

## Georg Wagner-Kyora

Loyalität auf Zeit – zur Identität der Management-Eliten der  
DDR-Chemieindustrie in den fünfziger Jahren

<http://dx.doi.org/10.14765/zzf.dok.1.928>

Reprint von:

Georg Wagner-Kyora, Loyalität auf Zeit – zur Identität der Management-Eliten der DDR-Chemieindustrie in den fünfziger Jahren, 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. 299-308

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](mailto:redaktion@zeitgeschichte-digital.de)>



Zitationshinweis:

Georg Wagner-Kyora (1999), *Loyalität auf Zeit – zur Identität der Management-Elite der DDR-Chemieindustrie in den fünfziger Jahren*, Dokserver des Zentrums für Zeithistorische Forschung Potsdam,

<http://dx.doi.org/10.14765/zzf.dok.1.928>

Ursprünglich erschienen als: Georg Wagner-Kyora, *Loyalität auf Zeit – zur Identität der Management-Elite der DDR-Chemieindustrie in den fünfziger Jahren*, 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. 299-308

# 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

GEORG WAGNER-KYORA

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

## 1. Einleitung

In der Diskussion über die Kontinuität von Gesellschaftsstrukturen, die aus der ersten Jahrhunderthälfte in die beiden deutschen Staaten hineinragen und diese, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, prägten, hat die Frage nach den DDR-Eliten jüngst an Gewicht gewonnen.<sup>1</sup> Standen zuvor ausschließlich die unter dem Blickwinkel einer retrospektiven Aufarbeitung des Nationalsozialismus problematisierten Kontinuitätslinien der Eliten in Westdeutschland im Mittelpunkt eines langsam gewachsenen zeitgeschichtlichen Interesses<sup>2</sup>, kann seit 1990 auf ungleich besserer Quellengrundlage gefragt werden, wie es damit in der DDR bestellt war. In der westdeutschen Historiographie bestand schon länger ein Konsens darüber, daß es hier – anders als in der frühen Bundesrepublik – einen vollständigen Bruch für die maßgeblichen Karrieren in der Verwaltung, nicht jedoch in der Wirtschaft gegeben hat.<sup>3</sup> Aber trotz aller Unterschiede gab es auch Parallelentwicklungen. Zu stark ähnelten sich die personellen Ausgangsbedingungen, als daß anzunehmen wäre, die in der Bundesrepublik anzutreffende Kontinuität in den Basisstrukturen der öffentlichen Verwaltung und in der Wirtschaft hätte keine Entsprechung auf östlicher Seite gefunden.

Setzen wir einmal voraus, daß dem so war, daß also mindestens auf einem Dreiviertel aller Führungspositionen in den verstaatlichten Wirtschaftsbetrieben der DDR Personen saßen, die diese oder eine vergleichbare Leitungsposition bereits vor dem Frühsommer 1945 innehatten, so wie sich das für die Leunawerke, den wichtigsten Chemiebetrieb in der SBZ/DDR nach-

---

1 Vgl. Arnd Bauerkämper/Jürgen Danyel/Peter Hübner/Sabine Roß (Hg.), *Gesellschaft ohne Eliten? Führungsgruppen in der DDR*, Berlin 1997. Außerdem: Lutz Niethammer, *Erfahrungen und Strukturen. Prolegomena zu einer Geschichte der Gesellschaft der DDR*, in: Hartmut Kaelble/Jürgen Kocka/Hartmut Zahr (Hg.), *Sozialgeschichte der DDR*, Stuttgart 1994, S. 95–115 sowie Lutz Niethammer, *Die volkseigene Erfahrung. Eine Archäologie des Lebens in der Industrieprovinz der DDR*, Berlin 1991.

2 Vgl. als jüngsten Beitrag hierzu: Norbert Frei, *Vergangenheitspolitik. Die Anfänge der Bundesrepublik und die NS-Vergangenheit*, München 1996. Für die säkulare Prozeßanalyse und unter strukturgeschichtlichem Blickwinkel: Jürgen Kocka, *Die Angestellten in der deutschen Geschichte 1850–1980*, Göttingen 1981.

3 Vgl. Christoph Kleßmann, *Die doppelte Staatsgründung. Deutsche Geschichte 1945–1955*, Göttingen 1982, S. 83.

weisen läßt<sup>4</sup>, dann stellt sich die Frage, wie diese Personen mit der veränderten politischen und volkswirtschaftlichen Situation zurechtkamen. Der säkulare Umbruch von 1945 hatte seine Spuren in allen Bereichen der deutschen Gesellschaft hinterlassen, wenn auch mit unterschiedlicher Intensität. Gehörten die führenden Wirtschaftsbetriebe der SBZ/DDR zu einem eher geschützten Bereich, in dem dieser Umbruch nur vermittelt zu spüren war? Hierfür wäre die erhebliche Kontinuitätsquote der an ihrem Arbeitsplatz Verbliebenen ein Beleg. Und waren hier dementsprechend geringere Auseinandersetzungen zwischen Besatzungsmacht, SED-Politikern und Management zu erwarten? Oder griff die neue politische Führung, ganz im Gegenteil, trotz der weitgehend intakt gebliebenen Personalstruktur, mit ungezügelter Härte in die Betriebe ein und forderte damit unmittelbare Gegenreaktionen der Manager heraus? Bei beiden Optionen bleibt die Ausgangsfrage gleich: Wie reagierte darauf der personelle Stamm in den Wirtschaftsbetrieben, mit welchen handlungsleitenden Motivationen und welchen, wie auch immer zukunftsfrächtigen Konsensmodellen?

