

### Vom "Feindagenten" zum Vorzeigemanager: der erste Kombinatdirektor des VEB Carl Zeiss Jena in der Wahrnehmung von SED und Staatssicherheit (1946-1966)

Stutz, Rüdiger

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Stutz, R. (2005). Vom "Feindagenten" zum Vorzeigemanager: der erste Kombinatdirektor des VEB Carl Zeiss Jena in der Wahrnehmung von SED und Staatssicherheit (1946-1966). *Historical Social Research*, 30(2), 130-159. <https://doi.org/10.12759/hsr.30.2005.2.130-159>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Vom „Feindagenten“ zum Vorzeigemanager.  
Der erste Kombinatdirektor des VEB Carl Zeiss Jena  
in der Wahrnehmung von SED und Staatssicherheit  
(1946-1966)

*Rüdiger Stutz\**

**Abstract:** This article is focused on the perception of the long-standing manager of the Carl Zeiss plant by the SED (German Socialist Unity Party) and the Ministry of State Security. During the first decade after the war, a minority faction of party and state officials supported Hugo Schrade as an indispensable specialist. However, the majority of the elite in political power considered him to be an exponent of the “reactionary” plant management of the old Zeiss corporate group. Between 1957 and the beginning of 1959, the regional management officials of the SED in Gera and the regional administrative forces of the State Security cooperating with the party secretary of Zeiss demanded the replacement of the plant manager. But the administrative office of the central committee of the SED did not comply with this suggestion. Just at that time, Walter Ulbricht tried to be loyal to the Zeiss boss. This constellation changed with the first considerations about the formation of a collective combine and the re-profiling of Zeiss Jena to a “precision-optic-electronic industrial plant” which was drawn up between 1960 and 1964. The plant and its management were assigned a leading role in the planned mechanization and automation of the whole industry of the GDR by the SED direction. The effusive honoring demonstrated by Ulbricht on the occasion of Hugo Schrade’s 65<sup>th</sup> birthday symbolized this change in perception at the height of the NÖS (new economic system) euphoria in summer 1965.

---

\* Address all communications to: Rüdiger Stutz, Sonderforschungsbereich 580, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Carl-Zeiss-Str. 2, 07743 Jena, E-Mail: ruediger.stutz@uni-jena.de.

Offensichtlich hat der cultural turn in der englisch- und deutschsprachigen Zeitgeschichte nun auch die Forschungen zur Geschichte des Unternehmens Carl Zeiss bzw. des VEB Carl Zeiss Jena erreicht. Die jüngsten Veröffentlichungen legen diesen Schluss nahe, da in ihnen vornehmlich unternehmenskulturelle Aspekte aufgegriffen wurden. So untersuchte Armin Müller am Gegenstand der ersten Generation von Werkleitern in der SBZ/DDR die Unternehmensnachfolge in drei volkseigenen Betrieben, darunter auch im Jenaer Traditionsunternehmen. Er unterstrich, dass die Absicherung der Unternehmensnachfolge sowohl als eine Weiterschreibung als auch Veränderung der betrachteten Unternehmenskulturen verstanden werden müsse. Insofern galt es in den ausgewählten Unternehmen bzw. Betrieben im Übergang von den Managern der Kriegszeit zur ersten Werkleitergeneration der Planwirtschaft komplizierte Entscheidungskonstellationen zu meistern.<sup>1</sup> Auffällig ist das allen Autoren gemeinsame Interesse an der Arbeitsbiografie des Vorstandsmitglieds der Jenaer Stiftungsunternehmen Zeiss und Schott bzw. langjährigen Werkleiters des VEB Carl Zeiss Jena, Hugo Schrade<sup>2</sup>. Insbesondere Wolfgang Mühlfriedel betonte neben den strategischen und betriebswirtschaftlichen Weichenstellungen vor allem die Unternehmensidentität stiftenden Bestrebungen Schrades. Letzterer erscheint auf diese Weise nicht nur als Spiritus Rector des Wiederaufbaus der Zeiss-Werke nach dem Kriegsende und der Demontage im Winter 1946/47, sondern auch als fürsorglicher Unternehmenschef und apolitische Integrationsfigur aller Zeissianer.<sup>3</sup> Dieser Rückgriff auf Ansätze der Corporate Identity erscheint allerdings problematisch, weil sie das Unternehmen als eine Art „Organismus“ oder „innere Wesenseinheit“ auffassen. Mit ihnen suggeriert der Historiker eine unternehmensinterne Interessenübereinstimmung, also einen realitätsfernen

---

<sup>1</sup> Vgl. Müller (2004, S. 199).

<sup>2</sup> H. Schrade (1900-1974): Ingenieur und Betriebsmanager. Zwischen 1919 und 1923 Maschinenbaustudium an der Technischen Hochschule Stuttgart; Dr. Ing. Seit 1929 Assistent des Personalleiters der Fa. Carl Zeiss in Jena. Nach der Regierungsübernahme Hitlers vergebliche Versuche des Kreisleiters der NSDAP, beim Unternehmensvorstand seine Entlassung durchzusetzen. Sommer 1933 bis November 1934 amtierender Leiter der Personalabteilung von Zeiss, seit Anfang 1942 Leiter einer neu eingerichteten Planungsstelle, die dem Konzernchef direkt zuarbeitete. Am 16.10.1944 kurzzeitige Verhaftung durch die Gestapo, seine jüdische Gattin wurde in das KZ Theresienstadt verbracht. Nach der Haftentlassung Zwangsverpflichtung durch die Organisation Todt, im März 1945 nach Intervention des Vorstandes ins Zeiss-Werk zurückbeordert. Ende Juni 1945 ein Geschäftsleiter von Carl Zeiss, Jena und dem Jenaer Glaswerk „Schott & Gen.“; nach der Verstaatlichung der beiden Stiftungsbetriebe im Juni 1948 Werkleiter und ab dem 1. Januar 1965 Generaldirektor des VEB Carl Zeiss Jena; vom 01.07.1948 bis 31.01.1951 Hauptdirektor der VVB Optik; Bevollmächtigter der Carl-Zeiss-Stiftung zu Jena; Vizepräsident des (Gesamt-) Deutschen Normenausschusses, vorübergehend Vorsitzender der Geraer Bezirkssektion der Kammer der Technik. Vor 1933 Mitglied der Deutschen Staatspartei, 1945 der SPD und seit 1946 der SED, Referent auf dem III. Parteitag 1950 und Delegierter der 3. Parteikonferenz der SED 1956; 1954 bis 1958 Nachfolgekandidat der Volkskammer; seit dem 03.09.1958 Ehrensenator der Friedrich-Schiller-Universität Jena, Ehrenbürger der Stadt Jena. 1950 Nationalpreis I. Klasse (Kollektivauszeichnung). Seit dem 04.08.1966 im Ruhestand.

<sup>3</sup> Vgl. Mühlfriedel (2001, S. 28 f. u. 51); vgl. ferner Ders./Hellmuth (2004, S. 20-202).

Machtausgleich zwischen Management und Belegschaften und nicht zuletzt eine Deckungsgleichheit von Selbst- und Fremdbild der innerbetrieblichen Statusgruppen. Unternehmensidentität bezeichnet also ein Kunstprodukt, „das in aller Regel von Harmonie- und Homogenitätsidealen regiert wird.“<sup>4</sup>

Auch Armin Hermann hob in seiner neuesten Unternehmensgeschichte auf relativ zeitstabile Wahrnehmungsweisen unter den Beschäftigten von Zeiss ab. Obwohl kaum ein anderes deutsches Großunternehmen von den Auswirkungen des kalten Krieges so zerrissen worden ist, hätte demnach über die tiefen Gräben der staatlichen Teilung hinweg ein brüderliches Verhältnis zwischen den Zeissianern in Ost und West aufrecht erhalten werden können. Hüben wie drüben habe ein verbindender „Zeiss-Geist“ die Werkhallen durchwallt. Dem entgegen stehende Erfahrungsmuster bleiben ausgeblendet. So entsteht der Eindruck, es habe sich nur ein einziges kollektives Gedächtnis herausgebildet, in dem sich alle Zeiss-Angehörigen aufgehoben fühlten. Diese Deutung wird ebenfalls durch Verweise auf Hugo Schrade beglaubigt, der als integre und vorrangig stiftungsethisch inspirierte Vermittlungsinstanz diese zwischenbetrieblichen Bande als Fels in der Brandung einer kommunistischen Zwangsherrschaft symbolisiert habe.<sup>5</sup>

Zwischen diesen beiden Autoren bleibt jedoch umstritten, wie sich das Verhältnis von traditioneller Unternehmenskultur und Parteipolitik in der sozialistischen Planwirtschaft gestaltet hat. Mühlfriedel zeichnet das Bild einer vom „Abbeschen Geist“ getragenen „Unternehmenspolitik“ des Werkleiters Hugo Schrade. Auch Denunziationen großer und kleiner Funktionäre des Parteiapparates der SED hätten ihn davon nicht abbringen können. Und als ihm der Minister für Maschinenbau einen potentiellen Nachfolger zur Seite stellte, sei dieser ‚Kronprinz‘ unter Schrades Einfluss zu einem vertrauten Mitstreiter geläutert. Aber trotz seiner Fürsprecher auf höchster Partei- und Staatsebene, nicht zuletzt Ulbrichts, habe ihn sein damaliger Erster Stellvertreter am 4. August 1966 aus dem Chefsessel verdrängt. Selbstredend handelte es sich dabei um keinen „alten Zeissianer“.<sup>6</sup> Herman geht hingegen schon für die frühen 1950er Jahre von einer flächendeckenden Infiltration der einzelnen Leitungsebenen und Betriebsbelegschaften durch eine Vielzahl von Vertrauensmännern der SED aus.<sup>7</sup> Der Werkleiter sei gewissermaßen von Parteisolddaten umstellt

---

<sup>4</sup> Nieberding/Wischermann (1998, S. 36). Zur Kritik unreflektierter unternehmenskultureller Ansätze vgl. Welskopp (2004, S. 270).

<sup>5</sup> Vgl. Hermann (2002, S. 216 f.).

<sup>6</sup> Vgl. Mühlfriedel (2001, S. 42, 45-47 u. 52-54); zit. nach Ders./Hellmuth (2004, S. 201).

<sup>7</sup> Vgl. ebd., S. 153. Hermann beruft sich auf ein Memorandum, das zwei leitende Angestellte der Jenaer Werkleitung kurz nach ihrer Westflucht im März 1953 dem Vorstand von Zeiss-Oberkochen zur Verfügung gestellt hatten. In Anbetracht dieser Entstehungszusammenhänge bedürfte das Papier einer eingehenderen Quellenkritik. Eine dritte Deutungsperspektive nimmt im Übrigen Mütze (2004) ein, der die gesellschaftspolitische Einbindung der beiden Jenaer Stiftungsunternehmen bis zu ihrer Demontage 1946/47 durchaus kritisch zu beleuchten suchte. Dabei unterliefen ihm aber eine ganze Reihe sachlicher Fehler.

worden, habe diesen bitteren Kelch aber aus Verbundenheit mit der „Firma“ Carl Zeiss bis zur Neige geleert. Keine Frage, in den hier in Rede stehenden Gesamtdarstellungen zur Zeiss-Geschichte zwischen Kriegsende und deutscher Einheit wurde Kärnerarbeit am Mythos Schrade geleistet.

Um weitere Aufschlüsse über das Verhältnis von Betriebsmanagement und Parteiherrschaft in der zentralen Planwirtschaft der DDR zu erhalten, müsste es aus einer anderen Perspektive beleuchtet werden. Das um die Jahrhundertwende geborene und noch im späten Kaiserreich oder in der Zwischenkriegszeit sozialisierte großindustrielle Führungspersonal von Zeiss wird daher im vorliegenden Beitrag aus dem Blickwinkel der politischen Macht- und Funktionseliten untersucht. Gestützt auf die eingeführten Überblicksdarstellungen zur Zeiss-Geschichte soll am Beispiel von Hugo Schrade dargestellt werden, welche Manager-Bilder in den SED-Apparaten und von den Mitarbeitern des Ministeriums für Staatssicherheit (MfS) vertreten wurden bzw. welche parteiinternen Wahrnehmungsunterschiede auf der betrieblichen, Bezirks- und zentralen Leitungsebene der SED nachweisbar sind.

## 1. Wirtschaftseliten im Staatssozialismus: Anforderungen und Wahrnehmungsmuster der SED

Die Werkleiter bzw. Kombinatdirektoren zählten *nominell* zur „Administrativen Dienstklasse“ der DDR-Gesellschaft. Nach dieser modellhaften Klassifikation von Heike Solga fiel ihnen eine partielle politische und ökonomische, aber volle technokratische Verfügungsgewalt über das betriebliche Staatseigentum zu.<sup>8</sup> In seiner übergroßen Mehrheit agierte das industrielle Leitungspersonal jedoch auf der unteren Ebene des Machtapparates, blieb freilich mit diesem Behördenschwungel strukturell eng verzahnt. Mit Ausnahme der wichtigsten Werk- und Kombinatleiter nahmen die industriellen Manager also eine relativ niedrige Rangordnungsposition in der Doppelbürokratie von Staat und SED ein. Gerade deshalb kam ihnen aber eine „funktionale Schlüsselstellung innerhalb des planwirtschaftlichen Systems“ zu. Schließlich habe es zum alltäglichen Problemdruck des betrieblichen Leitungspersonals gehört, die sich im Verhältnis von Plan und Produktion offenbarenden Spannungen zwischen Anspruch und Wirklichkeit in der Zentralverwaltungswirtschaft mit Glück und Improvisationsgeschick auszugleichen. Hierbei seien die starken Abhängigkeiten des industriellen Managements nach „oben“ und „unten“ deutlich geworden.<sup>9</sup>

Aus dem Blickwinkel der politischen Machtelite der DDR glich dieser Personenkreis einem Offizierskorps, dem die staatstragende Aufgabe zugefallen sei, die Wirtschaftsfront in der „internationalen Klassenauseinandersetzung“ zu

---

<sup>8</sup> Vgl. Solga (1996, S. 21 ff.).

