

Peter Hübner

Menschen-Macht-Maschinen. Technokratie in der DDR

<http://dx.doi.org/10.14765/zsf.dok.1.930>

Reprint von:

Peter Hübner, Menschen-Macht-Maschinen. Technokratie in der DDR, in:
Eliten im Sozialismus. Beiträge zur Sozialgeschichte der DDR, herausgegeben
von Peter Hübner, Böhlau Köln, 1999 (Zeithistorische Studien. Herausgegeben
vom Zentrum für Zeithistorische Forschung Potsdam. Band 15), ISBN 978-3-
412-13898-1, S. 325-360

Copyright der digitalen Neuausgabe (c) 2017 Zentrum für Zeithistorische Forschung
Potsdam e.V. (ZZF) und Autor, alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk wurde vom Autor
für den Download vom Dokumentenserver des ZZF freigegeben und darf nur
vervielfältigt und erneut veröffentlicht werden, wenn die Einwilligung der o.g.
Rechteinhaber vorliegt. Bitte kontaktieren Sie: <redaktion@zeitgeschichte-digital.de>



Zitationshinweis:

Peter Hübner (1999), Menschen-Macht-Maschinen. Technokratie in der DDR, Dokserver des Zentrums für Zeithistorische Forschung Potsdam, <http://dx.doi.org/10.14765/zzf.dok.1.930>

Ursprünglich erschienen als: Peter Hübner, Menschen-Macht-Maschinen. Technokratie in der DDR, in: Eliten im Sozialismus. Beiträge zur Sozialgeschichte der DDR, herausgegeben von Peter Hübner, Böhlau Köln, 1999 (Zeithistorische Studien. Herausgegeben vom Zentrum für Zeithistorische Forschung Potsdam. Band 15), ISBN 978-3-412-13898-1, S. 325-360

Zeithistorische Studien

Herausgegeben vom Zentrum für
Zeithistorische Forschung Potsdam

Band 15

Herrschaftsstrukturen und Erfahrungsdimensionen
der DDR-Geschichte, Band 4

Peter Hübner (Hg.)

Eliten im Sozialismus

Beiträge zur Sozialgeschichte
der DDR



1999

BÖHLAU VERLAG KÖLN WEIMAR WIEN

Gedruckt mit Unterstützung der Deutschen Forschungsgemeinschaft

ZZF 10529 (1188 ZZF)

Zentrum für
Zeithistorische Forschung e.V.
Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Eliten im Sozialismus :

Beiträge zur Sozialgeschichte der DDR / Peter Hübner (Hg.). –

Köln ; Weimar ; Wien : Böhlau, 1999

(Herrschaftsstrukturen und Erfahrungsdimensionen der DDR-Geschichte ; Bd. 4)

(Zeithistorische Studien ; Bd. 15)

ISBN 3-412-13898-3

© 1999 by Böhlau Verlag GmbH & Cie, Köln

Alle Rechte vorbehalten

Umschlagabbildung: Walter Womacka: „Unser Leben“, 1964, vierteiliges Wandbild am

Haus des Lehrers in Berlin, 125 x 7 m (Ausschnitt), Foto: Jan Buschbom, Berlin 1999

Druck und Bindung: MVR-Druck, Brühl

Gedruckt auf chlor- und säurefreiem Papier

Printed in Germany

ISBN 3-412-13898-3

Inhalt

PETER HÜBNER

Einleitung: Antielitäre Eliten? 9

*I. Allgemeine Aspekte des „realsozialistischen“ Elitenproblems:
Traditionen, Mentalitäten, Wertorientierungen*

ARND BAUERKÄMPER

Kaderdiktatur und Kadergesellschaft. Politische Herrschaft,
Milieubindungen und Wertetraditionalismus im Elitenwechsel in der
SBZ/DDR von 1945 bis zu den sechziger Jahren 37

JÜRGEN DANYEL

Die unbescholtene Macht. Zum antifaschistischen Selbstverständnis
der ostdeutschen Eliten 67

VICTORIA KAINA/MARTINA SAUER

Ostdeutsche Eliten und gesamtdeutsche Führungsschicht im
gesellschaftlichen Integrationsprozeß. Ergebnisse der
„Potsdamer Elitestudie 1995“ 87

II. Partei- und Staatsapparat

HELGA A. WELSH

Kaderpolitik auf dem Prüfstand:

Die Bezirke und ihre Sekretäre 1952–1989 107

RUTH-KRISTIN RÖSSLER

Aspekte der Personalentwicklung und der Personalpolitik in der Justiz
der Sowjetischen Besatzungszone und der frühen DDR 131

SABINE ROSS

Verhinderter Aufstieg? Frauen in lokalen Führungspositionen des DDR-
Staatsapparats der achtziger Jahre 147

RÜDIGER WENZKE

„Bei uns können Sie General werden ...“ Zur Herausbildung und
Entwicklung eines „sozialistischen Offizierkorps“ im DDR-Militär 167

JENS GIESEKE

„Genossen erster Kategorie“: Die hauptamtlichen Mitarbeiter des
Ministeriums für Staatssicherheit als Elite 201

SEBASTIAN SIMSCH

„ was zeigt, daß sie ideologisch zurückgeblieben sind“.
Personelle Grenzen der frühen DDR-Diktatur am Beispiel der
FDGB-Funktionäre in und um Dresden, 1945-1951 241

III. Wirtschaft

CHRISTOPH BOYER

Bürohelden? Arbeitshabitus und Verwaltungsstil der zentralen
Planbürokratie in der formativen Phase der SBZ/DDR 255

FRIEDERIKE SATTLER

Zwischen politischem Kurs und pragmatischem Zwang: Zum
Konfliktverhalten von SED-Wirtschaftsfunktionären im
Land Brandenburg im Krisenjahr 1947 273

GEORG WAGNER-KYORA

Loyalität auf Zeit - zur Identität der Management-Elite der
DDR-Chemieindustrie in den fünfziger Jahren 299

CHRISTEL NEHRIG

Das Leitungspersonal der Volkseigenen Güter 1945-1970 309

PETER HÜBNER

Menschen-Macht-Maschinen. Technokratie in der DDR..... 325

IV. Wissenschaft und Forschung

RALPH JESSEN

Zwischen Bildungspathos und Spezialistentum. Werthaltungen und
Identitätskonstruktionen der Hochschullehrer in West- und
Ostdeutschland nach 1945 361

SONJA HÄDER

Sozialporträt der Pädagogischen Fakultät der Universität
Halle-Wittenberg von ihrer Gründung 1946/47 bis zu ihrer Auflösung
1955. Strukturwandel vs. bürgerliche Kontinuität..... 381

DOLORES L. AUGUSTINE

Berufliches Selbstbild, Arbeitshabitus und Mentalitätsstrukturen von
Software-Experten der DDR..... 405

Anhang

Literaturverzeichnis 435

Autorenverzeichnis 473

PETER HÜBNER

Menschen-Macht-Maschinen. Technokratie in der DDR

1. Technokratie – ein Problem der DDR-Geschichte?

Die geschichts- und politikwissenschaftliche wie auch die soziologische Diskussion zur typologischen Bestimmung des SED-Regimes hat dessen diktatorischen Charakter deutlicher und zugleich differenzierter hervortreten lassen.¹ Eher am Rande wurde dabei nach technokratischen Komponenten im sozialistischen Herrschaftssystem gefragt, wenngleich die einschlägige Literatur eine ganze Reihe von Hinweisen auf ein Technokratieproblem in der DDR enthält.² Im allgemeinen scheint Technokratie aber als ein peripheres Phänomen wahrgenommen worden zu sein. Indes spricht manches für die Relevanz technokratischer Einflüsse in der Geschichte der DDR. Im Aufstieg und Niedergang der Macht- und Funktionsebenen sind technokratische Szenarien zu erkennen, deren zentraler Bezugspunkt in der Zentralverwaltungswirtschaft lag. Doch strahlten die Wirkungen technokratischen Handelns offenbar weit in andere Bereiche des täglichen Lebens aus. Um zu erfahren, auf welche Weise und warum sich technokratische Potentiale anreicherten und wie sie wirkten, ist es nötig, die historischen Bedingungen für Technokratie in der DDR zu bestimmen. Das setzt voraus, die technokratischen Spielräume der SED-Diktatur auszuleuchten, den Umgang der Macht- und Funktionsebenen mit technokratischen Konzepten und Praktiken aus den Quellen zu rekonstruieren und den spezifischen Phänotyp des Technokraten in der Gesellschaft der DDR zu lokalisieren.

Das Technokratieproblem hing vor allem mit der Wirtschaft und ihrer zentralisierten Planung zusammen, es reduzierte sich jedoch nicht darauf. Denn auch für die nichtökonomischen Bereiche blieb maßgebend, daß das Planungssystem der DDR sich nie grundsätzlich vom sowjetischen Muster entfernte, bei dem Mengenplanung im Vordergrund stand und Bedarfsschätzungen ohne Marktkorrekturen vorgenommen wurden. Dies führte zu einem immer komplexeren und bürokratischeren Wirtschaftsprozess, der letzten Endes in einer

1 Vgl. Torsten Diedrich/Hans Ehlert, „Moderne Diktatur“ – „Erziehungsdiktatur“ – „Fürsorgediktatur“ oder was sonst? Das Herrschaftssystem der DDR und der Versuch seiner Definition. Ein Tagungsbericht, in: Potsdamer Bulletin für Zeithistorische Studien, Nr. 12, Febr. 1998, S. 17–25.

2 Vgl. hierzu u. a. die Beiträge von Pietro Morandi, Hermann Lübke und Jörg Roesler in: WeltTrends. Zeitschrift für internationale Politik und vergleichende Studien; Nr.18, Frühjahr 1998; siehe auch Werner Rossade, Gesellschaft und Kultur in der Endzeit des Realsozialismus, Berlin 1997, passim.

„Entökonomisierung des Wirtschaftsverhaltens“³ mündete und technokratische Korrekturen geradezu herausforderte. Dessen ungeachtet bewahrte sich die DDR bis 1989 in Ost und West mit einigem Erfolg den Ruf eines modernen Industriestaates. Diese mit politischen Sympathien oder Antipathien eng verwobene Wahrnehmung erfuhr erst nach 1989 eine radikale Änderung. Vor allem die mangelnde Effizienz der Zentralverwaltungswirtschaft und das durch sie verursachte Modernisierungsdefizit⁴ zogen die Kritik auf sich.⁵ Das aber stellte den industriellen Status der DDR nicht grundsätzlich in Frage. Auch blieben die tiefergehenden industriellen Wurzeln ihrer sozialistischen Arbeitsgesellschaft unbestritten.⁶

Der politischen Programmatik der SED war von Anfang an eine bemerkenswerte Affinität zur wissenschaftlichen, technischen und industriellen Tradition eigen. Die Partei suchte die Rolle einer Sachwalterin des technischen und technologischen Fortschritts. Ihre demonstrative Offenheit in diesen Dingen ging zum einen auf den für die marxistisch geprägte Arbeiterbewegung charakteristischen Technikoptimismus zurück, zum anderen stand sie mit einer für industriegesellschaftlich geprägte Diktaturen attraktiven „Tendenz zur Vermachtung von Forschung und Technik“ im Zusammenhang.⁷ Hieraus dürfte auch zu erklären sein, wie relativ rasch das Paradigma der wissenschaftlich-technischen Revolution⁸ in der DDR adaptiert wurde.⁹ Im Unterschied zu ihrer oft rigiden Haltung in machtpolitischen und kulturellen Fragen, behandelte die SED-Führung technische Angelegenheiten im allgemeinen mit größerer Flexibilität und Unvoreingenommenheit. Daraus ist zwar nicht unmittelbar auf technokratische Ambitionen des Regimes zu schließen, doch deutete sich darin eine gewisse Bereitschaft an, technokratische Lösungen zu akzeptieren, sofern man die politische

-
- 3 M. Rainer Lepsius, Handlungsräume und Rationalitätskriterien der Wirtschaftsfunktionäre in der Ära Honecker, in: Theo Pirker u. a., *Der Plan als Befehl und Fiktion. Wirtschaftsführung in der DDR. Gespräche und Analysen*, Opladen 1995, S. 355.
 - 4 Hierzu allgemein: Peter Flora, *Indikatoren der Modernisierung: ein historisches Datenhandbuch*, Düsseldorf 1975.
 - 5 Hierzu u. a. Albrecht Ritschl, *Aufstieg und Niedergang der Wirtschaft der DDR: Ein Zahlenbild 1945–1989*, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 1995/2, Berlin 1995, S. 11–46; Gernot Gutmann/Werner Klein, *Herausbildungs- und Entwicklungsphasen der Planungs-, Lenkungs- und Kontrollmechanismen im Wirtschaftssystem*, in: *Materialien der Enquete-Kommission „Aufarbeitung von Geschichte und Folgen der SED-Diktatur in Deutschland“* (12. Wahlperiode des Deutschen Bundestages), hg. vom Deutschen Bundestag, Bd. II/3, Baden-Baden 1995, S. 1579–1647; Wolfgang Mühlfriedel, *Herausbildung und Entwicklungsphasen des „Volkseigentums“*, in: ebd. S. 2218–2286; Hans-Jürgen Wagener, *Zur Innovationsschwäche der DDR-Wirtschaft*, in: Johannes Bähr/Dietmar Petzina (Hg.), *Innovationsverhalten und Entscheidungsstrukturen. Vergleichende Studien zur wirtschaftlichen Entwicklung im geteilten Deutschland 1945–1990*, Berlin 1996, S. 21–48.
 - 6 Vgl. Wolfgang Mühlfriedel/Klaus Wießner, *Die Geschichte der Industrie der DDR bis 1965*, Berlin 1989, S. 19–25; Martin Kohli, *Die DDR als Arbeitsgesellschaft? Arbeit, Lebenslauf und soziale Differenzierung*, in: Hartmut Kaelble/Jürgen Kocka/Hartmut Zwahr (Hg.), *Sozialgeschichte der DDR*, Stuttgart 1994, S. 31–61.
 - 7 Dietrich Beyrau, *Bildungsschichten unter totalitären Bedingungen. Überlegungen zu einem Vergleich zwischen NS-Deutschland und der Sowjetunion unter Stalin*, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 34, 1994, S. 54.
 - 8 Ernst Topitsch, *Vom Wert wissenschaftlichen Erkennens*, in: *Sozialphilosophie zwischen Ideologie und Wissenschaft*, Neuwied 1966, S. 279.
 - 9 Vgl. Werner Gruhn, *Wissenschaft und Technik in deutschen Massenmedien – Ein Vergleich zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der DDR*, Erlangen 1979, S. 8 f.; Vera Wrona u. a., *Zur Geschichte der marxistisch-leninistischen Philosophie in der DDR. Von 1945 bis Anfang der sechziger Jahre*, Berlin 1979, S. 488–504.

Entscheidungsgewalt in der Hand behielt. Ein interessantes Beispiel dieser Art bot der Einstieg der DDR ins Computerzeitalter.¹⁰

Unter diesem machtpolitischen Gesichtspunkt lehnte die SED die Bezeichnung „Technokratie“ für das eigene Regime durchaus begründet ab. Auch im Lichte einer modernen Definition des Technokratie-Begriffs¹¹ erscheint die DDR nicht als Technokratie. Dennoch gab es in ihrer Gesellschaft technokratische Potentiale. Manche Entscheidungsprozesse folgten technokratischen Kriterien wenigstens teilweise und trugen Züge einer „Nicht-Politik-Politik“. Anzeichen hierfür gab es schon relativ frühzeitig. Denn technokratisch eingefärbte Argumente traten um so mehr in Erscheinung, je stärker das planwirtschaftliche System unter seiner Schwerfälligkeit litt und nach leistungsfähigeren Steuerungsmechanismen verlangte. Schon während des ersten Fünfjahrplanes (1951–1955) machten einige Wirtschaftsexperten der DDR auf Funktionsdefizite der zentralisierten Planung und Wirtschaftsleitung aufmerksam. Ihre Vorschläge nahmen in manchen Punkten das spätere Konzept des „Neuen ökonomischen Systems der Planung und Leitung der Volkswirtschaft“ (NÖS) vorweg. Auch wenn die Grenzen durch den umfassenden politischen Gestaltungsanspruch der SED recht eng gezogen waren, schien es möglich, in einer sparsam dosierten Teilautonomie der Betriebe und durch den Einbau von Selbstverwaltungs- und Selbstregulierungsmechanismen in das Planungssystem eine Lösung finden zu können.¹² Schon 1956 hatte der Ökonom Fritz Behrens darauf hingewiesen, daß „auch in der Planwirtschaft [...] ökonomische Gesetze mit einer durch keinen Beschluß aufzuhaltenden Unerbittlichkeit [wirken]“.¹³ Nach seiner Auffassung mußte die Planung der Volkswirtschaft „mit einer rationalen Gestaltung der Wirtschaftsleitung verbunden werden“. Nicht die Möglichkeit einer Planwirtschaft überhaupt sei das Problem, sondern die Möglichkeit einer erfolgreichen Planwirtschaft, die „einen höheren Nutzeffekt der gesellschaftlichen Arbeit als in der kapitalistischen Wirtschaft und eine bessere Befriedigung der gesellschaftlichen Bedürfnisse“ erreiche.¹⁴

Vorstöße dieser Art bündelten sich zwar nicht zu einem technokratischen Befreiungsschlag der Wirtschaftsfachleute gegen die Protagonisten einer sowjetisch-orthodoxen Plan-

10 Vgl. Friedrich Naumann, Computer in Ost und West: Wurzeln, Konzepte und Industrien zwischen 1945 und 1990, in: Technikgeschichte 64, 1997, S. 125–144; s. a. den Beitrag von Dolores Augustine in diesem Bd.

11 So nimmt etwa die Brockhaus-Enzyklopädie folgende Bestimmung vor: „*Technokratie* [engl. *technocracy*, zu griech. *techné* (vgl. *Technik*) und *kratein* >herrschen<] die, –, zumeist in krit. Absicht gebrauchte Bez. für eine Gesellschaft, in der die mit einer bestimmten Form des Technikgebrauchs gegebenen Sachzwänge bzw. die mit ihrer Beherrschung und Anwendung betrauten Eliten gesell. und polit. Entscheidungen bestimmen. Dabei wird auch ohne öffentl. Diskussion festgelegt, welche Nebeneffekte und Technikfolgen im gesamtgesellschaftl. Zusammenhang als akzeptabel bezeichnet werden können. In extremer Ausformung führt T. zur Abschaffung demokrat. und partizipator. Strukturen und Kontrollmechanismen. Texte zur T.-Diskussion, hg. v. C.Koch u. a. (2/1971); T. als Ideologie. Sozialphilosoph. Beitr. zu einem polit. Dilemma, hg. v. H.Lenk (1973); K. Schubert: *Politik in der T.* (1981); U. Beck: *Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit* (1988); J. Habermas: *Technik u. Wiss. als ‚Ideologie‘* (1991).“ Brockhaus Enzyklopädie in vierundzwanzig Bänden, 19. völlig neu bearb. Aufl, Bd. 21, Mannheim 1993, S. 680.