Diese Fragestellung dreht den in der Geschichtswissenschaft üblicherweise dominierenden Frageansatz um, indem nicht die staatliche Autorität mit ihrem Repressionsapparat, sondern die individuelle und kollektive Gegen-Autorität der ihr ausgelieferten Wirtschaftselite zum Akteur der Geschichtsschreibung ausgewählt wird. Nicht allein die Bandbreite der Gegenstrategien spricht für diese Fragerichtung, sondern auch ihre potentielle Vergleichbarkeit. Denn eine Wirtschaftselite, wie sie in den fünfziger Jahren in der DDR agierte, existierte mit – sicherlich nicht unwichtigen – Modifikationen auch in der Bundesrepublik. Aussagen über die Identität der einen eröffnet unmittelbar die Vergleichsperspektive auf die Identität der anderen Elite.

Um den Bereich der individuellen Identitäten in den Blick zu nehmen, wurde für die Analyse ein Quellenbestand ausgewählt, der unmittelbar reflektiert, wie die politische Führung der DDR in den fünfziger Jahren in die Betriebsstruktur eingriff. Auf diese Weise kann der der Management-Elite verbleibende Handlungsspielraum sichtbar gemacht werden. Dieser Ansatz wird im folgenden am Beispiel der Chemischen Werke Buna in Schkopau bei Halle auf die betriebliche Mikro-Ebene konzentriert. Dieser Großbetrieb genoß als einer der wichtigsten Grundstoff- und Fertigwaren-Produzenten die besondere Aufmerksamkeit der DDR-Staatsführung. Da aber weder die Akten aus dem täglichen betriebsinternen Geschäftsgang, noch der Schriftwechsel mit dem Industrie- bzw. dem Chemieministerium oder auch mit dessen vor- (Staatliche Plankommission in Berlin) und nachgeordneter Planbürokratie (Hauptverwaltung Schwerchemie in Halle, später umbenannt in: Verwaltung Volkseigener Betriebe Elektrochemie und Plaste) derartige Einblicke ermöglichen, muß auf eine Quelle zurückgegriffen werden, die den Charakter eines Selbstzeugnisses hat.

In diesem Umfeld sind die der Analyse zugrundeliegenden Protokolle einzuordnen, die der Staatssicherheitsdienst von seinen regelmäßigen konspirativen Gesprächen mit dem Produktionsdirektor der Buna-Werke, Friedrich Moll, anfertigen ließ. Es handelt sich um in monatlichem Abstand und über einen Zeitraum von annähernd vier Jahren von Mitte 1958 bis Anfang 1962 erstellte Wortprotokolle von Interview-Gesprächen eines Stasi-Offiziers mit Moll, in denen alle relevanten betriebsinternen Themen angesprochen wurden, insbesondere zur Ar-

---

4 Von den im August 1950 in den Leunawerken beschäftigten 3 092 Angestellten waren 2 245 (=72,6 Prozent) bereits vor 1945 im Werk als Angestellte beschäftigt gewesen, nur 847 waren später eingestellt worden. Noch größer war die Kontinuität bei den Führungskräften: 247 von 310, knapp 80 Prozent der Spitzenmänner waren ununterbrochen im Werk tätig, nur 63 später eingestellt worden. Vgl. Landesarchiv Merseburg (LaMe) Landesleitung SED Sachsen-Anhalt IV/L2/11/123: Tätigkeitsbericht der SED-Kreispartei kontrollkommission Leuna von August 1950.

beitsorganisation auf der Leitungs- und der Betriebsebene, zur Funktionsweise des planwirtschaftlichen Befehlssystems und zur Westflucht von Angestellten.

Für diese Gespräche wurde eine schwierige Gemengelage von Geheimniswahrung auf der einen Seite und kalkulierter Preisgabe von Informationen seitens des Interviewten konstitutiv. Sie wurde für Molls Gesprächshaltung charakteristisch, weil er sich nicht als Stasi-Mitarbeiter, wohl aber als Informant in gezielter politischer Absicht verstand. Die vorliegende Quelle gewinnt ihre besondere Relevanz aus dem Umstand, daß sie alle Informationen durch auswählende, ordnende und bewertende Entscheidungen Molls filtert und gerade dadurch gesicherte Rückschlüsse auf seine Einstellungen und Werthaltungen, auf seine spezifische Identität als Buna-Spitzenmanager zuläßt. Ausgehend von den wichtigsten Themenbereichen, in denen ein offenkundiger Dissens mit dem Geheimdienstoffizier herrschte, sollen danach die Konsensthemen näher analysiert werden. Abschließend geht es noch einmal um die besondere Kommunikationssituation, die deutlich werden läßt, warum es zu keiner gemeinsamen Perspektive von eingessener Wirtschaftselite und SED-Herrschaftsträgern kommen konnte.

## 2. Dissens

In den Verhör-Gesprächen waren drei Themenschwerpunkte bestimmend: Erstens ging es um die ihren direkten Folgen der Planwirtschaft für die Betriebsorganisation und das erwirtschaftete Produktionsergebnis, zweitens um die labile Herrschaftsstruktur innerhalb der Buna-Hierarchien, und drittens wurde die massive Westflucht von Spitzenkräften behandelt.

