

Vorwort des Herausgebers

Ludwig Vaubels Tagebuch, mit dem die Reihe Biographische Quellen zur deutschen Geschichte nach 1945 eröffnet wird, ist in mehrfacher Hinsicht ein Glücksfall für Historiker und alle anderen, die an der Erhellung der Geschichte der Nachkriegszeit Interesse haben. Die Historiker sind nämlich daran gewöhnt, daß die Männer der Wirtschaft schweigend handeln und an ihrer Diskretion auch nach dem Ende ihres aktiven Wirkens festhalten. Den um Rechtfertigung und um Nachruhm bemühten Selbstdarstellungen vieler Politiker, die sich in einer oft öden Memoirenliteratur niederschlagen, steht auf der Ebene der Wirtschaft kaum Vergleichbares gegenüber; und sei es auch nur, weil sich die gleichen Bedürfnisse etwa von Industriellen und Bankiers auf andere Weise befriedigen lassen, durch Firmenfestschriften zum Beispiel oder durch personenbezogene Werbung. Auch für die Gründerjahre der Bundesrepublik, den Zeitraum zwischen 1945 und 1955, gibt es eine beträchtliche Anzahl von Erinnerungen, Briefeditionen und anderer autobiographischer Literatur aus der Feder von Politikern – und einige davon haben auch hohen Quellenwert, andere sind wenigstens schön zu lesen – aber so gut wie nichts war bisher zu vernehmen von den Gründungsvätern des Wirtschaftswunders in den Chefetagen der Industrie, des Handels oder der Banken.

Absicht der vom Institut für Zeitgeschichte in Verbindung mit dem Bundesarchiv publizierten Reihe biographischer Quellen, die sich an die gemeinsam herausgegebene Aktenedition zur Vorgeschichte der Bundesrepublik anschließt und diese ergänzt, ist es, die politischen Rahmenbedingungen durch persönliche Zeugnisse der Handelnden anschaulich zu machen. Tagebücher, Briefe und sonstige, noch erlebnis- und handlungsnah verfaßte Darstellungen sind, weil ihre unmittelbare Authentizität die größere Überzeugungskraft hat, der Erkenntnis meist dienlicher als Erinnerungen aus größerem zeitlichen Abstand, mit entsprechender Verklärung oder Verzerrung der Realität und nachvollzogenen Reflexionen.

Ludwig Vaubels Tagebuch enthält – und das ist der weitere Glücksfall über die Existenz der Aufzeichnungen eines Mannes der Wirtschaft hinaus – beides: die authentische und ungeschönte Darstellung der Wirklichkeit und – säuberlich getrennt davon in Gestalt von Anmerkungen – die kritische Reflexion darüber und ergänzende Information im Abstand von mehr als dreißig Jahren. Der Verfasser der hier vorgelegten Aufzeichnungen erinnerte sich nach dem Ausscheiden aus seinen beruflichen Hauptfunktionen der Notizen, die er am 8. Mai 1945 beginnend bis zum Sommer 1949 ziemlich regelmäßig in Jahreskalender in schmalen Hochformat eingetragen hatte. Diese, den vorhandenen Platz in den Kalendern ohne Abstand und Zwischenraum oft restlos füllenden und das Ganze buchstäblich zur Kladde machenden Aufzeichnungen wurden in der zweiten Hälfte der 70er Jahre vom Verfasser entziffert, ins Stenogramm diktiert und daraus entstand die Rein-

schrift mit Schreibmaschine. Eine gewisse Redaktion des so wiedergewonnenen Textes, der für den Druck in Kapitel gegliedert wurde, war unumgänglich, aber an keiner Stelle wurden Gedanken oder Urteile aus späterer Zeit adaptiert. Dieses Problem war ein zentraler Punkt in den Gesprächen, die der Vorbereitung der Drucklegung dienten, bis hin zur Endredaktion, und häufig war es der Historiker, der die Skrupel des Tagebuchschreibers und Kommentators beschwichtigte.

