gibt es eine Hochschulgruppe, die Hilfeleistung und Beratung in allen Lebenslagen gibt. Und fast 50.000 Mitglieder unter 34 Jahren, das ist eine richtig große Zahl. Für diese Jungmitglieder bieten wir u. a. Karriereberatung, Bewerbertraining oder Lebenslaufüberprüfung an. Außerdem gibt es gemeinsam mit einer Reihe von Firmen ein Programm namens VDI-Elevate, in dem wir gemeinsam Praktika und Softskilltrainings anbieten.

VR: An alledem können sich Mitglieder beteiligen?

Genau.

VR: Und was bieten Sie dem berufstätigen Mitglied für sich selber an?

Für die Berufstätigen bieten wir die Netzwerke vor Ort an, aber gleichzeitig auch die Mitarbeit in regionalen und überregi-



Ralph Appel, Direktor und geschäftsführendes Präsidiumsmitglied des VDI
© VDI/Catrin Moritz

onalen Fachgremien zu technischen und bildungspolitischen Themen und Fragen. Eines der gefragtesten Produkte davon sind unsere 2.000 VDI-Richtlinien. Ungefähr 10 Prozent davon werden jedes Jahr überarbeitet oder neu erstellt.

VR: Gibt es überhaupt eine Zielgruppe, die der VDI bisher noch nicht ausreichend im Blick hat?

Wir wollen die Generation der Berufseinsteiger besser abholen. Da gibt es heute noch eine kleine Lücke. Wir haben im letzten Jahr angefangen, uns um diese Gruppe besonders zu kümmern, und wollen dies ausbauen. Sie hat andere Frage-

stellungen als die Studierenden oder der etablierte Ingenieur vom 40. Lebensjahr an aufwärts. Gemeint ist hier also die Generation dazwischen. Wir glauben, dass das für den Verein, aber auch für diese Mitgliedsgruppe wichtig ist.

VR: Bleiben diejenigen bei Ihnen Mitglied, die aus dem Beruf ausscheiden?

Mit ganz hoher Prozentzahl ja. Ganz viele der VDI-Clubs werden von pensionierten Ingenieuren geleitet. Da gibt es oft ein Mentoren-Verhältnis. Bei den Kinderclubs ist auch interessant, dass sie ein Vehikel sind, um die jungen Ingenieure im Verein zu halten. Später, wenn die-

se dann Kinder haben, kann sich durch den Kinderclub schon wieder eine kleine Community entwickeln.

VR: Wie priorisieren Sie?

Wir haben eine Vielzahl von Themen. Es geht uns zum Beispiel um die technische Allgemeinbildung in Deutschland, die uns akut große Sorgen macht. Oberste Priorität ist deshalb die Nachwuchsgewinnung für technische Berufe, und das auf beiden Wegen: über die Hochschule oder über das duale Ausbildungssystem.

VR: Würde die Bearbeitung einer solchen Thematik zur vollen Mitgliederzufriedenheit reichen?

Nein, sicher nicht. Man braucht auch den öffentlichen Aufschlag. Service ist wichtig, Vordenken ist wichtig. Die Kombination aus „die Strategie vorantreiben“ und „Serviceorientierung“ für die Mitglieder ist nötig.

VR: Hilft Ihnen das Verständnis vom VDI als Marke beim Kurshalten?

Ich glaube, dass Markenführung auch im VDI sehr wichtig ist. Einer der Gründe ist, „ich identifiziere mich mit dem Verein und die tun die richtigen Dinge“ und das hat viel mit Marke zu tun. Wir müssen aber auch wissen, was wir zukünftig tun wollen, um uns zeitgemäß weiterzuentwickeln. Und dafür haben wir den Leitbild-Prozess angestoßen.

VR: Ist diese Weiterentwicklung ein Fließen oder ein Sprung?

Es ist ein nächster Schritt. Wir müssen im Verein ein Stück weit mehr unser Vereinsleben aktivieren. Heute möchten sich Mitglieder, wenn sie es gut finden, was man macht, gerne einbringen. Wir haben zum Beispiel vor zwei Jahren eine Richtlinie geschrieben, die VDI-Richtlinie 7000, mit dem Titel „Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei großen Infrastrukturprojekten“. Das sollten wir auch bei uns im Verein noch mehr leben.

VR: Haben Sie bei der Leitbild-Findung diese Haltung bereits praktiziert?

Ja, absolut. Wir sind im Verein weite Wege gegangen, übrigens auch mit externer Unterstützung. Mit dabei war in dem einjährigen Findungsprozess die Firma BVM. Als wir dann bei unserer Vorstanderversammlung im November 2015 das neue Leitbild vorlegten, wurde dies mit einer sehr großen Zustimmung von 98 Prozent verabschiedet. Zurzeit kommunizieren wir das Leitbild in die Breite. Auch hier ist das Feedback vorwiegend positiv, weil es das erste Mal ist, dass der VDI so etwas formuliert und kommuniziert. Herausgefiltert wurden die folgenden vier Kernaussagen: Wir sind das führende Netzwerk – wir übernehmen Verantwortung – wir gestalten die Zukunft – wir sind unabhängig. Das sind die Punkte, die uns in die Zukunft tragen sollen.