### 2.1. Planwirtschaft

Mit großem Propagandaaufwand war im November 1958 von Ulbricht persönlich das staatliche Chemieprogramm der DDR auf den Weg gebracht worden, mit dem der seit Kriegsende bestehende und infolge der massiven Reparationsleistungen weiter angewachsene Investitionsrückstand in der DDR-Chemieindustrie behoben werden sollte.<sup>5</sup> Aber schon zweieinhalb Jahre später war von der Euphorie des Aufbruchs, die Ende 1958 SED-Politiker und Wirtschaftslenker gleichermaßen erfaßt hatte, nichts mehr zu spüren.

Die Ursachen dafür lagen in den Aporien der planwirtschaftlich verwalteten Volkswirtschaft, deren Funktionsweise an einem besonders prägnanten Beispiel aus den Buna-Werken aufgezeigt werden soll.<sup>6</sup> In Schkopau sollte die aus den dreißiger Jahren überkommene Rohstofftechnologie modernisiert, nicht aber auf Rohöl umgestellt werden. Das war eine folgenschwere Entscheidung der Werkleitung gewesen, die sie in Abstimmung mit der Staatsführung getroffen hatte. Letztere wollte die DDR-Volkswirtschaft um jeden Preis autark machen und damit auch

---

5 Hilfreich war hier ein Milliardenkredit der Sowjetunion sowie das Versprechen, mit russischem Erdöl auf Dauer die Energiebasis der DDR-Chemieindustrie abzusichern. Vgl. Chemie bringt Brot, Wohlstand, Schönheit. Protokoll der Chemiekonferenz in Leuna, hg. von der Staatlichen Plankommission und dem Zentralkomitee der SED, Berlin 1959.

6 Zur Einführung in den Themenbereich besonders geeignet, nicht zuletzt, weil ein ausführliches Interview mit dem langjährigen Chemie-Minister Günther Wyschofsky enthalten ist: Theo Pirker/M. Rainer Lepsius/Hans-Hermann Hertle/Rainer Weinert (Hg.), *Der Plan als Befehl und Fiktion*, Opladen 1995.

ein Stück Unabhängigkeit gegenüber der Sowjetunion bewahren. Mit Karbid, dem seit Mitte der dreißiger Jahre bewährten Ausgangsstoff für die Gummiproduktion (Kautschuk) und für sämtliche PVC-Produkte am Standort Schkopau, die als Kohlenstoffverbindungen auf dem Zwischenprodukt Acetylen basierten, konnte dieses Ziel absehbar erreicht werden. Ein zentrales Argument sprach dafür: Die für die Karbidproduktion erforderlichen Rohstoffe, die Braunkohle und der Kalk, wurden südlich von Halle bzw. im Ostharz abgebaut.

Trotz dieser potentiell günstigen Ausgangssituation hakte das Chemieprogramm in der Folgezeit an massiven Planungsmängeln, die dazu führten, daß die Investitionen trotz vorhandener Mittel nicht zielgerichtet umgesetzt werden konnten. Mitentscheidend dafür war das aus der Distanz kurios anmutende Jonglieren mit Terminen des Staatsplanes. So hatte die Staatsführung im Rahmen ihrer Autarkiebestrebungen für 1961 ein Importverbot für Geräte der Meß- und Regeltechnik aus der Bundesrepublik verhängt, was prompt die rechtzeitige Fertigstellung der Karbidfabrik in Buna in Frage stellte.<sup>7</sup> Charakteristisch für den Immobilismus des Systems war das weitere Vorgehen der Planbürokratie gegenüber den Buna-Werken. Einerseits konnte sie nicht den Rahmen der Autarkiepolitik sprengen, andererseits war sie aber an einer Erfüllung der Termine interessiert. Eine Lösungsmöglichkeit für diese Zwickmühle bot sie jedoch nicht an.

In Buna hatte man inzwischen trotz allem die erforderlichen Geräte beschafft. Werkleiter Johannes Nelles war initiativ geworden und hatte den Fertigstellungstermin für die Karbidfabrik eigenmächtig *vorverlegt*, vom 1.4.1961 auf den 1.1.1961, um, wie es offiziell hieß, ausreichende Anfahrzeit für den Produktionsbetrieb zu gewinnen, die in der Planvorgabe wegrationalisiert worden war. Konkreter war jedoch das nicht genannte Ziel, das er gegenüber dem Außenhandel der DDR verfolgte. Denn der neue Termin zwang diesen dazu, die Meßgeräte für Karbid noch im Jahre 1960 – aus der Bundesrepublik – zu importieren. Beinahe selbstverständlich hatte dieser Kunstgriff erhebliche Auseinandersetzungen mit der Staatlichen Plankommission zur Folge, die eine solche Eigeninitiative kategorisch ablehnte<sup>8</sup>, auch wenn sie ihren eigenen Interessen entsprach.