12 Vgl. u. a. Fritz Behrens, Einige Grundfragen der Arbeitsproduktivität im Lichte der Erfahrungen des ersten Fünfjahrplanes der DDR, in: *Wirtschaftswissenschaft* 4, 1956, S. 188–202.

13 Ders., Fragen der Ökonomie und Technik, in: *Wirtschaftswissenschaft* 4, 1956 Sonderheft „Ökonomie und Technik“, S. 2.

14 Ebd., S. 5.

wirtschaft in der SED-Spitze, doch war der Denkansatz insofern beachtenswert, weil er dort zunächst auf heftige Ablehnung stieß, um wenige Jahre später doch durch die Politik aufgegriffen zu werden. Die massive Kritik an Wirtschaftswissenschaftlern wie Fritz Behrens und Arne Benary zeigten allerdings, wie mißtrauisch die SED-Führung zunächst reagierte.¹⁵ Immerhin aber war das Problem öffentlich geworden. Der in den Jahren 1956 bis 1958 instrumental gegen die Reformer eingesetzte Revisionismusvorwurf blockierte zwar eine weitere Diskussion, doch blieb die Problemlage erhalten. Ein Wandel zeichnete sich in dem Maße ab, in welchem – unter Handlungsdruck – die Professionalisierung¹⁶ des Leitungspersonals in der Wirtschaft und in der staatlichen Verwaltung fortschritt. Die Bedeutung des Expertenwissens nahm besonders in der NÖS-Periode zu, womit sich auch ein technokratischer Trend verstärkte. Mit den Kombinatbildungen während der sechziger und siebziger Jahre erreichte dieser ein Maximum. Die Prägestärke wissenschaftlichen und technischen Fortschritts verfestigte sich auch in der DDR als „Hintergrundideologie“.¹⁷ Wenn Technokratie in den achtziger Jahren vermehrt im wirtschaftlichen Krisenmanagement zutage trat, gab dies einen Hinweis auf die längerfristige Herausbildung eines entsprechenden personellen Potentials.

Die Frage nach der Existenz technokratischer Elemente im Herrschaftssystem der DDR ist relativ früh im Zusammenhang mit Überlegungen zur Transformation der DDR-Wirtschaft nach einer möglichen Wiedervereinigung Deutschlands gestellt worden. Karl C. Thalheim hielt es beispielsweise 1958 für möglich, daß das Management der „volkseigenen“ Betriebe (VEB) mit dem noch als Besitzer auftretenden Staat Betriebsnutzungsverträge abschliesse, um möglichst bald „echte unternehmerische Leistung“ entfalten zu können.¹⁸ Auch Peter Dietrich Propp glaubte 1962, das kurzfristig nicht zu ersetzende Leitungspersonal der „sozialistischen Betriebe“ sei fähig, sich den Erfordernissen einer Systemtransformation anzupassen.¹⁹ Solche Prognosen basierten nicht zuletzt auf der Annahme, daß in der DDR eine flexible Expertenschicht vorhanden war, die technokratisch zu agieren verstand. Ähnlich sah auch zu Beginn der siebziger Jahre der tschechisch-kanadische Wirtschaftswissenschaftler Radoslav Selucky die Dinge: „Ich hatte das Gefühl, daß die ostdeutsche Reaktion auf das sowjetische System die typische Reaktion mittelständischer Schichten auf ein autoritatives System jeglichen Typs ist. Bedenkt man noch die traditionelle deutsche Disziplin, die ausgereifte Administration und die glänzenden organisatorischen Fähigkeiten ostdeutscher Manager, dann konnten die Ergebnisse wohl kaum anders sein. Ich habe diesen Eindruck in zahlreichen Orten überprüft und viele meiner Freunde gefragt, ob sie meiner Meinung seien. Nicht ein einziger verwarf meine Interpretation, man machte mich nur dar-

-
- 15 Vgl. Matthias Judt, Aufstieg und Niedergang der „Trabi-Wirtschaft“, in: ders. (Hg.), DDR-Geschichte in Dokumenten. Beschlüsse, Berichte, interne Materialien und Alltagszeugnisse, Bonn 1998, S. 94, 132 f.
 - 16 Dieser Begriff soll nicht weiter auf seine Anwendbarkeit in Zentralverwaltungswirtschaften geprüft werden. Er steht hier für fachliche Qualifizierungsprozesse und für Verberuflichung. Vgl. Dolores Augustine, Frustrierte Technokraten. Zur Sozialgeschichte des Ingenieurberufs in der Ulbricht-Ära, in: Richard Bessel/Ralph Jessen (Hg.), Die Grenzen der Diktatur. Staat und Gesellschaft in der DDR, Göttingen 1996, S. 49–75.
 - 17 Jürgen Habermas, Technik und Wissenschaft als „Ideologie“, Frankfurt/M. 1969, S. 81.
 - 18 Karl C. Thalheim, Die Probleme der Eigentumsverhältnisse in der SBZ nach der Wiedervereinigung, in: IOB-Informationen, H. 5, Bonn 1958, S. 9.
 - 19 Peter Dietrich Propp, Zur Transformation einer Zentralverwaltungswirtschaft sowjetischen Typs in eine Marktwirtschaft, Berlin 1964 (Reprint Köln 1990), S. 190.

auf aufmerksam, daß diese Generalisierung nicht absolute Gültigkeit hat, weil ein Teil der Bevölkerung seine Opposition zum System dadurch bekundet, daß er außerhalb steht, ohne es dadurch von innen her reformieren zu können. In Leipzig verbrachte ich einen Abend mit jungen Technokraten – sie waren souverän und fühlten sich ganz offensichtlich in dem System wie ein Fisch im Wasser. Marktformen verwarfen sie und glaubten an das Befehlssystem, kombiniert mit Computern. Das Leben erscheint ihnen höchst einfach: alles ist technisch lösbar, berechenbar und planbar – man muß nur den Fachleuten glauben. Politik interessierte fast gar nicht.²⁰

Zu dieser Begegnung mochte es in der Endphase des NÖS gekommen sein. Der plastischen Schilderung zum Trotz war der „Technokratie“-Begriff im öffentlichen Sprachgebrauch der DDR stets, wenn auch in unterschiedlichen Graduierungen, negativ besetzt. Generell wurde jedoch nicht der prekäre Demokratieaspekt für maßgebend gehalten, sondern Technokratie galt wegen ihrer sozialen Neutralität als problematisch. Betrachtet man aber marxistisch-leninistische Technokratie-Definitionen aus der NÖS-Zeit und vergleicht sie mit späteren, so fällt ein für die hier zu beantwortende Frage gewichtiger Unterschied ins Auge. Abweichend von der heftigen Kritik an anderen gesellschaftspolitischen Paradigmen, wie etwa der Industriegesellschaft oder der Systemkonvergenz blieb die Auseinandersetzung mit technokratischen Konzeptionen in den sechziger Jahren seltsam matt und unscharf. Erst in den siebziger Jahren, mit der Abkehr vom NÖS, erfolgte ein neuer ideologischer Schwenk, der wieder stärker auf den „Klassencharakter“ von Technokratie zielte.

Dieser Wechsel läßt sich recht gut am Artikel „Technokratie“ des in hohen Auflagen verbreiteten „Philosophischen Wörterbuchs“ nachvollziehen. In dessen sechster Auflage von 1969 beschränkten sich die Autoren auf eine zurückhaltende Kritik: „Technokratie“, hieß es darin, „impliziert die imaginäre Vorstellung, daß eine an Klassen- und Machtinteressen geknüpfte kapitalistische Herrschaft über den Menschen durch eine wissenschaftlich gesteuerte Expertokratie ersetzt werden kann. Sie findet heute ihre ideelle Widerspiegelung und Weiterentwicklung vor allem in den Theorien von der ‚entscheidenden Rolle des modernen Managements‘ und in jenen Auffassungen, wonach die Führung in der Welt den Intellektuellen obliegen müsse, weil sie über das größere Wissen, über mehr Phantasie, über reichere Möglichkeiten der Information, über bessere wissenschaftliche Voraussichten und humanere Kontakte verfügten.“²¹ Interessanterweise fehlte in diesem Lexikonartikel jeder weitere, kritisch kommentierende Zusatz. Ohne dies über die Maßen zu interpretieren, klang hier zumindest an, daß die SED mit ihren im NÖS versuchsweise angewandten gesellschaftspolitischen Konstruktionsprinzipien technokratischen Intentionen überraschend nahekam. Das änderte sich nach dem endgültigen Ende der NÖS-Periode. In der zehnten Auflage des Wörterbuches von 1974 wurde technokratischem Denken ausdrücklich ein bourgeois Klassencharakter zugesprochen, der von den sozialökonomischen Grundlagen des staatsmonopolistischen Kapitalismus ablenken sollte.²²

In den sechziger Jahren beschleunigte sich die Übernahme technischer Denkmodelle in die Vorstellungswelt und technischer Einstellungen im Verhalten aller industriell entwickel-

20 Radoslav Selucky, Das ostdeutsche Wunder, in: Deutschland Archiv (DA) 5, 1972, S. 1076.

21 Georg Klaus/Manfred Buhr (Hg.), Philosophisches Wörterbuch, 6., überarb. und erw. Auflage Leipzig 1969, S. 1077.

22 Dies. (Hg.), Philosophisches Wörterbuch, Leipzig 10., Neub. und erw. Auflage 1974, S. 1212–1214.

ten Gesellschaften²³, die zunehmend in den Sog der zweiten industriellen Revolution gerieten. Nicht zuletzt die raschen Fortschritte auf dem Feld der elektronischen Datenverarbeitung begünstigten zu dieser Zeit technokratische Tendenzen, auch in der DDR.²⁴ Im Scheitern des 1959 begonnen Siebenjahrplanes wurde nicht nur die Krise der Zentralverwaltungswirtschaft sichtbar, sondern es machte sich auch ein wachsender Reformdruck bemerkbar.²⁵ Die Lösung dieser Probleme auf dem Wege politischer Demokratisierung und wirtschaftlicher Liberalisierung kam jedoch nicht in Betracht, hätte dies doch den Verzicht der SED auf ihr Machtmonopol bedeutet. Dagegen erschien die Aussicht, mit moderner Informationstechnik die immer größeren Datenmengen der zentralisierten Planwirtschaft überschaubar und beherrschbar zu machen, als verlockende Alternative. Eine politisch kontrollierte Selbstregulierung der Wirtschaft schien reale Gestalt anzunehmen.²⁶ Die Tendenz wies in die Richtung einer „Ökonomisierung“ der sozialistischen Gesellschaft. Für die Situation in der DDR war es durchaus symptomatisch, wenn Walter Ulbricht, der als Erster Sekretär des ZK der SED und Staatsratsvorsitzender die Spitzenämter von Partei und Staat in sich vereinte, seit 1962 bei mehreren Gelegenheiten von einem Primat der Ökonomie gegenüber der Politik sprach.²⁷

Die DDR folgte damit einem Trend, der sich in der gesamten industriellen Welt mehr oder minder klar abzeichnete. In der zeitgenössischen Perspektive wurden die Konsequenzen dieser Entwicklung sehr genau registriert und als gravierend wahrgenommen. Sie waren Gegenstand gewagter Zukunftsvisionen ebenso wie wachsender Besorgnis. Letztere schien gewichtig genug, um eine nicht durch übereilte Meinungsäußerungen auffallende Institution wie die katholische Kirche in dezidiert Weise dazu Stellung nehmen zu lassen. In der vom 2. Vatikanischen Konzil 1966 angenommenen Pastorkonstitution über die Kirche in der Welt von heute („*Gaudium et spes*“) warnte sie ausdrücklich vor einem ausschließlich wirtschaftlichen Denken, das sich auch in Ländern ausbreite, „die einer kollektivistischen Wirtschaftsweise zugetan sind“.²⁸ Damit waren vor allem die RGW-Länder gemeint. Und nach dem Stand der Dinge schienen zu dieser Zeit besonders die DDR und vielleicht auch die CSSR den Blick der Konzilsväter auf sich gezogen zu haben. Unausgesprochen schwang eine Warnung vor der Technokratie mit.

Nicht zufällig erlangte diese Problematik in den sechziger Jahren größere Bedeutung. Die beschleunigte technische Entwicklung setzte den industriellen Strukturwandel und die kritische Überprüfung geläufiger wirtschafts- und sozialpolitischer Konzepte in Ost und West auf die Tagesordnung. Die zeithistorische DDR-Forschung, soweit sie sich dem Technokratie-Problem zuwandte, hatte also gute Argumente, den Blick vornehmlich auf die NÖS-

23 Vgl. Hans Freyer, *Gesellschaft und Kultur*, in: *Propyläen Weltgeschichte. Eine Universalgeschichte*, Bd. 10, Berlin, Frankfurt/M. 1991, S. 532.

24 Vgl. Klaus Krakat, *Computerproduktion und Computereinsatz in der DDR* (Schriften der Forschungsstelle für gesamtdeutsche wirtschaftliche und soziale Fragen, Berlin 1977; ders., *Rechnergestützte Leitungsinformationssysteme in Kombinat und Betrieben der DDR-Industrie*, Berlin 1988).

25 Vgl. Karl C. Thalheim, *Die Wirtschaft der Sowjetzone in Krise und Umbau*, Berlin 1964.

26 Zum weiteren Verlauf vgl. Krakat, *Rechnergestützte Leitungsinformationssysteme*.

27 Vgl. Monika Kaiser, *Machtwechsel von Ulbricht zu Honecker. Funktionsmechanismen der SED-Diktatur in Konfliktsituationen 1962 bis 1972*, Berlin 1997, S. 62.

28 *Texte zur katholischen Soziallehre. Die sozialen Rundschreiben der Päpste und andere kirchliche Dokumente. Mit Einführungen von Oswald von Nell-Breuning SJ und Johannes Schasching SJ*, hg. vom Bundesverband der katholischen Arbeitnehmer-Bewegung Deutschlands – KAB, Bornheim/Kevelaer 1992, S. 354.

Periode zu richten.²⁹ Von den historischen Konstellationen her lag das nahe, doch blieb das Wirken technokratischer Tendenzen nicht auf den Zeitraum von 1963 bis 1971 beschränkt. In der Geschichte der DDR kam es immer wieder zu Situationen, die einen „technokratischen Impuls“ herausforderten. Daß es sich dabei nicht um Ad-hoc-Reaktionen handelte, zeigt ein Blick auf die historischen Voraussetzungen „realsozialistischer“ Technokratie.

2. Historische Voraussetzungen

Obwohl der „Technokratie“-Begriff im öffentlichen Sprachgebrauch der DDR stets negativ besetzt blieb, wies seine Vorgeschichte durchaus eine systemadäquate Komponente auf. Von der Idee, eine Gesellschaft als möglichst reibungslos funktionierende Maschine organisieren zu können, wurden Sozialutopien schon weit vor dem 20. Jahrhundert beherrscht. Sie waren von einer „Tradition des gesellschaftlichen Modell-Denkens“³⁰ durchzogen, in der sich auch die DDR-Eliten sahen. Insofern handelte es sich weder um einen historischen Zufall noch um eine rein pragmatische Adaption der zeitgenössischen Debatten um Kybernetik, Informationstheorie und Operationsforschung, wenn sich während der NÖS-Periode das offen propagierte Modell- bzw. Systemdenken zu einer wahren „Systemeuphorie“ steigerte. Der Vorgang zeigte, wie sehr besonders Ulbricht in diesem Punkt, und nicht ohne Blick auf die Machtspiele innerhalb der SED-Führung, auf die Expertenmeinung setzte. Der Philosoph Georg Klaus (Jg. 1912) trat hierbei als wichtiger Vordenker und Stichwortgeber in Erscheinung.³¹ Schließlich aber schoben die „Technokraten“ im Politbüro der SED Ulbricht selbst – und sicher nicht gegen dessen Willen – in die Frontposition der Systemdebatte. Die Beratung Günter Mittags mit den Abteilungsleitern des ZK der SED am 16. Juli 1970 bot nur eines von vielen Beispielen, wo die Funktionäre ausdrücklich angehalten wurden, sich „insbesondere die Hinweise des Genossen Walter Ulbricht über die Vorteile des Systemdenkens“ zu Herzen zu nehmen.³² Ein solches Modell- bzw. Systemdenken begünstigte die Auffassung, technischer Fortschritt sei für den Sozialismus nutzbar zu machen.³³ Man bewegte sich in den Bahnen einer durch Industrialisierung und Rationalisierung ge-

29 Vgl. Sigrid Meuschel, Symbiose von Technik und Gemeinschaft. Die Reformideologie der SED in den sechziger Jahren, in: Wolfgang Emmerich/Carl Wege (Hg.), Der Technikkurs in der Hitler-Stalin-Ära, Stuttgart/Weimar 1995, S. 203–230; Pietro Morandi, Über den technokratischen Staat, in: Berliner Debatte INITIAL 8, 1997, H. 4, S. 61–75, hier bes. S. 66–72; Hermann Lübke, Technokratie. Politische und wirtschaftliche Schicksale einer Idee, in: WeltTrends, Nr. 18, Frühjahr 1998, S. 39–61, hier bes. S. 51–53; Jörg Roesler, Demokratische und technokratische Wirtschaftsreformer in der DDR. Die politischen Schicksale von Fritz Behrens und Wolfgang Berger, in: ebd., S. 115–130.

30 Richard Saage, Bacons „Neu-Atlantis“ und die klassische Utopietradition, in: UTOPIE kreativ H.93 (Juli) 1998, S. 58.

31 Georg Klaus, Kybernetik in philosophischer Sicht, Berlin 1961; ders.: Kybernetik und Gesellschaft, Berlin 1964; ders., Spieltheorie in philosophischer Sicht, Berlin 1968.

32 Stiftung Archiv der Parteien und Massenorganisationen der DDR im Bundesarchiv, Berlin (SAPMO-BA), DY-30, IV A2/6.11/28: ZK-Abt. Gewerkschaften und Sozialpolitik: Schlußfolgerungen aus der Beratung mit den Abteilungsleitern beim Genossen Dr. Mittag am 16.7.1970, S. 1.