<sup>9</sup> Vgl. Hübner (1998, S. 63).

befehligen und zu stabilisieren. Wie die SED-Führung im Sicherheits- und Repressionsapparat auf ein loyales Offizierskorps angewiesen gewesen sei, habe sie auch in der Volkswirtschaft ein fachlich kompetentes und zudem systemkonformes Management benötigt. Dieses *komplementäre* Wahrnehmungsmuster von der SED-Führung treu ergebenden Sachkennern, seien es nun die „revolutionären Improvisateure“ der Übergangsjahre mit ihrem hohen Erfahrungswissen oder die „studierten Manager“ der zweiten Werkleitergeneration, fand schon in den Jahren des Zweijahresplans und ersten Fünfjahrplans (1949 bis 1955) seine Ergänzung in einem sich ausdifferenzierenden Bild von der „alten technischen Intelligenz“. Auf sie bliebe die Planwirtschaft sowjetischen Typs nach Ansicht von Fritz Selbmann, dem stellvertretenden Vorsitzenden der Deutschen Wirtschaftskommission und Leiter ihrer Hauptverwaltung Industrie, noch auf Jahre angewiesen. Dabei würden diesen Expertenkreisen neben „fortschrittlichen Intellektuellen“ und „neutralen Fachleuten“, der zahlenmäßig stärksten Gruppe, sogar „alte reaktionäre Kräfte“ angehören, „die dem Konzerndenken verhaftet“ geblieben seien.<sup>10</sup> Inwieweit Selbmann dieses Verdikt auch auf die Führungsmannschaft der Jenaer Zeiss-Werke bezogen wissen wollte, kann nicht mehr nachvollzogen werden. Der wohl fähigste Wirtschaftsfunktionär der SED in der Wiederaufbauperiode assoziierte mit dem Jenaer Unternehmensvorstand allerdings die seit Sommer 1947 von Schrade erhobenen Forderungen auf Rückgabe der in Sachsen unter Sequester gestellten Betriebe des früheren Zeiss-Ikon-Konzerns. Die Wirtschaftsabteilung im Zentralsekretariat der SED glaubte daher im Jenaer Stammwerk des ehemaligen Gesamtkonzerns „gefährliche Tendenzen“ ausmachen zu können.<sup>11</sup> Nach Auffassung der Staatssicherheit hatte sich der Jenaer Werkleiter sogar in einem Agentennetz verstrickt, mit dem das westdeutsche Zeiss-Unternehmen die Saalestadt überzogen habe. Daher unterbreitete der Geheimdienst im März 1953 der SED-Führung den Vorschlag, Schrade gemeinsam mit anderen hochrangigen Mitarbeitern der Kaufmännischen Abteilung und des Vertriebs von Zeiss Jena zu verhaften. Allein das Zentralkomitee folgte dem auf seiner Sitzung vom 19. März nicht, an der im Übrigen auch Hugo Schrade zeitweilig teilnehmen konnte. Es stellte eine eigene Verhaftungsliste zusammen, auf der sein Name fehlte.<sup>12</sup> Darauf hin setzten Repressionsmaßnahmen der Staatssicherheit ein, die lediglich auf Verdächtigungen und keinen handfesten Beweisen beruhten und gegen geltendes Recht verstießen.<sup>13</sup> Daneben offenbarte diese „Aktion Lupe“ des MfS und die von ihr unter den wissenschaftlichen und technischen Zeiss-Angestellten hervorgerufene Empörung ein grundsätzliches Problem der so genannten Intelli-

---

<sup>10</sup> Vgl. ebd., S. 64, zit. nach: S. 70 f.

<sup>11</sup> Zit. nach: Fügner (1997, S. 166). Vgl. Hausmitteilung der ZK-Abteilung Wirtschaft an Ulbricht, 03.11.1947, SAPMO-BArch, NY 4182/1021, Bl. 5.

<sup>12</sup> Vgl. Döbert (2003, S. 42).

<sup>13</sup> Vgl. ebd., S. 42-44; vgl. ferner Beyermann (o. J., S. 3-8), Hermann (2002, S. 144-154), Springer (2003, S. 355).

genzpolitik unter spätstalinistischen Vorzeichen. Wie die aus Sicht der Herrschenden außerordentlich heterogene „Zwischenschicht“ von Wirtschaftsmanagern, Naturwissenschaftlern, Ingenieuren, Intellektuellen, Journalisten und darstellenden Künstlern in den „Arbeiter-und-Bauern-Staat“ integriert werden könne, blieb politisch-programmatisch weithin offen und führte zu einem Schwanken zwischen den Extremen von ‚Zuckerbrot und Peitsche‘.<sup>14</sup>

Erst die Bildung des Forschungsrates der DDR im Januar 1957, d. h. eines Beirates für naturwissenschaftlich-technische Forschung und Entwicklung,<sup>15</sup> und die Konstituierung einer für parteilose Experten zugänglichen Wirtschaftskommission beim Politbüro des ZK der SED im Februar 1958 signalisierten die Bereitschaft der Parteiführung, im Vorfeld von längerfristigen wirtschaftsstrategischen Entscheidungen eine expertokratische Fachkompetenz konsultieren zu wollen. Überhaupt zeichneten sich bereits in den späten 1950er Jahren einzelne Elemente des flexibleren Planungs- und Leitungskonzepts in der Periode des Neuen Ökonomischen Systems (NÖS) ab.<sup>16</sup>

Aber erst den Protagonisten einer Qualifizierung der planwirtschaftlichen Leitmechanismen in den frühen 1960er Jahren sei es nach Peter Hübner gelungen, in der Fremdwahrnehmung des industriellen Managements durch die Institutionen der SED ein paradigmatisches Umdenken zu bewirken. Die Apparatschiks hätten zwar auch weiterhin parteipolitisch engagierte Fachleute als Vertreter einer so genannten neuen Intelligenz favorisiert, doch hätten die maßgeblichen SED-Funktionäre den Typus des Nur-Experten mittlerweile zu schätzen gelernt, sofern er sich an die politischen Spielregeln gehalten habe. Daher drängten die Mitarbeiter der ZK-Abteilungen darauf, der Schlüsselstellung des wirtschaftlichen und technischen Fachpersonals in den Betrieben eine größere gesellschaftliche Akzeptanz zu verschaffen.<sup>17</sup>

Im Verlaufe des NÖS forderten sie in ihren Vorlagen für das Sekretariat des ZK der SED, die Autorität des betrieblichen Leitungspersonals gegenüber den Betriebsgewerkschaftsleitungen zu stärken. So hatte bereits ein ZK-Beschluss vom Juli 1960 das „Prinzip der Einzelleitung und der persönlichen Verantwortung in den Industriebetrieben“ wieder einmal bekräftigt. „Hierbei spielte offenbar der persönliche Einfluß Walter Ulbrichts eine maßgebliche Rolle. Dieser hob als Stichwortgeber Begriffe wie ‚materielle Interessiertheit‘ und ‚deutsche Qualitätsarbeit‘ ins öffentliche Bewusstsein und sorgte damit für eine Rückorientierung auf industriegeschichtliche Traditionslinien. Die Vorstellung, große Industriekombinate als ‚sozialistische Konzerne‘ managen zu können, schwang dabei mit.“<sup>18</sup> Ulbricht war es denn auch, der dem Generaldirektor von Zeiss im Namen des Zentralkomitees und des Staatsrates der DDR zu seinem 65. Ge-

---

<sup>14</sup> Vgl. Tandler (1997, S. 20).

<sup>15</sup> Vgl. Steiner (2004, S. 107-112).

<sup>16</sup> Vgl. Hübner (2003, S. 124).

<sup>17</sup> Vgl. Hübner (1998, S. 77).

<sup>18</sup> Hübner (1999, S. 231).

burtstag und zur ehrenhalber verliehenen Professur an exponierter Stelle gratulierte. Der Partei- und Staatschef würdigte den Jubilar in außergewöhnlich herzlicher Form als ‚Pionier der Planwirtschaft‘ und angesichts seiner „großen wissenschaftlichen Leistungen“. Er sprach sogar die Hoffnung aus, dass Schrade „unserem Staat und unserer Volkswirtschaft“ trotz seiner angegriffenen Gesundheit „weiterhin“ zur Verfügung stehen könnte. Nach einem Abschieben aufs Altenteil klang das nicht.<sup>19</sup>

Wie war es zu dieser Aufhellung des Schrade-Bildes vom „Feindagenten“ zum Vorzeigemanager in den obersten Gremien der SED gekommen? Gemäß unserer Ausgangshypothese hing dieser Wahrnehmungswandel weniger mit veränderten Positionen von Hugo Schrade zusammen als mit dem zu Beginn der 1960er Jahre in ausgewählten Industriezweigen eingeleiteten technologischen Strukturwandel. Für diesen Politikansatz im Jahrzehnt zwischen Mauerbau und dem Sturz Ulbrichts fand die westdeutsche DDR-Forschung den Begriff der „Ökonomisierung von Wissenschaft und Technik“.<sup>20</sup> Daneben spielte auch das Kalkül des Staatsratsvorsitzenden eine Rolle, Außenwirtschaft, Handelsmessen und Sport als Nebenarenen der Politik zu betrachten und in ihnen für eine diplomatische Anerkennung der DDR zu streiten.

## 2. Das Janusgesicht eines Nachkriegsmanagers: der Werkleiter von Zeiss aus dem Blickwinkel der sowjetischen Militärverwaltung und von Funktionären der SED

Hugo Schrade wurden ausgezeichnete Verbindungen zu Offizieren und Generalen der Sowjetischen Militäradministration (SMA) nachgesagt, was erfahrungsgemäß schwer zu belegen ist.<sup>21</sup> Immerhin geht aus den Erinnerungen des Chefs der Intendantur der Verwaltung des Militärkommandanten der Stadt Berlin, G. P. Klimow, hervor, dass dieser nach Beginn der Demontage am 22. Oktober 1946 gemeinsam mit Ingenieuren einer sowjetischen Sonderkommission die Jenaer Zeiss-Werke aufgesucht hat. Dieses Gremium unterstand direkt dem Oberbefehlshaber der SMAD, Marschall V. D. Sokolovskij. Es sollte kompromittierendes Material über das unnachgiebige und kurzsichtige Vorgehen des Leiters der Demontagearbeiten in Jena, A. E. Dobrovol'skij, beibringen, der vom Sonderkomitee für Demontagen beim Ministerrat der UdSSR eingesetzt worden war. Die SMA-Offiziere der Wirtschaftsverwaltung und der Verwaltung für Reparationen und Lieferungen in Karlshorst führten mit den ursprüng-

---

<sup>19</sup> Neues Deutschland v. 04.08.1965, S. 2.

<sup>20</sup> Förtsch (1997, S. 25-27). Vgl. Steiner (2000, S. 224-236).

<sup>21</sup> Vgl. Beyermann (o. J., S. 7). Der Vf. dankt Herrn Beyermann, Jena, für sein freundliches Entgegenkommen.



lich zivilen Beauftragten des Sonderkomitees einen erbitterten Kleinkrieg.<sup>22</sup> Nach der Darstellung von Klimow sei es dem Chef der SMAD gelungen, eine Totaldemontage des Werkes zu verhindern, nachdem der sowjetische Ministerrat bereits am 9. Juli 1946 diese Maßnahme angeordnet hatte. Möglicherweise stützte sich Sokolovskijs Argumentation für die Belassung einer Restkapazität auch auf jene Exposés, die dem Zentralsekretariat der SED von der Abteilung Wirtschaftspolitik des Zeiss-Werkes übermittelt worden waren. „Fest steht, während in der SBZ die deutsche Seite und die SMAD weiter intensiv verhandelten, hatte Stalin längst seine Entscheidung getroffen. Anfang November 1946 wies der sowjetische Partei- und Staatschef auf Bitten der SMAD an, dass ein geringer Teil der Anlagen in Jena verbleiben dürfe. Am 5. November 1946 verfügte deshalb der Ministerrat mit der Anordnung Nr. 12647, sechs Prozent der Gesamtkapazität seien nicht zu demontieren.“<sup>23</sup>

Vor dem Hintergrund dieses Ringens um die Existenz von Zeiss Jena berichtete Klimow auch über ein Gespräch mit Hugo Schrade, den er als entgegenkommend, aber ausweichend schilderte. Der russische Major glaubte genau zu wissen, dass zwei Empfindungen in der Brust des deutschen „Direktors“ miteinander gerungen hätten: „die Angst vor Dobrowolskij und das Gefühl der beruflichen und nationalen Pflicht, wenn diese Begriffe für SED-Mitglieder überhaupt existieren.“ Wobei die letzte Bemerkung den rhetorischen Anpassungsflaskeln eines in den Westen übergelaufenen Offiziers der sowjetischen Armee geschuldet war, und nicht einem authentischen Gesprächseindruck. Glaubwürdiger erscheint die Notiz über einen Informationsaustausch mit General I. S. Kolesnitschenko, der sich in lauten Beschimpfungen über die Demonstreure und Dobrowol'skij ergangen habe.<sup>24</sup> Die Flüche des Chefs der Verwaltung der SMA Thüringen über die wirtschaftliche Ineffizienz der Betriebsverlagerungen begründeten eine Verständnisbrücke zwischen dem Garde-Generalmajor und Hugo Schrade, deren wechselseitiges Verhältnis mit den Jahren von Respekt und Achtung getragen wurde, freilich im Zuge der Verstaatlichung des industriellen Stiftungsvermögens im Frühsommer 1948 auch einer harten Belastungsproben unterlag. Allerdings hatte sich Kolesnitschenko gegenüber dem Werkleiter und dem Vorsitzenden des Betriebsrats kurz zuvor für einen modifizierten Erhalt der Carl-Zeiss-Stiftung ausgesprochen, deren Statut „sich glänzend bewährt habe.“<sup>25</sup>

Beruheten die Zuschreibungen sowjetischer Militärs noch auf persönlichen Begegnungen mit Schrade, verrieten die Meinungsbilder der Funktionseliten

---

<sup>22</sup> Vgl. Klimow (1952, S. 394-405). Dr. Jan Foitzik, Institut für Zeitgeschichte, Außenstelle Berlin, gab dem Autor am 05.08.1999 wertvolle Hinweise auf Klimows Position in der SMA und zur Beurteilung des Aussagewertes seiner Memoiren.