Der publizierte Tagebuchtext ist also das Ergebnis einer Bearbeitung, die der Verfasser im Einvernehmen mit dem Herausgeber vorgenommen hat. Diese Redaktion umfaßte außer der Hinzufügung gliedernder Überschriften in erster Linie stilistische Glättungen, syntaktische und grammatikalische Verbesserungen, gelegentlich die Tilgung von Wiederholungen und in einigen Fällen auch Kürzungen. Falsche Schreibweisen von Namen und Begriffen – z. B. „Goldschmidt-Cohen-Plan“ in der Originaleintragung unter dem 4. 1. 1948 anstatt „Colm-Dodge-Goldsmith-Plan“ – wurden stillschweigend berichtigt. Vor allem am Beginn des Tagebuchs wurden z. T. stichwortartige Eintragungen der Lesbarkeit halber in Satzform gebracht. Für das Jahr 1945 wurden neben dem originalen Tagebuchtext auch in der beruflichen Arbeit entstandene persönliche Aufzeichnungen, in Einzelfällen auch Belege anderer am Geschehen beteiligter Personen mitverwendet. Die Kalenderdaten, bei denen solche Ergänzungen aus anderem Material der damaligen Zeit vorgenommen wurden, sind im Anhang vermerkt. Weggelassen wurden etliche Passagen, die dezidierte Urteile über Personen des engeren dienstlichen Kontakts des Tagebuchschreibers enthalten. So erscheint z. B. eine unter dem 30. Dezember 1947 notierte Sequenz, in der Personen als für bestimmte Funktionen unzulänglich charakterisiert worden sind, nicht im Druck. Diese Bemerkungen wären heute für einige wenige kränkend, für einen weiteren Personenkreis jedoch ohne Belang. Ein anderes Beispiel: Die Eintragung vom 24. 6. 1947 wurde um Details einer Intrige gegen Vaubel gekürzt, dem Leser wird dabei vor allem der Name des Urhebers vorenthalten.

Von den Ende des Jahres 1947 gemachten Aufzeichnungen wurde ferner eine längere Passage weggelassen, in der der Verfasser nach Lektüre Helmuth von Glasenapps „Buddhismus in Indien und im Fernen Osten“ über Probleme der buddhistischen Philosophie reflektiert. Die Streichung erfolgte aus Platzgründen, ebenso wie einige Kürzungen von Auszügen aus der „Zeit“ und den „Frankfurter Heften“, die sich verschiedentlich im Originaltagebuch finden. Solche Eintragungen, die sich in kürzerer Form auch an anderer Stelle finden, werden vom Verfasser als Bestandteil seiner geistigen Entwicklungsgeschichte betrachtet und daher, von dieser Ausnahme abgesehen, stets abgedruckt. Eine Ausnahme wurde auch in den Fällen nicht gemacht, die den Verfasser nachträglich schmerzlich berühren, bei den Passagen nämlich, die noch allzu dilettantische Ansichten und Urteile über moderne Kunst, über abstrakte Malerei enthalten. Den späteren Kenner und Sammler, den als Berater von Museen und staatlicher Ankäufe renommierten Freund und Förderer der Avantgarde Ludwig Vaubel hat es einige Überwindung gekostet, die Eintragungen stehen zu lassen.

In Kauf genommen wurden hie und da auch Holprigkeiten im Ausdruck: es sollte nicht unnötig geglättet werden. Die Nachschrift in den Terminkalendern

ist nicht immer auf ein Tagesdatum fixiert. Manchmal wurden über die Tagesrubriken hinweg längere Sequenzen durchgeschrieben. Im Abstand von mehr als dreißig Jahren war daher manchmal auch nicht mehr genau zu unterscheiden, welchem Datum die Eintragung zuzuordnen war. Der Authentizität des Ganzen tut dies gewiß keinen Abbruch; der Verfasser und spätere Entzifferer des Tagebuchs hat – nicht nur in Zweifelsfällen – die Originale zur Verfügung gehalten und allezeit bereitwillig, mit Akribie und Lupe, die Wurzeln des Textes freigelegt. Die manchmal sehr unterschiedliche Länge der Eintragungen beruht allerdings nicht auf diesen – gelegentlichen – Schwierigkeiten, Daten zu fixieren, sondern auf den wechselnden Umständen der Entstehung der Tagebucheintragungen, die sich in unterschiedlicher Länge und Dichte niederschlugen.