Für ähnliche Skurrilitäten in der Planbürokratie gab Moll im Laufe der Verhör-Gespräche noch mehrere andere Beispiele zu Protokoll, die alles in allem die Unfähigkeit dieser Institution unter Beweis stellten, auf die Volkswirtschaft konstruktiv einzuwirken. So waren Maschinen von erheblichen Größenabmessungen geliefert worden, ohne daß die entsprechenden Gebäude fertiggestellt waren. Die Maschinen mußten im Freien gelagert werden, wo sie der Witterung ausgesetzt blieben. Umgekehrt kam es auch vor, daß eine Produktionshalle mit eigens dafür konstruierter Stahlkonstruktion als Lagerhalle genutzt wurde, weil die ursprünglich eingeplanten Maschinen nicht geliefert worden waren.<sup>9</sup>

---

7 Bundesbeauftragter für die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik (Abk.: BStU), Ast. Halle 867/63, Band I–III (im folgenden abgekürzt als: I, II, III), II, S. 213, Treffen am 11.10.1960.

8 Dies mit der apodiktischen Zurechtweisung „es müssen reale Pläne erstellt werden. Bei unrealen Plänen, wie es in Buna der Fall ist, wird eine Produktion nur vorgetäuscht und es bringt die Wirtschaft vollkommen durcheinander, da die Termine in keiner Weise eingehalten werden können.“ Ebd.

9 II, Treffen am 24.2.1961: Kontinuierliche Klagen über Produktions- und Investitionsausfälle aufgrund von ausbleibenden Materiallieferungen durchziehen die zeitgleichen Sitzungen der Werkleitung, in denen Werkleiter Nelles, Produktionsdirektor Moll und Technischer Direktor Schumacher den Ton angaben. Vgl. beispielsweise Molls energische Forderung nach Schadenersatz durch die Zulieferbetriebe des Maschinenbaus auf der Werkleitungssitzung am 18.10.1961, Protokoll S. 2, Werksarchiv Buna II–2/24.

Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen weigerte sich Buna, für 1961 überhaupt einen Gesamtplan für das Werk aufzustellen. In Schkopau tat man schon längst alles, um die Zusammenarbeit mit der Planbürokratie einzuschränken oder sogar ganz zu sabotieren. So wurde die dem Werk direkt vorgesetzte Behörde, die VVB Elektrochemie und Plaste in Halle, gar nicht mehr in Entscheidungsprozesse einbezogen. Diese liefen nur noch direkt über die Staatliche Plankommission in Berlin. Der Grund hierfür war banal: In der Hallenser Behörde mit mehr als dreißig hauptamtlichen Mitarbeitern saß nur ein einziger als Fachmann ausgewiesener Chemiker. Allerdings war auch er als Anorganiker für die in Buna betriebene organische Chemie fachfremd.<sup>10</sup> Entsprechend minimal war die in der VVB vorhandene Fachkompetenz.

## 2.2. Innerbetriebliche Herrschaftspraxis

Trotz widersprüchlicher Ergebnisse zeigten die Auseinandersetzungen um den Staatsplan, daß die Werkleitung in Schkopau keineswegs einflußlos war, wenn es um die Durchsetzung betrieblicher Interessen ging, sondern daß sie diese auch gegen die geballte Autorität der Staatsplanverwaltung wirksam geltend machen konnte. Dementsprechend muß das Bild von der DDR-Volkswirtschaft, zumindest was die fünfziger Jahre anbelangt, in Hinblick auf ihre Selbstregelungsmechanismen stärker differenziert werden, will man zu einer adäquaten Einschätzung ihrer Wirkungsweise und ihrer Handlungsträger gelangen. Einige Beispiele mögen das verdeutlichen.

Im Umfeld des fünften SED-Parteitag im Juli 1958 besuchte der sowjetische Staatschef Chruschtschow die DDR. Er nahm als höchstrangiger Gast an einem Kongreß der Staatsspitze mit den führenden Chemikern der DDR in Bitterfeld teil, um die Bedingungen für den Milliardenkredit der UdSSR an die DDR auszuloten. Auf diesem Kongreß, der, wie sich dann zeigte, den Anstoß für die eigentliche Chemiekonferenz im November desselben Jahres in Leuna geben sollte, erhob Buna-Werkleiter Nelles indirekt schwere Vorwürfe gegenüber der SED und dem Politbüro, indem er deren Versäumnisse in der Industriepolitik für den Bereich Chemie anprangerte.<sup>11</sup> Kennzeichnend für die entspanntere Atmosphäre in der nachstalinistischen Chruschtschow-Ära war, daß diese Kritik trotz ihrer Härte unmittelbar in das nur einen Tag später in Berlin verabschiedete neue Parteiprogramm der SED aufgenommen wurde und auf geradem Wege zur Umorientierung in der Industriepolitik des Staates zugunsten der mittel-deutschen Chemiezentren führte.