<sup>23</sup> Vgl. Uhl (2002, S. 127-130, zit. nach S. 129).

<sup>24</sup> Vgl. Klimow (1952, S. 404, zit. nach S. 401).

<sup>25</sup> Brief von Friedrich Schomerus an den Thüringischen Justizminister Wilhelm Külz, 04.03.1948, Unternehmensarchiv Carl Zeiss GmbH (UACZ), Bestand Betriebsarchiv des VEB Carl Zeiss Jena (BACZ), Nr. 16354 (Abschrift).

des SED- und Staatsapparates in der Regel eine spürbare Fremdheit gegenüber dem Industriemanagement. Sie resultierte aus ihrer Abschottung und auf sich Selbst fixierten Binnenkommunikation, die Einflüsse von außen weitgehend ausgrenzte. So kristallisierten sich auf dem Feld der Wirtschafts- und Industriepolitik der SED-Führung lose Meinungskartelle heraus, die sich sowohl aus parteibürokratischen Leitungs- als auch staatlichen Verwaltungsstellen zusammensetzten. In ihnen wurden Einschätzungen generiert, die ein gemeinsames Grundmuster des Fremdbildes von Schrade bzw. vom Zeiss-Management aufwiesen. In ihm offenbarte sich das vermeintliche Janusgesicht von Schrade. Es erschien den Herrschenden auf der einen Seite noch rückwärts blickend, auf der anderen Seite indes schon dem „gesellschaftlichen Fortschritt“ zugewandt. Demzufolge beargwöhnte ihn eine Funktionärsfraktion als „reaktionäres Element“ der Vergangenheit oder nahm ihn als „schwachen“ Werkleiter wahr, der noch immer den überlebten Managerkonzepten der Konzernära anhängen würde. In den Augen einer anderen zählte er dagegen zu jenem Teil der alten Wirtschaftselite, der aus der Geschichte die richtigen Lehren gezogen habe. In diesem konträren Sinne äußerten sich bereits zwei Referenten auf der Aktivtagung der Betriebsparteiorganisation (BPO) von Zeiss am 27. März 1953. Die Versammlung war einberufen worden, um dem Unmut der völlig verunsicherten Belegschaft nach der Verhaftung von fünfzehn Zeiss-Mitarbeitern sechs Tage zuvor wirkungsvoller begegnen zu können. Während der Sekretär der Betriebsparteileitung drohend von auszumerzenden „Schädlingen“ sprach, schlug das Mitglied des ZK der SED, Adalbert Hengst, verbindlichere Töne an. Das Dreinschlagen der Staatsmacht würde Hugo Schrade helfen, den von ihm eingeschlagenen „Weg des Fortschritts und des Aufbaus“ zukünftig noch konsequenter zu beschreiten.<sup>26</sup>

Generell lassen sich drei Institutionen übergreifende Meinungskartelle unter den Funktionseliten von SED und Staat ausmachen, in denen folgende Fremdzuschreibungen von Schrade vertreten wurden: A) Die ZK-Abteilung Leitende Organe der Partei und der Massenorganisationen, die Bezirksleitung Gera der SED (BL Gera), gestützt auf die BPO von Zeiss, und die Zentrale Kommission für Staatliche Kontrolle bzw. das MfS pflegten das Bild vom „Konzernagenten“; B) Die ZK-Abteilung für Maschinenbau und Metallurgie und das Ministerium für Maschinenbau das des „schwachen“ Werkleiters und C) Die ZK-Abteilung für Wissenschaft, die ZK-Arbeitsgruppe Forschung und technische Entwicklung (bezeichnenderweise erst 1967 zur Abteilung erhoben) und das staatliche Zentralamt für Forschung und Technik das vom „fortschrittlichen“ Wirtschaftsfunktionär.

---

<sup>26</sup> Döbert (2003, S. 41). Hengst galt im ZK als ein Gegenspieler von Ulbricht. Er wurde nach dem 17. Juni 1953 „wegen Kapitulantentums“ als Leiter der Abteilung Planung und Finanzen abgelöst und vorübergehend aus der SED ausgeschlossen.

#### A) Das Wahrnehmungsmuster „Konzernagent“

In einer von Karl Schirdewan unterzeichneten Vorlage der Abteilung Leitende Organe der Partei und der Massenorganisationen hieß es, bis Anfang 1953 sei es den „fortschrittlichen Kräften des Betriebes allein nicht möglich“ gewesen, „in dem aus sogenannten Zeiss-Treuen bestehenden engen Mitarbeiterstab – den Gen. Schrader [sic!] um sich gesammelt hat – einzudringen.“ Dieser Beschlussentwurf muss in Zusammenhang mit der wenige Wochen später einsetzenden „Aktion Lupe“ des MfS und der von ihr in Jena ausgelösten Verhaftungs- und Entlassungswelle gesehen werden. Das Dokument rückte den Werkleiter, den Direktor der Kaufmännischen Abteilung und den Justitiar von Zeiss Jena in die Nähe von „feindlichen Kräften“, die den Außenhandel und das Vertriebsnetz des Werkes unterminiert hätten. Weiter hieß es darin, Hugo Schrade sei in den ersten Nachkriegsjahren „an allen Manipulationen mit dem Zeiss-Westkreis beteiligt gewesen. Inwieweit er heute noch die Verbindung aufrecht erhält, konnte nicht festgestellt werden.“<sup>27</sup> Indessen hatte ein Instrukteur dieser Abteilung in einem früheren Bericht für das Sekretariat des ZK vorgeschlagen, „angesichts der Überlastung des Genossen Schrade“ Dr. Paul Görlich zum Wissenschaftlichen Hauptleiter des Werkes zu ernennen.<sup>28</sup> Ohne Zweifel zielte das auf eine wirksamere Unterstützung des Werkleiters.

Gleichzeitig wurde aber in der obigen Vorlage für das Sekretariat des ZK gefordert, dem „entscheidenden Einfluss“ von Hugo Schrade in den Sitzungen der Betriebsparteileitung energischer entgegenzutreten, um deren „Autorität“ gegenüber der Werkleitung zu heben.<sup>29</sup> Dazu bot sich in der Tat eine kleine Schar von SED-Mitgliedern an, die im Verlaufe der Jahre 1952/53 mit den übrigen zwangsverpflichteten Naturwissenschaftlern und Ingenieuren aus der Sowjetunion in die DDR zurückkehrte. Die Reintegration dieser „Spezialisten“ gestaltete sich jedoch weitaus vertrackter als erwartet. Gerade auch für die BPO, die so große Hoffnungen in die Übernahme der Erfahrungen aus dem Lande Lenins gesetzt hatte. Denn die Heimkehrer sahen sich nunmehr mit Kollegen konfrontiert, die inzwischen ihre Stellen eingenommen und nicht selten sogar Quartier in ihren Wohnungen bezogen hatten. Sie vergrößerten das Heer der Wohnungssuchenden in Jena, selbst „Spezialisten“ mit Einzelvertrag befanden sich darunter. Die Glaubwürdigkeit der Betriebsfunktionäre wurde

---

<sup>27</sup> Vorlage an das Sekretariat des Zentralkomitees, 18.02.1953, SAPMO-BArch, DY 30/IV2/6.04/96, Bl. 30. Vgl. Sobeslavsky/Lehmann (1996, S. 23-27). Dort auch Ausführungen zur Zwangsaussiedlung der in Jena verbliebenen Angehörigen jener Zeiss-Mitarbeiter, die in den Westen übergesiedelt waren. Diese drakonische Abstrafung enthielt der Beschluss des Sekretariats des ZKs vom 21.07.1952 über die Eindämmung der Abwanderungswege zum Zeiss-Unternehmen in Oberkochen/Baden-Württemberg.

<sup>28</sup> Bericht über die Arbeit der Parteiorganisation im VEB Zeiß-Jena, nach dem 21.07.1952, SAPMO-BArch, DY 30/IV2/6.04/96, Bl. 3.

<sup>29</sup> Vorlage an das Sekretariat des Zentralkomitees, 18.02.1953, SAPMO-BArch, DY 30/IV2/6.04/96, Bl. 30 u. 31.

darüber hinaus durch die Facharbeiter auf eine harte Probe gestellt, die in Diskussionen ihren Unwillen darüber zum Ausdruck brachten, dass so wenige neue Wohnhäuser entstehen würden, stattdessen aber prunkvolle Kulturbauten. Sie begannen nachzufragen, wie diese miserablen Wohnverhältnisse mit der immer wieder versprochenen Fürsorge für die ‚werkstätige Bevölkerung‘ in Einklang zu bringen sei.<sup>30</sup>

Planokraten der Thüringischen Landesverwaltung hatten zwar schon 1950 eine Strategie zur Unterwanderung der technischen Betriebsleitungen durch Funktionäre unterbreitet, doch blieben das Absichtserklärungen. Sie meinten, die Einstellung der Wissenschaftler und Ingenieure zum Betrieb und zur fachlichen Arbeit sei zweifellos sehr gut. Diese Tatsache dürfe jedoch nicht als das Primäre angesehen werden. Im Sinne unserer Prämisse eines komplementären Anforderungsprofils an die so genannten Wirtschaftskader der DDR wurde bereits zu diesem Zeitpunkt gefordert, Funktionäre der SED einzugliedern, die den Aufgaben fachlich gewachsen seien und *zugleich* in der Lage wären, „die Intelligenz des Betriebes auf einem überdurchschnittlichen Niveau politisch [zu] schulen.“<sup>31</sup>

Doch solche Betriebs- und Abteilungsleiter zu finden, war leichter gesagt als getan. Insgesamt lässt sich der Einfluss der hauptamtlichen Funktionäre der Betriebsparteileitung auf das Management bis zur Verrentung von Hugo Schrade schwer abschätzen, tendierte aber in einzelnen Betrieben wie dem für Bildmessgeräte gegen Null.<sup>32</sup> Hiervon sind lediglich einige ältere Mitglieder der BPO von Zeiss auszunehmen, die vor 1933 der KPD oder KP Opposition bzw. deren Jugendorganisationen angehört hatten. Da sie in ihrer Mehrzahl während der NS-Zeit Verfolgungen oder Zwangsmaßnahmen ausgesetzt gewesen waren bzw. nach dessen Ende in verantwortliche Funktionen des Betriebsrates oder der Stadtverwaltung aufrückten, konnte ihren Äußerungen über den Werkleiter ein beachtliches moralisches Gewicht beikommen. Ein Teil dieser Parteiveteranen stand Hugo Schrade und Friedrich Schomerus, einem anderen Geschäftsleiter der Carl-Zeiss-Stiftung, in den ersten Nachkriegsjahren äußerst reserviert gegenüber. Zu ihnen zählte Kurt Lehmann, der am 12. Dezember 1934 in einem von Schrade unterschriebenen Brief der Personalabteilung von Carl Zeiss davon in Kenntnis gesetzt worden war, dass er nach seiner Entlassung aus dem

---

<sup>30</sup> Vgl. Hausmitteilung der Planungsstelle der kulturellen Entwicklung und des Gesundheitswesens in der SPK über die hygienischen Verhältnisse und die Wohnungsnot in Jena, 14.12.1951, BArch, DE 1/5558, Bl. 139.

<sup>31</sup> Kontrollbericht der Hauptabteilung Wirtschaftsplanung des Ministerpräsidenten des Landes Thüringen über den VEB Optik Carl Zeiss, Jena, 26.06.1950, BArch, DE 1/10099.

<sup>32</sup> Die kommunistische Betriebsgruppe von Zeiss zählte Ende 1945 220 Mitglieder. Das entsprach einem Anteil von 2,75% der Gesamtbelegschaft. Vgl. SAPMP-BArch, DY 30/IV 2/5/4974, Bl. 59. Im April 1969 gehörten der Industriekreisleitung Carl Zeiss Jena 4360 Mitglieder und Kandidaten der SED an, das entsprach 17,13% der Beschäftigten aller im Kombinat vereinigten Betriebe. Vgl. UACZ, Verwaltungsarchiv des Kombinates VEB Carl Zeiss Jena, Bestand IKL, Nr. 1281.

Zuchthaus nicht wieder eingestellt werden könne.<sup>33</sup> Die Kriegsjahre hatten Hugo Schrade zudem im engsten Führungskreis des Konzernchefs von Carl Zeiss und „Gleichschalters“ des gesamten Industriezweiges Feinmechanik/Optik, Heinrich Küppenbender, gesehen. Nach dem Zusammenbruch des Nationalsozialismus konnten das alte Kommunisten vielleicht aufgrund ihrer ehernen Parteidisziplin vor der Öffentlichkeit verschweigen, aber niemals vergessen. Frühere Sozialdemokraten wie Kurt Haake, von Januar 1954 bis 1956 1. Sekretär der SED Kreisleitung Jena-Stadt, standen wiederum auf gutem Fuß mit Schrade. Denn er gab dem Werkleiter sogar vertrauliche Informationen des Staatssicherheitsdienstes preis.<sup>34</sup>

Eine spürbare Aufwertung erfuhr die BPO von Zeiss erst durch ihre direkte Unterstellung unter das ZK der SED am 9./10. April 1965. Von nun an hatte das Sekretariat des Zentralkomitees alle Möglichkeiten, das Betriebsgeschehen vor Ort nachhaltiger zu indoktrinieren. Allerdings sollte die unmittelbare Einflussnahme der Berliner Parteizentrale oder der Betriebsparteileitungen auf die Betriebsdirektoren und Werkleitungen nach Auffassung von Hans-Georg Kiera nicht überbewertet werden. Eine weit größere Bedeutung kam den BPOen als „Auge“ des zentralen Parteiapparates an der Betriebsbasis zu. Die Betriebsfunktionäre berichteten über den Stand der Planerfüllung, das so genannte Betriebsklima oder kolportierten Meinungsäußerungen der leitenden Manager. Sie bildeten neben den offiziellen Leitungs- und Kontrollorganen des Parteiapparates die wichtigsten Stützen des Informationssystems der SED.<sup>35</sup>

#### B) Das Wahrnehmungsmuster „schwacher“ Werkleiter

Im Frühsommer 1955 veröffentlichte der „Spiegel“ einen wohl informierten Artikel über den Ausgang der ersten Prozesse, die infolge der Eröffnungsklage vom 12. Februar 1954 zwischen Zeiss Oberkochen und dem Werk in Jena um die Rechte am Unternehmensnamen Carl Zeiss und an den Altwarenzeichen geführt wurden. Wie das Nachrichtenmagazin resümierte, waren die Urteile in der Verhandlungssache Warendeklaration zuungunsten des Stammwerkes ausgefallen.<sup>36</sup> Selbst unter den mit diesem Standort verbundenen Arbeitern und Angestellten griff pure Existenzangst um sich, was ein weiteres Anschwellen der Abwanderungswelle befürchten ließ. Wie auf der Delegiertenkonferenz der BPO am 21. Januar 1956 in Jena zu hören war, hätten Arbeiter im Oktober 1955 sogar gegenüber einem Parteileitungsmitglied geäußert, Zeiss sei an seinem Gründungsort zum Sterben verurteilt. „Ihre Auffassung krönte in einer Perspektivlosigkeit, Unsicherheit in der Produktion und allgemein in der An-

---

<sup>33</sup> Vgl. Kiel (1989, S. 125 Anm. 20).