Dem eigentlichen Tagebuch, das am 8. Mai 1945 beginnt, hat Ludwig Vaubel eine „Chronik der ersten Wochen“ vorgeschaltet. Dieser Text entstand 1982/83, er ist als Einführung und Vorgeschichte des Tagebuchs gedacht und beruht auf der Erinnerung des Verfassers sowie Schriftstücken aus seiner dienstlichen Tätigkeit, die sich heute im Unternehmensarchiv der Enka AG in Wuppertal befinden. Die Originalkladden der Tagebücher Vaubels sowie sämtliche Dokumente, die zur Bearbeitung und Kommentierung des Textes herangezogen wurden, sind im Archiv des Instituts für Zeitgeschichte als „Sammlung Vaubel“ deponiert worden. Dieses Material, zunächst nur als Sammlung von Belegen zu den im Tagebuch referierten Ereignissen gedacht, hat während der Zusammenstellung wegen seiner breiteren Thematik ergänzenden Charakter angenommen und ist als eigenständige Nebenfrucht der Neigung des Verfassers zur Zeitgeschichte anzusehen. Der Quellenhinweis im Anhang gibt Aufschluß, welche Tagebucheintragungen mit Hilfe solcher Unterlagen aufgefüllt oder erweitert worden sind und welche Ergänzungen auf den Erinnerungen des Verfassers beruhen. Aufgelistet ist auch, für welche Anmerkungen aus der Erinnerung des Verfassers geschöpft und für welche besonderes Archivmaterial verwendet wurde. Die Standardliteratur, die bei der Erläuterung von historischen Sachverhalten in den Anmerkungen verwendet wurde, ist nicht gesondert aufgeführt. Anmerkungen und Dokumentenanhang sind in der vorliegenden Form von Ludwig Vaubel konzipiert und zusammengestellt worden. Das soll ausdrücklich betont werden, um den Respekt des Historikers (dessen editorische Tätigkeit sich auf die kritische Durchsicht, die Klärung von Detailfragen, Hilfe bei der Auswahl von Dokumenten und die Straffung der Texte beschränken konnte) vor der Leistung Ludwig Vaubels zum Ausdruck zu bringen.

Durch die Beigabe des Dokumentenanhangs (er enthält persönliche Unterlagen aus dem Besitz des Verfassers und dienstliche aus dem Zentralarchiv der Enka AG) will der Tagebuchschreiber „dem näher interessierten Leser die Möglichkeit zu vertieftem Einblick geben“ und „Zeugnisse für Führung in einer Notzeit“ bieten. Der Verfasser und Bearbeiter der Aufzeichnungen fühlt sich aber auch beweispflichtig für seine Ausführungen und bietet daher für wesentliche Aussagen zusätzliche Belege in Form der Dokumente.

Vaubel gehörte, als er sein Tagebuch schrieb, noch nicht zu den obersten Rängen des Managements seiner Firma (über Funktionen und Stellung im damaligen

Konzern „Vereinigte Glanzstoff-Fabriken“ zur Berichtzeit gibt er in seiner Einleitung selbst Auskunft). Darum ist aber das Tagebuch nicht weniger interessant. Wichtig ist es, weil es unmittelbaren Einblick in die Wiederaufbauphase der Wirtschaft, und zwar an einem überschaubaren Beispiel, dem Werk Obernburg, bietet und die Schwierigkeiten und Probleme der Nachkriegssituation anschaulich macht. Als Stichworte wären zu nennen die Plünderung der Fabrik durch Werksangehörige und die Versuche zur Wiedergewinnung dieser und neuer Ressourcen, die Probleme der Entnazifizierung des leitenden Personals, Schwierigkeiten bei der Inangasetzung der Produktion oder die Improvisationen, die notwendig waren, um auf ungewohnten Gebieten wenigstens irgendetwas – z. B. Erntebindegarn – herzustellen. Über schier unglaubliche Schwierigkeiten und Hemmnisse im Umgang mit deutschen und alliierten Bürokratien wird berichtet, und geradezu groteske Vorschläge schlugen sich im Tagebuch nieder, etwa als ein amerikanischer Besatzungsoffizier einen Vertrag mit der deutschen Firma Glanzstoff Obernburg vorschlug (und abschloß), der ihn gegen reichliches Honorar zum Lobbyisten des Unternehmens machte (6. April 1946). Symptomatisch für die Kompensationswirtschaft der Nachkriegsjahre war der Spinnfaserprozeß in Kassel gegen einen Betrieb des Glanzstoff-Konzerns; das Verfahren, das sich aufgrund einer Denunziation entwickelte, hatte im Frühjahr und Sommer 1947 den Charakter eines Musterprozesses. Ludwig Vaubel war für die Strategie der Verteidigung verantwortlich und koordinierte die Tätigkeit der Anwälte während des Prozesses. Zu den leitmotivisch auftretenden Themen des Tagebuchs gehören auch die Probleme, die mit den Begriffen *property control* und Dekartellisierung umschrieben waren sowie bei „Glanzstoff“ speziell das Verhältnis zu den holländischen Partnern des Konzerns, die im Gegensatz zu den deutschen auf die Siegerseite des Krieges geraten waren. Im Juni 1948 reiste Vaubel als Sachverständiger aus der Industrie zu einer Tagung des Büros für Friedensfragen, das in Stuttgart im Auftrag der Ministerpräsidenten der US-Zone an Plänen für einen Friedensvertrag und eine verfassungsrechtliche Neuordnung Deutschlands arbeitete. Das Büro war eine Art Vorgänger des Auswärtigen Amts, verstand sich auch so und wurde von Vaubel damals – und wie später die Forschung bestätigte, recht treffend – beurteilt: Die Arbeit bleibe „weitgehend begriffsjuristisch. Es müßte eine im Wesen politische Aktion daraus werden, wenn eine solche Bemühung Sinn haben soll“.