Bei Gelegenheit der Bitterfelder Rede rückte auch die Person Friedrich Molls ins Zentrum des Entscheidungsprozesses innerhalb der Buna-Werke, da er es war, der Nelles in diesen sensiblen Momenten ständig als Berater zur Seite stand. Moll seinerseits war von Nelles seit 1945 protegiert und folgerichtig 1948 in seiner alten Position als Produktionsdirektor reetabliert worden, obwohl er als ehemaliger I. G. Farben-Manager in der Wahrnehmung der SED als höchst belastet galt.<sup>12</sup> Nelles und Moll bildeten das Spitzenduo in Buna, dem als kongenialer Mitstreiter der Technische Direktor Schumacher zuzuordnen ist, womit in Schkopau die überkommene Führungsstruktur eines I. G. Farben-Werkes aus Werkleiter, Produktionsdirektor und Technischem Direktor unangetastet weiter fortexistierte. Weder unter der Kuratel der

10 I, Treffen am 12.11.1959.

11 I, S. 12, erstes Treffen am 11.7.1958, zwei Tage nach der Chemiekonferenz in Bitterfeld.

12 Vgl. Beurteilung „Heinrich“ v. 5.11.1953, BStU, Ast. Halle 867/63, Personalakte Dr. Moll (Pa), S. 17f.

Sowjets, die Buna zwischen 1946 und Ende 1953 als Sowjetische Aktiengesellschaft ausbeuteten, noch als volkseigener Betrieb, in dem seit 1954 die SED verzweifelt darum bemüht war, sich gegenüber den etablierten Machträgern zu emanzipieren, konnte diese Führungsstruktur gesprengt werden. Vielmehr blieb sie bis zum Mauerbau ein eigenständiges Kraftzentrum.

Als Beleg für den autonomen Handlungsspielraum der innerbetrieblichen Eliten kann Molls Verfahrensweise gegenüber der SED gelten. Diese hatte in Buna schon seit 1946 eine eigenständige Kreisleitung aufgebaut, also eine der Provinz-, seit 1952 dann der Bezirksparteileitung direkt unterstellte betriebliche Parteiorganisation, aber diese verhartete, entgegen ihrer institutionellen Bedeutung, in einer politisch einflusslosen Position. Ähnlich wie auch die mittlere Ebene der Planbürokratie wurde sie über Entscheidungen lediglich nachträglich informiert, an ihnen beteiligt war sie aber nicht.<sup>13</sup>

### 2.3. Westflucht

Die privilegierte Situation der Führungsspitze wurde mehr und mehr zum Sonderfall. Innerhalb der Buna-Hierarchie gewannen die Staatspartei und der die Verhältnisse maulwurfartig auskundschaftende Geheimdienst immer dann einen stärkeren Einfluß, wenn sie sich gegen schwache Betriebsleiter oder mit Hilfe einer von FDGB und SED-Basis mobilisierten Belegschaft durchsetzen konnten. Permanente Grabenkämpfe zwischen Funktionären auf der einen Seite sowie Betriebsleitern und ihren Meistern auf der anderen waren die Folge, und sie führten nicht selten zum Exodus der betroffenen Angestellten in die Bundesrepublik.

Allerdings war das nur ein Teilaspekt des Problems, das im Grunde die gesamte Belegschaft betraf, wie entsprechende Alarmmeldungen auf den periodischen Werkleitungssitzungen erkennen lassen. Das war beispielsweise im Januar 1961 der Fall: „Prof. Dr. Moll schildert die Lage in den Fabrikationsbetrieben. Die Arbeitskräftelage wird ständig in den Produktionsberatungen behandelt. Aus allen Betrieben [...] kommen Klagen. Die Abgänge sind stärker als die Zugänge, außerdem ist die Belegschaft überaltert. Prof. Dr. Moll hat Wert darauf gelegt, das Problem in der Werkleitungs-Sitzung zu behandeln, damit jeder Teilnehmer informiert ist. Bei Anhalten der Lage werden im Sommer Betriebsabstellungen nicht zu vermeiden sein. Die Betriebsleiter werden keine Pläne annehmen, die nicht die erforderlichen Arbeitskräftezahlen enthalten. Der Werkleiter weist darauf hin, daß die Reduzierung der Kräfte für wissenschaftliche Arbeit gefährliche Folgen hat.“<sup>14</sup>

Die Auswirkungen dieser Entwicklung hatte Moll gegenüber dem Staatssicherheitsdienst schon zwei Jahre zuvor am Beispiel einer Halbzeugfabrik benannt, in der der Weggang von Betriebsleiter und Meister zu chaotischen Verhältnissen und zum Nachlassen der Produktivität, vor allem der Qualitätsstandards, geführt hatte.<sup>15</sup> Doch nicht nur das war beunruhigend. Allein die Tatsache, daß beide ihren Weggang strategisch vorgeplant hatten, nämlich so, daß sie im Abstand eines halben Jahres die Flucht antraten, um im Westen reibungslos auf einen neuen Arbeitsplatz zu wechseln – beide bei Höchst in Frankfurt/Main. Der Vorgang zeigte, wie stark die Aversionen der Angestellten in dezentralen Leitungspositionen gegenüber den von Partei

13 So nachgewiesen in den periodischen Werkleitungssitzungen, zu denen SED-Kreisleitungssekretär Fromann Zugang hatte, ohne sich dort allerdings zu pointierten Meinungsäußerungen ermutigt zu fühlen. Vgl. Werksarchiv Buna II-2/24, Werkleitungssitzungen 1961–1964.

14 Werkleitungssitzung am 11.1.1961, Protokoll S. 1, ebd.

15 I, S. 233 f., Treffen am 24.9.1959.

und Staatssicherheitsdienst überformten innerbetrieblichen Zuständen gewachsen waren, so daß ihre Loyalität gegenüber dem Betrieb schwand.

