

### Kaderauswahl und Karrieredeterminanten beim Kombinat VEB Carl Zeiss Jena in der Ära Biermann (1975-1989)

Remy, Dietmar

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:

Remy, D. (2005). Kaderauswahl und Karrieredeterminanten beim Kombinat VEB Carl Zeiss Jena in der Ära Biermann (1975-1989). *Historical Social Research*, 30(2), 50-72. <https://doi.org/10.12759/hsr.30.2005.2.50-72>

#### 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>

## Kaderauswahl und Karrieredeterminanten beim Kombinat VEB Carl Zeiss Jena in der Ära Biermann (1975-1989)

*Dietmar Remy\**

**Abstract:** Kombinat VEB Carl Zeiss Jena was among the leading companies of the late GDR. At the end of the 1980's almost 70,000 employees worked in its divisions of optics, precision mechanics, and microelectronics. The Zeiss management was recruited by the chairman himself. Recruitment and promotion did not only depend on the professional qualification of a candidate but as well on his or her membership in the SED (Communist state party), gender, social background, political past, and moral conduct. The article shows that it became difficult to staff management positions in due time as non-professional criteria grew more and more important.

### 1. Einleitung

Die Umsetzung der Richtlinien<sup>1</sup> des Politbüros und des Zentralkomitees der SED zur sozialistischen Kaderpolitik in konkrete Kaderarbeit vor Ort war in den Kombinaten und Betrieben der DDR Aufgabe der staatlichen Leiter (General-, Betriebs- und Fachdirektoren). Kaderarbeit umfasste die planmäßige Auswahl, Verteilung, Fortbildung und Kontrolle der Führungskräfte.<sup>2</sup> Die Besetzung der höchsten beruflichen Funktionen im Kombinat blieb dabei dem Generaldirektor als Leiter des Unternehmens persönlich vorbehalten.<sup>3</sup> Das Kombinat VEB Carl Zeiss Jena bietet sich für eine Fallstudie über Rekrutierungsmuster

---

\* Address all communications to: Dietmar Remy, Sonderforschungsbereich 580, Friedrich-Schiller-Universität Jena, Carl-Zeiß-Str. 2, 07743 Jena, E-Mail: dietmarremy@dietmarremy.de

<sup>1</sup> Z. B. Beschluss des Sekretariats des Zentralkomitees über die Arbeit mit den Kadern vom 7. Juni 1977, SAPMO-BArch DY 30/J IV 2/3/2605.

<sup>2</sup> Herber / Jung (1968), passim.

<sup>3</sup> Nicht jeder Generaldirektor war allerdings ein Kombinatdirektor, auch Leiter wichtiger Außenhandelsbetriebe wurden als Generaldirektor titulierte.

und Kriterien der Kaderauswahl bei Führungskräften an, da bei der Aufarbeitung der Ära seines autoritären Generaldirektors Dr. Wolfgang Biermann die Möglichkeiten und Handlungsspielräume eines staatlichen Leiters sehr transparent werden – gleichzeitig aber auch „Sachzwänge“ bei der Kaderselektion zum Vorschein kommen, denen selbst „der General“ aus Jena Rechnung tragen musste.

Für die Untersuchung positiver und negativer Karrieredeterminanten des Zeiss-Leitungspersonals im Zeitraum von 1975 bis 1989 werden zwei Hauptquellen herangezogen:

- a) Zum einen der Zentrale Kaderdatenspeicher des Ministerrates der DDR (ZKDS). Hierbei handelt es sich um einen seit 1983<sup>4</sup> geführten personenbezogenen Massendatenspeicher der DDR-Regierung, der vom Sonderforschungsbereich 580 an der Universität Jena in Zusammenarbeit mit dem Bundesarchiv entschlüsselt, anonymisiert<sup>5</sup> und für Forschungszwecke aufbereitet wurde. Das rekonstruierte elektronische Datenkonvolut besteht aus verschiedenen Jahresscheiben, beispielsweise enthält der ZKDS aus dem Jahr 1989 die kaderpolitischen und arbeitsökonomischen Angaben von über 380.000 Führungskräften.<sup>6</sup> Wichtige Kadermerkmale im ZKDS sind Parteizugehörigkeit, soziale Herkunft,<sup>7</sup> berufliche Entwicklung, fachliche und politische Aus- und Weiterbildungen, Wahlfunktionen, Fremdsprachen, Spezialkenntnisse, Auszeichnungen sowie Angaben zum Ehepartner.<sup>8</sup> Der Datenspeicher wurde vom Ministerrat der DDR für die Anfertigung statistischer Übersichten und (seltener) konkrete Personenrecherchen genutzt. Im ZKDS 1989 befinden sich 2131 Zeissianer; zirka drei Prozent der Belegschaft wurden also als meldepflichtige Führungskräfte eingestuft. Bedeutsam für die vorliegende Untersuchung sind die Mitglieder der Zeiss-Kombinatsleitung, die im Jahr 1989 aus 45 Personen bestand (ohne Funktionäre der SED, des FDGB, der FDJ und der ABI) und die monatlich zur Sitzung zusammentrat, um für das Kombinat Anordnungen zu treffen und deren Umsetzung zu kontrollieren.
- b) Zum anderen Dokumente aus dem Carl Zeiss Archiv. Diese verdeutlichen anschaulich den Einfluss, den der Generaldirektor auf die Kaderarbeit in seinem Verantwortungsbereich nahm. Die Fachdirektion für Kader und Bildung sowie die Fachdirektion für Inspektion und Sicherheit unterstützten den Generaldirektor bei der Auswahl der Leitungs-

---

<sup>4</sup> Vorläuferprojekte gab es seit Anfang der siebziger Jahre. Siehe zur Genese des Zentralspeichers: Remy (2003).

<sup>5</sup> Löschung des Namens und der Adresse, Umwandlung der Personenkennzahl in eine ID.

<sup>6</sup> Die vom Sonderforschungsbereich 580 erstellte Masterdatei des ZKDS mit sämtlichen Daten der achtziger Jahre enthält die Berufsverläufe von fast 700.000 Merkmalsträgern (mit Dubletten 2,6 Mio. Fälle). Rathje / Remy (2004), S. 19-23.

<sup>7</sup> Klassen-/Schichtzugehörigkeit des Vaters vor dem 16. Lebensjahr des Kadern.

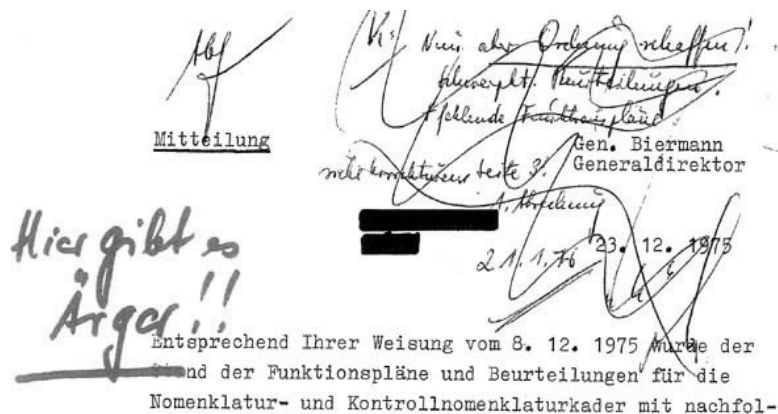
<sup>8</sup> Die Datenmatrix des ZKDS besteht aus insgesamt 935 Variablen.

kräfte für das Kombinat. Wolfgang Biermann hatte die Angewohnheit, Vorlagen seiner Fach- und Betriebsdirektoren vor der Rückgabe mit Kommentaren und Anweisungen zu versehen und so Unmut und Missfallen oder – seltener – Zustimmung und Anerkennung auszudrücken. Dadurch ist heute sein persönliches Wirken und Denken nachvollziehbar.