Als Quelle bedeutsam ist Vaubels Tagebuch auch dort, wo nicht Firmenpolitik und beruflicher Alltag zur Sprache kommen, sondern die politischen Zeitläufe. Urteile und Reflexionen dazu sind, wenn sie wie bei Vaubel originär und erwiesen authentisch sind, auf der Ebene der Betroffenen unschätzbare sozial- und mentalitätsgeschichtliche Mosaiksteine zu einem zutreffenden Bild der Nachkriegszeit, etwa des Bewußtwerdens der Entstehung zweier deutscher Staaten. Dafür nur zwei Beispiele. Schon am 18. August 1946 notierte Vaubel: „Die Aufteilung Deutschlands erscheint endgültig. Die schon für die nächste Zukunft vorgesehene Aufhebung der wirtschaftlichen Schranken zwischen der englischen und amerikanischen Zone ist nur ein Symptom für eine schon längst vollzogene Entwicklung. Die Trennung zwischen der Ost- und den Westzonen, hervorgerufen durch die völlig verschiedene innenpolitische Entwicklung, muß mit Riesenschritten zu

einer völligen Entfremdung der Deutschen selbst in den beiden Teilen führen.“ Und zur Frage Sozialisierung, Mitbestimmung, Gewinnbeteiligung der Arbeiter – das waren ja die großen Themen der frühen Nachkriegsjahre – schrieb Vaubel im März 1949, er fürchte „den Mißbrauch der damit aus der Hand gegebenen Macht durch die andere Seite, deren erklärtes Ziel schon jetzt die volle Mitbestimmung in wirtschaftlichen Fragen ist. Dies müßte das Ende der Eigeninitiative des Unternehmers und seiner Verantwortung bedeuten. Richtiger erscheinen mir Leistungslohn und Prämien, weitgehende Information und gute Menschenführung, die die Idee des Klassenkampfes durch überzeugende praktische Wirklichkeit endgültig ad absurdum führen.“

Die Aufzeichnungen enthalten zuerst einmal die ganz persönliche Geschichte Ludwig Vaubels in schwerer Zeit. Darin spiegelt sich die Entwicklung eines Menschen in mancherlei Facetten: Bewältigung des Vergangenen, Suche nach Sinn und Perspektiven, nach geistigen Bindungen, Bewußtwerden der Gegenwart: „Es ist das Erlebnis dieser Jahre um vierzig – Mitte des Lebens, wenn es seine mögliche Ausdehnung erreichen sollte – zu einer ‚Weltanschauung‘ zu kommen. Bis dahin habe ich eigentlich nur Lebenserfahrung und Bildung gesammelt. Die Offenheit gegenüber den vielfachen Möglichkeiten geistigen Inbesitznehmens und zugleich das Vertrauen auf einen tragenden Urgrund des eigenen Handelns ließen mich häufig den Bindungen ausweichen. Ich wollte frei bleiben gegenüber der Fülle der Wirklichkeit.“ (Eintragung am 28. Januar 1949 nach Lektüre von Hans Zehrer „Der Mensch in dieser Welt“).

Jahre vorher, im August 1946, hatte Vaubel nach der Lektüre eines ersten Buches über den Nationalsozialismus aus der Nachkriegsperspektive (Hans Windisch: Führer und Verführte) zwar den Abstand als noch zu gering empfunden, aber das „Versagen der geistigen Elite“, den „Rückfall in die Barbarei und das Ausgeliefertsein an die Massentriebe“ konstatiert: „Hitler als dämonische Verwirklichung von Geltungsdrang und Massenverführung“. Für Vaubel lautete die Frage damals: Fehlen oder Degeneration der geistigen Elite? Bei aller Zurückhaltung – um nicht zu sagen: Sprödigkeit, vor allem aber auch Unbestechlichkeit – bringt der Verfasser des Tagebuchs ein hohes Maß an Betroffenheit zum Ausdruck. Teil der geistigen Elite zu sein, gehörte zu den selbstverständlichen Ansprüchen und Forderungen, die einzulösen er auch große Anstrengungen niemals scheute. Über die persönliche Geschichte hinaus erfährt der Leser eine Menge Wissenswertes über die Lebensumstände, über Denken und Bewußtsein der oberen Mittelschicht (die Kategorisierung des sozialen Standorts soll lediglich einen Annäherungswert darstellen) im Nachkriegsdeutschland. Die Aufzeichnungen sind eine Botschaft der Gründergeneration der Bundesrepublik: Die damals in der Mitte des Lebens Stehenden gestalteten bald die politische und wirtschaftliche Entwicklung. Ihr Bewußtsein, ihr Einsatz beim Wiederaufbau – und natürlich auch ihre Irrtümer und Fehler, ihre Abneigung gegen umwälzende Reformen oder gar Revolutionen auf politischem, ökonomischem und gesellschaftlichem Feld – haben die Gründerjahre der Bundesrepublik geprägt.