33 Hans-Martin Schönherr-Mann; Leviathans Labyrinth. Politische Philosophie der modernen Technik. Eine Einführung, München 1994, S. 69.

prägten Entwicklung, die seit dem Ersten Weltkrieg den Gedanken der Planbarkeit von Wirtschaft und Gesellschaft beflügelte.³⁴

Die politischen Erschütterungen der zwanziger und dreißiger Jahre, die Hyperinflation in Deutschland und die Weltwirtschaftskrise wie auch die zugespitzten sozialen Konflikte jener Periode standen in deutlicher Spannung zu den gleichzeitigen raschen Fortschritten auf naturwissenschaftlichem und technischem Gebiet. Dies war die Ausgangskonstellation eines besonders in den USA, aber auch in Westeuropa geführten „technokratischen“ Diskurses. Seine prominentesten Exponenten, die Amerikaner Thorstein Veblen und Howard Scott, vertraten die Auffassung, daß die rationale Planung und Leitung der Gesellschaft durch die Herrschaft führender Köpfe aus Technik, Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft notwendig und möglich seien, um die sozialen, politischen und wirtschaftlichen Konflikte zu beenden. Scotts 1933 gegründete „Technocracy, Inc.“ wurde zusammen mit dem etwas später gebildeten „Continental Committee on Technocracy“ zum Träger der Technokratiebewegung in den USA. Ihr Ziel, mit Hilfe des wissenschaftlichen und technischen Fachwissens der Experten eine Neuorganisation bzw. Optimierung der amerikanischen Gesellschaft herbeizuführen, trug deutlich autoritäre Züge. In der amerikanischen Gesellschaft fand dieses Konzept wenig Resonanz.³⁵ Allerdings war nicht zu übersehen, daß sowohl das zu dieser Zeit entstehende einflußreiche Lehrgebäude von John M. Keynes in Großbritannien und auch Roosevelts „New Deal“ in den USA einige Querbezüge zur Technokratiebewegung aufwiesen.³⁶

Der originäre Technokratie-Begriff war ein Krisenprodukt. Die mit ihm verbundene Vorstellung einer „Nicht-Politik-Politik“ spielte auch in Deutschland nur eine marginale Rolle. Dabei war hier durchaus, zumindest in personeller Hinsicht, ein technokratisches Potential vorhanden. So pflegte der bereits 1856 gegründete „Verein deutscher Ingenieure“ ein Berufs- und Aufgabenverständnis, das technokratischen Optionen zumindest nicht entgegenstand.³⁷ Auch das nach der Kriegsniederlage 1918 besonders gepflegte Image deutscher Technik, deutscher Fachleute und deutscher Qualitätsarbeit bot technokratischen Überlegungen Nährboden. In der NS-Kriegswirtschaft sollte sich das bemerkbar machen.

Dieser historische Hintergrund war für die SBZ/DDR überaus belangvoll. Besonders in der Wiederaufbauperiode nach 1945 blieb sie auf Ingenieure und Techniker angewiesen, die ein „unpolitisches“ Berufsverständnis soweit verinnerlicht hatten, daß sie den Wechsel vom Dritten Reich über die Besatzungszeit in die DDR im Status von „Fachleuten“ zumindest unter beruflichen Kriterien relativ unbeeindruckt überstehen konnten. Hierbei setzte sich eine in der deutschen Gesellschaft schon seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts angelegte Tendenz fort, die ihren Ausgangspunkt in der Trennung von Eigentums- und Produktionsfunktion, von Besitz und Kontrolle hatte und in der Manager-Unternehmer den Besitz-

34 Gerold Amrosius/William H. Hubbard, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte Europas im 20. Jahrhundert, München 1986, S. 243 f., 252 f.

35 Ausführlicher dazu Giesela Klein, The Technocrats. Rückblick auf die Technokratie-Bewegung in den USA, in: Hans Lenk (Hg.), Technokratie als Ideologie. Sozialphilosophische Beiträge zu einem politischen Dilemma, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1973, S. 45–57.

36 Stefan Willeke, Die Technokratiebewegung in Nordamerika und Deutschland zwischen den Weltkriegen. Eine vergleichende Analyse. (= Studien zur Technik-, Wirtschafts- und Sozialgeschichte; 7) Frankfurt/M. 1995.

37 Vgl. Carles S. Maier, Between Taylorism and Technocracy: European Ideologies and the Vision of Industrial Productivity in the 1920, in: Journal of Contemporary History 5, 1970, H. 2, S. 27–61.

Unternehmern den Rang abliefen.³⁸ Hiermit ging ein Professionalisierungsprozeß einher, der a) eine zunehmende Systematisierung der expandierenden Managementebene durch Spezialisierung und Präzisierung der Funktionen und b) die Entwicklung der Managertätigkeit zu einem neuen Berufsprofil mit sich brachte. Professionalisierung stand für „Verberuflichung“ bei den Managern, für ihren „konkreten beruflichen Werdegang“ und für „Organisation der Unternehmensführung“.³⁹ Der von Hans-Ulrich Wehler konstatierte rasche, mit „einem verblüffenden numerischen Wachstum“ verbundene Aufstieg von angestellten Spitzenmanagern, leitenden, mittleren und unteren Angestellten in der reichsdeutschen Sozialhierarchie vertiefte den Bürokratisierungsprozeß, modernisierte Leitung und Verwaltung der Unternehmen. Der Betrieb als Herrschaftsverband gewann einen anderen, modernen Charakter.⁴⁰

Auf diese Ressource eines hochprofessionellen, technisch und betriebswirtschaftlich versierten Managements konnte später auch die DDR zurückgreifen, weil die sowjetischen Besatzungsbehörden und die SED trotz drastischer Entnazifizierungsmaßnahmen pragmatisch genug handelten, um auf wichtigen Feldern der Nachkriegswirtschaft eine unerläßliche Betriebs- und Personalkontinuität zu gewährleisten. In diesem Punkt unterschied sich die SBZ wenig von der Entwicklung in den westlichen Besatzungszonen.⁴¹ Es mag auch eine Rolle gespielt haben, daß deutsche Unternehmenskultur in besonders intensiver Weise das organisatorische Handeln beeinflusste.⁴² Das industrielle Führungspersonal hatte hierdurch ein wichtiges kulturelles Kapital erlangt, das in Verbindung mit jüngsten kriegswirtschaftlichen Erfahrungen, für die Wirtschafts- und besonders die Industriepolitik der SED von hohem Interesse war. Die Suche nach technokratischen Tendenzen in der DDR schließt nicht zuletzt deshalb notwendig die Frage ein, ob und in welchem Maße technokratische Strukturen des NS-Regimes und der Kriegswirtschaft während der Besatzungszeit und in der DDR reaktiviert wurden.

Darüber, inwieweit im Dritten Reich ein Modernisierungsprozeß stattfand, der auch nach 1945 weitertrug und technokratische Potentiale transportierte, gehen die Meinungen allerdings weit auseinander. So sprach Ralf Dahrendorf 1965 im Hinblick auf das NS-Regime von einem „Stoß in die Modernität“⁴³, auch wenn „die nationalsozialistische Revolution wider Willen Modernität hervorbrachte“.⁴⁴ Jeffrey Herf hingegen meinte, im

38 Vgl. Hans Ulrich Wehler, *Deutsche Gesellschaftsgeschichte*. Dritter Band: Von der „Deutschen Doppelrevolution“ bis zum Beginn des Ersten Weltkrieges 1849–1914, München 1995, S. 667.

39 Uwe Kessler, *Zur Geschichte des Managements bei Krupp*. Von den Unternehmensanfängen bis zur Auflösung der Friedrich Krupp AG (1811–1943) (= *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, Beiheft 87), Stuttgart 1995, S. 11 f., 304, 318; siehe dazu auch Jürgen Kocka, *Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847–1914. Zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung*, Stuttgart 1969; Hannes Siegrist, *Vom Familienbetrieb zum Managerunternehmen. Angestellte und industrielle Organisation am Beispiel der Georg Fischer AG in Schaffhausen 1797–1930*, Göttingen 1981.

40 Wehler, *Deutsche Gesellschaftsgeschichte*, S. 667.

41 Vgl. Hervé Joly, *Patrons d'Allemagne: sociologie d'une élite industrielle 1933–1989*, Paris 1996, S. 204–255.

42 Vgl. Georg Schreyögg, *Unternehmenskultur: Zur Unternehmenskulturdiskussion in der Betriebswirtschaftslehre und einigen Querverbindungen zur Unternehmensgeschichtsschreibung*, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 1993/2, Berlin 1994, S. 28.

43 Ralf Dahrendorf, *Gesellschaft und Demokratie in Deutschland*, München 1965, S. 445.

44 Ebd., S. 442.

nationalsozialistischen Deutschland hätten sich die „reaktionären Modernisten und die Nazis“ zwar die Technik zu eigen gemacht, aber „die grundlegenden Implikationen der Moderne, ihre politischen und moralischen Dimensionen“ abgelehnt. Nicht „ein Übermaß an Modernität“ habe diesen Diskurs bestimmt, sondern „eine spezifisch deutsche Radikalisierung des antimodernen und antiwestlichen Diskurses“ sei maßgebend gewesen. Bezugspunkte habe er in Nation, Rasse und nationaler Identität gefunden.⁴⁵

Gegen Herfs Argument spricht einiges. Vor allem war die in der NS-Kriegswirtschaft versammelte technische und wirtschaftliche Fachkompetenz sicher nicht in einem solchen Maße ideologisiert, auch wenn ihre Handlungsfelder von beträchtlichen Spannung zwischen modernen und antimodernen Tendenzen beeinflusst wurden. Typisch für das Dritte Reich, wie übrigens auch für die DDR, war eher eine recht verquere Vermischung von modernen mit prä- oder protomodernen Faktoren: „Während in der DDR, trotz aller Bekenntnisse zum ‚wissenschaftlich-technischen Fortschritt‘, prä- und protomodernere Faktoren weiter wirksam blieben, kann umgekehrt, im Fall der NS-Diktatur, die völkische Kritik an der Moderne kaum darüber hinwegtäuschen, daß ungeachtet des politischen Paradigmawechsels nach 1933 die Durchrationalisierung der Gesellschaft unvermindert vorangetrieben wurde.“⁴⁶

In einer kritischen Betrachtung hat Hans Mommsen darauf hingewiesen, daß die Wirtschaft des Dritten Reiches nicht rationeller und moderner organisiert war als die der Weimarer Republik. Die Leistungen der Kriegswirtschaft gingen seiner Meinung nach auf das Improvisationsvermögen der Manager und Rüstungsbürokraten sowie auf den rücksichtslosen Raubbau an menschlicher Arbeitskraft zurück. Statt zu einem Modernisierungsschub kam es zu einer Stagnation. Erst in der Nachkriegszeit, unter den Bedingungen der Marktwirtschaft, hätten sich vorhandene Potentiale entfalten und zu einem Modernisierungsschub in der westdeutschen Wirtschaft führen können.⁴⁷ Der Gedanke ist für das hier behandelte Thema vor allem deshalb wichtig, weil die SBZ im wesentlichen auf die selben Potentiale zurückgreifen konnte, also ebenfalls Humankapital und Modernisierungspotential „erbt“.

Die unterschiedliche Bewertung des nationalsozialistischen Modernisierungspotentials stellt dessen Vorhandensein jedoch nicht grundsätzlich in Frage. Auch gibt es wohl Übereinstimmung, daß es von technokratischen Komponenten durchzogen war. Eine ganze Reihe von teils prominenten Beispielen aus der NS-Zeit zeigt das. In relativ viele Spitzenpositionen des Regimes rückten Personen auf, die sich besonders während des Zweiten Weltkrieges den Ruf von Technokraten erwarben. In dem Zusammenhang werden häufig Oswald Pohl (Jg. 1892), Albert Speer (Jg. 1905) und Fritz Todt (Jg. 1891) erwähnt. Auch Robert Ley (Jg. 1890) ist dem Kreis der NS-Technokraten zuzurechnen. Seine von Robert Smelser verfaßte Biographie wirft ein bezeichnendes Licht auf exemplarische, teils aber auch skurrile Züge technokratischen Denkens. Ley erwies sich nicht nur an der Spitze der Deutschen Arbeitsfront (DAF) als Technokrat. Unter seiner Ägide präsentierte sich das von der DAF betriebene Volkswagenwerk⁴⁸ „als wegweisendes Vorbild“ für den von Hitler angestrebten „Mittelweg zwischen der kapitalistischen Marktwirtschaft und der kommuni-

45 Jeffrey Herf, *Der nationalsozialistische Technikdiskurs: Die deutschen Eigenheiten des reaktionären Modernismus*, in: Emmerich/Wege, S. 92.

46 Wolfgang Emmerich/Carl Wege, *Einleitung*, in: dies. (Hg.), *Der Technikdiskurs*, 3.

47 Vgl. Hans Mommsen, *Der Mythos von der Modernität. Bemerkungen zur Rüstungsindustrie im „Dritten Reich“* (Stuttgarter Vorträge zur Zeitgeschichte; 4), Essen 1999.

48 Hans Mommsen/Manfred Grieger, *Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich*, Düsseldorf 1997, S. 117–132.

stischen Planwirtschaft“.⁴⁹ Wie sehr Ley in technokratischen Dimensionen dachte, zeigte sich vielleicht noch deutlicher nach Kriegsende, als er im August 1945 in alliierter Haft einen Vorschlag zum Wiederaufbau Deutschlands unterbreitete. Er selbst sah sich aufgrund seiner Erfahrungen als Chef der DAF prädestiniert, diesen Aufbau zu leiten. Ähnlich lauteten seine Argumente in einem im Nürnberger Gefängnis geschriebenen, aber nicht abgeschickten Brief an Henry Ford. Diesem traute er offenbar zu, ihm eine Stelle zu verschaffen. Ley empfahl sich mit seinen Erfahrungen bei VW und mit dem Programm „Schönheit der Arbeit“.⁵⁰ So illusionär dies im gegebenen Fall auch gewesen sein mag, bot Ley aber doch ein Beispiel für in den Macht- und Funktionseliten des NS-Staates weit verbreitete Denkhaltung. Lange vor Kriegsende begannen vor allem unter dem Einfluß der industriellen Eliten Nachkriegsplanungen mit deutlich technokratischen Akzenten.

Technokratisches Denken bildete, so gesehen, eine geistige Brücke, über die Experten der NS-Kriegswirtschaft unter Bewahrung einer beruflichen Kontinuität aus dem Zusammenbruch in die Nachkriegszeit gelangten. Weil ihre Fachkompetenz, oft verbunden mit erheblichem Organisationstalent, ein auch in der SBZ gefragtes Potential darstellte, hatten sie, nach NS-Belastung und Branche unterschiedliche, Chancen, den von der KPD/SED in Verbindung mit der sowjetischen Besatzungsmacht forcierten Elitenaustausch ohne größere biographische Blessuren zu überstehen. Besonders dem mittleren Führungspersonals der Industrie kam das zugute. Selbst als gegen Ende der fünfziger Jahre im vermehrten Maße junge, in der DDR ausgebildete Führungskräfte nachrückten, blieb der durch fachliche Kompetenz vermittelte Einfluß der Älteren beträchtlich. Auch unter dieser Perspektive stellt sich die Frage nach technokratischen Elementen in der DDR.

Ging mit diesem Elitentransfer eher notgedrungen die Implantation einer mehr oder minder ausgeprägten technokratischen Tradition einher, so zeigte sich aber auch in der SED selbst eine originäre, politisch tradierte Linie technokratischen Denkens. Ihr Ausgangsort ist zwar in den der Theoriegeschichte des Marxismus zu lokalisieren, doch von entscheidender praktischer Bedeutung war seit den dreißiger Jahren die Entwicklung in der Sowjetunion geworden. Während hier der amerikanische Technokratie-Diskurs mit einiger Aufmerksamkeit verfolgt wurde, vollzog sich seit Anfang der dreißiger Jahre die Wende von einem avantgardistisch beeinflussten und im Proletkult manifesten Technikverständnis hin zu einem politisch-funktional enorm aufgeladenen Technik-Bewußtsein. Dieses „war eingebettet in ein ganzheitliches, die neue Gesellschaft legitimierendes Weltbild, in dem die Beherrschung der Natur und Gesellschaft sowie die Herrschaft über den einzelnen durch die politische Führung der Partei und Stalins als eine technisch-konstruktive Aufgabe formuliert wurde“.⁵¹ Unter einem solchen Gesichtspunkt war die zuerst in der UdSSR errichtete sozialistische Diktatur offen für technokratische Herrschaftsmethoden. Hans Jonas hat dazu bemerkt, daß ein technologischer Impuls in das Grundwesen des Marxismus eingebaut sei, ein

49 Ronald Smelser, Robert Ley. Hitlers Mann an der „Arbeitsfront“. Eine Biographie, Paderborn 1989, S. 301.

50 Ebd., S. 287 f.

51 Klaus Städtke, Wandel im Technikbewußtsein. Zur Geschichte eines sowjetischen Ideologems, in: Emmerich/Wege, Der Technikediskurs, S. 180; vgl. auch Andrej D. Sinjawsch, Der Traum vom neuen Menschen oder Die Sowjetzivilisation, Frankfurt/M. 1989, S. 67.

Impuls, der sich in der frühen Sowjetunion als ein „fast religiöser Glaube an die Allmacht der Technik“ Geltung verschaffte.⁵²

Die Feststellung eines Zusammenhangs zwischen Technikentwicklung und gesellschaftlichem Wandel gehörte bereits zum frühen marxistischen Repertoire. Unter dem Eindruck der im zweiten Drittel des 19. Jahrhunderts forcierten Industrialisierung und im historischen Vorfeld von 1848 tauchte im frühen sozialistischen Gedankengut ein Revolutionsbegriff auf, der die Querverbindung zwischen Technik und Gesellschaft verdeutlichen sollte. Als ein Schlüsseltext ist Friedrich Engels Schrift „Die Lage der arbeitenden Klasse in England“ zu lesen, in der bereits 1844 von „einer industriellen Revolution“ die Rede ist. Diese Revolution habe, so der zweiundzwanzigjährige Engels, die ganze bürgerliche Gesellschaft umgewandelt.⁵³ In dieser Denkfigur findet sich bereits angelegt, was Karl Marx zwanzig Jahre später in die Formel faßte, die „Umwälzung der gesellschaftlichen Betriebsweise“ sei als das „notwendige Produkt der Umwälzung des Produktionsmittels“ zu betrachten.⁵⁴

Zu den zentralen Überzeugungen des europäischen Kommunismus gehörte, daß mit Hilfe der technischen Entwicklung gesellschaftspolitische Wirkungen erzielt werden könnten. Als exemplarisch gilt allgemein Lenins Parole, Kommunismus sei „Sowjetmacht plus Elektrifizierung des ganzen Landes“. Tatsächlich stellte die Elektrifizierung nach dem GOELRO-Plan „das erste planwirtschaftliche Projekt von gesamtwirtschaftlichem Rang dar, mit dem nicht nur wirtschaftspolitische, sondern auch gesellschaftspolitische Ziele erreicht werden sollten“.⁵⁵ Das erklärt den sehr hohen Stellenwert der Technik im Rahmen kommunistischer Gesellschaftspolitik, was freilich nicht bedeutete, daß diese detailliert ausgearbeitet war. Vielmehr ging die Wertschätzung moderner Technik zumindest teilweise auf ein konzeptionelles Defizit bolschewistischer Politik zurück. Manfred Hildermeier hat darauf aufmerksam gemacht, „daß die Bolschewiki nur vage Vorstellungen über die künftige Gesellschaft hatten“ und sich ihre „Theorie“ in der verschwommenen Idee einer Verallgemeinerung der Sowjets erschöpft habe. Nach diesen Vorstellungen reduzierte sich die staatlich-administrative Tätigkeit in der nachrevolutionären Gesellschaft auf „Rechnungsführung und Kontrolle“.⁵⁶ Die Kehrseite dieses einfachen Bildes vom sozialistischen Staat war ein extremer Voluntarismus in den zentralen politischen Entscheidungen. Er zeigte sich in den Auseinandersetzungen um die forcierte Industrialisierung der UdSSR⁵⁷ und in den Zielsetzungen der 1929 beginnenden sowjetischen Fünfjahrplanung. Die Sowjeteliten erlagen „der Faszination von Zahlen, Daten und moderner Maschinerie“.⁵⁸

52 Hans Jonas, *Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation*, Frankfurt/M. 1984, S. 276 f.

53 Friedrich Engels, *Die Lage der arbeitenden Klasse in England*. in: MEW Bd. 3, Berlin 1962, S. 237.

54 Karl Marx, *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*, Bd. 1, in: MEW Bd. 23, Berlin 1965, S. 496.

55 Hans-Joachim Braun, *Konstruktion, Destruktion und der Ausbau technischer Systeme zwischen 1914 und 1945*, in: ders./Walter Kaiser, *Energiewirtschaft, Automatisierung, Information seit 1914 (=Propyläen Technikgeschichte, Bd. 5)*, Berlin 1997, S. 221.