<sup>34</sup> Vgl. BStU-Außenstelle Gera, AOP 172/59, Bd. III, Bl. 42 u. Mestrup (2003, S. 634).

<sup>35</sup> Vgl. Kiera, (1975, S. 57 f.).

<sup>36</sup> Vgl. Wo sitzt die Stiftung? In: Der Spiegel, Nr. 23 vom 01.06.1955, S. 12-16.

schauung, der Betrieb wäre völlig verschuldet und würde wahrscheinlich über kurz oder lang bedeutend verkleinert sein.<sup>37</sup>

Tatsächlich bestand Mitte der 1950er Jahre eine unübersehbare Diskrepanz zwischen dem Sinkflug des Industriezweiges Feinmechanik/Optik (F/O) im Vergleich zum Produktionsaufkommen und der Investitionsausstattung der Metallurgie und der chemischen Industrie einerseits und den von der Staatlichen Plankommission (SPK) gar nicht einlösbaren Erwartungen der SED-Führung andererseits, Zeiss Jena zum bedeutendsten Branchenvertreter der Welt auszubauen.<sup>38</sup> In dieser verfahrenen Situation entschloss sich der Minister für Maschinenbau entsprechend eines Politbüro-Beschlusses von Anfang Oktober 1955, Herbert Weiz als ständigen Ersten Stellvertreter des Werkleiters einzusetzen. Offiziell machte Hugo Schrade gute Miene zum bösen Spiel. Folgt man den Aufzeichnungen der Staatssicherheit, habe er sich durch diese Verfahrensweise übergangen und persönlich verletzt gefühlt. Der Leiter der Kreisdienststelle Jena (KD Jena) des MfS berichtete aus zweiter Hand, Dr. Schrade habe das Gefühl, dass die Einsetzung von Weiz der Einstieg in seine Demontage als Werkleiter sein würde. In einem Gespräch mit einem ihm vertrauten Jenaer SED-Funktionär habe Hugo Schrade aufgebracht geäußert, mit seinem Rücktritt würde er jedoch letztmalig einem Parteauftrag Folge leisten.<sup>39</sup>

Das waren denkbar schlechte Voraussetzungen für eine ersprießliche Zusammenarbeit zwischen Schrade und dem noch relativ jungen Betriebsökonom, der nur wenige Monate später von seinem Minister um einen „Situationsbericht“ gebeten wurde. Weiz hob in seiner Einschätzung hervor, die Betriebsleiter spielten sich aufgrund der „modernen Werkstätten“ gleichenden Zeiss-Strukturen wie „Könige“ auf. Sie würden sich den Anweisungen des Werkleiters „einfach widersetzen“. Denn dieser befände sich in einem beispiellosen Abhängigkeitsverhältnis von seinen Betriebs- und Hauptleitern, also den Fachdirektoren. Obwohl Weiz gegenüber dem Werkleiter durchgesetzt habe, eine so genannte kleine Werkleitung zu konstituieren, die nur noch aus zwölf Schrade direkt unterstellten Betriebs- und Fachdirektoren bestehe, würde die Werkleitung nach wie vor „kein Kollektiv“ bilden. Denn in ihr gebe es „keine kämpferischen Auseinandersetzungen“, die grundsätzlichen Probleme würden nicht tiefgründig und stringent ausdiskutiert und Grundsatzentscheidungen kaum gefällt. Gewiss sei mit einigen Betriebsleitern noch gründliche Erziehungsarbeit zu leisten, die Hauptschuld an den unbefriedigenden Ergebnissen der Leitungs-

---

<sup>37</sup> Zit. nach Liebe (1962, S. 34). Zu den Hintergründen dieser missmutigen Haltungen vgl. die „Gesamteinschätzung der augenblicklichen Situation im VEB Zeiss“ vom 08.11.1955, BStU-Außenstelle Gera, AOP 172/59, Bd. III, Bl. 34-45.

<sup>38</sup> Hatte der Anteil der Industriebranche F/O an der Bruttoproduktion der gesamten DDR-Industrie im Jahre 1950 noch 3,3 % betragen, machte er 1956 nur mehr 1,9 % aus. Vgl. Steiner (1994, S. 283). Ulbricht wurde in der Betriebsleiterbesprechung vom 11.10.1955 die Äußerung zugeschrieben, Zeiss Jena müsse wieder der führende Betrieb der ganzen Welt werden. Vgl. Mühlfriedel/Hellmuth (2004, S. 95) wie auch für das Folgende.

<sup>39</sup> Vgl. BStU-Außenstelle Gera, AOP 172/59, Bd. III, Bl. 26.

sitzungen trage jedoch der Werkleiter. Er neige zu weitschweifigen Erörterungen ganz allgemeiner Probleme, so dass die Diskussionen in den Dienstbesprechungen des Werkleiters mitunter sogar „philosophischen“ Charakter“ annehmen würden. Kurzum, das „Leitungskollektiv“ werde nicht auf die eigentlichen Hauptaufgaben orientiert.

Mit besonderem Interesse dürfte der Minister für Allgemeinen Maschinenbau gelesen haben, dass sich nach Auffassung von Weiz die Planungshauptleitung gegenüber den anderen Strukturbereichen nicht durchsetzen könne. Selbst der Produktionsplan würde von anderen Verwaltungsstellen des Betriebes bearbeitet werden.<sup>40</sup> Das war starker Tobak, denn für die staatliche Wirtschaftslenkung der Industriebetriebe kam dem Produktionsplan als Teil des Jahresplanes die weitaus größte Bedeutung zu. Während der ersten beiden Fünfjahrplanperioden dominierte noch eine Vielzahl von detaillierten Vorgaben der Berliner Leitzentralen bei der Aufstellung der entsprechenden Plankennziffern. Zwar gab es Rückkopplungsmöglichkeiten vom Betrieb zu den übergeordneten Planungsbehörden, aber der Einfluss der Betriebe auf die Planausgestaltung sollte eher begrenzt bleiben, von ihren Beschäftigten ganz zu schweigen.<sup>41</sup>

Überdies kritisierte Weiz, dass im Werk das so genannte Funktionalsystem Anwendung fände und viele negative Konsequenzen nach sich ziehe, was der Empfänger des Berichtes in der ZK-Abteilung Maschinenbau immerhin für unterstreichenswert hielt. Im Betriebsalltag verhandele daher jeder mit jedem, so dass die verantwortlichen Leiter fortlaufend bei der Festsetzung von Besprechungsterminen übergangen würden.<sup>42</sup> Auch diese Passage enthielt einen Seitenhieb auf den Werkleiter, da das Funktionalprinzip unter den Wirtschaftsfunktionären zu diesem Zeitpunkt noch als ein Relikt der kapitalistischen Betriebsführung angesehen wurde. Entsprechend dieses Leitungsprinzips wurden Elemente gleichartiger Funktionen in relativ selbständigen Subbereichen zusammengefasst, beispielsweise den Funktionalbereichen Forschung und Entwicklung (F&E), technische Arbeitsvorbereitung, Fertigung, Absatz und Verwaltung. Diese Strukturbereiche hatten in den Zeiss-Werken über Jahrzehnte ihre hohe Effizienz erwiesen, nicht zuletzt dank ihrer Spezialisierung und des Umstandes, dass sich der Koordinationsaufwand für den Unternehmensvorstand bzw. die Werkleitung des volkseigenen Betriebes in Grenzen gehalten hat. Mit Blick auf technologische Verbesserungen des gesamten Fertigungsab-

---

<sup>40</sup> Situationsbericht von Herbert Weiz, 25.05.1956, SAPMO-BArch, DY 30/IV2/6.04/96, Bl. 13, 14, 15 u. 18. Diesen Bericht hatte der Minister für Allgemeinen Maschinenbau, Helmut Wunderlich, von Weiz angefordert, nachdem bei ihm im Mai 1956 eine Besprechung mit dem Beauftragten der ZKSK über Verbesserungen der betrieblichen Arbeitsorganisation und Technologie von Zeiss stattgefunden hatte. Vgl. BStU-Außenstelle Gera, AOP 172/59, Bd. III, Bl. 72. Die Zentrale Kommission für Staatliche Kontrolle hatte also Zeiss und seinen Werkleiter schon im Frühjahr 1956 ins Visier genommen.

<sup>41</sup> Vgl. Steiner (1994, S. 274).

<sup>42</sup> Vgl. Situationsbericht von Herbert Weiz, 25.05.1956, SAPMO-BArch, DY 30/IV2/6.04/96, Bl. 65.

laufes krankte das Funktionalprinzip aber an einer zu geringen Flexibilität gegenüber Prozess- und Verfahrensinnovationen. Daher wurden in den einzelnen Funktionalbereichen Änderungen der eingeschliffenen Arbeitsabläufe nur widerstrebend vorgenommen oder sie waren vom Werkleiter nur in zermürbenden Auseinandersetzungen mit den Fachdirektoren durchsetzbar. Aber genau das erwartete Weiz von einem ‚sozialistischen Leitungskader‘ an der Spitze eines so großen Werkes.

Dieser Bericht geisterte in den folgenden Monaten durch diverse Bürokratien des Herrschaftsapparates. So diente er der ZK-Abteilung für Maschinenbau als Unterlage für eine „Stellungnahme“, die sie für den Sekretär für Wirtschaft des Zentralkomitees, Gerhart Ziller, anfertigen musste. In dieser Vorlage wurde die Kritik in der Sache mehr oder weniger auf Hugo Schrade eingeschränkt und damit eine für SED-Funktionäre typische Argumentationslinie bezogen, eine extreme Personalisierung der Problemlagen. Überraschend erscheint hingegen die Einschätzung, die „fortgesetzten Aussprachen“ der BPO mit Industrieforschern und Ingenieuren von Zeiss hätten ergeben, „dass bei einer Ablösung des Gen. Dr. Schrade keine negative Reaktion unter den Wissenschaftlern und Angehörigen der Intelligenz auftreten würde.“ Es müsste dem Werkleiter lediglich ein würdevoller Abgang ermöglicht werden. Außerdem enthielt die Überlegung des Ministers Wunderlich, Schrade zum Botschaftsrat in der Volksrepublik China zu ernennen, bereits einen Fingerzeig auf die zukünftige Wahrnehmung von Hugo Schrade im SED-Apparat. Zur Erklärung hieß es im Bericht der Abteilung Maschinenbau, auf diese Weise könnten dessen einnehmendes Auftreten und Verhandlungsgeschick auch weiterhin ausgenutzt werden, nämlich auf dem Feld der Außenhandelstätigkeit des VEB Carl Zeiss. Allein, alle Erwägungen halfen nichts. Da kein geeigneter Nachfolger zur Verfügung stand, beließ Ziller Hugo Schrade auf seinem Posten.<sup>43</sup>

#### C) Das Wahrnehmungsmuster „fortschrittlicher“ Wirtschaftsfunktionär

In der ZK-Abteilung Wissenschaft hatte ein Instrukteur bereits am 24. März 1954 Alarm geschlagen, aber ganz andere Schlussfolgerungen aus seiner Analyse gezogen als das auf Planerfüllung versessene Meinungskartell „Maschinenbau“ im darauf folgenden Jahr. Er betonte, dass es beim Aufbau der DDR-Industrie vor allem darauf ankomme, „die Aufmerksamkeit auf die wissenschaftliche Seite der Produktion zu lenken: auf die Forschung und Neuentwicklung, die die wissenschaftlichen Voraussetzungen für die Produktion der nächsten Jahre schafft. Die Beseitigung des hier herrschenden chaotischen Zustandes ist eine Voraussetzung für die Qualitätssteigerung und Erhöhung unserer Exportfähigkeit.“ Zuvor wurde in diesem Bericht eingeschätzt, dass Zeiss Jena in

---

<sup>43</sup> Hausmitteilung der Abtl. Maschinenbau an G. Ziller, 04.08.1955, SAPMO-BArch, DY 30/IV 2/6.04/96, Bl. 78-81, hier Bl. 78 u. 79; vgl. mit einem ähnlichen Argumentationsmuster „Zur Lage in der Parteiorganisation des VEB Carl Zeiß Jena“, 04.05.1957, SAPMO-BArch, NY 4182/1021, Bl. 25-28, hier Bl. 27.



den Jahren zuvor keine „wesentlichen Neuerungen“ auf den Markt gebracht habe. Die Qualität der Erzeugnisse sei zwar nach wie vor ausgezeichnet. Es fehle aber die durchschlagende Innovation, die im internationalen Maßstab für einige Jahre einen Wissensvorsprung in der Fertigung sichern könne. Würde sich diese Situation nicht bald ändern, sei Zeiss Jena in drei bis vier Jahren nicht mehr exportfähig. Auf Messen in Westdeutschland zeige sich bereits, dass die Geräte von Zeiss-Oberkochen „auf einigen Gebieten“ den Angeboten aus Jena überlegen seien.<sup>44</sup>