Ludwig Vaubel wurde am 21. Juni 1908 in Gießen geboren, als Sohn eines kaufmännischen Angestellten, der in einer der zahlreichen kleinen Zigarrenfabriken

der großherzoglich-hessischen Provinzstadt Prokura hatte (sich aber später – im Alter von 48 Jahren – als Wirtschaftsberater und Treuhänder selbständig machte). Prägend waren humanistische Schulbildung und – wie für viele seiner Generation – die Jugendbewegung. Die politischen Sympathien der Familie gehörten der linksliberalen Deutschen Demokratischen Partei, gelesen wurde die Frankfurter Zeitung. Vaubel blieb seiner Heimatstadt über das Abitur (1926) hinaus treu, von einem Abstecher im Sommersemester 1928 nach Hamburg abgesehen. Während des Jurastudiums, das er 1931 mit dem Referendarexamen abschloß, absolvierte Vaubel eine kaufmännische Lehre. Im Dezember 1932 wurde er mit einer Dissertation über „Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung in Oberhessen“ von der Universität Gießen zum Doktor der Rechte promoviert und im Dezember 1933 bestand er das große juristische Staatsexamen für den Justiz- und Verwaltungsdienst in Hessen. Zehn Monate Referendarzeit hatte er in einer großen jüdischen Anwaltssozietät in Frankfurt verbracht und dort erste Ausblicke in weiträumigere wirtschaftliche Zusammenhänge getan. Der junge Assessor wurde – ab Januar 1934 – als Aushilfe bei verschiedenen hessischen Gerichten eingesetzt, zuerst in Offenbach, zuletzt am Landgericht Darmstadt. Im Juni 1934 trat er als juristischer Mitarbeiter in die Verwaltung der Vereinigte Glanzstoff-Fabriken AG (VGF) in Wuppertal-Elberfeld ein. Vom September 1940 bis September 1944 war Vaubel ständiger Vertreter des deutschen Vorstandmitglieds der mit der VGF verflochtenen „Algemeene Kunstzijde Unie NV“ (Aku) in Arnheim in den Niederlanden. Im Juni 1941 hatte Vaubel als Leiter der Rechtsabteilung und des Direktions-Sekretariats der Vereinigte Glanzstoff-Fabriken Prokura erhalten.

Die Jahre in Obernburg, über die im Tagebuch berichtet wird, waren eine Zwischenstation. Bald nach der Rückkehr Vaubels in die VGF-Hauptverwaltung in Wuppertal ergab sich für ihn eine ungewöhnliche, dankbar genutzte Chance. Nach einer USA-Reise des Konzernchefs Vits im Jahre 1949 erhielt Vaubel das Angebot, im Herbst 1950 für 13 Wochen an dem während des Kriegs an der Harvard Business School eingerichteten Advanced Management Program teilzunehmen. Vaubel war unter 145 Amerikanern der erste Deutsche und einer von fünf Europäern, die zu der Weiterbildungsveranstaltung für ausgewählte Führungskräfte an der renommierten Universität zugelassen wurden. Die Bewerbung Vaubels war vom Firmenchef Ernst Hellmut Vits und vom Aufsichtsratsvorsitzenden H. J. Abs nachdrücklich unterstützt worden. Fast schwerer wog aber – fünf Jahre nach Kriegsende und in Anbetracht der Jahre, die Vaubel im besetzten Holland verbracht hatte – der Empfehlungsbrief von Stephanus van Schaik, dem Vorstandsvorsitzenden der Aku in Arnheim.