56 Manfred Hildermeier, *Geschichte der Sowjetunion 1917–1991. Entstehung und Niedergang des ersten sozialistischen Staates*, München 1998, S. 118.

57 Robert W. Davies, *The Industrialisation of Soviet Russia Bd. 3: The Soviet Economy in Turmoil, 1929–1930*, Cambridge/Mass. 1989; ders.: *The Industrialisation of Soviet Russia Bd. 4: Crisis and Progress in the Soviet Economy, 1931–1933*, Basingstoke 1996.

58 Hildermeier, *Geschichte*, S. 371.

Ähnliches wiederholte sich nach 1945, besonders während der fünfziger Jahre in den Ländern des sowjetischen Machtbereichs. Allerdings ist für diese Zeit zu bedenken, daß im Wiederaufbau tatsächlich außerordentlich hohe wirtschaftliche Zuwachsraten erreicht wurden, und das System der Zentralverwaltungswirtschaften gegenüber den Marktwirtschaften des Westens durchaus wettbewerbsfähig zu sein schien.⁵⁹ Auch verleiteten die beeindruckenden Leistungen sowjetischer Forscher und Techniker auf dem Gebiet der Kernenergetik, der Luft- und Raumfahrt zu überaus hohen Erwartungen. Das kollektive Abenteuer, das die RGW-Staaten 1959 auf sowjetischen Druck hin mit ihren völlig überzogenen Siebenjahrplänen⁶⁰ eingingen, erklärte sich zumindest partiell aus diesen beiden Punkten. Die DDR machte hiervon keine Ausnahme, jedoch kam für sie hinzu, als separierter deutscher Teilstaat in einer unmittelbaren Systemkonkurrenz mit der Bundesrepublik bestehen zu müssen, insbesondere auf wirtschaftlichem, wissenschaftlichem, technisch-technologischem und sozialem Gebiet.

Aus der wirtschaftshistorischen Perspektive sind diese Entwicklung wie auch die damit einhergehenden wirtschaftlichen Reformversuche kritisch betrachtet worden.⁶¹ Dennoch handelte es sich zumindest bis Ende der sechziger Jahre um einen von technokratischen Komponenten durchzogenen Modernisierungsprozeß der RGW-Länder. In der beruflichen Qualifizierung der neuen Macht- und Funktionseliten dominierten zunehmend die technischen Ausbildungsgänge. Hildermeier konstatiert: „Was schon an Biographien führender Politiker aus der Generation der Stalin-Zöglinge abzulesen war, findet darin eine Bestätigung: In der ‚sozialistischen Industriegesellschaft‘ avancierten die technisch-administrativen Fähigkeiten zur Basisqualifikation, die multiple Karrierechancen eröffnete und – deshalb? – auch in der Partei mehr und mehr die Oberhand gewann.“ Der kommunistische Regionalführer sei seit den sechziger Jahren „typischerweise ein Ingenieur“ gewesen.⁶² Daraus resultierte für die beiden letzten Jahrzehnte des sowjetischen Imperiums eine enge – in den Karriereverläufen ganz deutliche – Verbindung zwischen Wirtschaft und Administration bzw. Politik.⁶³

Eine ähnliche Tendenz war auch in der DDR zu verzeichnen. Sie ging, wie in der UdSSR, auf zwei Hauptgründe zurück: Der beschleunigten wissenschaftlichen und technischen Entwicklung versuchte die SED durch eine entsprechende Mindestqualifikation ihres politischen Kaders Rechnung tragen. Der andere Grund ergab sich aus einem zunehmenden, wenn man so will „manuellen“ und „improvisatorischen“, Steuerungsbedarf in Wirtschaft und Gesellschaft. Auch deshalb wuchsen die Anforderungen an die fachliche Qualifikation der Parteifunktionäre. In den Jahren 1986/87 konnten von den rund 12 000 politischen Mitarbeitern der SED-Bezirks- und Kreisleitungen immerhin 89,6 Prozent auf

59 Vgl. Gerold Ambrosius/William H. Hubbard, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte Europas im 20. Jahrhundert, München 1986, S. 280–282, 284.

60 Vgl. Entschließung des XXI. Parteitages der KPdSU, Berlin 1959, S. 68.

61 Vgl. Gutmann/Klein, Herausbildung und Entwicklungsphasen, S. 1579–1647; Wolfgang Mühlfriedel, Herausbildung und Entwicklungsphasen des Volkseigentums, in: Materialien der Enquete-Kommission „Aufarbeitung von Geschichte und Folgen der SED-Diktatur in Deutschland“ (12. Wahlperiode des Deutschen Bundestages), hg. vom Deutschen Bundestag, Bd. II/3, Baden-Baden 1995, S. 2218–2286; Herbert Wolf/Friederike Sattler, Entwicklung und Struktur der Planwirtschaft der DDR, in: ebd. Bd. II.4, S. 2889–2940.

62 Hildermeier, Geschichte, S. 778.

63 Ebd., S. 924 f.

einen Hoch- oder Fachschulabschluß verweisen.⁶⁴ Die Apparate des SED-Regimes sind auf diese Weise sicher für technische Probleme sensibilisiert worden. Ob sie damit auch eine stärkere Affinität für technokratische Problemlösungsangebote entwickelten, ist eine andere Frage. Allerdings deutet sich in den Quellen der NÖS-Periode und der beiden folgenden Jahrzehnte eine gewisse Konvergenz zwischen den Funktionären mit Ingenieurdiplom und der Gruppe der Ingenieure im technischen sowie im Forschungs- und Entwicklungspersonal der Industrie an. Letztere reagierten zunehmend frustrierter auf die Gebrechen der DDR-Wirtschaft.⁶⁵ Auch die Ersteren begannen aufgrund ihrer verbesserten Fachqualifikation die Situation der DDR kritischer zu sehen. Dies war eine wichtige Ausgangskonstellation für technokratische Allianzen, vor allem auf der Ebene des Betriebsmanagements.

3. Zur Technokratie-Affinität der Macht- und Funktionseliten

Zu den im Jahreskreis sich wiederholenden Ritualen der SED-Führung gehörte der Rundgang hoher Partei- und Staatsfunktionäre bei den Ausstellern der Leipziger Frühjahrs- und Herbstmessen. Die Teilnahme Walter Ulbrichts, später dann Erich Honeckers, unterstrich die Qualität der Inszenierung als politisches Ereignis. Seit ihrer Wiedereröffnung im Jahr 1946 galten die Messen als wichtiger Indikator für den Stand der innerdeutschen Beziehungen und seit 1949 auch für den Grad an internationaler Anerkennung der DDR.⁶⁶ Auch wenn – wie die modernen audiovisuellen Quellen der Nachwelt überliefern – die Teilnehmer dieser Rundgänge ein mehr oder minder lebhaftes Interesse an den neuesten technischen Kreationen zu demonstrieren pflegten, dürfte die entsprechende Sachkenntnis recht unterschiedlich gewesen sein. Aus interner Kenntnis konstatierte Günter Mittag in seinen 1991 erschienenen Erinnerungen auf der politischen Führungsebene eine markante Zweiteilung nach Personen, die die internationale technische und technologische Entwicklung in der Absicht verfolgten, der DDR-Wirtschaft den Anschluß zu sichern, und andere, die kaum über den DDR-Horizont hinausblickten.⁶⁷

Andeutungsweise zeichnete sich hierin ein für die politischen Eliten der sozialistischen Staaten charakteristisches Generationenproblem ab. Denn auch für die DDR dürfte zutreffen, was József Böröcz und Akos Rona-tas für Ungarn, Polen und die Sowjetunion am Ende der achtziger Jahre als eine entsprechende Differenzierung beobachtet haben: Neben einer „alten Garde“, die ihre politischen Positionen zu halten suchte, hatte sich vor allem im Zusammenhang mit ökonomischen Reformversuchen eine Schicht von Technik- und Wirtschaftsexperten etabliert.⁶⁸ In dieser Konstellation spiegelte sich das für das leninistische Revolutionsverständnis entscheidende Primat der Machtsicherung. Wissenschaft, Technik und Wirtschaft trugen unter deren Gesichtspunkten nicht nur einen funk-

64 Lutz Priess, Die SED-Parteioorganisation, in: Andreas Herbst/Gerd-Rüdiger Stephan/Jürgen Winkler (Hg.), Die SED. Geschichte-Organisation-Politik. Ein Handbuch, Berlin 1997, S. 146.

65 Vgl. Augustine, Frustrierte Technokraten.

66 Vom Jahrmarkt zur Weltmesse. Ein Streifzug durch die Geschichte der Leipziger Messe. Hg. vom Leipziger Messeamt, Leipzig/Jena 1958, S. 195–235.

67 Günter Mittag, Um jeden Preis. Im Spannungsfeld zweier Systeme, Berlin/Weimar 1991, S. 118.

68 József Böröcz/Akos Rona-tas, Small leap forward: Emergence of new economic elites, in: Theory and Society 24, 1995, S. 762.

tionalen Charakter schlechthin; sie wurden als Instrumente politischer Herrschaft wahrgenommen. Auf den ersten Blick war das alles andere als Technokratie, doch zeigen sich bei genauerem Hinsehen beachtenswerte Ansätze technokratischer Praxis.

Solche Ansätze ergaben sich vor allem aus einer, wie M. Rainer Lepsius es formulierte, Unterinstitutionalisierung zweier wesentlicher Rationalitätskriterien: „dasjenige der rechtlichen Zulässigkeit und dasjenige der wirtschaftlichen Effizienz. Durchschlagend gegenüber diesen war stets die politische Zweckmäßigkeit. Das zentrale Rationalitätskriterium war die Erhaltung der Macht der Partei. Andere Kriterien hatten sich dem unterzuordnen, sowohl solche der wirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Kalkulation als auch solche, die sich auf ein sozialistisches Menschenbild beziehen konnten. Die Maxime der Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik sollte über die relative Bedürfnisbefriedigung die Regimestabilität, die Maxime der sektoralen Technikentwicklung die mengenmäßige Produktion sichern. Beiden Maximen fehlte eine explizite Aufwands- und Ertragsrechnung. Sie folgten technologischen und politischen Kriterien, nicht sozialen und ökonomischen, führten zu Verteilungsprozessen und Investitionsentscheidungen, die die ökonomische Reproduktion und insbesondere die Investitionsquote absinken ließen.“⁶⁹

Unter solchen Umständen agierten die Entscheidungsträger in einem latenten Spannungsverhältnis zwischen Politik und Sachverstand.⁷⁰ Diese Spannung ließ sich aber nicht völlig zugunsten der Politik entladen. Gerade die Dominanz machtpolitischer Ziele und zentraler Leitung aufrechtzuerhalten, erforderte die Berücksichtigung technischer und wirtschaftlicher Rationalitätskriterien. Im Umgang mit diesem Problem unterschied sich die Führungspraxis Ulbrichts deutlich von der Honeckers. Ersterer leitete, worauf Pietro Morandi aufmerksam gemacht hat, aus der Systemkonkurrenz zwischen Ost und West die Notwendigkeit ab, die Wirtschaft vom administrativen auf das ökonomische Prinzip umzustellen und die DDR in erster Linie als Produktionsgemeinschaft zu konzipieren.⁷¹ Praktisch gipfelte der Versuch im NÖS. Die unter Honecker vollzogene Wende zum administrativen Prinzip und zur erneuten Stärkung von Ideologie und Parteipolitik führte zwar nicht zur absoluten Negation technokratischer Tendenzen, doch wurde so das Fundament der Arbeitsgesellschaft untergraben.⁷² Ironischerweise spielte dabei ein in wesentlichen Teilen technokratisches Instrument eine Rolle, mit dem eben diese Arbeitsgesellschaft als nationales Subjekt stabilisiert werden sollte – die Sozialpolitik. Darauf wird zurückzukommen sein.

Der technokratische Vorstoß während der Ulbricht-Ära hatte eine längere Vorgeschichte als ein auf das NÖS fixierter Blick erkennen läßt. Zum wichtigsten Ausgangspunkt wurde die bereits während der ersten Fünfjahrplanperiode einsetzende Krise der zentralisierten Planwirtschaft. Die eingangs erwähnten Vorschläge von Behrens, Benary und anderen reformorientierten Ökonomen standen trotz aller Querelen im Zusammenhang mit Aktivitäten in der Parteizentrale selbst. Vor hier aus erfolgte schon Mitte November 1954 auf der 21. Tagung des ZK der SED ein Kurswechsel. Nachdem 1954, obwohl zum „Jahr der großen Initiative“ erklärt, die wirtschaftlichen Ergebnisse weit hinter den Erwartungen zurückblie-

69 M. Rainer Lepsius, Die Institutionenordnung als Rahmenbedingung der Sozialgeschichte der DDR, in: Kaelble/Kocka/Zwahr, Sozialgeschichte der DDR, S. 21

70 Johannes Bähr/Dietmar Petzina, Innovationsverhalten und Entscheidungsstrukturen in der Wirtschaft der Bundesrepublik und der DDR – Fragestellungen und Bilanz, in: Bähr/Petzina, Innovationsverhalten, S. 15

71 Morandi, Über den technokratischen Staat, S. 67, 70.

72 Ebd., S. 71.

ben, trat die Parteiführung nunmehr mit dem „Vorschlag“ an die Öffentlichkeit, die wirtschaftliche Rechnungsführung konsequent anzuwenden, strenge Sparsamkeit zu üben, das Prinzip der materiellen Interessiertheit durchzusetzen, das Wertgesetz anzuwenden und um die Rentabilität der Betriebe zu ringen. Diesen wurde operative Selbständigkeit zugesagt, während der Volkswirtschaftsplan zu vereinfachten und reduzierten Kennziffern kondensiert werden sollte, für deren Kontrolle den Planungsorganen eine erhöhte Verantwortung auferlegt wurde. Für die wichtigsten Industriezweige war die Ausarbeitung einer jeweils spezifischen, den realen Bedingungen adäquaten Ökonomik vorgesehen.⁷³ In der Folge faßte der Ministerrat mehrere Beschlüsse über die Vereinfachung der Planung⁷⁴, über die Erweiterung der Befugnisse der Minister, der Leiter der Hauptverwaltungen und der Werkleiter der Betriebe der zentralgeleiteten Industrie⁷⁵ sowie über eine Rahmenarbeitsordnung für Mitarbeiter der zentralen staatlichen Organe.⁷⁶

Auch wenn die praktischen Wirkungen dieser Beschlüsse eher bescheiden blieben, verdeutlichten sie aber doch, daß die SED-Führung auf die Krisensymptome der Zentralverwaltungswirtschaft zu reagieren begann und ihnen mit einer Rationalisierung der Leitungs- und Entscheidungsstrukturen in der Industrie und in den Planungsinstanzen begegnen wollte. 1956 verschob sich der Handlungsschwerpunkt auf die Reform der lokalen Staatsorgane. Den Anstoß hierzu gaben die 3. Parteikonferenz im März und die 28. ZK-Tagung im Juli 1956, die den Weg für die am 18. Januar 1957 verabschiedeten Gesetze über die örtlichen Organe der Staatsmacht und über die Rechte und Pflichten der Volkskammer freigaben.⁷⁷ Der zeitliche Kontext ließ erkennen, daß es sich hier um eine Abwehrreaktion auf die 1956 in Polen und Ungarn erneut virulent gewordene Krise des mittel- und osteuropäischen Sozialismus handelte. Doch nach der Unterdrückung oppositioneller Gruppen in der DDR ergriff Ulbricht die Gelegenheit, um über die reine Krisenabwehr hinauszugehen und durch die Aktivierung eines regimenahen, mindestens aber loyalen technokratischen Potentials eine als notwendig befundene Flexibilisierung der Wirtschaft zu erreichen. Vorbereitet durch die 32. und 33. Tagung des ZK der SED nahm die Volkskammer am 11. Februar 1958 ein Gesetz über die Vervollkommnung und Vereinfachung der Arbeit des Staatsapparates in der DDR an.⁷⁸ Im Kern ging es hierbei um eine Konzentration der zentralen Staatsorgane auf Grundsatzprobleme, während im Hinblick auf die Wirtschaft eine engere Verzahnung von Planung, operativer Leitung und Kontrolle und eine stärkere Hinwendung der staatlichen Leitungen zur Produktionssphäre vorgesehen war. Die Zielrichtung ließ sich besonders deutlich im Übergang von einer vertikalen, in ihren Ressortsäulen separierten

73 Vgl. Walter Ulbricht, Zur Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung. Aus Reden und Aufsätzen, Bd. V, 1954–1956, Berlin 1964, S. 141 f., 145, 148, 151 f.

74 Beschluß über die Vereinfachung der Planung in der volkseigenen Industrie vom 16.12.1954, GBl. 1954 Nr. 102, S. 947; Beschluß über die weitere Vereinfachung der Planung vom 26.1.1956, GBl. I/1956 Nr. 15, S. 143.

75 Beschluß über die Erweiterung der Befugnisse der Minister, der Leiter der Hauptverwaltungen und der Werkleiter der Betriebe der zentralgeleiteten Industrie vom 8.12.1955, GBl. I/1955 Nr. 110, S. 933.

76 Beschluß über die Rahmenarbeitsordnung für Mitarbeiter der zentralen staatlichen Organe vom 12.4.1956, GBl. I/1956 Nr. 47, S. 397.

77 Gesetz über die örtlichen Organe der Staatsmacht; Gesetz über die Rechte und Pflichten der Volkskammer, GBl. I/1957 Nr. 8, S. 65–72.

78 Gesetz über die Vervollkommnung und Vereinfachung der Arbeit des Staatsapparates in der Deutschen Demokratischen Republik vom 11.2.1958, GBl. I/1958 Nr. 11, S. 117.

Leistungsstruktur des Planungssystems zu einem volkswirtschaftlichen Lenkungsmechanismus erkennen, in dem die Lenkungs- und Planungslinien der neugebildeten Vereinigungen volkseigener Betriebe (VVB) und der Wirtschaftsräte bei den Räten der Bezirke sowie der Kreisplankommissionen bei der Staatliche Plankommission zusammenliefen.⁷⁹ Ein Zug zur Flexibilisierung, Verfachlichung und Ökonomisierung war in diesem Modell nicht zu übersehen. Auch wenn es in den folgenden Jahren in den schwerfälligen Apparaten nie vollständig durchgesetzt werden konnte, ließ es aber doch technokratische Spielräume zu.