Aber auch das war erst die Spitze des Eisberges. Berlin war von Halle nur eine knapp anderthalbstündige Autofahrt oder eine nicht wesentlich längere Zugfahrt entfernt, und die Verbindungen der DDR-Wirtschaftselite zum verbotenen Westen waren enger, als die Funktionäre es tolerieren wollten. Moll äußerte sich in bemerkenswerter Offenheit über die vielversprechenden Konsummöglichkeiten in den Westsektoren:

„Ach Gott, zum Fall Berlin, da ist es halt so, daß so ein Ausflug nach Westberlin für ein paar Stunden doch geschätzt wird, dann ist es vorbei. Ich verrate Ihnen wahrscheinlich nichts Neues, daß es doch eine größere Zahl von Angehörigen der DDR gibt, die gerne mal ein-, zweimal im Jahr nach Westberlin fahren, um sich ein paar Schuhe oder sonst was zu kaufen. Oder ist das für Sie überraschend? Und die haben Angst, daß Westberlin zugemacht wird und daß es dann die Möglichkeit zu einem Einkauf nicht mehr gibt.[...] Und so hört man gelegentlich auch mal folgendes, jetzt muß man mich noch anständig behandeln, gut bezahlen und mir etwas nachsehen, weil ich ja immer noch über Westberlin abhauen kann. Wenn erstmal die Grenzen ganz zu sind und ich habe nicht mehr die Möglichkeit wegzugehen, dann heißt es, du hör mal, das hohe Gehalt kann ich dir jetzt nicht mehr bezahlen.“<sup>16</sup>

Diese Einschätzung gibt einen Hinweis darauf, daß sich Teile der Angestellten- und Akademiker-Elite in der DDR aus den gewachsenen Strukturen in den Stammbetrieben zu lösen begannen. Sie waren gewissermaßen auf dem Sprung, um bei Gelegenheit die weitaus besseren Lebenschancen in der Bundesrepublik wahrzunehmen. Dies taten sie allerdings nur dann, wenn sich eine adäquate Position, vorzugsweise in einem anderen I. G. Farben-Nachfolgebetrieb, anbot. Dafür gab es noch so etwas wie einen gesamtdeutschen Arbeitsmarkt: „Die IG-Farbenbetriebe schätzen ihre ehemaligen Belegschaftsmitglieder, die zum Aufbau der chemischen Industrie in den mitteldeutschen Raum, wie Buna, Leuna und in andere Betriebe delegiert wurden, nach wie vor als ihre Leute ein. Sollte einer dieser alten Intelligenzler während seines Urlaubes oder anderen Gelegenheiten sich in Westdeutschland aufhalten und betreffend seiner Republikflucht in Ludwigshafen, Hoechst oder Bayer/Leverkusen vorsprechen, so kann mit Bestimmtheit gesagt werden, daß diesen Leuten die entsprechende Unterstützung gewährt wird.“<sup>17</sup>

### 3. Konsens

Warum hielt es dennoch eine Mehrzahl von Chemikern, Technikern und Managern in Buna? Warum kehrten sie nicht scharenweise, sondern nur als Einzelne dem Werk den Rücken, um im Westen neu anzufangen? Das ist gleichzeitig die Frage nach Friedrich Molls eigener Motivation, in Buna als Produktionsdirektor auf erkennbar verlorenem Posten auszuharren, und nach seiner Identität als Vizechef eines der größten Industriebetriebe der DDR.

Für Moll selbst galt ein ungeschriebener Kodex ehrenhaften Verhaltens, der sich aus seiner persönlichen Bindung an das Werk als Mann der ersten Stunde speiste und den er unter den führenden Angestellten als konsensfähige Werks-Identität propagierte. Wie das folgende Zitat zeigt, war sie in spezifischer Weise wertneutral und als identitätsstiftende Verhaltensweise der

---

16 I, S. 113, Treffen am 17.12.1958.

17 III, S. 55, Treffen am 27.4.1961.

Funktionseelite nur vor dem Hintergrund zurückliegender und gegenwärtiger Katastrophenerfahrungen in Diktatur, Krieg, Besatzung und neuerlicher Diktatur zu verstehen:

„Sehen Sie, ich bin ja auch hier und daß ich kein begeisterter DDR-Mann bin, 100% begeistert, damit sage ich Ihnen nichts Neues. Ich habe auch vieles zu schimpfen, nicht wahr. Und Vieles paßt mir nicht. Aber ich bleibe hier, ich habe hier meinen Platz. Sagen wir, wenn es bloß für das Bunawerk ist. Und daß die Leute hier weggegangen sind, und haben das Werk im Stich gelassen und ihre Arbeit, das nehme ich ihnen übel. Das betrachte ich als so eine Art Fahnenflucht bei einigen.“<sup>18</sup>

Das Wort „Fahnenflucht“ reflektiert in mehrfacher Brechung das gewaltsame Vokabular dieser Zeit und die dahinterstehenden Erfahrungen von Disziplinierung, Kollektivierung und Fremdbestimmung, die eine anti- oder besser: distanziert-demokratische Grundierung der Sozialverhältnisse in Ostdeutschland nach sich gezogen hatten. Innerhalb dieses stärker durch selbst- und fremdbestimmte Grenzen denn durch eigene Dispositionsspielräume gekennzeichneten, verengten Horizonts lag es nahe, die Erfahrung der Selbstdisziplinierung, der kontinuierlichen Entsagung und wertfreien Pflichterfüllung am Arbeitsplatz als prägende Gruppenidentität für die Funktionseelite in Buna zu erfinden. Entsprechende Verhaltensweisen wurden unterschwellig vorausgesetzt, gerade wenn es um das Privileg von Westreisen ging, die 1958 nur noch nach persönlicher Rücksprache der Paßbehörde – und dahinter stand der Staatssicherheitsdienst – mit der Werkleitung genehmigt wurden:

„Darüber ist eine Unterhaltung bei uns nicht notwendig. Ich habe mich selbst vor die Chemiker hingestellt und habe gesagt, ich mache Sie darauf aufmerksam, sie bekommen keinen Paß mehr, ohne daß Dr. Nelles für Sie gutgesagt hat. Das verpflichtet wiederzukommen. Mit Paß geht heute keiner mehr ab. Daran hält sich auch jeder. Die Leute kommen immer wieder. Ob sie allerdings die Gelegenheit nicht benutzen, um drüben bei fünf oder sechs Stellen anzufragen wegen Arbeit, ist die andere Sache. Das kann ich nicht kontrollieren.“<sup>19</sup>

Molls primäres Interesse war es, die Arbeitsfähigkeit des Werkes gegen alle widrigen Umstände nach außen und innen abzusichern. Darauf zielten seine eigenen argumentativen Interventionen während der Gespräche mit dem Stasi-Obristen, sowohl zugunsten einer Funktionseelite, die er gegenüber Verdächtigungen (Westflucht, SED-Antipathie, Distanz zu den Arbeitern) in Schutz nahm, als auch hinsichtlich einer qualifizierten Kritik am Planwirrwarr. Durch die „Membran“ Staatssicherheitsdienst hoffte er ein Umdenken bei den politischen Machträgern zu erreichen.

Mittelfristig scheiterte beides. Aber während der Zeitspanne von vier Jahren bis zum Mauerbau, in der sich dieses Scheitern manifestierte, entwarf Moll klare Vorstellungen, wie ein Konsens der Funktionseelite mit der Staatsmacht hätte aussehen können. Im Zentrum seiner Überlegungen stand dabei die funktionale Trennung von Berufstätigkeit und Politik:

„Ich habe manchmal so die Empfindung, man will nicht hören, was wir alte Knochen sagen. Man will es nicht hören. Das rede ich schon bei jeder Gelegenheit, die ich für zweckmäßig halte. Warum läßt man den Mann nicht in Ruhe.[...] Warum läßt man einen anerkannten Wissenschaftler nicht in Ruhe und läßt ihn seine Wissenschaft machen. Warum fordert man von dem Einsatz im politischen Leben und Bekenntnisse, die er doch nicht gern abgibt, läßt ihn doch! Er ist doch viel mehr wert als Wissenschaftler. Ob der Dr. Moll bei einer Demonstration, wo 100 000 aufmarschieren, mit dabei ist, spielt überhaupt keine Rolle. Laßt ihn daheim, läßt

18 I, S. 206f., Treffen am 27.8.1959.

19 I, S. 70, Treffen am 17.12.1958. Immerhin zeigt diese Äußerung, daß das Schlupfloch Westflucht trotz allem als persönliche Entscheidung des einzelnen prinzipiell toleriert wurde.

ihn arbeiten. Da leistet er mehr als einer von den 100 000. Schon die Leute und setzt sie auf dem Gebiet ein, wo sie etwas gelernt haben und wo sie etwas leisten. Genau das, was Ulbricht und Chruschtschow gesagt haben, genau das. Ulbricht hat bei der Intelligenz-Tagung gesagt, wir fordern kein großes Bekenntnis, wir fordern anständige Arbeit.“<sup>20</sup>

Innerbetriebliche Herrschaft hätte nach diesem Konsensmodell bedeutet, daß die Akademiker- und Angestellten-Elite unbehelligt von Eingriffen seitens der SED in die Lohn- und Gehaltspolitik, die Arbeitsorganisation und die innerbetrieblichen Kontrollen hätten agieren und damit ihren eigenen Leistungsgrundsätzen zum Durchbruch verhelfen können. Auf lange Sicht wäre das auf Veränderungen in der planwirtschaftlichen Praxis hinausgelaufen, wobei eine autonom agierende Funktionselite in Buna dezentralisierend gewirkt hätte. Aber dazu kam es nicht.

#### 4. Kommunikation auf Abruf: Spitzenmanager in der Konfrontation mit der Staatsmacht um die innerbetriebliche Herrschaftsstruktur

Um das dem Staatssozialismus eigentümliche labile Machtgeflecht in den Betrieben zwischen kommunistischen Herrschaftsträgern, den Funktionären, auf der einen Seite und der Funktionselite von Chemikern, Technikern und Managern auf der anderen Seite auszuloten, lohnt es, die Erwartungshaltung der Staatsmacht gegenüber der Wirtschaftselite zu bestimmen. Sie kam in der thematischen Auswahl der Themen der hier untersuchten Gespräche zwischen dem Manager und dem Stasi-Offizier und in der sich ändernden Gesprächshaltung indirekt zum Vorschein.