Den Aufenthalt nutzte Ludwig Vaubel in vielfältiger Weise (am Rande auch dazu, im Dezember 1950 den ehemaligen Chef der Militärregierung in Obernburg, Major Logan, zu besuchen, der als Angestellter in einem Versicherungsunternehmen in Akron, Ohio, sein Brot verdiente). Eine Frucht des Harvard-Aufenthalts reifte in Gestalt eines Buches mit dem Titel „Unternehmer gehen zur Schule. Ein Erfahrungsbericht aus USA“, das 1952 bei Droste in Düsseldorf erschien. Die Harvard-Erfahrungen wirkten aber auch in anderer Weise und langanhaltend nach. Vaubel, der im Juni 1953 als Nachfolger seines bisherigen Vorgesetzten

Schmekel zum ordentlichen Vorstandsmitglied der Vereinigte Glanzstoff-Fabriken bestellt wurde, nahm regen Anteil an entsprechenden Initiativen in der Bundesrepublik. 1954 war er Gründungsmitglied des Vorstands der „Gesellschaft zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses“, einer Institution, die namentlich als Trägerin der „Baden-Badener Unternehmengespräche“ bekannt wurde. Von 1963 bis 1975 führte Vaubel den Vorsitz der Gesellschaft und mit großem Vergnügen beteiligte sich der eher Wortkarge als Diskussionsleiter auch an deren sichtbaren Aktivitäten.

An seinem eigentlichen Wirkungsort hatte Vaubel einen Gesprächskreis zwischen Lehrern Wuppertaler Gymnasien und Glanzstoff-Mitarbeitern initiiert, bei dem Probleme wie Begabtenförderung, Weiterbildung, Kontakte zwischen Wirtschaft und Schule, im Mittelpunkt standen; zu den Aktivitäten gehören immer noch „Betriebserkundungen“ und sozialkundliche Studienwochen. Dieselben Fragen, aber auf bundesweitem Feld wurden seit Mai 1955 im „Wuppertaler Kreis“ diskutiert, einer zunächst ganz lockeren Arbeitsgemeinschaft von gemeinnützigen Instituten und Unternehmensvertretern. Daraus entwickelten sich Modellpläne für die Weiterbildung unterer und mittlerer Führungskräfte, Dozentenseminare und schließlich eine maßgebende Koordinierungsfunktion bei der beruflichen Bildungsarbeit. Fast zwanzig Jahre lang arbeitete der Wuppertaler Kreis unter Vaubels Leitung ohne institutionelles Gerüst und ohne organisatorischen Zwang mit dem Anspruch, meßbare Effizienz und nicht spektakuläre Einzelaktionen als Merkmal und Gütezeichen der Arbeit erkennen zu lassen. Erst 1973 erfolgte die Institutionalisierung in Gestalt der „Deutschen Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften (Wuppertaler Kreis) e. V.“.

Im Juli 1956 war im Rahmen der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) der „Ausschuß für Nachwuchs- und sozialpolitische Jugendarbeit“ entstanden; entscheidenden Anteil an der Konstituierung hatte Ludwig Vaubel, der auch den Vorsitz übernahm. Drei Jahre später wurde von der BDA, deren Präsidium Vaubel von 1959 bis 1977 angehörte, die Walter-Raymond-Stiftung gegründet. Die nach dem ersten Nachkriegsvorsitzenden der BDA benannte Institution war als gesellschaftspolitisches Forum konzipiert worden, zur Klärung von Grundfragen und aktuellen Problemen der sozialen Ordnung. (Die ersten drei Colloquien im Herbst und Winter 1959/1960 waren dem Problemkreis „Eigentum und Eigentümer“ gewidmet). Ludwig Vaubel wirkte nicht nur bei der Gründung der Walter-Raymond-Stiftung mit, er war von 1959 bis 1977 Vorsitzender des Kuratoriums. Dieses Amt bot ihm Wirkungsmöglichkeiten, bei denen sich seine Interessen und sein Engagement für Gesellschaftspolitik und Bildungsfragen bündeln ließen. Bei der konstituierenden Sitzung umriß Vaubel im Grundsatzreferat die Konturen der künftigen Arbeit. Es sei notwendig, Grundsatzfragen der Ordnung von Gesellschaft, Staat und Wirtschaft zu klären und den Standpunkt des Unternehmers zu formulieren: „Wir wollen dahin wirken, daß die Unternehmer mehr noch als bisher ihren eigenen Standort im Gesamtrahmen der gesellschafts- und sozialpolitischen Entwicklung erkennen, damit in ihrer Position und in ihrem Handeln noch glaubhafter werden und zugleich den Anstoß erhalten, sich noch wirkungsvoller an der Aufgabe der Erziehung und Bildung in unserer Gesellschaft