Diese konnten beträchtliche Ausmaße annehmen, wie das Beispiel des 1957 gegründeten Forschungsrates der DDR zeigt. Als Nachfolgeeinrichtung des Zentralamtes für Forschung und Technik bei der Staatlichen Plankommission wurde der 44 Mitglieder zählende Rat ein Konsultationsgremium in Angelegenheiten der naturwissenschaftlichen und technischen Forschung, doch reichte sein Einfluß teilweise darüber hinaus. In der Praxis ergab sich, gefördert durch Ulbrichts Faible für die vom Rat zu behandelnden Grundsatzfragen, eine pragmatische Symbiose von Parteiführung und wissenschaftlicher Fachkompetenz. Zum Vorsitzenden des Forschungsrates war der Chemiker Peter Adolf Thießen (Jg. 1899)⁸⁰ berufen worden. Politisch mag dieser als NSDAP-Mitglied seit 1926, Direktor des Kaiser-Wilhelm-Instituts für physikalische Chemie und Elektrochemie von 1935 bis 1945 und Leiter der Fachsparte Chemie des Reichsforschungsrates zwar nicht unbedingt prädestiniert gewesen sein, doch schätzte Ulbricht offenbar den Wissenschaftler, dessen Fachwissen und sein Renommee. Ähnlich hatten zuvor auch schon die Verantwortlichen des sowjetischen Kernforschungsprogramms gedacht und Thießen zwischen 1945 und 1956 für ihre Zwecke eingespannt. Auch die Biographie des Physikers Max Steenbeck (Jg. 1904)⁸¹, seit 1965 Nachfolger Thießens im Amt des Forschungsratsvorsitzenden, wies ähnliche Eigenheiten auf. Bis 1945 gelang ihm als Mitarbeiter der Siemens-Schuckert-Werke in Berlin eine steile Karriere in der Industrieforschung. Danach war er als Fachmann für die in der Kernforschung wichtige Gaszentrifugentechnik von den sowjetischen Militärbehörden interniert und bis 1956 in die Dienste der UdSSR genommen worden. Der Weg beider Männer war exemplarisch für viele andere Spitzenkräfte der naturwissenschaftlichen und technischen Forschung in der DDR. Die Fortsetzung ihrer Karriere wurde vor allem deshalb möglich, weil die SED den ausgewiesenen Sachverstand für ihre ehrgeizigen wirtschaftlichen Ziele zu nutzen suchte.

Vieles spricht dafür, daß die Kompetenzen des Forschungsrates im fach- und hochschulpolitischen Bereich, in der Personalpolitik betrieblicher Forschungs- und Entwicklungsabteilungen wie auch in den „Zentralen Arbeitskreisen“, die zu Konsultationsgremien für Innovationsentscheidungen in der Wirtschaft wurden, engstens mit Ulbrichts persönlichem Interesse verbunden war. Er schien offenbar bereit zu sein, Wissenschaftlern und Ingenieuren gegen die Apparate des eigenen Regimes zu größerem Einfluß zu verhelfen. Der Forschungsrat übernahm zeitweise sogar exekutive Funktionen, was ihn in der Öffentlichkeit als „Exekutive 2. Ordnung“ erscheinen ließ.⁸² Der überlieferte Bericht über eine Besprechung Ulbrichts mit mehreren Mitgliedern des Forschungsrates am 27. Februar 1958 deutet das an: „Genosse Walter Ulbricht vertrat die Auffassung [...], daß einige außerordentliche Maßnahmen getroffen werden müssen. Die ganze Atmosphäre in den Betrieben muß einer

79 Siegfried Wietstruk u. a., *Entwicklung des Arbeiter-und-Bauern-Staates der DDR 1949–1961*, Berlin 1987, S. 83.

80 Vgl. Peter Adolf Thießen, *Erfahrungen, Erkenntnisse, Folgerungen*, Berlin 1979.

81 Vgl. Max Steenbeck, *Impulse und Wirkungen. Schritte auf meinem Lebensweg*, Berlin 1977.

82 Morandi, *Über den technokratischen Staat*, S. 69.

Änderung unterzogen werden. Diese Änderung muß zur Folge haben, daß die Rolle der Wissenschaft bei der Entwicklung unserer Produktion den Werktätigen bewußter wird. Er schlug in diesem Zusammenhang vor, in den ökonomischen Konferenzen der Industriezweige, die aus Anlaß der Bildung der VVB'en durchgeführt werden müssen, die Fragen der Absolventenvermittlung und die Rolle der Wissenschaft zu behandeln. Auf den ökonomischen Konferenzen sollte man beginnen, die Fragen ganz konkret zu stellen. [...] Der Genosse Walter Ulbricht schloß mit der Bemerkung, daß es darauf ankommt, durch eine öffentliche Auseinandersetzung ein größeres Verständnis für den Einsatz wissenschaftlicher Kader herbeizuführen, daß es notwendig ist, die Gesamtplanung auf diesem Gebiet einer ernstesten Überprüfung zu unterziehen und auf den ökonomischen Konferenzen diese Frage mit Ernst und Verantwortungsbewußtsein zu behandeln.⁸³

Neben Ulbricht nahmen der Ratsvorsitzende Thießen, als Ratsmitglieder die Professoren Barwich (Physik), Frühauf (Hochfrequenztechnik), Hertz (Physik), Kienast (Fördertechnik), Nelles (Chemie), Volmer (Chemie), der Sekretär des Forschungsrates, Baumbach, sowie Erich Apel, Leiter der erst kurz zuvor gebildeten Wirtschaftskommission beim Politbüro des ZK der SED und der persönliche Referent des stellvertretenden Vorsitzenden der Staatlichen Plankommission (SPK), Krebs, an dieser Besprechung teil. Die Zusammensetzung dieser Runde spiegelte ungefähr jene Themenfelder, von denen man erwartete, daß sie für die DDR-Wirtschaft eine strategische Bedeutung erlangen würden. Ulbrichts Anliegen war völlig klar: Er wollte einer im Partei- und Staatsapparat, besonders aber auch in der Arbeiterschaft verbreiteten Anti-„Intelligenzler“-Stimmung entgegenwirken und der SED gleichzeitig ein größeres Expertenpotential erschließen. Selbst bei der Vorbereitung von ZK-Tagungen ging man dazu über, Arbeitsgruppen aus Fachleuten verschiedener Bereiche und Ebenen zu bilden.⁸⁴

Potentielle Technokraten gewannen so zwar Einfluß auf politische Entscheidungsprozesse, doch die Entscheidungsebene selbst betreten nur wenige. Es war vor allem die Dominanz der Wirtschaftspolitik, die ihre Position eher prekär machte, denn von dieser hing es im wesentlichen ab, was die SED-Führung von den Experten wollte, was sie diesen zugestand und wie sie mit ihnen umging. Der Wissenschaftshistoriker Hubert Laitko zeigte einen hierfür bedeutsamen Zusammenhang auf: „Da der wirtschaftliche Reproduktionszusammenhang in der DDR-Gesellschaft unter den gegebenen Bedingungen nicht dazu neigte, von sich aus Innovationen hervorzubringen, mußten die in der internationalen Konkurrenz für unabdingbar erachteten Innovationen mit einem enormen politischen und administrativ-organisatorischen Aufwand ‚durchgedrückt‘ werden.“⁸⁵ Erst daraus entstand eine Konstellation, in der technokratisch eingefärbte Problemlösungen erfolgversprechend favorisiert werden konnten. Hierbei gingen „strategische Cliquen und technokratische Eliten ineinander über“. Dabei konnten sich Wissenschaft und Politik durchaus „in den Personen bestimmter Akteure“ vereinen. Doch immer blieb die Politik maßgebend, womit ausgeschlos-

83 Bundesarchiv Berlin (BAB), DE-1, 344: Bericht über eine Besprechung zwischen dem 1. Sekretär der SED, dem Genossen Walter Ulbricht, und einigen Mitgliedern des Forschungsrates. 27.2.1958, Bl. 6–8.

84 Kaiser, *Machtwechsel*, S. 39.

85 Hubert Laitko, *Wissenschaftspolitik*, in: Herbst u. a., *Die SED*, S. 411.

sen war, „daß sich ein technokratisch/wissenschaftliches Leitungszentrum neben der strategischen Clique⁸⁶ installiert(e)“.⁸⁷

Aus diesem Grund zielt die Frage nach technokratischen Affinitäten der DDR-Eliten nicht auf die Lokalisierung von Technokraten reinsten Wassers. Vielmehr geht es um einen politisch kontrollierten technokratischen Funktionalismus in den Führungsgruppen des SED-Regimes und in den nachgeordneten Apparaten. Technokratisches Denken in purer Form war hier nicht anzutreffen. Wo aber technokratische Impulse aufkamen, handelte es sich nicht etwa um Erscheinungen politischer Opposition oder Dissidenz, sie richteten sich vielmehr auf eine Rationalisierung der Parteiherrschaft, insbesondere in ihrer wirtschaftspolitischen Dimension. Zu personalisieren ist diese Tendenz an Namen wie Erich Apel (Jg. 1917), Werner Jarowsky (Jg. 1927), Bruno Leuschner (Jg. 1910), Günter Mittag (Jg. 1926), Heinrich Rau (Jg. 1899) und Gerhard Schürer (Jg. 1921), die von ihrer Ausbildung her alle einen industriellen Hintergrund hatten. Charakteristisch für sie war die Verbindung ihrer Position im engeren Zirkel der SED-Führung mit einer Funktion an der Spitze der zentralen Planungs- und Wirtschaftsverwaltungsinstitutionen. In Walter Ulbricht hatten sie einen schwierigen, für technische Dinge aber empfänglichen Förderer, der, was die Bedeutung der Arbeitsproduktivität und die Bestimmung zukunftsorientierter Wirtschaftszweige anging, „einen erstaunlichen Instinkt“ bewies.⁸⁸ Er war es, der die „Technokraten“ Apel, Jarowsky und Mittag 1963 zu Kandidaten des Politbüros aufrücken ließ.⁸⁹ Der wirtschaftliche Reformversuch des NÖS erzeugte den wohl stärksten „technokratischen Impuls“, den es in der Geschichte der DDR je gegeben hat. Dieser ist durch einen zeitgleichen, wenn auch nicht alle Ebenen gleichermaßen durchdringenden Generationswechsel innerhalb der DDR-Eliten vielleicht sogar verstärkt worden.⁹⁰ In einen Teil der Führungspositionen rückten jüngere Menschen auf, die etwa dem von Selucky beschriebenen Typus entsprachen.

Betrachtet man den biographischen Hintergrund der involvierten Personenkreise, scheinen zwei spezifische Erfahrungsmomente auf, die eine gewisse Affinität zu technokratischem Denken erklären können. Es handelte sich im wesentlichen um zwei Generationen, deren soziale und mentale Prägungen während des späten Kaiserreichs, in der Zeit zwischen den beiden Weltkriegen und im Zweiten Weltkrieg erfolgten. Für sie gehörten technokratische Argumente zu einer zeitgenössischen Debatte, und zumindest deren Kernpunkte dürften ihnen nicht unbekannt geblieben sein. Die Vorstellungen der Älteren von einer sozialistischen Zukunftsgesellschaft waren in KPD, Komintern und – zumeist – sowjetischem Exil geformt worden. Die jüngere Generation hingegen hatte die nationalsozialistische Rüstungsindustrie als Modernisierungsfaktor erlebt. Das Kriegserlebnis mochte manche ihrer Vertreter nach 1945 zu engeren politischen Bindungen an die KPD/SED motiviert haben. Ältere und Jüngere lebten in einer Welt, deren Erfahrungshorizont durch amerikanischen Fordismus, sowjetischen Planoptimismus und deutsches Technikergeschick bestimmt wurde. Es lag in der Konsequenz solchen Denkens, wenn in der DDR der um 1960 aufkommende Begriff der „wissenschaftlich-technischen Revolution“ rasch aufgenommen

86 Dieser Begriff wurde von Niklas Luhmann 1964 eingeführt. Vgl. Niklas Luhmann, Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1976, S. 327.

87 Rossade, Gesellschaft und Kultur, S. 228.

88 Norbert Podewin, Walter Ulbricht. Eine neue Biographie, Berlin 1995, S. 363.

89 Ebd., S. 367.

90 Vgl. Heike Solga, Auf dem Weg in eine klassenlose Gesellschaft? Klassenlagen und Mobilität zwischen Generationen in der DDR, Berlin 1995, S. 127–158.

wurde.⁹¹ In der DDR trug besonders John D. Bernal zur Belebung der Diskussion bei. Sein Buch über die Wissenschaft in der Geschichte wurde 1967, also mitten in der NÖS-Periode, im Ostberliner Akademie-Verlag veröffentlicht. Bernal hatte es darin als die vielleicht wichtigste Auswirkung der wissenschaftlich-technischen Revolution bezeichnete, daß sie dazu zwingt, „die Grundlage unserer Moralauffassungen neu einzuschätzen“, wenigstens in Bezug auf die Wissenschaft, und „daß der Fortschritt der wissenschaftlichen Forschung und ihre Anwendung jetzt die wichtigsten Grundlagen für Verbesserungen des menschlichen Daseins geworden sind“⁹² Solange die Grundprinzipien der Parteiherrschaft davon nicht beschädigt wurden, konnte auch das SED-Regime mit dieser Option gut leben.

4. Praktische Technokratie

Technokratische Tendenzen traten in der DDR auf mehreren großen Handlungsfeldern zutage, teils in drastischer Deutlichkeit, teils auch in unterschiedlich kräftigen Schattierungen. Vor allem die zentrale Planung als Gesamtprozeß, die Realisierung großer Industrieinvestitionen, die militärische Rüstung und die Sozialpolitik sind hierfür als die wohl wichtigsten Beispiele zu nennen. Auf diesen Feldern waren Expertengruppen am Werk, die – wenn die politische Führung dies als notwendig einsah und zustimmte – alle verfügbaren Ressourcen zur Erfüllung ihrer Aufgabe heranziehen und nach technokratischen Kriterien einsetzen konnten. In dieser Expertenschicht dominierte jener Typus des „Ingenieurs“, wie er unter unterschiedlichen politischen Bedingungen in modernen Industriegesellschaften immer wieder anzutreffen ist, der durchaus „politisch“ denken, aber technokratisch handeln konnte. Dieser Persönlichkeitstypus dominierte in der DDR beispielsweise das Kohle- und Energieprogramm von 1957, den Flugzeugbau in der zweiten Hälfte der fünfziger Jahre, die Entwicklung der Synthesechemie und der Halbleiterproduktion in den sechziger Jahren, den Aufbau einer Mikroelektronikindustrie in den siebziger und achtziger Jahren, das Wohnungsbauprogramm von 1971/1973 und die erneute Umstellung der Energiebasis auf Braunkohle in den achtziger Jahren.⁹³

Großprojekte dieser Art beruhten zwar auf politischen Entscheidungen, doch begünstigten sie ohne Zweifel technokratische Praktiken. In der turbulenten Wirklichkeit solcher Vorhaben löste sich der Dualismus von Fachleuten und politischen Funktionären häufig und zumindest teilweise auf. Technische, wissenschaftliche, Planungs- und Leitungskompetenz verflochten sich mit der vorwiegend politischen, teils auch sozialen Kompetenz der beteiligten hauptamtlichen Partei- und Staatsfunktionäre. Unter den gegebenen Umständen erwies sich diese Symbiose als sinnvoll, um die Partei- und Staats-„Organe“ im Bedarfsfall für die Überwindung von Finanz-, Material- oder auch Personalengpässen mobilisieren zu können. Im spannungsvollen Wechselspiel von hochgesteckten Planzielen und knappen Ressourcen entwickelten sich Rationalitätskriterien, die denen einer Kriegswirtschaft nicht

91 Ernst Topitsch, Vom Wert wissenschaftlichen Erkennens, in: ders., Sozialphilosophie zwischen Ideologie und Wissenschaft, Neuwied 1961, S. 328–344, insbes. S. 336–339; zur Rezeption in den sozialistischen Ländern: Gruhn, Wissenschaft und Technik, S. 8–12.

92 John D. Bernal, Die Wissenschaft in der Geschichte, Berlin 1967, S.850.

93 Informativ hierzu: Dieter Hoffmann/Kristi Macrakis (Hg.), Naturwissenschaft und Technik in der DDR, Berlin 1997.

unähnlich waren und technokratische Lösungen immer wieder als Ultima Ratio erscheinen ließen.⁹⁴

Sigrid Meuschel hat im Hinblick auf das NÖS einen „Wille(n) zur Versachlichung der planenden und leitenden Wirtschaftspolitik“ als „unverkennbar“ bezeichnet.⁹⁵ Weniger ausgeprägt, doch anhand der Quellen durchaus nachweisbar, ließe sich ähnliches schon für die fünfziger Jahre sagen. Rückenwind kam vor allem durch die Industrieorientierung der Wirtschaftspolitik wie auch durch die Konzentration der Erzeugung und der Arbeitsplätze auf Großbetriebe.⁹⁶ Freilich erwies sich dieser „Wille“, näher besehen, als nicht ganz freiwillig. Er erscheint eher als Reaktion auf den wachsenden Planungs-, Koordinierungs- und Steuerungsbedarf der Zentralverwaltungswirtschaft, als Versuch auch, dem daraus resultierenden Rationalisierungsdruck produktiv gegen die Schranken des starren Planungssystems zu wenden. Im NÖS erreichten die Bestrebungen zur „Ökonomisierung“ der DDR-Gesellschaft zweifellos einen Höhepunkt, wobei allerdings die Diskrepanz zwischen dem Reformanspruch des NÖS und dessen Rahmenbedingungen von Anfang an eine heikle Problemlage ergab. Jörg Roesler, ein exzellenter Kenner dieser Periode, beschrieb sie so: „Das NÖS entsprang Vorstellungen von Wirtschaftsfachleuten, die ihre Überlegungen der DDR-Führung unter Ulbricht nahezubringen imstande waren, daß Wirtschaftspolitik der Sachgesetzlichkeit ökonomischer Aufgaben folgen müsse und daß Wissenschaft und Technik den Weg zu größerer Effizienz und Produktivität öffnen würden. Das ganze wurde von technokratischer Euphorie für Planungsmechanismen, Datenverarbeitung, der Nutzung der Systemtheorie und viel Wissenschaftsgläubigkeit begleitet. Man zog jedoch nicht genügend die Beharrungskräfte in Betracht, die der nach sowjetischem Muster geschaffenen ökonomischen Struktur der DDR und der Wirtschaftslenkung durch die *führende Partei, die SED*, eigen waren“.⁹⁷

Diese Polarität von technokratischen Reformern und Beharrungskräften fiel in der Praxis allerdings nicht immer sehr eindeutig aus. Dabei war es von geringerer Bedeutung, daß auch Protagonisten des NÖS zumeist keine Technokraten im engeren Sinne waren. Wichtiger erscheint etwas anderes: Unterhalb der politischen Führungsebene, vor allem dort, wo Betriebsleitungen und Kommunalverwaltungen damit befaßt waren, die betriebliche Arbeit und die Voraussetzungen täglicher Lebensbewältigung zu organisieren, fielen Beharrungskräfte und technokratische Tendenzen häufig zusammen. Man trifft hier auf zahlreiche Beispiele einer mehr oder minder ideologisch drapierten lokalen „Nicht-Politik-Politik“, die dem originären Technokratiebegriff nahekam. Besonders die betrieblichen Praxis zeigt, wie Träger jenes quer zum NÖS liegenden Beharrungsvermögens zu Technokraten werden konnten. Der Widerspruch ist nur scheinbar. Denn auch Exponenten des Beharrens, die in den Betriebsleitungen nicht selten waren, folgten einer spezifischen Rationalität. Diese entsprach zwar den Regeln der Zentralverwaltungswirtschaft, doch orientierte sie sich auch in oft unkonventioneller Weise an einer als wichtig empfundenen Fürsorgepflicht gegenüber

94 Vgl. besonders für die Endphase des Zweiten Weltkrieges: Dietrich Eichholtz, *Geschichte der deutschen Kriegswirtschaft 1939–1945*, Bd. III: 1943–1945, Berlin 1996.