VR: Wird daraus ein neuer Claim des VDI?

Darüber haben wir in der Tat auch nachgedacht. Wir haben dies bei unseren Mitgliedern abgefragt und haben 5.000 Vorschläge bekommen. Alle sehr unterschiedlich, aber im Kern ging es immer um Ingenieure, um Netzwerk, um Zukunft und darum gemeinsam etwas im Netzwerk zu tun.

VR: Schafft mehr Teilhabe mehr Bindung?

Davon bin ich überzeugt. Wenn wir weiter wachsen wollen, müssen wir einerseits die öffentliche Wahrnehmung des VDIs erhöhen und andererseits die Partizipationszugänge verbessern. Wie das geht, darüber diskutieren wir gerade.

VR: Durch mehr Gremien oder mehr Projekte?

Es geht nicht notwendigerweise darum, mehr Gremien zu installieren, sondern um reizvolle inhaltliche Angebote. Sollen wir zum Beispiel zu Fragen von Mitgliedern eine digitale Plattform einrichten, wo wir uns zu fachlichen The-

WIR WISSEN AUS BEFRAGUNGEN, DASS DIE INGENIEURE STOLZ DARAUF SIND, INGENIEURE ZU SEIN. DAS IST EIN BISSCHEN WIE EINE PASSION: BERUF IST MEIN LEBEN. SIE SAGEN, WIR WOLLEN INGENIEURGESCHICHTEN NACH DRAUSSEN BRINGEN, UM ZU ZEIGEN, DASS INGENIEURE RICHTIG SPANNENDE GESCHICHTEN HABEN.

men austauschen können? Wir tun das heute in den Richtlinienausschüssen, aber auch lokal in den Arbeitskreisen beim jeweiligen Bezirksverein vor Ort.

VR: Es geht um die frühzeitige Beteiligung von Mitgliedern unter Einbeziehung von Nichtmitgliedern? Hier sehen Sie ungenutzte Chancen?

So ist es. Wir arbeiten gerade an Formaten vor Ort, damit sich Menschen besser miteinander vernetzen können. Das sind dann nicht nur Mitglieder, sondern vielleicht auch Lokalpolitik, IHKs, Unternehmen, Bildungseinrichtungen, um dann vor Ort neue Themen zu entwickeln.

Ein anderes Beispiel: Der VDI hat eine Gruppe in XING gegründet, die jetzt schon gut 20.000 Mitglieder hat und damit die größte Gruppe auf dieser Plattform ist. Dort werden keine Entschlüsse gefasst, sondern da wird über Themen und mögliche Lösungen diskutiert. Das ist aus Sicht des Mitglieds auch die zukünftige Erwartung, dass ich Möglichkeiten habe, mich zu beteiligen. Das muss nicht in Gremienprozessen sein, sondern kann durchaus auch in einer anderen Art und Weise erfolgen.

VR: Sie wollen die Verantwortung der Gremien nicht völlig kippen, wollen aber auch nicht diejenigen, die auf sol-

chen Plattformen mitgemacht haben, frustrieren. Ist das nicht einerseits eine Chance, weil sehr viel mehr Wissen aktiviert wird, aber auch ein Balanceakt?

Ja, und vor allen Dingen ist die Kommunikation sehr viel schneller als in den drei- oder sechsmonatigen Gremienzyklen. Das ist genau die Diskussion, die wir gerade haben. Ein Großteil der Mitglieder kommt nicht zu den Mitgliederversammlungen und partizipiert dennoch oder möchte dies. Damit müssen wir konstruktiv umgehen. Deswegen gibt es auch ein Projekt mit dem Arbeitstitel „VDI digital“; hier werden alle diese Fragestellungen gesammelt und aufgenommen.

VR: Lässt sich die Identifikation mit dem Beruf mit der Identifikation, mit dem Verein verbinden?

Ein interessanter Punkt. Wir wissen aus Befragungen, dass die Ingenieure stolz darauf sind, Ingenieure zu sein. Das ist ein bisschen wie eine Passion: Beruf ist mein Leben. Sie sagen, wir wollen Ingenieurgeschichten nach draußen bringen, um zu zeigen, dass Ingenieure richtig spannende Geschichten haben. Der VDI kann der Sammler und Transporteur sein. Damit können wir auch die Begeisterung für Technik mit der für unseren Beruf verbinden.

VR: Mindert der Bologna-Prozess mit dem Resultat der Ersetzung der Diplome durch Bachelor und Master das Ansehen des Ingenieurberufs?

Es erfüllt uns mit Sorge, dass die Berufsbezeichnung der Ingenieure nicht mehr so offensichtlich ist. Wir plädieren dafür, dass in dem Abschlusszeugnissen steht: Bachelor of Engineering oder Master of Science in Engineering. Die Berufsbezeichnung „Ingenieur“ ist gut für unsere Mitglieder, aber auch für den Standort Deutschland. Der Diplom-Ingenieur macht sich nämlich nicht fest am Diplom, aber schon fest an dem Thema German Engineering und dem Ingenieurbegriff. Das versteht die Politik auch, aber wir sind ein föderalistisches Land. Es ist uns gelungen, eine bundesweite Arbeitsgruppe zu installieren, die gemeinschaftlich ein solches Ingenieurgesetz bis Ende 2017 entwerfen wird, jedoch muss dieser Entwurf gemeinsam verabschiedet und dann wieder in jedem Bundesland entsprechend installiert werden, ein fürwahr komplexer Prozess.