Diese nachvollziehbare Einschätzung kontrastierte mit der Tatsache, dass Hugo Schrade und Paul Görlich im Bunde mit der ZK-Arbeitsgruppe Forschung und Entwicklung sieben Jahre mit den Planungsbehörden um den Bau 59 kämpfen mussten, also um die Errichtung eines neuen Gebäudes für die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen des Zeiss-Werkes.<sup>45</sup>

Im Grunde handelte es sich um einen unlösbaren Zielkonflikt zwischen der Bedarfsdeckungsstrategie der SPK, die zur breiten Streuung der Investitionsmittel zwang, und den Werkleitungen der science based industries, die auf eine Bündelung der knappen Investitionen zur Neuausstattung ihrer Werke drängten.<sup>46</sup> Auf der einen Seite lehnte sich der Planteil „Forschung und Technik“ zu stark an die Produktionsplanung an. Bis Anfang der 1960er Jahre wurden die branchenspezifischen Wissensgrundlagen und Fertigungstechnologischen nur unzureichend in den Investitionsplänen der SPK berücksichtigt. Auf der anderen Seite setzten sowohl die Parteiführung als auch die Planungsbürokraten überzogene Erwartungen in den Bereich F&E, wonach alle Ergebnisse der naturwissenschaftlichen Forschung entwicklungsseitig ausgenutzt, alle neuen Konstruktionen in die Produktion eingeführt und mehr oder weniger alle Pläne für Forschung und Technik erfüllt werden könnten.<sup>47</sup>

Dabei sprang gerade Ulbricht den Betriebsleitern gern zur Seite, um die überbordenden Anforderungen der Planungsbehörden und Industrieverwaltungen zu geißeln. So sprach er 1955 von einem „bürokratischen Zentralismus“, der die „Werkleiter zu Laufjungen von Berliner Stellen“ degradieren, ihre Bewegungsfreiheit einengen und die Eigeninitiative in den Betriebsleitungen läh-

---

<sup>44</sup> SAPMO-BArch, DY 30/IV 2/9.04/37, Bl 36 u. 37. Vgl. den Entwurf einer Vorlage der ZK-Abteilung Maschinenbau über Verbesserungen im Bereich F&E in den Hauptverwaltungen Feinmechanik/Optik und Radio- und Fernmeldetechnik des Ministeriums für Allgemeinen Maschinenbau, 05.09.1955, ebd., Bl. 125-148.

<sup>45</sup> Vgl. SAPMO-BArch, DY 30/IV 2/6.04/96, Bl. 407-410 u. 419 f. u. Paul Görlich, Zu geringe Baukapazität für das Projekt „Forschung und Entwicklung des VEB Carl Zeiß Jena“, 30.10.1956, SAPMO-BArch, DY 30/IV 2/6.04/96, Bl. 88-94, hier Bl. 93.

<sup>46</sup> Vgl. Protokoll der 1. Arbeitsbesprechung der „Koordinierungsgruppe für den wissenschaftlichen Gerätebau“ in der SPK, Berlin, 10.10.1958, unter Anwesenheit von Prof. P. Görlich und Dr. H. Kortum, BArch, DE 1/14058, Bl. 4. In seinem Schreiben an den Minister vom 11.08.1955 verwies Schrade beispielsweise darauf, dass die Plansumme für den Fonds F&E durch die SPK bzw. die ihr untergeordnete Hauptverwaltung F/O des Ministeriums eingefloren worden sei. Vgl. BStU-Außenstelle Gera, AOP 172/59, Bd. III, Bl 22 (Abschrift).

<sup>47</sup> Vgl. Bentley (1986, S. 19).

men würde. Fünf Jahre später bekräftigte Ulbricht seine Kritik: Im Bereich Forschung und Entwicklung müssten bis zur Freigabe eines abgeschlossenen Entwicklungsauftrages 61 Verwaltungsakte, Beratungen, Besprechungen und Genehmigungen vorgenommen werden.<sup>48</sup> Freilich fiel ihm als Erster Stellvertreter des Vorsitzenden des Ministerrates eine hohe Mitverantwortung für diese Praxis zu. Hinzu kam, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Betriebes zu dieser Zeit vornehmlich an der Hauptkennziffer „Bruttoproduktion“ bemessen wurde. Daraus resultierte *eine* Ursache für die wiederholt von Wirtschaftsfunktionären der SED beklagte zu langwierige Überleitung der Ergebnisse von F&E in die betriebliche Fertigung.<sup>49</sup> Die Betriebs- oder Produktionsleiter wurden nämlich durch die auf Quantitäten ausgelegten Jahrespläne dazu angeregt, sich in erster Linie für die Erfüllung ihrer kurzfristigen Planaufgaben einzusetzen. Produkt- oder Verfahrensinnovationen wurden jedenfalls nicht von ihnen forciert, denn sie waren kostenintensiv, unterbrachen den eingespielten Fertigungsfluss und ihre Produktivitätseffekte stellten sich erst nach Jahren ein. Auf diese Weise verzögerten sich die Innovations- und vor allem Diffusionsprozesse im gesamtwirtschaftlichen Maßstab.<sup>50</sup>

Dieser konzise Überblick sollte verdeutlichen, dass in den verschiedenen Abteilungen und Arbeitsgruppen des zentralen Partei- und Staatsapparates in den 1950er Jahren ganz unterschiedliche Auffassungen über den Stellenwert von Zeiss für die Volkswirtschaft der DDR und gegensätzliche Wahrnehmungsmuster des Werkleiters kursierten. Über dessen berufliche Zukunft entschied letztendlich die Durchsetzungsmacht des jeweiligen „Meinungsführers“ im Sekretariat des Zentralkomitees. Und da nahm Karl Schirdewan als frisch bestallter Leiter der Abteilung Leitende Organe der Partei und der Massenorganisationen des ZK der SED im Frühjahr 1953 eine ungleich einflussreichere Position ein als etwa Friedrich Zeiler, der Leiter der Abteilung Maschinenbau (1953-1955 bzw. 1958-1961). Insofern hatte Hugo Schrade auf dem Höhepunkt der Agentenhysterie in der Aufrüstungs- und Remilitarisierungsphase zwischen Mai 1952 und den Massenprotesten vom 16./17. Juni 1953 tatsächlich seine Ablösung als Werkleiter zu fürchten, weit weniger im Jahre 1955.<sup>51</sup>

Größere volkswirtschaftliche Bedeutung kam jedoch dem Umstand zu, dass die konträren Wahrnehmungen von Schrade und Zeiss im Partei- und Staatsapparat lediglich einem Widerschein der Schaukelpolitik im Zentralkomitee gleichkamen. Die grundlegenden Paradoxien der Zentralverwaltungswirtschaft führten zu konfusen strukturpolitischen Entscheidungen, die nach Abschluss der unmittelbaren Rekonstruktionsperiode den ‚*Grundwiderspruch*‘ zwischen Pro-

---

<sup>48</sup> Zit. nach: Ebd., S. 20.

<sup>49</sup> Zum Begriff der Überleitung aus der Sicht des seinerzeitigen Stellvertretenden Direktors für Forschungsvorbereitung im Forschungszentrum des VEB Carl Zeiss Jena vgl. Pohlack (1973, S. 24 f.).

<sup>50</sup> Vgl. Steiner (1994, S. 290) u. Grabas (1996, S. 224-228).

<sup>51</sup> Vgl. Müller (2004, S. 216).

*duktionsplanerfüllung und Innovationszwang* seit etwa 1956/57 deutlicher hervortreten ließen. So wurden die Schwerpunkte im Fertigungsprofil von Zeiss innerhalb von drei Jahren zwei Mal grundsätzlich umgeworfen. Laut einer Verordnung vom Dezember 1953 hieß es noch, es müssten vorrangig Massenbedarfsartikel in hohen Stückzahlen aufgelegt werden, in diesem Falle Foto-Objektive. In den Jahren 1955/56 wurde eine erneute Sortimentsverschiebung eingeleitet, diesmal zugunsten wissenschaftlich-technischer Präzisionsgeräte.<sup>52</sup> Dieses Hin und Her fand selbstverständlich nicht den Beifall der Werkleitung, was wiederum die ‚revolutionäre Wachsamkeit‘ der Ideologiewächter im Parteiapparat anspornte.

### 3. Feindbilder: Hugo Schrade im Blickfeld der Zentralen Kommission für Staatliche Kontrolle und des Ministeriums für Staatssicherheit

Im Vorfeld des V. Parteitages wogte im Politbüro und im Sekretariat des ZK der SED eine heftige Kontroverse über die zukünftige Wirtschaftsstrategie auf und ab. Umstritten waren 1957/58 insbesondere die Höhe der den Betrieben auferlegten Plankennziffern, die Eigentumsverhältnisse auf dem Lande, also die Erhaltung bäuerlicher Familienbetriebe, und die dramatisch abgesunkene Konsumtionsrate. Eine Vorentscheidung fiel schon Ende Januar 1957, als eine Mehrheit des Zentralkomitees die Einwände der beiden Politbüromitglieder Karl Schirdewan und Fred Oelßner sowie des leitenden Wirtschaftsfunktionärs Gerhart Ziller abschmetterte. Sie hatten sich gegen die völlig überzogenen Wachstumsvorgaben der Planentwürfe ausgesprochen. So sollte die Bundesrepublik innerhalb von zwölf Monaten im Pro-Kopf-Verbrauch von Lebensmitteln überflügelt werden.<sup>53</sup> Auf der 4. ZK-Tagung im Januar 1959 bekräftigte der von irrwitzigen Aufhol- und Tempovisionen beseelte Ulbricht seine Attacken auf Ziller und Fritz Selbmann. Sie hätten als verantwortlicher Sekretär für Wirtschaft des ZK der SED bzw. Industriezweigminister „die Lösung grundsätzlicher Aufgaben und Probleme der Volkswirtschaft auf Monate und teilweise auf Jahre hinausgezögert“. Ulbricht bezichtigte Selbmann zum wiederholten Male des „Managertums“, weil er sich eines Arbeitsstils bediene, der zu „Überzentralisierung und Kommandierung“ der Wirtschaftsfunktionäre und Betriebsleiter führen würde.<sup>54</sup>

In der aufgeheizten Atmosphäre dieser Jahre, in deren Verlauf es zur letzten ‚Säuberung‘ des Parteiapparates kommen sollte, bezichtigte die BL Gera der

---

<sup>52</sup> Vgl. Perspektivplan des VEB Carl Zeiss Jena 1958 bis 1965, September 1957, SAPMO-BArch, DY 30/IV 2/6.04/96, Bll. 147-221, hier Bll. 161 u. 168.

<sup>53</sup> Vgl. Flocken/Scholz (1994, S. 187).

<sup>54</sup> Vgl. Kiera (1975, S. 61-63, zit. nach S. 63).

SED „einige Mitglieder der Werkleitung“, explizit den Werkleiter und seinen Technischen Hauptleiter, ebenfalls des „Managertums“.<sup>55</sup> Das war ein ernst zu nehmender Vorwurf, zumal die BL bereits im August 1957 in ihrem Beschluss „zu den politisch-ideologischen Aufgaben der Parteiorganisation im VEB Carl Zeiss Jena“ die „Zeiss-Ideologie“ heftig kritisiert und als Ausdruck eines Zurückweichens vor „dem Feind“ gebrandmarkt hatte.<sup>56</sup> Vor diesem Hintergrund wurde Hugo Schrade vom 1. Sekretär der BPO von Zeiss in Absprache mit dem 1. Sekretär der BL Gera der SED, Heinz Glaser, genötigt, eine persönliche Stellungnahme über die angebliche Sozialdemagogie der Carl-Zeiss-Stiftung zu verfassen.<sup>57</sup> Nach längerem Winden legte der Werkleiter seiner Parteileitung im Oktober 1958 ein solches Standpunktpapier vor. In ihm bewertete er die ‚Ideologiedusche‘ der Belegschaften „zur Zerschlagung und Entlarvung der Zeiss-Legende“ als Erfolg, weil die im Juli 1958 veröffentlichte Broschüre „Mit klarer Sicht“ einen nicht vorausgesehenen Absatz unter den Zeissianern und Jenensern gefunden habe. Verklausuliert kritisierte Schrade aber auch den Artikel „Das Ende der Zeiss-Legende“, der am 26. Juni 1958 in der SED-Bezirkszeitung „Volkswacht“ veröffentlicht wurde. In ihm war der Tag ausgemalt worden, an dem auch auf dem Zeiss-Unternehmen in Oberkochen ein roter Stern leuchten würde. Die Rechtsanwälte der westdeutschen Klägerseite griffen diese Obsession als zwanghafte Enteignungsgelüste dankbar auf, um vor den Gerichten in Frankfurt am Main und Stuttgart ihre Grundsatzposition im Warenzeichen- und Namensstreit mit den volkseigenen Betrieben in Jena zu untermauern. Der Artikel erwies sich also als ein klassisches Eigentor.<sup>58</sup>

Bei den Sekretären der verschiedenen SED-Leitungen verfestigte sich im Zuge dieser aufgesetzten Debatte ein gespaltener Eindruck von Hugo Schrade: Einerseits begann ihnen zu dämmern, dass er vor den Schranken der westlichen Gerichtshöfe für die Prozessvertreter des volkseigenen Betriebes unersetzbar geworden war. Andererseits wurde ihm immer unverhohlener unterstellt, mit seinen Auffassungen über die Handlungsmotive des Begründers der Carl-Zeiss-Stiftung noch nicht auf der Höhe einer zeitgemäßen leninistischen Abbe-Kritik zu sein. Noch im Jahre 1960 wurde Schrade im Rahmen dieser kruden Propagandakampagne gegen die so genannte Zeiss-Legende „einseitiger und falscher“ Auffassungen geziehen. Dabei hatte er lediglich unterstrichen, dass Ernst Abbe in der von ihm gestifteten Bücherei und öffentlichen Lesehalle – „gerade im sozialistenfeindlichen wilhelminischen Deutschland – die Auslage sozialdemokratischer Zeitungen, Zeitschriften und anderer sozialistischer Literatur unbedingt gesichert“ wissen wollte. Rudolf Jobst, dem persönlichen Refe-

---

<sup>55</sup> Vorlage für das Sekretariat des Zentralkomitees, 17.05.1958, SAPMO-BArch, DY 30/IV 2/9.04/21, Bll. 8-37, hier Bl. 22.