95 Meuschel, *Symbiose*. S. 207.

96 Udo Ludwig, *Wandel der Arbeitsplatzstruktur in der ehem. DDR bis zur Vereinigung*, in: Hans Günther Merk (Hg.), *Wirtschaftsstruktur und Arbeitsplätze im Wandel der Zeit*, Stuttgart 1994, S. 107, 115.

97 Jörg Roesler, *Demokratische und technokratische Wirtschaftsreformer in der DDR. Die politischen Schicksale von Fritz Behrens und Wolfgang Berger*, in: *WeltTrends*, Nr. 18, Frühjahr 1998, S. 115.

den Belegschaften. Solange nämlich Innovationen organisatorischer oder technisch-technologischer Art Unruhe und Risiken in die Routine des planwirtschaftlichen Alltags trugen und so die Planerfüllung gefährdeten, lag es aus der Sicht von Betriebsleitungen nahe, darin einen Störfaktor zu sehen. Hierbei machte sich geltend, daß das Leitungspersonal in einem zweidimensionalen und konfliktgeladenen Interessenzusammenhang agieren mußte. Einerseits war es verpflichtet, die Erfüllung der Planaufgaben zu gewährleisten. Andererseits versuchte es die Planerfüllung in einer Weise zu organisieren, die den Belegschaften das Lohn- und Prämienniveau sicherte und den Handlungsrahmen betrieblicher Sozialpolitik möglichst weit absteckte. Damit kam eine soziale Komponente ins Spiel, die oft in Spannung zu den Zielvorgaben des Planes stand.⁹⁸

Dieser Zusammenhang soll im folgenden etwas genauer betrachtet werden, bot er doch den Handlungsrahmen für eine spezifische „kleinteilige“ Form von Technokratie, die mit einiger Berechtigung als „Sozial-Technokratie“ bezeichnet werden kann. Eines ihrer Aktionsfelder war die betriebliche Sozialpolitik.⁹⁹ In dieser flossen Produktion und Distribution, Beruf und Privates ineinander. Betriebsleitungen sahen sich vor der Aufgabe, auch die staatliche Sozialpolitik zu großen Teilen im eigenen Verantwortungsbereich durchzusetzen, wobei vielfach auch kommunale Probleme tangiert wurden.¹⁰⁰ Hier öffnete sich ein ebenso kompliziertes wie komplexes Handlungsfeld, das nur teilweise durch politische Markierungszeichen abgesichert war. Ein Agieren auf diesem Terrain forderte von den Betriebsleitungen soziales Fingerspitzengefühl und technokratisches Geschick.

Das Problem ist an dieser Stelle nur in Grundzügen zu skizzieren¹⁰¹: Schon in der SBZ erfolgte die Versorgung mit Lebensmitteln, Kleidung und Wohnraum im großen Umfang über die verstaatlichten Betriebe. Ab 1947/48 verband sich diese Praxis mit der Installation von Leistungsanreizsystemen. In den fünfziger Jahren bildeten Betriebskollektivverträge (BKV), Arbeitsnormen, Tarife, Prämien, Zuschläge, berufliche Qualifizierung, Arbeitsschutz, Betriebsgesundheitswesen, Arbeitszeitregelungen, Arbeiterwohnungsbau (AWG), Abschaffung der Lebensmittelkarten und Ausgleichszahlungen, und seit 1961 das Gesetzbuch der Arbeit (GBA) ein komplexes Instrumentarium, dessen Klaviatur nur mit erheblicher politischer und sozialer Sensibilität einigermaßen fehlerfrei zu bedienen war. Das für die NÖS-Periode charakteristische Spannungsverhältnis zwischen wirtschaftlichen Entwicklungszielen und Sozialpolitik erzeugte gegenläufige Tendenzen. Einerseits bemühten sich SED und FDGB um zentralisierte Regelungen, andererseits wurde eine kleinräumige Sozialpolitik auf betrieblicher und lokaler Ebene um so intensiver praktiziert. Voraussetzungen hierfür ergaben sich besonders aus dem Prinzip der „Eigenerwirtschaftung der Mittel“. Die für eine „Nebensozialpolitik“ notwendige finanzielle Manövriermasse stand den Betrieben in Form des Kultur- und Sozialfonds (KSF) zur Verfügung. Diese Entwicklung

98 Hierzu ausführlicher: Peter Hübner, *Konsens, Konflikt und Kompromiß. Soziale Arbeiterinteressen und Sozialpolitik in der SBZ/DDR 1945 – 1970*, Berlin 1995.

99 Hier ist nur ein skizzenhafter Umriss möglich. Detailliertere Angaben zu diesem Thema enthalten: Ingrid Deich/Wolfhard Kothe, *Betriebliche Sozialeinrichtungen*, Opladen 1997; Martin Heidenreich, *Zur Doppelstruktur planwirtschaftlichen Handelns in der DDR*, in: *Zeitschrift für Soziologie* 20, 1991, S. 411–429.; ders. (Hg.), *Krisen, Kader, Kombinate. Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben*, Berlin 1992.

100 Ausführlicher: Deich/Kothe, *Betriebliche Sozialeinrichtungen*.

101 Hierzu die materialreichen Überblicke: Gunnar Winkler (Hg.), *Geschichte der Sozialpolitik der DDR 1945–1985*, Berlin 1989; Johannes Frerich/Martin Frey, *Handbuch der Geschichte der Sozialpolitik in Deutschland*, Bd. 2: *Sozialpolitik in der Deutschen Demokratischen Republik*, München/Wien 1993.

verstärkte sich noch durch die besonders seit 1967 auf Schwerpunkte konzentrierte „Strukturpolitik“ der SED. Auf zentraler Ebene sowie für die Bezirke und Kreise gab es jeweils eine Liste von Schwerpunktbetrieben, die besonders gefördert und sozialpolitisch privilegiert wurden. Das erforderte wiederum ein betriebsinternes Sozialmanagement ebenso wie das taktische Ausbalancieren der Interessen nichtprivilegierter Betriebe. In dem Zusammenhang erwiesen sich vertraglich geregelte Vereinbarungen zwischen Betrieben und „Territorien“ als nützlich, wodurch Betriebe ihre sozialen Leistungsangebote anderen Bevölkerungsgruppen teilweise zugänglich machten, im Gegenzug aber auch beim Zugriff auf kommunale Leistungen eine günstigere Position für ihre Belegschaftsmitglieder erlangten.

In den sechziger Jahren wurden die gesetzlichen Regelungen für die betriebliche Sozialpolitik weit komplexer, als sie es in der Zeit vor 1961 waren. Das neue Arbeitsgesetz verpflichtete die Betriebe zu einer breiten Angebots- und Leistungspalette auf vielen Gebieten, darunter Kultur und Sport, Urlaub und Erholung, Betreuung von Kindern und Jugendlichen, Arbeiterversorgung, Verbesserung der Wohnverhältnisse und Unterhalt betrieblicher Sozialeinrichtungen. Die sozialpolitischen Debatte in der zweiten Hälfte der sechziger Jahre spiegelte die zunehmenden horizontalen und vertikalen Verflechtungen sozialpolitischer Entscheidungen und Praktiken im Begriff der „sozialistischen Sozialpolitik“. Hier eröffnete sich ein weiterer Aktionsraum für „Sozial-Technokratie“.

Sozialpolitik wurde zu einer zentralen Kategorie der Honecker-Ära. Zwischen dem in den späten sechziger Jahren entwickelten Konzept der „sozialistischen Sozialpolitik“ und der seit 1971 propagierten „Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik“ bestand trotz gegenteiliger Behauptungen eine starke Kontinuität. Dennoch ist ein wesentlicher Unterschied nicht zu übersehen: Unter Ulbricht genossen die Themen Investition und Modernisierung als Vorleistung für künftige Konsumtion Priorität gegenüber sozialen Angeboten und Zuständnissen. Sein Nachfolger versuchte daraus eine Parallelenwicklung zu machen. Das führte, beschleunigt durch die Ölkrise, in den siebziger Jahren zu einer Überforderung der für sozialpolitische Zwecke verfügbaren Ressourcen und zwang zur Konzentration der Mittel auf pronatalistische Maßnahmen und auf den Wohnungsbau. Auf anderen Feldern der Sozialpolitik setzte zunehmend Stagnation ein. Mit der Ressourcenverknappung erlangte nicht nur die betriebliche Sozialpolitik zusätzliches Gewicht, sondern wie kaum zuvor sah sich ein technokratisches Krisenmanagement herausgefordert.

Die betriebliche Sozialpolitik bildet in diesem Zeitraum eine Hauptsäule in der Gesellschaftspolitik der SED überhaupt. Mit ihrer Hilfe gelang es, ein unmittelbares Durchschlagen der sich seit Mitte der siebziger Jahre verschärfenden Krise des planwirtschaftlichen Systems auf die Lebenslage der Bevölkerung für einige Zeit aufzufangen oder zumindest zu dämpfen. Man kann die These wagen, daß es vor allem die betriebliche Sozialpolitik war, die das Umschlagen der Krise in einen politischen Konflikt nach polnischem Muster in der DDR verhinderte. Insofern gehörte Sozialpolitik, auch in ihrer technokratischen Praxis, zu den wichtigsten Stabilisatoren der Parteiherrschaft. Allerdings reduzierten sich die betriebliche, und in Verbindung mit ihr auch die kommunale Sozialpolitik nicht auf diese eine Funktion. Immer wieder sah sich das Führungs- und Leitungspersonal mit dem Umstand konfrontiert, daß es seine Schlüsselstellung bei der sozialpolitischer Ressourcenverteilung einerseits nach der Gesetzeslage auszurichten hatte, andererseits gab es Anlaß, die Belange der Betriebe und ihrer Belegschaften mit Nachdruck zu verfolgen. Es galt die Interessen der zentralen Institutionen zu bedienen und gleichzeitig auf der jeweiligen betrieblichen und kommunalen Ebene die eigenen Belange jeweils neu auszuhandeln. Das sind nur einige

Zusammenhänge, die ein technokratisches Handlungsfeld konstituierten, das seinerseits stark von sozialen Erwägungen beeinflusst wurde.

Diese Besonderheit des Leitungssystems und der Führungsstile wird in bemerkenswert eindeutiger Weise durch die moderne Transformationsforschung bestätigt. So sind im Hinblick auf Betriebsleitungen die „Verantwortung für alles“ und eine starke soziale Komponente in Entscheidungsprozessen als charakteristische Konstanten zu erkennen, die auch noch in der 1990 eingeleiteten Systemtransformation wirksam blieben. Thomas Claus machte beispielsweise am Beispiel von Existenzgründern in Sachsen-Anhalt deutlich, daß sie Persönlichkeitseigenschaften wie „Zuverlässigkeit“, „Zielstrebigkeit“, „Verantwortungsbewußtsein“, „Pflichtbewußtsein“ und „Fleiß“ höher bewerteten als die für unternehmerisches Handeln wichtigen Eigenschaften „Risikobereitschaft“, „Anpassungsfähigkeit“ und „Kompromißfähigkeit“.¹⁰² Hierin kommt eine soziale Kompetenz zum Vorschein, wie sie sich in einer Mangelwirtschaft vor dem Hintergrund traditionaler Solidarvorstellungen entwickelt hatte. Solche Präferenzen galten, wie Michael Thomas gezeigt hat, nicht nur in der DDR-Wirtschaft, sondern auch in den politischen Apparaten: „Jüngere und auf der mittleren Ebene angesiedelte ‚Kader‘ hatten nicht nur mit fiktiven Planspielen zu tun, sondern mußten eigenverantwortlich komplexe Prozesse leiten, Versorgungslücken schließen, organisieren und ranschaffen.“ Sie konnten sich „Vertrauensbeziehungen“ aufbauen und Erfahrungen akkumulieren, die konkretem Branchen- und Managementwissen vergleichbar waren.¹⁰³ Frank W. Heuberger und Dirk Tänzler betonten zudem, auch die Konformität mit dem System der DDR habe persönliche Unabhängigkeit nicht ausgeschlossen. Untersuche man nämlich den Solidaritätsmodus, der hinter dieser Konformität steckt, erkenne man, „daß in der DDR in hohem Maße traditionelle Formen der Vergemeinschaftung in persönlichen Beziehungsnetzwerken wirksam waren.“¹⁰⁴

Hier stellt sich die Frage, wie nahe man in der DDR dem in westlichen Industrieländern praktizierten Konzept der sozialen Betriebsführung kam. Diesem lag der von Elton Mayo in den USA bei den von 1927 bis 1932 in Chicago durchgeführten Hawthorne-Experimenten entdeckte Effekt zugrunde, nach dem Leistung im Betrieb vor allem von der Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen („human relations“) beeinflusst wird.¹⁰⁵ Die von Mayo nachgewiesene große Bedeutung der normierenden und kontrollierenden Funktion von Arbeitsgruppen fand in der DDR am spezifischen Beispiel der Arbeitsbrigaden eine beachtenswerte Bestätigung. Der Rolle solcher Brigaden in der betrieblichen Sozialpolitik, ist noch nicht in ihrer vollen Dimension untersucht.¹⁰⁶ Besonders zwei Aspekte sind hier von Interesse: Erstens scheint es, als ob diese Brigaden einen aktiven Part bei der Ausformung einer betrieblichen Technokratie spielten. Zweitens würde ein Vergleich zwischen „kapitalistischen“ und „sozialistischen“ Versionen des Hawthorne-Effekts auf viele Parallelitäten

102 Vgl. Thomas Claus, Existenzgründungen in Ostdeutschland. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Sachsen-Anhalt, in: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament (APZ), B 15/1996, S. 16.

103 Michael Thomas, „...“, daß man noch da ist!“ Schwierigkeiten bei der Suche nach einem ostdeutschen Mittelstand, in: ebd., S. 31.

104 Frank W. Heuberger/Dirk Tänzler, Existenzgründer in Ostdeutschland. Pioniere einer neuen Wirtschaftskultur, in: ebd., S. 37 f., 41.

105 Elton Mayo, *The human Problems of an Industrial Civilization*, Boston 1946 (1933); ders., *The Social Problems of an Industrial Civilization. With an Appendix on the Political Problem*, London 1975.

106 Vgl. Jörg Roesler, Die Produktionsbrigaden in der Industrie der DDR. Zentrum der Arbeitswelt?, in: Kaelble/Kocka/Zwahr, *Sozialgeschichte der DDR*, S. 144–170.

und auf gleiche oder ähnliche traditionale Wurzeln verweisen. Auf jeden Fall dürfte sich bei einer intensiveren Erörterung dieses Themas eine ungewöhnliche, aber wichtige Perspektive auf das Technokratie-Problem eröffnen.

5. Personelle Voraussetzungen technokratischen Verhaltens

Der in die Technokratieproblematik aktiv involvierte Personenkreis war nicht klein. Heike Solga, die in ihrer Dissertation nach der Verfügungsgewalt unterschiedlicher sozialer Gruppierungen über Institutionen und Ressourcen in der DDR gefragt hat, ordnete technokratische Verfügungsgewalt sowohl der Partielite als auch der administrativen und der operativen Dienstklasse, der Dienstklasse des genossenschaftlichen Eigentums, den privaten Betriebseigentümern und einer bürgerlichen Dienstklasse zu.¹⁰⁷ Sie schätzte die Gesamtzahl der den Macht- und Funktionseleiten Zugehörigen zusammen, auf ca. eine Viertelmillion Menschen.¹⁰⁸ Der Machtelite selbst, zu der in den späten Jahren der DDR etwas mehr als 500 Personen gezählt haben dürften¹⁰⁹, stand also eine relativ große Gruppe von Personen zur Seite, die in dieser oder jener Form technokratische Entscheidungen bewirken oder zumindest beeinflussen konnten. Freilich reduzierte sich das Technokratieproblem nicht auf diese Schicht. Um Technokratie in ihrer praktischen Funktionsweise zu verstehen, bedarf es eines Blickes auf die betrieblichen und kommunalen Leitungs- und Verwaltungsapparate. Deren Angehörige erfüllten zwar im soziologischen Sinne nur zum Teil die Kriterien einer Funktionseleite, doch bildeten sie so etwas wie einen pragmatisch-technokratischen Sockel im Herrschaftsgefüge der DDR.

Allein in der staatlichen Industrie gehörten über 200 000 Personen zum Leitungspersonal¹¹⁰, das von der amtlichen Statistik der DDR allerdings recht weit definiert wurde: „Leitungspersonal sind Werkstätige zur Leitung (Anleitung, Entscheidung, Organisation, Koordinierung, Kontrolle) politischer, technisch-ökonomischer und sozialer Prozesse eines bestimmten Verantwortungsbereichs.“¹¹¹

107 Solga, *Auf dem Weg in eine klassenlose Gesellschaft?*, S. 67.

108 Ebd., S. 73.

109 Gerd Meyer, *Die DDR-Machtelite in der Ära Honecker*, Tübingen 1991, S. 76–78.

110 Nicht enthalten sind hier die Betriebe und Beschäftigten des sogenannten X-Bereiches, also vor allem der Rüstungswirtschaft.

111 Archiv des Statistischen Bundesamtes (Außenstelle Berlin) (Archiv StBA) 020503014: Staatliche Zentralverwaltung für Statistik: *Berichterstattung über die Qualifikationsstruktur sowie Aus- und Weiterbildung der Arbeiter und Angestellten*. Stichtag 29.10.1976.

Tabelle 1

Leitungspersonal in staatlichen Industriebetrieben mit voller Planung

Stichtag	Leitungspersonal insgesamt	Anteil des Leitungspersonals an den Arbeitern und Angestellten (in Prozent)
29. 10. 1976	200 806	8,6
31. 10. 1984	247 353	7,6

Quelle: Statistisches Bundesamt. Archiv der Zweigstelle Berlin, 020503014: Berichterstattung über die Qualifikationsstruktur sowie Aus- und Weiterbildung der Arbeiter und Angestellten. Stichtag 29.10.1976: Leitungspersonal nach ausgewählten Organen und Wirtschaftsbereichen; ebd., 01040702: Berichterstattung über die Qualifikation, den qualifikationsgerechten Einsatz sowie Aus- und Weiterbildung. Stichtag 31.10.1984: Leitungspersonal nach wirtschaftsleitenden Organen.