Standen zunächst, also im Verlauf der Jahre 1958 und 1959 allgemeinbetriebliche Fragen im Mittelpunkt, auch punktuelle Schwachstellen, für die der Geheimdienst in Einzelfällen sogar indirekt Abhilfe versprach – und sie in einem nachweisbaren Fall auch leistete –, so verschoben sich die Gewichte in den Jahren 1960 und 1961 auf die Pannen im Zusammenhang mit dem fehlgeplanten Chemieprogramm, ehe sie zunehmend von den ohnehin kontinuierlich reflektierten Nachforschungen über Fluchtmotivationen überlagert wurden. Seit August 1961 wurde dann fast ausschließlich die Loyalität der Wirtschaftselite zur DDR abgefragt, und hierbei versiegte dann die Kommunikation mit Moll. Die Verhör-Gespräche wurden Anfang 1962 schließlich ganz eingestellt.

Der thematische Bogen, vom unverbindlichen, Informationen nachfragenden Rundumblick auf das Werk bis zur erpreßten persönlichen Solidaritätserklärung Molls angesichts des Mauerbaus, veranschaulicht äußerlich die schwindende Erwartungshaltung der Staatssicherheit gegenüber Moll als Kooperationspartner. Hatte sie sich anfangs konkrete Hinweise auf korrigierbare Fehler im Plangeschehen erhofft, denen man dann als tschekistischer Helfer in der Not an den richtigen Stellen in der politischen Hierarchie zu Leibe hätte rücken können, stellte sich nach einigen Anläufen in dieser Richtung heraus, daß die Planwirtschaft undurchdringlicher und unbeherrschbarer geworden war, als es der Geheimdienst für möglich gehalten hatte, und eine Gegensteuerung auf dezentraler Ebene aussichtslos war.

---

20 I, S. 46f., Treffen am 12.8.1958.

Er wurde damit selbst mit einer bitteren Einsicht konfrontiert, die für die Funktionselite seit mehr als einem Jahrzehnt zur Alltagsrealität gehörte, nämlich mit der Unregierbarkeit des Staatssozialismus auf ökonomischem Gebiet. Um so größer war die Enttäuschung, nicht im Sinne eines sich wissenschaftlich gebenden Kommunismus an der richtigen Stelle das richtige Rädchen drehen zu können, um alles zum Besseren zu wenden.<sup>21</sup> Und damit wuchs die Erbitterung über den schleichenden Exodus der Fachleute, deren Fluchtmotivation die Tschekisten jetzt besser verstehen und sogar rational nachvollziehen konnten, obwohl sie sich gegen die bessere Einsicht aus Prinzip sperrten.

Selbstverständlich wurde diese Erbitterung noch verstärkt durch Molls beharrliche Weigerung, irgendwelche konkreten Hinweise über Fluchtabsichten seiner Kollegen zu denunzieren. Insgesamt resultierte daraus eine in mehrfacher Weise belastete Gesprächssituation, in der beide Kommunikationspartner mit verdeckten Karten spielten: Moll, um niemanden zu gefährden, aber trotzdem Informationen plazieren zu können, der Stasi-Oberst, weil er die hinter ihm stehende Staatsmacht permanent als Druckmittel einsetzte, sich aber dennoch ständig gegenüber Molls Fachkompetenz unterlegen fühlte. Und trotz eines beinahe vierjährigen Kontakts in monatlichem Abstand, gelang es letzterem niemals, die für weitergehende Gesprächsergebnisse unerläßliche Vertrauensbasis herzustellen, die seitens seines Vorgesetzten eingefordert wurde.

Es blieb eine unüberbrückbare Distanz zwischen beiden Polen, zumal die Person Moll dem Geheimdienst letztlich ein Rätsel war, das geradezu mit mythologisierenden Zuschreibungen umgeben wurde. Friedrich Moll war für den Staatssicherheitsdienst so etwas wie eine graue Eminenz in Buna, „die bestimmende Stimme aus dem Dunkeln für die Umwelt“<sup>22</sup>, wie es in einer frühen Charakterisierung etwas mißglückt poetisierend zu lesen war. Als ein rational agierender Spitzenmann der DDR-Chemieindustrie, der auf intelligente, aber letztlich zum Scheitern verurteilte Weise versuchte, seinen Spielraum gegenüber der Staatsmacht auszuweiten, zum Nutzen des Bunawerkes und seiner Funktionselite, wurde er indes nicht wahrgenommen.

Nicht zuletzt Molls Biographie als Spitzenmann der I. G. Farben, der seit 1936 am Standort Schkopau und bereits vor 1945 als Produktionsdirektor tätig gewesen war, verhinderte eine vorurteilslose Auseinandersetzung mit seiner Person. Das komplizierte Geflecht von Selbst- und Fremdeinschätzungen im Rahmen der Verhör-Gespräche setzte den punktuellen Konsens voraus, sich zunächst als Gesprächspartner zu akzeptieren und damit gegenseitige Einflußgrenzen zu respektieren. Aber im Mittelpunkt stand schließlich doch nicht der Leistungsaspekt, der beide Seiten produktiv hätte zusammenführen können, sondern die ideologisch überformte Auseinandersetzung um Machtchancen. Sie ließ das Werben des Geheimdienstes um die Kooperationsbereitschaft der Akademiker und leitenden Angestellten als billiges Manöver zur Stabilisierung eines schon längst unerträglich gewordenen status quo erkennbar werden.

---

21 Zur Geschichte des deutschen Kommunismus jetzt Eric Weitz, *Creating German Communism, 1890–1990. From Popular Protest to Socialist State*, Princeton 1997.

22 Beurteilung „Heinrich“ 1953, Pa, S. 17.