zu beteiligen. Es kommt uns darauf an, unsere Lebenswirklichkeit für möglichst viele Menschen mehr noch als bisher durchschaubar zu machen und ihnen damit die freie und selbständige Standortwahl zu erleichtern. Wir müssen der Gefahr des Verlustes der Freiheit begegnen, indem wir nicht nur für gute wirtschaftliche Lebensbedingungen sorgen, sondern auch einen Beitrag zur Ermutigung des einzelnen Menschen leisten, für unsere rechtsstaatliche Gesellschaftsform einzutreten.“ Hanns Martin Schleyer, der achtzehn Jahre nach der Gründung dem scheidenden Mentor Vaubel Ende Juni 1977 die Laudatio hielt, charakterisierte bei dieser Gelegenheit auch die Eigenart der Stiftung. Das Besondere sei, daß dort „nicht in Selbstgenügsamkeit gewissermaßen eine autonome Unternehmer-Philosophie“ entworfen, vielmehr in Gesprächen mit Wissenschaft und Politik der Konsens gesucht werde, „in dem dann auch unternehmerisches Interesse und unternehmerische gesellschaftliche Funktion sich aufgehoben weiß“.

Ähnliche Aktivitäten wie bei den Baden-Badener Gesprächen entfaltete Vaubel als Gründungsvorsitzender (1968 bis 1978) des Universitätsseminars der Wirtschaft, einer der wichtigsten Weiterbildungseinrichtungen für Führungskräfte im deutschsprachigen Raum. Daß die Institution seit 1975/1976 ein fürstliches und hervorragend ausgestattetes Domizil im Wasserschloß Gracht bei Köln hat, ist vor allem auch dem Vorsitzenden zu danken, der Jahre seines „Ruhestands“ der Renovierung und dem Ausbau des Schlosses widmete und auch dafür sorgte, daß das künstlerische Element bei den Grachter Seminaren, die unter dem Motto: „Partnerschaft von Theorie und Praxis“ stehen, nicht zu kurz kommt.

Der Eindruck, daß Vaubels Wirksamkeit vor allem in berufs- und gesellschaftspolitischen Aktivitäten bestand, wäre allerdings ganz falsch. In erster Linie war Vaubel Vorstandsmitglied beim Glanzstoff-Konzern. 1969 wurde er Vorsitzender des Vorstands (gleichzeitig war er stellvertretender Vorsitzender der niederländischen Enka Glanzstoff b.v. und Mitglied des Vorstands der niederländischen Dachgesellschaft Aku NV, Arnheim, die im September 1969 durch die Fusion mit einem anderen bedeutenden holländischen Chemieunternehmen zur Akzo NV wurde. Dort wurde er zu einem der stellvertretenden Vorsitzenden bestellt). In einer entscheidenden Phase der Neustrukturierung trug Vaubel mit einem holländischen Kollegen, dem Vorsitzenden der Enka Glanzstoff b.v., die Verantwortung für den aus Aku und Glanzstoff zusammengeführten Chemiefaserbereich der Akzo in der Bundesrepublik und in den Niederlanden und wirkte zugleich in dem Spitzengremium der Akzo an dem weltweiten Zusammenschluß eines neugebildeten multinationalen Großunternehmens mit.

Am Zustandekommen der neuen, die Grundstruktur des Unternehmens berührenden Weichenstellungen hatte Vaubel wesentlichen Anteil gehabt. Nun mußten sie in die Wirklichkeit umgesetzt werden. Durch den Nationalsozialismus und die Auswirkungen des Krieges war trotz einer seit 1929 bestehenden Kapitalverbindung die Zusammenarbeit zwischen Aku und Glanzstoff eher in die Richtung einer begrenzten Kooperation gedrängt worden. 1969 galt es – nicht zuletzt unter dem Druck des europäischen und weltweiten Marktgeschehens – den langjährigen Schwebezustand zu beenden. Mit dem Ausscheiden von Ernst Hellmut Vits, in dessen enger Umgebung Vaubel zur Spitze der Unternehmenshierarchie

bei Glanzstoff aufgestiegen war, kam das Ende der vorwiegend nationalen Orientierung des Unternehmens. Die Entwicklung in dem Integrations- und Neustrukturierungsprozeß, in dem Vaubel in den ersten Jahren auf der deutschen Seite entscheidende Verantwortung trug, verlief mitunter dramatisch. Zu den Ursachen gehörte die damals für die meisten überraschend verschlechterte Ertragslage im Chemiefaserbereich, die einen drastischen Abbau von Kapazitäten in dieser größten Sparte des neuen Akzo-Konzerns notwendig machte. Die Entlassung von etwa 5.000 Beschäftigten – je zur Hälfte in der Bundesrepublik und in Holland – stand zur Diskussion. Diffizil genug war schon die Verschmelzung der verschiedenen Systeme und Usancen im deutschen und holländischen Teil der fusionierten Firma. Die eigentlichen Probleme ergaben sich freilich aus der Notwendigkeit, die alten unternehmerischen Konzepte den Erfordernissen der Neuzeit anzupassen.