VR: Dies ist ein Beispiel für die Lobbytätigkeiten des VDI.

Wir nennen das eher Politikberatung. Wir sind durchaus mit der Politik vernetzt, sehen uns aber eher in der Position der Beratung für die Sache der Ingenieure in Deutschland. So plädieren wir auch für ei-

nen offenen Diskurs über die Chancen und Risiken von Technik, damit nicht immer nur die Risiken von Technik betont werden. Wir brauchen in Deutschland Hochtechnologie zur Standortsicherung. Unser Ziel ist, den Diskurs über Technik wieder ein Stück weit zu versachlichen und so die politischen Implikationen zu beleuchten.

VR: Liegen Chancen nicht auch darin, mithilfe neuer technischer Innovationen die Probleme anzugehen, die sich durch den demografischen Wandel verstärken? Nur ein Beispiel: Ärztemangel und fehlende öffentliche Mobilitätsangebote in ländlichen Räumen?

Da können wir mit Projekten, die verschiedene Perspektiven bündeln, ansetzen. Projektbezogenes Arbeiten ist Ingenieuren besonders immanent, weil sie oft in Projekten arbeiten. Das merken wir auch im Verein, das Interesse an Projekten wird größer.

Wir beobachten etwas Interessantes, seitdem wir das Leitbild hier in die Regionen tragen. Es herrschte bei uns in Düsseldorf immer ein bisschen die Sorge, dass wir unser Ehrenamt überfordern. Mit dem Leitbild ist genau diese Form von Aktivierung passiert. Früher haben wir den Bezirksvereinen häufig gesagt: Wir haben folgende Idee und würden das gerne machen; könnt Ihr uns dabei helfen? Heute dreht sich das um und sie sagen: Die Ideen

haben wir - aber wir haben keine Zeit und keine Infrastruktur, um unsere Ideen umzusetzen, und hierfür brauchen wir Hilfe aus der Zentrale. Das ist ein Stück weit eine Umdrehung des Gewohnten.

VR: Muss die Zentrale auf einige Steuerungsmacht verzichten?

Ja, man kommt in die Rolle von dem, der anweist, in die Rolle dessen, der moderiert und berät. Auch spannend. Was man übrigens auch in den meisten Unternehmen beobachtet. Nur par ordre du mufti geht auch in den meisten Firmen nicht mehr. Aber es war nie mein Anspruch, dass ich daherkomme und sage, ich dreh mal den VDI auf links. Dazu waren und sind wir viel zu gut aufgestellt. Wir haben ja auch 2012 diese wunderbare Auszeichnung als Verband des Jahres erhalten. Für diesen Titel können wir vielleicht in ein paar Jahren wieder antreten, wenn es uns gelingt, das, was uns im Augenblick treibt, nach vorn zu bringen.

VR: Am Schluss unseres Gesprächs sollten Tipps an Kollegen stehen.

Unsere Themen sind sicher nicht nur unsere Themen: Wie kommunizieren wir schneller? Wie binden wir auch diejenigen Mitglieder mit ein, die sich in der klassischen Gremienstruktur nicht mehr zu Hause fühlen? Wie kommen wir dem Bedürfnis unserer Mitglieder entgegen, sich aktiv zu beteiligen?

Wir sollten uns darauf einstellen, dass wir noch viel mehr erfragen müssen, um zu verstehen, was unsere Mitglieder von uns erwarten. Und: Was wollen Nichtmitglieder zukünftig und wie können wir diese Bedürfnisse aufnehmen? Das ist eine vielleicht neue Perspektive, die insgesamt für die Vereins- und Verbandswelt gilt: Frag doch mal die Menschen, was sie wollen. ■

SPRECHER, GESTALTER, NETZWERKER

Die Faszination für Technik treibt uns voran: Seit 160 Jahren gibt der VDI Verein Deutscher Ingenieure wichtige Impulse für neue Technologien und technische Lösungen für mehr Lebensqualität, eine bessere Umwelt und mehr Wohlstand. Mit rund 155.000 persönlichen Mitgliedern ist der VDI der größte technisch-wissenschaftliche Verein Deutschlands. Als Sprecher der Ingenieure und der Technik gestalten wir die Zukunft aktiv mit. Mehr als 12.000 ehrenamtliche Experten bearbeiten jedes Jahr neueste Erkenntnisse zur Förderung unseres Technikstandorts. Als drittgrößter Regelsetzer ist der VDI Partner für die deutsche Wirtschaft und Wissenschaft. Meilensteine auf dem Weg von der Gründung 1856 bis heute ...

Weiterführende Informationen:

- www.vdi.de
- www.vonvieregge.de