<sup>56</sup> SAPMO-BArch, DY 30/IV 2/5/1270, Bll. 190 ff., zit. nach ebd., Bl. 190.

<sup>57</sup> Vgl. Hermann (2002, S. 216 f.).

<sup>58</sup> Vgl. Hugo Schrade, „Eine Betrachtung und persönliche Stellungnahme zur Zeiss-Legende und der Broschüre ‚Mit klarer Sicht‘“, Oktober 1958, UACZ, BACZ, Nr. 19253, S. 2. Vgl. ferner Mit klarer Sicht (1958, S. 56-60).

renten des Werkleiters von Zeiss, wurden sogar „reformistische Gedankengänge“ unterstellt, was zu diesem Zeitpunkt einer scharfen Kampfansage gleichkam.<sup>59</sup>

Die ideologische Offensive der BL Gera ging auf eine Empfehlung des Sekretärs für Wirtschaft im Zentralkomitee der SED zurück. Ziller hatte im Herbst 1957 gegenüber Heinz Glaser angeregt, die Kommission für Staatliche Kontrolle im Bezirk Gera zu beauftragen, das Archiv des VEB Carl Zeiss zu überprüfen und nach auswertbarem Material zu durchsuchen.<sup>60</sup> Ein unbehelligter Zugriff auf die Dokumente im Zeiss-Archiv setzte natürlich voraus, dessen widerborstigen Leiter auszuschalten. Von dieser Absicht unterrichtete Heinz Glaser vorsorglich seinen Ersten Sekretär in Berlin, „weil wir noch nicht übersehen können, wie sich bei einer solchen Maßnahme Gen. Dr. Schrade und einige andere Mitarbeiter bei Zeiss verhalten werden.“<sup>61</sup> Dem Werkleiter wurde ein gutes Verhältnis zu seinem Archivleiter nachgesagt. Tatsächlich ordnete Ulbricht ausdrücklich an, dass Glaser den Zeiss-Chef bei der „Sicherstellung des Archivmaterials“ nicht übergehen dürfe.<sup>62</sup> Diese Anweisung bietet einen Anhaltspunkt für die in der Literatur geäußerte Vermutung, Ulbricht habe Schrade gegenüber dem Funktionsapparat eine gewisse Rückendeckung gegeben.<sup>63</sup> Die Schmutzarbeit der unrechtmäßigen Beschaffung von Archivadokumenten blieb an der Zentralen Kommission für Staatliche Kontrolle (ZKSK) im Bezirk Gera bzw. im VEB Carl Zeiss Jena hängen.

Die ZKSK ging im Übrigen aus der im Mai 1948 bei der Deutschen Wirtschaftskommission gebildeten Zentralen Kontrollkommission hervor, die seither als oberstes Kontrollgremium der Staatsbürokratie in den Betrieben agiert hat. Ihre Aufgabe bestünde nach Auffassung des späteren Kulturministers der DDR, Dietmar Keller, in der „Feststellung aller Wirtschaftsschädigungen, wie mangelnde Arbeitsmoral, Planungsfehler, Nachlässigkeiten und Sabotage in Produktion und Verwaltung“.<sup>64</sup> Im Verlaufe der 1950er Jahre kamen auf der Betriebsebene weitere so genannte gesellschaftliche Kontrollorgane hinzu, so die Arbeiterkontrolleure der Betriebsgewerkschaftsleitungen, die „Kontrollposten der FDJ“ und vor allem die 1959 gegründeten Kommissionen der Parteikontrolle, die den jeweiligen Betriebsparteiorganisationen der SED unterstanden. Obwohl letztere ihre Kontrollmaßnahmen mit den Vertretern der ZKSK und untereinander abstimmen sollten, erfolgten „häufig parallellaufende Kontroll-einsätze“, die Störungen im betrieblichen Fertigungsablauf nach sich zogen. Diese Heerschar von Kontrolleuren beschnitt selbstredend die offiziell immer wieder eingeforderte Eigenverantwortlichkeit der Betriebsleiter. Erst im Jahre

---

<sup>59</sup> Göpel/Zelt (1960, S. 170 f.). Vgl. die inkriminierten Beiträge von Schrade und Jobst in: Buch und Volk (1956, S. 5 f. u. 11-16).

<sup>60</sup> Vgl. Schreiben des Stellv. Vorsitzenden der Zentralen Kommission für Staatliche Kontrolle an Ulbricht, 21.01.1958, SAPMO-BArch, NY 4182/1021, Bl. 29 f.

<sup>61</sup> Schreiben von Glaser an Ulbricht, 18.02.1958, SAPMO-BArch, NY 4182/1021, Bl. 40 f.

<sup>62</sup> Vgl. Handschriftliche Notiz, 24.03.1958, SAPMO-BArch, NY 4182/1021, Bl. 66.

<sup>63</sup> Vgl. Sobeslavsky/Lehmann (1996, S. 22) u. Mühlfriedel (2001, S. 42).

<sup>64</sup> Zit. nach: Roesler (1982, S. 12).

1963 gingen die aufgeführten Kontrollgremien des Staates und der Massenorganisationen in der Arbeiter-und-Bauern-Inspektion auf.<sup>65</sup>

Seit 1957 stimmten demzufolge die zentralen Partei- und staatlichen Kontrollgremien ihre Infiltrations- und Umerziehungsmaßnahmen gegenüber dem Zeiss-Management aufeinander ab. Das setzte sich auf der Bezirksebene fort, wo die BL Gera der SED keineswegs allein für ‚klare Sicht‘ sorgen musste. Zu ihrer Unterstützung eröffnete die KD Jena am 25. Januar 1958 in enger Absprache mit der Bezirksverwaltung Gera des Ministeriums für Staatssicherheit den Überprüfungsvorgang Nr. 22/58, der hauptsächlich auf eine Ausspähung von Hugo Schrade gerichtet war. Die KD Jena des MfS wollte zunächst ermitteln, welche Rolle Dr. Schrade vor und nach dem Kriegsende im Spitzenmanagement von Zeiss gespielt hatte. Näheren Aufschluss über dessen Verhalten während der amerikanischen Besetzung des Werkes erbrachte aber erst der faktenreiche ‚Trostmann-Bericht‘<sup>66</sup>, der zu dieser Zeit in Unterlagen der BPO aufgefunden wurde, ebenfalls auf dem Schreibtisch von Ulbricht landete und Schrade in einem durchaus ehrbaren Licht erscheinen ließ. Auf diese Weise blieb den Mitarbeitern Mielkes verborgen, dass Hugo Schrade im Spätsommer 1944 die Betriebsleiter von Zeiss über Verhandlungen mit dem Hauptsturmführer der SS, Albert Schwartz, und „den geplanten Einsatz von KZ-Häftlingen“ aus dem Stammlager Buchenwald unterrichtet hat.<sup>67</sup>

Für die Nachkriegsjahrzehnte blieb die Staatssicherheit auf die Zuträgerdienste aus dem unmittelbaren Umfeld von Schrade angewiesen. Deshalb führten Mitarbeiter der KD Jena Ende 1958 mit leitenden Zeiss-Angestellten Gespräche, um von ihnen Hinweise auf die unterstellte Einflussnahme westdeutscher Konzerne auf das Jenaer Werk zu erhalten.<sup>68</sup> Zwei Mitglieder seiner engen Führungsmannschaft denunzierten Hugo Schrade.

Herbert Weiz hintertrug der Staatssicherheit eine ihm gegenüber gemachte Äußerung eines Fachdirektors von Zeiss, der Schrade als einen „Superagenten“ bezeichnet hatte, ohne diese Anschuldigung näher zu begründen. Diese Aussage bewog die KD Jena unter anderem, Hugo Schrade erneut observieren zu

---

<sup>65</sup> Vgl. ebd., S. 23 f.

<sup>66</sup> Vgl. „Notizen zu den Vorgängen im Zeiss-Werk im Juni 1945“, undatiert, SAPMO-BArch, NY 4182/1021, Bl. 51-64 (Abschrift von der Abschrift).

<sup>67</sup> Betriebsleiterbesprechung v. 23.08.1944, UACZ, BACZ, Nr. 15139. Vgl. die Besprechungen v. 05.09 u. 03.10.1944, ebd. Schwartz war zwischen 1942 und 1945 „Arbeitseinsatzführer“ im KZ Buchenwald. Im Mai 1945 verhaftet, wurde er 1947 zum Tode verurteilt, zu lebenslanger Haft begnadigt und Anfang der 1950er Jahre aus der Haft entlassen. – Realiter wurden nur in außerthüringischen Tochterunternehmen der beiden Jenaer Stiftungsbetriebe Häftlinge aus Konzentrationslagern eingesetzt, darunter sogar jüdische, indes nicht am Standort Jena. Die Behauptung von Armin Hermann, Küppenbender habe einen Einsatz von KZ-Häftlingen bei Zeiss „verhindert“, kann mit den aus der Kriegszeit überlieferten Quellen nicht belegt werden. Hermann (2002, S. 27).

<sup>68</sup> Vgl. BStU-Außenstelle Gera, AOP 172/59, Bd. I, Bl. 91.

lassen, um „in der Bearbeitung den Beweis einer Feindschaft zu erbringen.“<sup>69</sup> Dessen ständiger Stellvertreter nahm im Maßnahmeplan der Stasi-Mitarbeiter eine Schlüsselrolle ein. Infolgedessen koordinierten sie ihre „offiziellen“ Gespräche mit den Dienstreisen von Weiz nach Berlin, so dass die Werkleitung in Jena keinen Verdacht schöpfen konnte. Das Aushorchen der Wissenschaftler und Manager von Zeiss hatte noch eine perfidere Kehrseite: das Durchleuchten der Post und des Dienstkalenders von Hugo Schrade und die Verwanzung seiner Wohnung und des Sommersitzes seiner Familie. Dennoch gewann das Schrade-Bild der Staatssicherheit keine klaren Konturen. Schrade erschien ihren Mitarbeitern auch weiterhin „undurchsichtig“ und zwiespältig. Es gäbe Zeiten, hieß es in einer Einschätzung, in denen sich Hugo Schrade äußerst positiv zur Politik der SED und der Regierung der DDR stellen würde, dann aber auch wieder Phasen, in denen er sich zurückziehe und zur Begründung auf seinen angegriffenen Gesundheitszustand verweisen würde.<sup>70</sup> Der stellv. Leiter der KD Jena tröstete sich in seinem Abschlussbericht mit der trügerischen Gewissheit, dass Schrade „in nächster Zeit“ „in Absprache mit der Partei“ abgelöst werden würde.<sup>71</sup> In der Tat scheinen in der ersten Hälfte des Jahres 1959 die beiden gegen Schrade eingegangenen Meinungskartelle eine Art Zweckbündnis eingegangen zu sein. Die BL Gera der SED und der Sektor Maschinenbau in der ZK-Abteilung Maschinenbau und Metallurgie vermochten Erich Apel zu überzeugen, Schrade zum 1. Juli 1959 von seiner Funktion entbinden zu lassen.<sup>72</sup>

Apel besann sich aber offenbar eines Besseren. Sein Umdenken wurde vermutlich durch die Geburtswehen des Zentralinstitutes für Automatisierung (ZIA) ausgelöst. Um eine rasche Arbeitsaufnahme zu ermöglichen, sollte Zeiss dem ZIA eine beachtliche Zahl von Industrieforschern, Analogrechnern und Entwicklungsingenieuren zur Verfügung stellen, was zu erheblichen Verwicklungen führte und von unüberbrückbaren Personalquerelen begleitet wurde. Apel, Leiter der Wirtschaftskommission beim Politbüro des ZK der SED, konnte daher den sukzessiven Aufbau eines Leitinstituts für die Entwicklung von Rechengeräten und Automatisierungsvorhaben nur mit Unterstützung des erfahrenen und eingespielten Managerteams um Hugo Schrade bewerkstelligen. Jedenfalls saß der Werkleiter am 20. August 1959 mit Funktionären der ZK-Abteilung Maschinenbau und Metallurgie, der SPK, des Zentralamtes für Forschung und Technik und der Hauptdirektion der VVB Optik, gemeinsam mit Herbert Weiz und dem 1. Sekretär der BPO von Zeiss ‚in trauter Runde‘ zu Ra-

---

<sup>69</sup> Abschlussbericht zum Ü.-Vorgang 22/58, 25.06.1959, BStU-Außenstelle Gera, AOP 172/59, Bd. I, Bl. 147.

<sup>70</sup> Vgl. BStU-Außenstelle Gera, AOP 172/59, Bd. III, Bl. 126.

<sup>71</sup> Ebd., BStU-Außenstelle Gera, AOP 172/59, Bd. I, Bl. 148.

<sup>72</sup> Vgl. SAPMO-BArch, DY 30/IV 2/6.04/96, Bl. 299-371.

te, um nach einem für alle Seiten tragfähigen Kompromiss zu suchen.<sup>73</sup> Denn die Werkleitung von Zeiss stand an der Schwelle zur Kombinatbildung.<sup>74</sup>

Im Zuge der abermaligen Umstrukturierung der Staatlichen Plankommission zur wichtigsten wirtschaftspolitischen Lenkungs- und Koordinierungsinstanz der SED-Führung waren auf der Betriebsebene seit 1958 so genannte Erzeugnisgruppen entstanden, d.h. lose Zusammenschlüsse von Betrieben eines Industriezweiges, die gleichartige Erzeugnisse, Baugruppen oder Teile herstellten bzw. ähnliche Verfahren und Technologien anwandten. Aus einem Teil von ihnen entwickelten sich in der ersten NÖS-Periode festere Kooperationsgemeinschaften, die sich bis Mitte der 1960er Jahre zu Kooperationsverbänden verdichteten. Diese neuen zwischenbetrieblichen Wirtschaftsstrukturen sprachen die Wirtschafts- und Betriebsfunktionäre bereits als Kombinate an, auch wenn die entsprechenden juristischen Verordnungen und bürokratischen Durchführungsbestimmungen erst zu einem späteren Zeitpunkt erlassen wurden.<sup>75</sup> An dieser vermeintlichen Wegscheide zwischen dem klassischen feinmechanisch-optischen Instrumentenbau und der optoelektronischen Mechanisierungs- und Automatisierungstechnik auch noch den Werkleiter zu wechseln, hätte dem in der fünfjährigen Übergangsphase zum Kombinatverband ohnehin um sich greifenden Tohuwabohu die Krone aufgesetzt.