Die Neuordnung des Konzerns nach dem verlorenen Krieg hatte eine deutsche Mitwirkung in der holländischen Konzernspitze für lange ausgeschlossen. Aber nun mußten die Konzeptionen der 50er Jahre (und ebenso der patriarchalische Führungsstil, der ein Kennzeichen der dreißigjährigen Ära Vits gewesen war) durch europäische und internationale Strategien ersetzt werden. Vorübungen waren schon seit Beginn der 60er Jahre durch gemeinsame deutsch-holländische Auslandsprojekte gemacht worden. Vaubel hatte daran besonderen Anteil gehabt. Durch die Fusion mit Aku erfolgte 1969 für die deutsche Seite schlagartig ein Gewinn an Internationalität, verknüpft mit neuer Einbindung in den bedeutend erweiterten Gesamtkonzern. Vaubel, der sich – bereits 61 Jahre alt – keineswegs dazu gedrängt hatte, noch mit die Spitzenverantwortung für die Neustrukturierung des Konzerns mit damals allein in der Bundesrepublik über 26.000 Beschäftigten zu übernehmen, hatte sich die Unterstützung von Vits erhofft. Mit ihm hatte er lange Jahre in einem aus Unterschieden in Temperament und Charakter aufgebauten fruchtbaren Spannungsfeld menschlicher und dienstlicher Beziehungen gelebt, das auch bei zwangsläufiger Nähe notwendige Distanz ermöglichte. Vits starb bald, nachdem Vaubel die Leitung übernommen hatte. Mit der Autorität des Vorgängers als Flankenschutz wären die unternehmerischen Kraftakte Anfang der 70er Jahre – bei gleichem Ergebnis – für Vaubel wohl weniger strapaziös gewesen. Im Mai 1972 tauschte Vaubel dann den Chefsessel mit Sitzen im Aufsichtsrat der Akzo, der Konzernspitze in Arnheim, und im Aufsichtsrat der Enka Glanzstoff AG (heute Enka AG) in Wuppertal. 1978 legte er auch diese Ämter nieder.

Das Engagement Vaubels für die Probleme der Bildung und Weiterbildung von Führungskräften wurde mit einer Festschrift zu seinem 60. Geburtstag honoriert: die Walter-Raymond-Stiftung widmete ihm 1968 einen Band unter dem Motto: „Unternehmer und Bildung“. Der 60. Geburtstag Vaubels bildete auch den Anlaß für eine Aufsatzsammlung, die Mitarbeiter der Glanzstoff AG unter dem Titel „Der Faktor Mensch – Beiträge zur Betriebspsychologie und Betriebspädagogik“ als Publikation des Deutschen Industrieministeriums (Köln 1970) veröffentlichten. Zu seinem 70. Geburtstag – 1978 – erschien im Rahmen des Universitätsseminars der Wirtschaft eine zweite Festschrift mit dem beziehungsreichen Titel „Lebenslanges Lernen“. Die Beiträge werden eingeleitet von einer biographischen Skizze aus der Feder seines Nachfolgers bei Enka, Hans Günther Zempelin, in der Sätze Vaubels

zitiert werden, die ihn und sein Wirken treffend charakterisieren: „Unsere gesellschaftliche und politische Ordnung lebt von der Kraft, mit der wir persönlich uns für sie einsetzen. Sie lebt von dem Ernst und Nachdruck, mit dem wir zur Sprache bringen, was sie gefährdet. Unsere Zeit fordert die Anpassung unserer wirtschaftlichen und sozialen Ordnung an neue Entwicklungen, die noch vor wenigen Jahrzehnten unvorstellbar waren. Diese Anpassung muß das Bewährte sichern. Sie muß ohne Angst vor dem Neuen, aber auch in dem Bewußtsein der Werte geschehen, die wir im lebendigen Ausgleich zwischen Persönlichkeit und Gemeinschaft als Erbe unserer abendländischen Welt in die Zukunft hineinzutragen haben.“

Wenn das Tagebuch Ludwig Vaubels, seine Präsentation und die Form der Edition als Ergebnis fruchtbarer Zusammenarbeit zwischen dem Urheber der Quelle und dem Historiker anderen prominenten Männern der Wirtschaft ein Beispiel geben würden, wäre das für die weitere Erforschung der Geschichte der Nachkriegszeit und der Bundesrepublik ein Segen. Auch von den Berührungspunkten zwischen Historikern und den für die Archive der Unternehmen Verantwortlichen ist noch einiges abzubauen. Vielleicht trägt diese Publikation dazu bei.

Wolfgang Benz