Das Leitungspersonal war in dieser oder jener Form ständig mit Problemen der betrieblichen Sozialpolitik befaßt, auch wenn diese im Einzelfall gar nicht zum direkten Aufgabenbereich zählte. Selbst „rein“ technische Führungskräfte wurden durch die Betriebskollektivverträge (BKV) nachhaltig an die sozialen Aspekte ihres Verantwortungsgebietes erinnert. Jährlich mußte über die Erfüllung der im BKV festgelegten Punkte vor den Betriebsangehörigen Rechenschaft geben werden. Betriebswirtschaftliche, technische und soziale Aufgaben waren auf diese Weise eng miteinander verzahnt, was die Ressortgrenzen relativ durchlässig machte. Dieser Umstand brachte es aber auch mit sich, daß sich bei der Verteilung sozialer Ressourcen Partikularinteressen vielfach überlagerten. Solche Konkurrenzsituationen zwischen Betrieben, Abteilungen und Arbeitsgruppen gehörten zu den ganz normalen Erscheinungen in der sozialistischen Arbeitsgesellschaft. Es bildeten sich lokale Allianzen von „staatlichen Leitern“ in Betrieben und Kommunen sowie SED- und FDGB-Funktionären. Sie alle repräsentierten ein Interessengemenge, das sehr unterschiedliche Strategien, auch technokratische, zuließ, das aber auch Konkurrenzverhalten stimulierte. Diese Personenkonstellationen entsprachen nicht dem Bild von zweckrational-herrschaftsintegrierten „Apparaten“. Eher traf zu, was Willi Küpper und Günter Ortman generell über Organisationen sagten: Sie seien „in Wirklichkeit Arenen heftiger Kämpfe, heimlicher Mauscheleien und gefährlicher Spiele mit wechselnden Spielern, Strategien, Regeln und Fronten. Der Leim, der sie zusammenhält, besteht aus partiellen Interessenkonvergenzen, Bündnissen und Koalitionen und auch aus Résistance, vor allem aber: aus machtvoll ausgeübten Druck und struktureller Gewalt, denn wer wollte glauben, daß dieses unordentliche Gemenge anders zusammen- und in Tritt gehalten werden könnte?“¹¹² Das Problem, ohnehin von allgemeinerer industriegesellschaftlicher Qualität ist¹¹³, zeichnete sich in der DDR dadurch aus, daß der „Leim“ zwischen den Akteuren eine starke soziale, im Kern betriebsbezogene, Komponente aufwies.

112 Willi Küpper/Günter Ortman, Vorwort: Mikropolitik – Das Handeln der Akteure und die Zwänge des Systems, in: dies. (Hg.), Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen 1992, S. 7.

113 Vgl. Thomas Welskopp, Der Betrieb als soziales Handlungsfeld. Neuere Forschungsansätze in der Industrie- und Arbeitergeschichte, in: Geschichte und Gesellschaft (GG) 22, 1996, S. 118–142, hier S. 135.

Im Lichte des Technokratieproblems erscheint eine Eigenheit in der Zusammensetzung des beteiligten Leitungspersonals bedeutsam: Sowohl in der Wirtschaft wie im Staatsapparat wurde noch zu einem fortgeschrittenen Zeitpunkt ein beträchtlicher Teil der für „Hochschulkader“ vorgesehenen Planstellen auf der Führungs- und Leitungsebene von „Fachschulkadern“ besetzt. Angesichts der vielfach erst nachholenden Berufsqualifizierung kann das zwar nicht überraschen, doch ergaben sich offenbar Konsequenzen für die Denkweise und Führungsstile. Die Fachschulausbildung begünstigte allen ideologischen Ornamenten zum Trotz ein primär ökonomisch-technisch orientiertes Berufsverständnis, das einer technokratischen Praxis den Boden bereitete. Die Beispiele der stärker durch Arbeiterberufe geprägten Kohle- und Energiewirtschaft, aber auch der durch einen größeren Anteil höherer Berufsqualifikationen bestimmten elektrotechnischen und Elektronikindustrie zeigen ähnliche Strukturen.

Tabelle 2

Berufsstruktur der Beschäftigten. Stand 31.10.1974

Bereich	Planstellen	Personen	dav. Hochschulabschluß	dav. Fachschulabschluß	dav. Meisterabschluß	dav. Facharbeiterabschluß	dav. ohne Abschluß
Kohle u. Energie							
für HS-Kader	8 856	8 604	4 228	4 202	52	116	6
für FS-Kader	22 830	22 039	2 122	14 082	2 460	3 236	139
für Meister	10 201	9 916	9	324	86 616	917	50
für Facharbeiter	141 330	137 317	24	215	3 400	110 910	22 767
für Beschäft. ohne Abschluß	32 563	33 476	0	0	6	819	32 651
insgesamt	215 780	21 352	6 383	18 823	14 534	115 999	55 613
Elektrotechnik							
für HS-Kader	28429	28545	18821	8744	215	603	162
für FS-Kader	53752	52600	4471	34485	3214	9303	1127
für Meister	9576	9202	30	519	6715	1707	238
für Facharb.	194811	193970	100	758	2297	161528	29277
für Beschäft. ohne Absch.	112681	118061	41	60	29	3221	114710
insgesamt	399239	402384	23463	44566	12470	176372	145514

Quelle: Statistisches Bundesamt, Archiv der Außenstelle Berlin, 051411064: *Berichterstattung über die Berufsstruktur der Werktätigen, Stichtag: 31.10.1974, Bd. V: Planstellen und ihre Besetzung nach ausgewählten WO-2- und -4-Stellern.*

Zählungen dieser Art liegen für die DDR nur vereinzelt vor. Doch auch wenn man für die späteren Jahre von einer Relationsverschiebung zugunsten der Hochschulkader ausgehen darf, blieb der Anteil von Führungs- und Leitungskräften mit Fachschulabschluß bis zum Ende der achtziger Jahre beachtlich hoch.

Tabelle 3

Berufstätige mit abgeschlossener beruflicher Ausbildung in der sozialistischen Industrie

In 1000 Personen. Stand Ende September bzw. Ende Oktober.

Jahr	Berufstätige insgesamt	Darunter mit			
		Hochschulabschluß	Fachschulabschluß	Meisterabschluß	Facharbeiterabschluß
1970	1744,4	43,7	158,8	99,1	1263,1
1975	2251,1	85,4	217,3	133,6	1664,9
1980	2574,4	118,2	257,8	148,5	1920,3
1985	2832,4	154,8	300,5	158,4	2082,7
1988	2857,6	167,1	311,2	162,0	2082,3

Quelle: *Statistisches Jahrbuch der DDR 1989, Berlin 1989, S. 125.*

Ende der achtziger Jahre bestand ein nennenswertes Defizit an Führungskräften mit Hochschulabschluß nicht mehr. Allerdings scheint die langfristige Dominanz des durch eine Fachschulausbildung gegangenen Ingenieurtypus auch dann noch stilbildend gewirkt zu haben. Eine Neigung zur sozialen Egalität, auch dort, wo die unterschiedlichen Position in der betrieblichen Hierarchie stärkere soziale Differenzierungen hätten erwarten lassen, blieb hierfür kennzeichnend.¹¹⁴

6. Technokratische Führungsstile und Werthaltungen

Auch unter den Bedingungen einer zentralisierten Planwirtschaft blieben die Führungsstile des industriellen Leitungspersonals vielfältig modifiziert. Unter Betriebsleitern und anderen Führungskräften traten nicht selten eigenwillige und auch widerspruchsbereite Persönlichkeiten hervor, die sich technisch herausgefordert und in einer sozialen Verantwortung für ihre Belegschaften sahen. Vor diesem Hintergrund wagten sie durchaus Konflikte mit der

¹¹⁴ Hierzu ausführlicher Peter Hübner, *Industrielle Manager in der SBZ/DDR. Sozial- und mentalitätengeschichtliche Aspekte*, in: GG 24, 1998, S. 55–80, hier bes. S. 68 f.

Planungsbürokratie. Die Quellen überliefern hiervon ein anderes Bild als es mitunter in der neueren Literatur gezeichnet wird. So trifft es nicht zu, daß Eigeninteresse und Eigenverantwortung gänzlich zerstört worden wären, auch war der angepaßte, sich nach oben absichernde Funktionärstyp keine allgemeine Erscheinung.¹¹⁵ Allerdings beeinflussten die politischen Verhältnisse die wirtschaftliche Leitungspraxis auf andere Weise. So läßt sich durchaus eine Kausalbeziehung zwischen dem Makromodell der „Diktatur des Proletariats“, dem darin eingelagerten „Prinzip der Einzelleitung“ und einer vielfach zu beobachtenden Affinität zu autoritären Führungsstilen erkennen. Das „Prinzip der Einzelleitung“ suggerierte eine starke Stellung des jeweiligen Leiters, im Betrieb also des Direktors. Doch trat mit der Vielzahl von Aufgaben, die teils weit über den betrieblichen Rahmen hinausreichten, ein problematischer Effekt ein. Während nämlich, wie Hermann Lübke gezeigt hat, in modernen Gesellschaften mit der funktionalen Differenzierung der Arbeits- und Lebenszusammenhänge die Eingriffstiefe technischer, ökonomischer und politischer Entscheidungen zunimmt, damit aber auch zu nicht-intendierten Nebenfolgen des Handelns führt und Wirkungsräume über die Funktionsgrenzen der Handlungssysteme hinaus ausdehnt¹¹⁶, sahen sich Betriebsdirektoren in der DDR eher mit einer gegenläufigen Entwicklung konfrontiert. Ihre effektiven Wirkungsräume waren meist geringer als es die Funktionsgrenzen formal zuließen.

Gleichwohl bot das „Prinzip der Einzelleitung“ formal und real Ansatzpunkte für technokratische Entscheidungen. Zu diesen kam es jedoch nicht, weil die Leitungspraxis von vornherein auf die Nutzung technokratischer Spielräume angelegt gewesen wäre. Diese entstanden im Gegenteil erst als eine Gegenreaktion auf lähmende Bevormundungen und Verengungen betrieblicher Leitungstätigkeit durch die vorgeschalteten Planungs- und Verwaltungsinstanzen. Technokratie läßt sich in dem Zusammenhang als Versuch deuten, die von übergeordneten Leitungsebenen ausgehenden politischen, ökonomischen und sozialen Anforderungen durch ein rationales betriebliches Management zu bewältigen. Die Größenordnung dieses Problems wird deutlicher, wenn man sich die Ergebnisse einer Mitte der siebziger Jahre vorgenommenen Untersuchungen vor Augen führt, bei der nach Zeitverteilung und Zeitverwendung einer größeren Gruppe von Leitern in Kombinat und Betrieben gefragt worden war. Der Zeitfonds dieses Personenkreises wies folgende Struktur auf:

- 57% für Beratungen, Versammlungen, operative Klärung von Einzelfragen;
- 10% für Versorgungsprobleme;
- 20% für „Sonstiges“.

Insgesamt wurden durchschnittlich 45% der Zeitfonds dieser Leiter für Aufgaben „auf Veranlassung anderer Organe und Personen“ beansprucht.¹¹⁷

Mit der Ranghöhe im betrieblichen Leitungssystem nahm die Breite des Aufgabenspektrums zu. Dem entsprach, wie es 1972 in einem Handbuch für das Leitungspersonal hieß, eine weitverbreitete Ansicht, „wonach der Leiter für alles verantwortlich wäre“. Die Handbuchautoren vermerkten hierzu kritisch und weitgehend zutreffend, eine solche Position

- verhindere die sinnvolle Übertragung von Befugnissen und Verantwortung;

115 Vgl. Matthias Wagner, *Ab morgen bist du Direktor: das System der Kadernomenklaturkader in der DDR*, Berlin 1998, S. 135.

116 Hermann Lübke, *Erfahrungsverluste. Über eine Ursache des Geltungsschwunds bürgerlicher Arbeitsphilosophie*, in: ders./Wilhelm Hennis, *Rationalismus und Erfahrungsverlust in der Arbeitswelt*, Köln 1981, S. 16.

117 Hellmut Richter/Horst Hoellge, *Erfahrungen erfolgreichen Leitens*, Berlin 1978, S. 19–32.

- hemme die Erhöhung der Verantwortung auf allen Leitungsebenen und im Bereich der unmittelbaren Durchführung des Reproduktionsprozesses;
- beeinträchtige das Entwicklungsstreben, insbesondere von jüngeren Kadern und von Frauen in höheren Leitungsfunktionen;
- unterfordere die mittleren und unteren Leitungsebenen ebenso wie die den Leitern unterstellten Arbeitskollektive in Produktion, Forschung, Verwaltung usw.;
- überlaste die Leitungsspitzen mit operativen Tagesfragen und hindere sie daran, sich vor allem mit der Schaffung des wissenschaftlich-technischen Vorlaufs und mit Grundsatzfragen des Reproduktionsprozesses zu befassen.¹¹⁸

Was hier als mißverständene Einzelleitung erschien, war – genauer besehen – die Folge des Bemühens, die Struktur- und Funktionsdefizite der Zentralverwaltungswirtschaft auf der betrieblichen Ebene einigermaßen zu kompensieren – und zwar nach eben dem „Prinzip der Einzelleitung“. Auf den ersten Blick schien unter dem Wust verschiedenartiger, oft auch nebensächlicher Aufgaben technokratisches Handeln kaum möglich. Auf den zweiten Blick allerdings stellte sich eine solche Aufgabenbündelung und ihre Konzentration auf die Person des Betriebsleiters als den Umständen angemessen dar. Betriebsleitungen gewannen auf diese Weise gering normierte, aber kalkulierbare Handlungsspielräume. Diese waren erforderlich, um im Interesse des Betriebes und der Belegschaft reaktionsfähig genug zu sein und die fehlenden oder zu schwerfälligen Steuerungs- und Korrekturmechanismen des planwirtschaftlichen Systems zu überbrücken. In einem 1993 geführten Interview resümierte Wolfgang Biermann, im Dezember 1989 von seinem Posten als Generaldirektor des VEB Kombinat Carl Zeiss Jena zurückgetreten: „Unter DDR-Bedingungen mußte man ein König der Improvisation sein, man mußte vieles beherrschen, was hier in der Wirtschaft [der Bundesrepublik, d. Verf.] überhaupt nicht bekannt ist.“¹¹⁹ Die daraus resultierende hohe physische und psychische Belastung des Leitungspersonals war erheblich. Sie war Gegenstand sozialwissenschaftlicher Erörterungen und wurde seit den sechziger Jahren auch von der DDR-Literatur thematisiert.¹²⁰ An dem eigenartigen Zustand änderte das freilich nichts. Wenn unter Hinweis auf Max Weber gesagt worden ist, daß die moderne Fabrik und der moderne Anstaltsstaat als Paradebeispiele rationaler Herrschaft zugleich ausgeprägte Formen der Indiennahme des Menschen hervorgebracht hätten¹²¹, dann gilt dies unter anderem Vorzeichen für die Betriebe wie auch für die politischen und Verwaltungsapparate der DDR.

Eine solche Indiennahme unter immer häufigeren Zwängen zur Improvisation zeigte sich sehr deutlich in den siebziger und achtziger Jahren, als die Produktionsstrukturen der DDR ausferten. Das rationale Ziel der intensiv erweiterten Reproduktion rückte in immer weitere Ferne, während sich eine zunehmend extensiv erweiterte Reproduktion durchsetzte. Der gleichzeitige Versuch, eine eigene Mikroelektronik-Industrie aufzubauen und die energetische Basis weitgehend auf einheimische Braunkohle umzustellen, überdehnte die ohnehin schon angespannten Ressourcen. Angesichts der Devisenknappheit galt eine zunehmende Selbstversorgung mit Nahrungsmitteln, Rohstoffen und Investitionsgütern als

118 Leiter, Kollektiv, Persönlichkeit, Berlin 1972. S. 176 f.

119 Pirker, Der Plan, S. 215.

120 Vgl. Peter Zimmermann, Industrieliteratur der DDR. Vom Helden der Arbeiter zum Planer und Leiter, Stuttgart 1984.

121 Wilhelm Hennis, Der Geist des Rationalismus und die moderne Politik, in: Hermann Lübke/Wilhelm Hennis, Rationalismus und Erfahrungsverlust in der Arbeitswelt, Köln 1981, S. 40 f.

erreichbare Lösung. Kombinate und Betriebe waren angehalten, moderne Ausrüstungen möglichst durch den eigenen Rationalisierungsmittelbau herstellen zu lassen.¹²² Der Weg zur ökonomischen Autarkie der DDR ist als fortschreitende Krise und als rückläufiger Modernisierungsprozeß zu beschreiben. Ein Krisenmanagement durch Improvisation mit oft technokratischen Mitteln war den Umständen angemessen.

In den Betriebsleitungen der staatlichen Industrie wie in der Zentralverwaltungs- und Planungsbürokratie trat zunehmend deutlich ein Persönlichkeitstypus hervor, dem eine besondere Form unternehmerischer Qualifikation mehr oder minder eigen war. Er erinnerte an den „Fachmann“ in der Klassifikation Werner Sombarts. Für den „Fachmann“, so Sombart, stehe sein Erzeugnis im Vordergrund, dem er zum Erfolge verhelfen möchte. Dabei sei er branchengebunden und in seiner Gesamttätigkeit eindimensional: „bohrend“.¹²³ Obwohl der „reine Fachmann“ mehr der frühkapitalistischen als der hochkapitalistischen Epoche angehöre¹²⁴, schein er in planwirtschaftlichen Systemen eine Zukunft zu haben. Mit ihm komme das Bedarfsdeckungsprinzip gegenüber dem Erwerbsprinzip wieder zur Geltung. Das Denken jener Fachleute werde „dadurch gekennzeichnet sein, daß der Rationalismus immer stärker ausgebildet wird, das Gewinnstreben aber und der Individualismus, die mit jenem zusammen den kapitalistischen Geist gebildet hatten, wegfallen.“¹²⁵

Läßt sich das als eine Prädisposition für planwirtschaftliche Technokratie deuten? Generell spricht einiges für Sombarts Prognose, doch ließ sie offenbar sehr unterschiedliche Entwicklungsvarianten zu. Ein Vergleich zwischen der Wirtschaftspraxis des Dritten Reiches und der DDR zeigt gänzlich anders strukturierte technokratische Handlungsräume. So hat es Jürgen Schneider als für die gelenkte nationalsozialistische Wirtschaft kennzeichnend hervorgehoben, daß die politischen Vorgaben des NS-Regimes über die selbstverwalteten und mit hoher Fachkompetenz ausgestatteten Wirtschaftsgruppen an die Betriebe liefen. Die Wirtschaftsgruppen hätten der gelenkten Wirtschaft ein gewisses Maß an Flexibilität, einen Spielraum für Organisation und Improvisation verschafft, wie er in der sozialistischen Zentralverwaltungswirtschaft nicht gegeben war. Letzterer fehle zudem die Kompetenz eines über Jahrzehnte gereiften Unternehmertums. Zu apodiktisch erscheint jedoch Schneiders Fazit: „Die Substitution des gelenkten Unternehmers durch den Funktionär, der nur die plandeterminierte Sollerstellung ausführen soll, führte unweigerlich zu hohen wirtschaftlichen Effizienzverlusten.“¹²⁶

In der betrieblichen Praxis war der „Funktionär“ als Typus eher selten anzutreffen. Im Gegenteil finden sich in den aus den Partei- und Gewerkschaftsapparaten überlieferten Quellen recht oft Kritiken an Funktionären, die allmählich die Attitüde staatlicher Leiter

122 Vgl. Wolfgang Marschall, Wende in der Struktur- und Technologiepolitik der DDR, in: Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik, Bd. 207/6, Stuttgart 1990, S. 571.