#### 4. „Zeiss-Erzeugnisse machen große Politik“: das entstehende Kombinat als Aushängeschild des technologischen Wandels in der volkseigenen Industrie der DDR

Um 1960 begann sich das Blatt im Kampf der Meinungskartelle um die zutreffende Beurteilung der Wirtschaftselite von Zeiss zugunsten der „Fortschrittsfraktion“ zu wenden. So gab zu dieser Zeit Prof. Alfred Baumbach vom Zentralamt für Forschung und Technik beim Forschungsrat der DDR auf einer Strategieberatung über die perspektivische Entwicklung von Naturwissenschaft und Technik bis 1975 zu bedenken, obwohl noch längst nicht alle wissenschaftlichen Probleme gelöst seien, hätten sich „organisatorische Mängel“ als wesentlich folgenreicher für die Modernisierung der DDR-Industrie erwiesen. Er führte das nur unzulänglich differenzierte Gehaltsgefüge und die große Wohnungsnot unter den jüngeren Wissenschaftlern und Ingenieuren an. Diese „weichen“ Standortfaktoren könnten die Spezialisierung großer Betriebe blockieren

---

<sup>73</sup> Vgl. SAPMO-BArch, DY 30/IV 2/6.04/123, Bl. 252-254.

<sup>74</sup> Vgl. Zur Perspektive des VEB Carl Zeiss Jena, 24.01.1959, SAPMO-BArch, DY 30/IV 2/6.04/96, Bl. 301-304 u. SAPMO-BArch, DY 30/IV 2/6.04/97, Bl. 212-232, 239 ff., 261-265.

<sup>75</sup> Vgl. Roesler (1990, S. 67) u. Flocken (1994, S. 67-69).



oder aber das Entwicklungstempo ganzer Industriezweige bestimmen.<sup>76</sup> Und nach dem Mauerbau betonten Ulbricht und sein engster Wirtschaftsberater Wolfgang Berger, ein Schüler des bekannten Wirtschaftswissenschaftlers Fritz Behrens, immer nachdrücklicher den industriellen Strukturwandel und die Herausforderungen der „technischen Revolution“<sup>77</sup>. Ihre Beschwörungen verstärkten sich, nachdem Chruschtschow den Wissenschaften im neuen Parteiprogramm der KPdSU (1961) den Stellenwert einer ‚unmittelbaren Produktivkraft‘ zugesprochen hatte.

Während die SED unter Ulbrichts Führung in den 1950er Jahren eine ‚falsche‘ ideologische Haltung für das nicht zufrieden stellende Funktionieren der zentralen Planwirtschaft verantwortlich gemacht, potentielle Reformer wegen angeblicher revisionistischer Tendenzen gemäßregelt und die Notwendigkeit betont hatte, „den Planungsmechanismus zu vervollkommen“, begann sie Anfang der 1960er Jahre, eine flexiblere Wirtschaftslenkung zu erwägen.<sup>78</sup> Hinzu kam, dass die SED-Führung im Zuge ihrer internationalen Isolierung und der Selbstabriegelung ihres Machtbereichs nach neuen Quellen der Herrschaftslegitimation suchen musste. Auch dafür bot sich ein vorwiegend intensiv stimuliertes Wirtschaftswachstum auf der Grundlage von Produkt- und Verfahrensinnovationen an.

Ohne Zweifel legte außerdem die Wirtschaftskonkurrenz mit der Bundesrepublik einen beschleunigten technologischen Wandel in den Industriebetrieben nahe, zumal die führenden Politiker der Ulbricht-Riege nicht müde wurden, vom Einholen und Überholen des Westens zu sprechen. Tatsache war aber, dass der technologische Rückstand der DDR-Industrie im Vergleich zum bundesdeutschen Entwicklungstempo seit der zweiten Hälfte der 1950er Jahre zu wachsen begann. Nun begann sich auszuwirken, dass die Investitionen in die Ausrüstungstechnik und Endfertigung der ‚modernen‘ Industriebranchen Kunststofffertigung, Elektronische Datenverarbeitung und Werkzeugmaschinen- und

---

<sup>76</sup> Vgl. Vermerk über die Beratung in der Staatlichen Plankommission mit namhaften Wissenschaftlern über die Entwicklungsanforderungen bis 1975, 26.02.1960, BArch, DE 1/14060, Bl. 93. Diesen Aspekt betonte der Entwicklungshauptleiter von Carl Zeiss Jena besonders nachdrücklich: „Im Zusammenhang mit der Beratung trug Herr Dr. Kortum noch einige Fragen vor, deren Lösung unbedingt zur Verbesserung der Arbeit der Wissenschaftler im VEB Carl Zeiss Jena beitragen würde. 1. Wohnungsproblem des Wissenschaftlers [...] 2. Import (unter Ausschluss des [staatlichen – R. S.] Deutschen Innen- und Außenhandels) eines Analogrechners der westdeutschen Firma Telefunken für den VEB Carl Zeiss Jena (Preis ca. 100 TDM West) Herr Schulz (Sektorleiter Allg. Maschinenbau in der SPK) wird beauftragt, die Angelegenheit zu überprüfen [...]“ Notiz über die Beratung des Leiters der Abteilung Maschinenbau der SPK über Maßnahmen auf dem Gebiete der Regelungstechnik unter besonderer Berücksichtigung der Automation am 16.04.1959, 18.04.1959, BArch, DE 1/13479, Bl. 4.

<sup>77</sup> Vgl. Roesler (1999, S. 105).

<sup>78</sup> Vgl. Bentley (1986, S. 22).

Wissenschaftlicher Gerätebau während der Rekonstruktionsperiode zu gering ausgefallen waren.<sup>79</sup>

Zur Beglaubigung ihrer Modernisierungsanstrengungen gegenüber der (gesamt-)deutschen Öffentlichkeit und dem Ausland diente den Wirtschaftsfunktionären der SED bekanntlich die Leipziger Messe. Nach der Frühjahrsmesse Anfang März 1960 stellte daher das Flaggenschiff der SED-Presse die „allgemein als Sensation bezeichnete Tatsache“ heraus, „dass der VEB Carl Zeiss Jena mit nicht weniger als 62 Neuentwicklungen das Messeschaufenster unserer Republik dekorierte.“<sup>80</sup> Um diesen Eindruck zu untermauern, fanden auch die Leipziger Pressekonferenzen des Zeiss-Managements im „Zentralorgan“ der SED einen stärkeren Widerhall. So kam der kaufmännische Direktor zu Wort, wonach von allen bislang mit den kapitalistischen Industriestaaten abgeschlossenen Lieferverträgen ausgerechnet US-Firmen an der Spitze rangieren würden. Aber auch der Werkleiter wurde ausführlich zitiert, der auf eine entsprechende Frage eines Journalisten geantwortet habe, „dass die DDR selbstverständlich auch eine ‚Werra VII‘ und eine ‚Werra VIII‘ sowie einen Rechenautomaten ‚ZRA 2‘, 3, 4 oder 5 haben wird, [...]“<sup>81</sup>

Schrade wurde hier als eine Art Makler von modernen Geräten „Made in GDR“ und ihren systematischen Weiterentwicklungen inszeniert. Und in dieser Rolle schien er sich sichtlich wohl zu fühlen, jedenfalls verstand er sie auszufüllen. In ihr gewann er für die Wirtschaftspolitik der SED und den staatlich kontrollierten Außenhandel der DDR einen unschätzbaren Wert. Außerdem deutete diese Berichterstattung die Umprofilierung des Jenaer Zeiss-Werkes zu einem „Wissenschaftlichen Industriebetrieb“ an, der perspektivisch noch größere Marktanteile im Westen erobern werde, wodurch sich auch das politische Gewicht der DDR im Ausland verstärken würde. Auch die bundesdeutschen Printmedien beobachteten die Umstrukturierung von Zeiss Jena aufmerksam und unterstrichen die Sortimentsverschiebung zugunsten optoelektronischer Gerätesysteme.<sup>82</sup> Sogar die renommierte Londoner „Times“ erwies diesem Trend ihre Reverenz: „The trend is increasingly away from optical instruments towards electronics – from spectacle lenses, microscopes, and field glasses, to the most elaborate precision measuring instruments incorporated in modern

---

<sup>79</sup> Vgl. ebd. (1986, S. 18-22) u. Kirpal (1998, S. 115).

<sup>80</sup> Heinz Fellenberg: Zeiss-Erzeugnisse machen große Politik. Gedanken bei einem Rundgang durch den Pavillon des VEB Carl Zeiss. 62 Neuentwicklungen in diesem Jahr. In: Neues Deutschland, Nr. 66 v. 06.03.1960, S. 3.

<sup>81</sup> Ebd. Die Realentwicklung des genannten Fotoapparates und des Ziffernrechenautomaten ZRA 1 wies freilich erhebliche Rückschläge auf und löste das Problem des technologischen Rückstands eben gerade nicht, was aber im Rahmen dieses Beitrages nicht thematisiert werden kann. Vgl. Götzke (1968, S. 108-111), Krakat (1976, S. 19), Müller (1989, S. 155-158) u. Judt (1992, S. 144).

<sup>82</sup> Vgl. VEB Zeiss Jena verstärkt Forschungsarbeiten. Schwergewicht der Produktion bei wissenschaftlich-technischen Geräten/ 18600 Beschäftigte. In: Deutsche Zeitung (Stuttgart) v. 09.03.1960 u. VEB Jena mit hoher Exportquote. In: Handelsblatt (Düsseldorf), Nr. 51, 15.03.1966.

automatic machine tools. More than half of this production – and in some lines up to 90 per cent – is exported.”<sup>83</sup>

Nunmehr wurde bei der Präsentation von Zeiss Jena in den politischen Medien auf die Verschmelzung von „Tradition“ und „Fortschritt“ abgehoben. Als Beleg darf ein Artikel von Hugo Schrade gelten, den das „Neue Deutschland“ aus Anlass des 125. Geburtstages von Ernst Abbe veröffentlichte. In ihm hob er als Bevollmächtigter der Carl-Zeiß-Stiftung und Generaldirektor des VEB Carl Zeiss Jena vorgestellte Wirtschaftsmanager hervor, dass der volkseigene Betrieb unter den neuen gesellschaftlichen Verhältnissen den Glanz und die Ehre der Zeiss-Tradition nicht nur bewahrt und sorgsam gepflegt habe. Vielmehr sei das reiche wissenschaftliche Erbe von Ernst Abbe durch die mittlerweile 18.000 Arbeiter, Angestellten, Techniker, Ingenieure und Wissenschaftler auf vielfältige Weise gemehrt worden.<sup>84</sup> Selbstverständlich hing diese plötzliche Besinnung auf Abbes Stiftungswerk auch mit den fortgesetzten Gerichtsprozessen im Namens- und Warenzeichenstreit zusammen. Hugo Schrade wuchs neben seiner Rolle als ‚Aushängeschild‘ der DDR-Wissenschaftsindustrien auf den Leipziger Messeveranstaltungen immer umfangreichere Aufgaben als Repräsentant des Jenaer Zeiss-Werkes in den juristischen Auseinandersetzungen mit den Unternehmen in Mainz und Oberkochen zu.<sup>85</sup> Dieses Moment vertiefte die innerbetriebliche Arbeitsteilung mit Ernst Gallerach, der seit 1962 als sein 1. Stellvertreter in der Werk- bzw. Kombinatleitung fungierte. Hinzu trat eine gewisse Entfremdung, die aus den Eigenheiten des um dreißig Jahre jüngeren Wirtschaftsmanagers resultierten, der überdies einen frontaleren Leitungsstil als Schrade zu praktizieren gedachte. Außerdem entwickelte Gallerach Vorschläge zur Umprofilierung der Kombinatbetriebe bzw. zur Umstrukturierung der Belegschaft, die nicht nach dem Geschmack des Altwerkleiters gewesen sein dürften, der sehr den Traditionen des Wissenschaftlichen Gerätebaus verhaftet geblieben ist.<sup>86</sup> Jedenfalls entschied sich Hugo Schrade im ersten Halbjahr 1966, den Staffstab als Generaldirektor an Gallerach zu übergeben,

---

<sup>83</sup> Jena carries on the Zeiss tradition. In: The Times (London) v. 29.05.1964. Die zuletzt angeführten Artikel wurden in der umfangreichen Firmendokumentation des Hamburgischen Welt-Wirtschafts-Archivs aufgefunden.

<sup>84</sup> Vgl. Hugo Schrade: Zum 125. Geburtstag von Ernst Abbe. Begründer der modernen Optik. In: Neues Deutschland v. 23.01.1965, S. 4.

<sup>85</sup> Vgl. Schrade (1966, S. 55-62). Die mit den Prozessen verbundenen Verpflichtungen führten Schrade häufig in die Bundesrepublik, wo er überdies in wissenschaftlichen Gesellschaften alte Bekannte oder ehemalige Arbeitskollegen aufsuchte, nicht zuletzt, um für seine Position in den juristischen Auseinandersetzungen mit den westdeutschen Unternehmen zu werben. Diese Gespräche weckten indes das Misstrauen der BPO, die Schrade über die ZK-Abteilung für Maschinenbau beim Sekretär für Wirtschaft des ZK der SED anschwärzte. Das versuchte Ernst Gallerach für seine eigenen Karriereziele auszunutzen. Vgl. SAPMO-BArch, DY 30/IV A 2/2.021/577, Bll. 29-40. Ausführlicher dazu: Mühlfriedel (2001, S. 52-54).