123 Werner Sombart, Der moderne Kapitalismus, Bd. 3: Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus. Erster Halbbd.: Die Grundlagen – Der Aufbau, München 1987 (unver. Nachdruck der 1. Aufl., München/Leipzig 1927), S. 15.

124 Ebd., S. 16.

125 Ders.: Der moderne Kapitalismus, Bd. 3: Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus. Zweiter Halbbd.: Der Hergang der hochkapitalistischen Wirtschaft – Die Gesamtwirtschaft, München 1987 (unver. Nachdruck der 1. Aufl., München/Leipzig 1927), S. 1014 f.

126 Jürgen Schneider, Von der nationalsozialistischen Kriegswirtschaftsordnung zur sozialistischen Zentralplanung in der SBZ/DDR, in: ders./Wolfgang Harbrecht (Hg.), Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik in Deutschland (1933–1993) (=Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte; 63), Stuttgart 1996, S.76.

annahmen, also von politischen zu betrieblichen Rationalitätskriterien wechselten. Die fehlende wirtschaftliche Effizienz hatte Ursachen, die sich nicht im „Funktionär“ personalisieren lassen. Zwar war die Liste systemimmanenter Mängel der sozialistischen Zentralplanwirtschaft von Anfang an beeindruckend lang. Neben den überhöhten Verwaltungskosten, der mangelhaften Sorgfalt bei der Planung von Investitionen, der schlechten Arbeitsorganisation, der mangelhaften Ausnutzung der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe standen die Vergeudung von Arbeitskraft, die Verschwendung staatlicher Gelder und die mangelhafte Arbeitsdisziplin.¹²⁷ Es ist nicht von der Hand zu weisen, daß hieran auch Führungsschwäche oder Führungsfehler ihren Anteil hatten. Doch läßt sich aus diesem Katalog weder pauschal noch direkt auf die Qualität des wirtschaftlichen Leitungspersonals schließen. Wenn man nämlich die politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Systembedingungen in den Blick nimmt, ließe sich – kontrafaktisch – sehr wohl behaupten, daß unter solchen Umständen auch qualifizierte Unternehmer eben nicht als Unternehmer hätten handeln können. Trotz vorhandener unternehmerischer Qualifikation wären sie zu staatlichen Angestellten geworden, deren Auftrag die Planerfüllung war.

Außer Frage steht, daß die politischen, wirtschaftlichen, kulturellen und sozialen Umbrüche das bei Kriegsende noch vorhandene Humankapital schwer in Mitleidenschaft zogen oder es teilweise gar zerstörten.¹²⁸ Die Neuformierung und Neurekrutierung eines sozialistischen Managements vollzog sich zeitgleich mit der Durchsetzung des zentralisierten planwirtschaftlichen Systems. In diesem Prozeß wandelte sich das Berufsverständnis der Führungs- und Leitungskräfte. Der Umgang mit den Planmechanismen verlangte eine spezifische Qualifikation und andere Rationalitätskriterien. Nicht mehr Markt und Konkurrenz waren maßgebend, sondern Staat und Belegschaft wurden zu Fixpunkten. Die Kunst erfolgreicher Führung bestand nun darin, den Planungsprozeß so zu beeinflussen, daß eine Erfüllung der Planaufgaben möglichst garantiert war, um einerseits den staatlichen Forderungen nachzukommen und andererseits den sozialen Erwartungen der Belegschaft entsprechen zu können. Die innere Dynamik wirtschaftlichen und sozialen Wandels wurde teilweise blockiert und durch politisch induzierte Veränderungen ersetzt.

Zumindest in Teilen der SED-Führung war diese Problemlage mit Besorgnis registriert worden. Es bahnte sich damit, wie schon erwähnt, seit Mitte der fünfziger Jahre eine mit technokratischen Optionen gespickte Entwicklung an, die im NÖS zum Durchbruch zu gelangen schien. Bemerkenswert daran war eine Mischung aus marxistisch-leninistischer Orthodoxie und technokratischem Pragmatismus. Deutlicher als in vielen seiner Reden hat Ulbricht 1964 in einem Beitrag für die Zeitschrift „Wirtschaftswissenschaft“ die entscheidenden Punkte zusammengefaßt: Es habe sich „für uns als notwendig erwiesen, den Betrieb und sein Kollektiv in gewissem Maße als selbständiges Glied in der materiellen Produktion zu behandeln und eine Reihe von ökonomischen Hebeln so zu gestalten, daß sie den Betrieb als Ganzes, sein Kollektiv und seine leitenden Kader materiell stimulieren, in ihrem gesamten Handeln von den Interessen der Gesellschaft auszugehen.“ Das löse nicht alle Probleme, weshalb weitere ökonomischer Experimente nötig seien. Die VVB müsse man „strikt auf ökonomische Selbständigkeit und volle wirtschaftliche Rechnungsführung umstellen“, und „unnötige“ bürokratische Methoden überwinden. Als schwierigstes Problem bezeichnete

127 Ebd., S. 80.

128 Vgl. Wilfried Schulz, Sozialistische Wirtschaft versus Marktwirtschaft. Zum Versagen sozialistischer Planwirtschaften und zur Konzeption ordoliberaler Marktwirtschaften, in: *Wirtschaftswissenschaft* 38, 1990, S. 998–1015.

Ulbricht „die Erziehung und Umerziehung der leitenden Kader der VVB und der Großbetriebe zu voller persönlicher Verantwortlichkeit für den Kampf um das wissenschaftlich-technische Höchstniveau. für die sorgfältige Ausarbeitung der technischen und ökonomischen Perspektive ihres Industriezweiges bzw. Betriebes, für eine gute Rentabilität der VVB bzw. des Betriebes durch Senkung der Selbstkosten der Produktion.“ Bei der Neugestaltung der VVB „ließen wir uns von Lenins Arbeitsmethoden leiten, der auch sehr sorgfältig studierte, wie die großen kapitalistischen Konzerne ihre Probleme der Führung und Organisation lösen. Wir halten es insbesondere für notwendig, sowohl in der Staatlichen Plankommission wie im Volkswirtschaftsrat und in den VVB die modernsten elektronischen Datenverarbeitungsanlagen einzusetzen, um eine exakte, schnelle und elastische Leitung der materiellen Produktion zu gewährleisten.“¹²⁹

Diese mit der großen Autorität des Amtes formulierten Sätze verdeutlichten, daß der Reformbedarf erkannt und daß man sich der damit verbundenen Problematik des Leitungspersonals bewußt war, sonst hätte von Umerziehung keine Rede sein müssen. Die von Ulbricht signalisierte Bereitschaft, Methoden modernen „kapitalistischen“ Managements zu adaptieren, war nach mehr als einem Jahrzehnt sozialistischer Planwirtschaft ein indirekter Hinweis auf deren Defizite. Eine prophylaktische Berufung auf Lenin unterstrich nur noch die Brisanz des Gedankens. Wie um dessen Konsequenzen zu betonen, enthielt dieselbe Nummer der „Wirtschaftswissenschaft“ ausführlichere Bemerkungen zu Heinz Hartmanns Untersuchung über amerikanische Firmen in Deutschland¹³⁰, verbunden mit einem Plädoyer für die Übernahme der *Controller*-Funktion in den Leitungen staatlicher Betriebe der DDR. Obwohl *Controller* nur vorbereitend und beratend für die Beschlüsse der eigentlichen Geschäftsleitung wirken, seien sie so eng mit der Geschäftsleitung verbunden, daß dies praktisch auf die Mitverantwortung für deren Beschlüsse hinausliefe. „Gerade diese Funktion dürfte für die Entwicklung der Tätigkeit unserer Hauptökonomien in verschiedenen Großbetrieben von Interesse sein.“¹³¹ Auch solle man sich in der DDR die „im Kapitalismus entwickelten Vorstellungen des Managements und des ‚Gemeinwohl-Business‘“ genauer ansehen. Analogieschlüsse zum Sozialismus seien „nicht nur zu rechtfertigen, sondern sogar nützlich“.¹³² Der Vorschlag wurde offenbar in einigen Kombinat aufgegriffen und mit der Funktion des Ökonomischen Direktors in Zusammenhang gebracht.¹³³ Auch dies war ein Hinweis darauf, daß das Führungspersonal in Kombinat und Betrieben der DDR technokratisch zu agieren versuchte. Der Vorstoß zur Einführung, „westlicher“ Managementtechniken, stieß auf keine erkennbaren politischen Vorbehalte. Er kam jedoch auch nicht über einige halbherzige Versuche hinaus. Überraschenderweise wurde aber auch nicht danach gefragt, ob solche Implantationen mit den planwirtschaftlichen Strukturen überhaupt kompatibel waren. Dies wiederum spricht für eine gewisse Unbefangenheit im Umgang mit technokratischen Optionen.

129 Walter Ulbricht, Die Anwendung der Leninschen Prinzipien der sozialistischen Wirtschaftsführung in der DDR, in: Wirtschaftswissenschaft 12, 1964, S. 353–360, hier S. 358 f.

130 Heinz Hartmann, Amerikanische Firmen in Deutschland. Beobachtungen über Kontakte und Kontraste zwischen Industriegesellschaften, Köln-Opladen 1963

131 Hans Wagner, Management und sozialistische Leitung, in: Wirtschaftswissenschaft 12, 1964, S. 425.

132 Ebd., S. 427.

133 Günther Aßmann/Werner Fürbaß, Controller und Ökonomischer Direktor, in: Wirtschaftswissenschaft 13, 1965, S. 1354–1364.

Diese erhielten während der NÖS-Periode spürbaren Aufwind durch das Vordringen der elektronischen Datenverarbeitung. Es waren nicht so sehr die ersten praktischen Erfahrungen mit dieser Technik, als vielmehr die in sie gesetzten hohen Erwartungen, die der Situation das Gepräge gaben. Zunächst führte der Einsatz zentraler Rechentechnik in den sechziger Jahren zur Rechnerstützung der operativen Produktionsplanung und -steuerung. Die technische Voraussetzung boten Rechner des Typs R 300 aus dem Robotron-Kombinat und später in Kooperation mit anderen RGW-Ländern produzierte ESER-Rechner.¹³⁴ Doch traten die von der elektronischen Rechentechnik und kybernetischen Modellen erhofften Effekte nicht oder nur unzureichend und verzögert ein, was wiederum Wasser auf die Mühlen der NÖS-Gegner leitete. So trug Harry Tisch 1971 auf der 4. ZK-Tagung ein Beispiel aus dem Schiffbau vor, der es zwar zu gut funktionierenden Kooperationsverbänden gebracht habe, aber „die Wirksamkeit dieser Kooperationsverbände wurde in dem Maße geringer, wie man glaubte, den Kooperationsprozeß besser auf der Grundlage von Modellen und durch den Einsatz der Rechentechnik lösen zu können. Schließlich waren die Kooperationsverbände verschwunden.“¹³⁵ Das war freilich mehr als eine Kritik an der tatsächlich unzureichenden EDV. Schließlich ging es zu dieser Zeit darum, den Führungs- und Gestaltungsanspruch der SED in der Wirtschaft gegen die – ohnehin nicht wie gewünscht funktionierenden – Selbstregulierungsmechanismen des NÖS durchzusetzen. Dabei lag die Gefahr gar nicht mehr so sehr bei irgendwelchen Technokraten, die sich von der zentralisierten Planwirtschaft verabschieden wollten. Das Risiko ergab sich vielmehr aus dem Umstand, daß sich der Reformprozeß in eigenen Inkonsequenzen und in systembedingten Hindernissen verfing. Das Leitungssystem war zusätzlich aufgebläht und unübersichtlicher geworden. In VVB und Kombinat wuchsen die Leitungsapparate mehr oder weniger unkontrolliert, ohne effektiver zu werden. Ein zunehmender Leitungsaufwand belastete die Betriebskosten. Neue Direktorate entstanden, was die Bildung besonderer Koordinierungsorgane nach sich zog, die wiederum als Zwischenleitungen die Wirksamkeit des Leitungsapparats minderten. Außerdem war eine zunehmende Belastung der Leiter durch zu viele Direktunterstellungen zu verzeichnen.¹³⁶ Alles das läßt erkennen, daß auch der Reformversuch des NÖS, kaum anders als die Imponderabilien des Plansystems selbst, einen ständigen Korrektur- und Reparaturbedarf erzeugte. Das Management der Betriebe mußte also eigene Wege suchen, um damit zurechtzukommen.

Die Intentionen der NÖS-Leute gingen in den siebziger und achtziger Jahren nicht gänzlich verloren, weil die Probleme fortbestanden, die mit der Wirtschaftsreform eigentlich hatten behoben werden sollen. Dabei gab es immer wieder auf generelle Lösungen zielende Ansätze, die eine technokratische Handschrift erkennen ließen. So forderte der Wissenschaftliche Rat für wirtschaftswissenschaftliche Forschung im Jahr 1977 in einem Thesenpapier die Konzentration der zentralen „Organe“ auf Grundfragen, während für Betriebe, Kombinate und örtliche Staatsorgane „ein höheres Maß an eigenverantwortlicher Tätigkeit“

134 Vgl. Siegfried Kohl/Horst Trauer/Dieter Urban, Erfahrungen bei der Gestaltung der rechnergestützten Produktionsplanung und -steuerung (PPS) in Kombinatbetrieben der metallverarbeitenden Industrie, in: *Wirtschaftswissenschaft* 37, 1989, S. 346.

135 4. Tagung des ZK der SED, 16./17. Dezember 1971. Aus den Diskussionsreden auf der 4. Tagung des ZK der SED, Berlin 1972, S. 114.

136 Gerd Friedrich/Rudolf Gerisch/Horst Trauer, Zur Organisation der Leitung in den sozialistischen Industriebetrieben und Kombinat, in: *Wirtschaftswissenschaft* 19, 1971, S. 1120–1136, hier S. 1122, 1127.

verlangt wurde – allerdings im Rahmen des Fünfjahrplanes.¹³⁷ Zudem war man zu dieser Zeit zu einer weitgehenden Übereinstimmung darüber gelangt, daß die Planwirtschaft der DDR insbesondere im Hinblick auf Leitung, Planung und Rechnungsführung dringend auf die Ausweitung der EDV angewiesen sein würde.¹³⁸ Doch auch wenn der Ministerrat im Februar 1983 sowie im Februar 1985 entsprechende Beschlüsse faßte, blieb das Ergebnis eher mager. Zwar unternahmen die Kombinate einiges zur Vorbereitung und Nutzung der rechnergestützten Produktionsplanung und -steuerung, wobei man sich auf Produktionsplanung, Auftragsdisposition und -einstellung, Materialdisposition und -bereitstellung sowie Fortschrittskontrolle konzentrierte.¹³⁹ Doch nur bei solchen „Leitungshilfsprozessen“ wurde ein meßbarer Zeitgewinn erreicht. Im unmittelbaren Leitungsbereich dagegen kamen die Betriebe über eine „Ersttechnisierung“ nicht hinaus.¹⁴⁰ Die Vorstellung, Wirtschaft und Gesellschaft nicht nur zu planen, sondern auch zu berechnen und rechnerisch zu kontrollieren, verwirklichte sich nicht.

7. Fazit

Eine Bilanz technokratischen Handelns in der DDR fällt angesichts dieser Entwicklungen widersprüchlich aus. Auf den ersten Blick scheint das Scheitern der sozialistischen Planwirtschaft zugleich ein Mißerfolg der Planbürokratie und des betrieblichen Managements gewesen zu sein. Dafür spricht der Zustand der „volkseigenen“ Wirtschaft am Ende der achtziger Jahre. Exemplarisch hierfür stehen einige zu dieser Zeit über die metallverarbeitende und die Leichtindustrie angefertigte Analysen, die deutlich machen, daß in diesen Industriezweigen im Durchschnitt „nur 10 bis 20 Prozent der Durchlaufzeit der Erzeugnisse in der Fertigung für die eigentliche unmittelbare Bearbeitungszeit benötigt werden. Alles Übrige sind im wesentlichen Liege-, Warte-, Verweil-, Lager- und Transportzeiten. Zugleich wird erkennbar, daß Engpässe in der Fertigung und im Durchlauf der Erzeugnisse, kostenaufwendige Prozesse in der Produktion und in der Vorbereitung ebenso wie lange Reaktionszeiten im Leitungssystem die Gesamtdurchlaufzeit der Erzeugnisse und die Effektivität negativ beeinflussen.“¹⁴¹ Angesichts solcher Umstände liegt aber die Frage nahe, wieso die Wirtschaft der DDR, die einigermaßen gewährleistete Versorgung ihrer Bevölkerung und letztlich das politische Regime bis 1989 funktionsfähig blieben. Der Grund kann nicht im politischen Geschick der Machteliten gelegen haben. Aber auch wenn realisti-

137 Zur weiteren Vervollkommnung der Leitung, Planung und ökonomischen Stimulierung der gesellschaftlichen Produktion. Die Entwicklung und die Festigung der Kombinate in der sozialistischen Industrie (Thesen), in: *Wirtschaftswissenschaft* 25, 1977, S. 1124.

138 Harald Rost, Zur Vervollkommnung der sozialistischen Planwirtschaft und zu den Anforderungen an die Nutzung der EDV, in: *Wirtschaftswissenschaft* 34, 1986, S. 162.

139 Siegfried Kohl/Horst Trauer/Dieter Urban, Erfahrungen bei der Gestaltung der rechnergestützten Produktionsplanung und -steuerung (PPS) in Kombinatbetrieben der metallverarbeitenden Industrie, in: *Wirtschaftswissenschaft* 37, 1989, S. 346.

140 Sabine Burggraf/Peter Kempert, Ökonomische und soziale Wirkungen des Einsatzes informationsverarbeitender Technik in Leitung und Planung von Kombinat der DDR (Tagungsbericht), in: *Wirtschaftswissenschaft* 37, 1989, S. 590.

141 Kohl/Trauer/Urban, Erfahrungen, S. 343.

scherweise in Rechnung zu stellen ist, daß in Betrieben und kommunalen Verwaltungen Managementfehler keine Seltenheit waren, spricht hingegen doch vieles dafür, gerade hier die entscheidenden Gründen für die lange Funktionsfähigkeit der Zentralverwaltungswirtschaft zu vermuten.¹⁴² Das Geheimnis dieser Zählebigkeit lag offenbar zum guten Teil in einer Mischung technokratieähnlicher und improvisatorischer Handlungsmuster der Funktionsebenen.

142 Vgl. Udo Ludwig/Rainer Stäglich, Die gesamtwirtschaftliche Leistung der DDR in den letzten Jahren ihrer Existenz – Zur Neuberechnung von Sozialproduktdaten für die ehemalige DDR, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1997/2, Berlin 1997, S. 55–81.