<sup>86</sup> Vgl. Ernst Gallerach: Konzentration auf Geräte für führende Zweige der Wirtschaft. In: Neues Deutschland, Nr. 39 v. 08.02.1964, S. 5. Es handelte sich um einen Auszug aus dem Referat, das Gallerach auf der 5. Plenartagung des ZK der SED Ende Januar 1964 gehalten hat. Er gehörte dem Zentralkomitee aber erst ab 1967 als Mitglied an.

aber seine Funktion als Bevollmächtigter der Carl-Zeiss-Stiftung zu Jena weiterhin wahrzunehmen.<sup>87</sup> Auf diese Personalentscheidung warf bereits der VII. Parteitag einen langen Schatten, wo Gallerach der SED-Führung im April 1967 symbolträchtig ein Prognosepapier zur perspektivischen Entwicklung des VEB Carl Zeiss Jena überreichen sollte.

## 5. Fazit

Im ersten Nachkriegsjahrzehnt wurde Hugo Schrade von einer Minderheitsfraktion unter den Partei- und Staatsfunktionären als unentbehrlicher Fachexperte unterstützt. Eine Mehrheit der politischen Machtelite erblickte in ihm hingegen einen Exponenten der „reaktionären“ Unternehmensleitung des alten Zeiss-Konzerns in Jena. Zwischen 1957 und Anfang 1959 drängten die SED-Bezirksleitung Gera und die Staatssicherheit im Bunde mit dem Parteisekretär von Zeiss auf eine Ablösung des Werkleiters. Das Sekretariat des ZK der SED folgte diesen Vorschlägen indes nicht. Walter Ulbricht suchte sich zu dieser Zeit gegenüber dem Zeiss-Chef loyal zu geben. Wirkungsvollen Rückhalt hatte Schrade zuvor vor allem bei Generälen der SMA gefunden. Mit den ersten Überlegungen zur Kombinatbildung und der zwischen 1960 und 1964 entworfenen Umprofilierung von Zeiss Jena zu einem „feinmechanisch-optisch-elektronischen Industriebetrieb“ änderte sich diese Konstellation. Das Werk und sein Führungspersonal gewannen in den Augen der SED-Führung eine Schlüsselstellung für die angestrebte Mechanisierung und Automatisierung der gesamten DDR-Industrie. Ulbrichts überschwängliche Würdigung aus Anlass des 65. Geburtstages von Hugo Schrade symbolisierte diesen Wahrnehmungswandel auf dem Höhepunkt der Modernisierungseuphorie im Sommer 1965.

## Literatur

- Bentley, Raymond (1986): Technologischer Wandel in der Industrie der DDR 1945-1985. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 36, B 4, S. 16-27.
- Beyermann, Andre (o. J.): Carl Zeiss Jena im Visier des MfS. Der Operativvorgang „Lupe“, Ms., o. O.
- Buch und Volk (1956): 60 Jahre Ernst-Abbe-Bücherei Jena. Hrsg. v. der Carl-Zeiss-Stiftung, Jena. Jena.
- Döbert, Frank (2003): Von Tauwetter ist keine Spur. Der 17. Juni 1953 in Jena. In: Gerbergasse 18. Forum für Geschichte und Kultur, Heft 29, S. 40-52.

---

<sup>87</sup> Vgl. Mühlfriedel/Hellmuth (2004, S. 200 f.) u. zur Wahrnehmung dieses Führungswechsels in der Bundesrepublik: *Handelsblatt* (Düsseldorf), Nr. 167 v. 01.09.1966.

- Flocken, Jan von/ Scholz, Michael F. (1994): Ernst Wollweber. Saboteur – Minister – Unperson. Berlin.
- Förster, Heike (1995): Entwicklung von Handlungsstrategien bei Führungskräften in der DDR-Wirtschaft. Eine empirische Untersuchung von Lebens- und Karriereverläufen ehemaliger Betriebs- und Kombinatdirektoren. Frankfurt am Main u. a.
- Förtsch, Eckart (1997): Wissenschafts- und Technologiepolitik in der DDR. In: Naturwissenschaft und Technik in der DDR. Hrsg. v. Dieter Hoffmann und Kristie Macrakis. Berlin, S. 17-33.
- Fügener, Jens (1997): Von Alliierten und anderen Widrigkeiten. Carl Zeiss Jena zwischen Kriegsende und Verstaatlichung. In: Der letzte Schliff. 150 Jahre Arbeit und Alltag bei Carl Zeiss. Hrsg. v. Frank Markowski. Berlin, S. 150-169.
- Göpel, Heinz / Zelt, Johannes (1960): Über die Mängel in neueren Darstellungen zur Geschichte des Zeiß-Werkes und der Rolle Ernst Abbes. In: Zeitschrift für Geschichtswissenschaft 8, Heft 1, S. 167-175.
- Götzke, Horst (1968): Programmgesteuerte Rechenautomaten, 4. verbesserte Aufl. Leipzig.
- Grabas, Margrit (1996): Der Beitrag Schumpeters zur Erklärung von Stabilität und Instabilität der sozio-ökonomischen Entwicklung: Dargestellt an der Wirtschaftsgeschichte der DDR. In: Unternehmer und technischer Fortschritt. Büdinger Forschungen zur Sozialgeschichte 1994 und 1995. Hrsg. v. Francesca Schinzinger. München, S. 211-244.
- Hermann, Armin (2002): Und trotzdem Brüder. Die deutsch-deutsche Geschichte der Firma Carl Zeiss. München-Zürich.
- Hübner, Peter (1998): Industrielle Manager in der SBZ/DDR. Sozial- und mentalitätsgeschichtliche Aspekte. In: Geschichte und Gesellschaft 24, Heft 1, S. 57-80.
- Hübner, Peter (1999): Durch Planung zur Improvisation. Zur Geschichte des Leitungspersonals in der staatlichen Industrie der DDR. In: Archiv für Sozialgeschichte 39, S. 197-233.
- Hübner, Peter (2003): Diktatur und Betrieb in der frühen DDR (1949-1961). Aspekte einer schwierigen Beziehung. In: Vor dem Mauerbau. Politik und Gesellschaft in der DDR der fünfziger Jahre. Hrsg. v. Dierk Hoffmann, Michael Schwarz und Hermann Wentker. München, S. 119-135.
- Judt, Matthias (1992): Zur Geschichte des Büro- und Datenverarbeitungsmaschinenbaus in der SBZ/DDR. In: Werner Plumpe/Christian Kleinschmidt (Hrsg.): Unternehmen zwischen Markt und Macht. Aspekte deutscher Unternehmens- und Industriegeschichte im 20. Jahrhundert. Essen, S. 137-153.
- Kiel, Oskar (1989): Zur Bewußtseinsentwicklung der Werktätigen des Zeiss-Werkes im Prozeß der antifaschistisch-demokratischen Umwälzung. Jena, phil. Diss., Ms.
- Kiera, Hans-Georg (1975): Partei und Staat im Planungssystem der DDR. Die Planung in der Ära Ulbricht. Düsseldorf.
- Kirpal, Alfred (1998): Chancen und Realitäten der Entwicklung der Halbleitertechnik in der BRD und in der DDR. In: Technik und Wissenschaft als pro-

- duktive Kräfte in der Geschichte. Rolf Sonnemann zum 70. Geburtstag. Hrsg. v. Thomas Hänseroth. Dresden, S. 104-118.
- Klimow, Gregori (1952): Berliner Kreml. Köln-Berlin.
- Krakat, Klaus (1976): Der Weg zur dritten Generation: die Entwicklung der EDV in der DDR bis zum Beginn der siebziger Jahre. Berlin.
- Liebe, Hans (1962): Die Rolle des VEB Carl Zeiss Jena im Kampf für den Frieden und bei der Festigung der ökonomischen Grundlagen der Deutschen Demokratischen Republik. Ein Beitrag zur Geschichte des VEB Carl Zeiss Jena von 1956-1961. Berlin, phil. Diss., Ms.
- Mestrup, Heinz (2003): Nachschlagewerk. In: Best, Heinrich / Mestrup, Heinz (Hrsg.): Die Ersten und Zweiten Sekretäre der SED. Machtstrukturen und Herrschaftspraxis in den thüringischen Bezirken der DDR. Weimar & Jena, S. 549-754.
- Mit klarer Sicht (1958): Das Ende der Zeiss-Legende. Hrsg. v. Zentralkomitee der SED, Abt. Propaganda/Agitation und der Bezirksleitung Gera der SED, Abt. Propaganda/Agitation. o. O.
- Mühlfriedel, Wolfgang (2001): Hugo Schrade und das Zeisswerk nach 1945. Biographische Notizen. In: Jenaer Jahrbuch zur Technik- und Industriegeschichte, Bd. 3. Jena, S. 27-58.
- Mühlfriedel, Wolfgang/Edith Hellmuth (2004): Carl Zeiss in Jena 1945-1990. Köln u. a.
- Müller, Armin (2004): Die erste Generation der Werkleiter in der SBZ/DDR. Drei Volkseigene Betriebe im Vergleich. In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 49, Heft 2, S. 198-221.
- Müller, Karl-Heinz (1989): Das Thema: 40 Jahre DDR. In: GI-Mitteilungen. Mitteilungsblatt der Gesellschaft für Informatik der DDR 4, Heft 5/6, S. 155-158.
- Mütze, Klaus (2004): Die Macht der Optik. Industriegeschichte Jenas 1846-1996. Band 1: Vom Atelier für Mechanik zum Rüstungskonzern 1846-1946. Weimar & Jena.
- Neumann, Philipp (2002): Betriebliche Sozialpolitik im VEB Carl Zeiss Jena 1948 bis 1953. Jena, Magisterarbeit, Ms.
- Nieberling, Anne/Clemens Wischermann (1998): Unternehmensgeschichte im institutionellen Paradigma. In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 43, Heft 1, S. 35-48.
- Pohlack, Hubert (1973): Zur Absicherung des Überführungs- und Überleitungsprozesses aus der Sicht eines gerätebauenden Industriezweiges. In: Probleme der Überleitung naturwissenschaftlicher Forschungsergebnisse in die gesellschaftliche Praxis. Materialien des zweiten Theoretischen Seminars des Instituts für Wissenschaftstheorie und -organisation der Akademie der Wissenschaften der DDR, Heft 9, S. 21-31.
- Roesler, Jörg (1982): Aufsicht und Kontrolle in den volkseigenen Industriebetrieben der DDR 1945 bis Anfang der sechziger Jahre. In: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Teil IV, S. 9-31.
- Roesler, Jörg (1990): Zwischen Plan und Markt. Die Wirtschaftsreform in der DDR zwischen 1963 und 1970. Berlin.

- Roesler, Jörg (1999): Wirtschaftspolitische Grundsatzentscheidungen in beiden deutschen Staaten 1946-1970. In: UTOPIE kreativ, Heft 103/104, S. 102-109.
- Schrade, Hugo (1966): Der internationale Schutz der Zeiss-Namens- und Warenzeichenrechte. In: Wissenschaftliche Zeitschrift der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Gesellschafts- und Sprachwissenschaftliche Reihe 15, Heft 1, S. 55-62.
- Solga, Heike (1996): Klassenlagen und soziale Ungleichheit in der DDR. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 46, S. 18-27.
- Springer, Ralf (2003): Biographische Studien zum Sozialreformer und Politiker Friedrich Schomerus (1876-1963). Oldenburg.
- Steiner, André (1994): Wirtschaftliche Lenkungsverfahren in der Industrie der DDR Mitte der fünfziger Jahre. Resultate und Alternativen. In: Christoph Buchheim (Hg.): Wirtschaftliche Folgelasten des Krieges in der SBZ/DDR. Mannheim, S. 271-293.
- Steiner, André (2000): Von „Hauptaufgabe“ zu „Hauptaufgabe“. Zur Wirtschaftsentwicklung der langen 60er Jahre in der DDR. In: Dynamische Zeiten. Die 60er Jahre in den beiden deutschen Gesellschaften. Hrsg. v. Axel Schildt, Detlef Siegfried und Karl Christian Lammers. Hamburg, S. 218-247.
- Steiner, André (2004): Wissenschaft und Politik: Politikberatung in der DDR? In: Experten und Politik: wissenschaftliche Politikberatung in geschichtlicher Perspektive. Berlin, S. 101-126.
- Tandler, Agnes Charlotte (1997): Wissenschaftler und Wissenschaftspolitik in der DDR 1955-1971. Florenz, Ms.
- Uhl, Matthias (2002): Das Ministerium für Bewaffnung der UdSSR und die Demontage der Carl Zeiss Werke in Jena – eine Fallstudie, in: Rainer Karlsch/Jochen Laufer (Hrsg.): Sowjetische Demontagen in Deutschland 1944-1949: Hintergründe, Ziele und Wirkungen. Berlin, S. 113-145.
- Wagner, Hans (1964): Management und sozialistische Leitung. In: Wirtschaftswissenschaft 12, S. 413-427.
- Wagner, Ulrich (1967): Interessenkonflikte zwischen politischer Führung und Betriebsleitungen in sowjetischen Zentralverwaltungswirtschaften. Dargestellt am Beispiel der Industrie Mitteldeutschlands. Marburg, oec. Diss.
- Welskopp, Thomas (2004): Unternehmenskulturen im internationalen Vergleich oder integrale Unternehmensgeschichte in typisierender Absicht? In: Berghoff, Hartmut / Vogel, Jakob (Hrsg.): Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte. Dimensionen eines Perspektivenwechsels. Frankfurt am Main u. a., S. 265-294.
- Zimmermann, Hartmut (1970): Wandlungen der Leitungsstruktur des VEB in soziologischer Sicht. In: Deutschland Archiv. Zeitschrift für Fragen der DDR und der Deutschlandpolitik. Sonderheft: Industriebetrieb und Gesellschaft in der DDR, Heft 10, S. 98-112.