Tabelle 1: Die Leitung des Kombinates VEB Carl Zeiss Jena<sup>9</sup>

Berufliche Funktion	Anzahl
Generaldirektor des Kombinates	1
1. Stellvertreter des Generaldirektors	1
Stellvertreter des Generaldirektors	2
Generaldirektor des Außenhandelsbetriebs	1
Hauptbuchhalter	1
Fachdirektor	15
Betriebsdirektor	24

Abbildungen 1-4: Mit der für ihn typischen drastischen Sprache kritisierte der Generaldirektor häufig die Tätigkeit seiner Untergebenen – hier vier Beispiele aus den Vorlagen der Kaderabteilung an den Generaldirektor.<sup>10</sup>



<sup>9</sup> ZKDS 1989. Siehe im Anhang die Übersicht zur Zusammensetzung der Kombinatleitung.  
<sup>10</sup> Mitteilungen der Fachdirektion Kader an den Generaldirektor vom 23. Dezember 1975 (CZA VA 01590), 27. April 1978 (VA 02614), 28. Mai 1976 (VA 01590) und 14. Dezember 1978 (VA 02924).

2. Mit den Bearbeitern in den Kaderleitungen der K-B/Z, M, H und V fanden Konsultationen statt. Die Ursache der Versäumnisse war meist längerer Ausfall durch Krankheit. *- nein - Feilheit -*  
*(Lüge)*

*Mitteilung*  
*Z Hand*  
 2.1.1. *Personelle 6D- Wessungen*  
*verantwortliche*  
*Seite ZR + bR*  
 Gen. Dr. Biermann  
 Generaldirektor  
 14. Dez. 1978  
 19.12.78  
 Bericht über den Stand des EDV-Kaderprojektes vom 14. 12. 1978  
*Das wird mit Hilfe gemacht! (Was bilden sich diese Leute ein)*  
 1. Die im letzten Bericht benannten Rückstände bei den K-B/M, G und Z wurden in den letzten 10 Tagen nur teilweise abgebaut.  
*11.12.78*

*schief ran kalen*  
*neugierhafte*  
*stelle v. h*  
*So ist das*  
*meines*  
 Während in den Werken 1, 2 und 4, SB und HB sowie in den VEB FPM und FMD die Arbeiten gut vorangehen, läuft in den anderen Betrieben und Fachdirektionen die Erfassung der Kadermerkmale nur zögernd an, so z.B. im Werk 3 (Optik), VEB FMS und V. *ROW*  
 Das Werk 3 (Optik) hat bis heute ihre Durchführungskonzeption der 3. Etappe, die im Dezember 1975 im Maßnahmenplan gefordert war, noch nicht in der Werkleitung behandelt und die Primärdatenerfassung ihrer Beschäftigten noch nicht begonnen, so daß sie über 6 Monate mit dem Kaderprojekt in Verzug sind.  
 Im Betrieb für Export und Import wird seit Februar 1976 nicht mehr am Kaderprojekt gearbeitet, weil nach Angaben des Leiters Kader und Bildung der Genosse *[Name]* die personellen Voraussetzungen nicht geschaffen hat.  
 Von O und V fehlten auch die Kollegen aus den R-analogen Bereichen bei der Unterweisung der Kader für das Ablochen der Signierscheine.

## 2. Der General

Wolfgang Biermann übernahm 47-jährig im Oktober 1975 seine Funktion als „sozialistischer Manager“ bei einem der wichtigsten Wirtschaftsunternehmen der DDR. Zuvor war er langjährig als Generaldirektor im VEB Werkzeugmaschinenkombinat „7. Oktober“ in Berlin tätig gewesen und 1966 mit dem Eh-

rentitel „Held der Arbeit“ ausgezeichnet worden.<sup>11</sup> Obgleich bei Zeiss die Kombinatbildung schon im Jahr 1965 begonnen hatte, kam es in der Ära Biermann nochmals zu einem gewaltigen Zuwachs an Aufgaben und Beschäftigten. 1977 wurde der VEB Jenaer Glaswerk Schott & Gen. in das Kombinat integriert, 1985 Betriebe der Kameraindustrie (Dresden, Görlitz und Freital) und 1986 schließlich Einrichtungen der Mikroelektronik (Betriebe in Dresden). Zudem wurde die militärische Forschung und Produktion bis 1987 stark ausgeweitet (Betriebe in Göschwitz und Gera). Die Anzahl der Beschäftigten stieg unter Biermann um 20.000 auf 69.000 Personen (1989, mit Lehrlingen).

Zeitzeugen beschreiben Wolfgang Biermann meistens als launenhaften Tyrannen, der auf seine Untergebenen übermächtig, brutal sowie Angst einflößend wirkte. Andererseits galt er als fachlich anerkannt, fleißig, tatkräftig und willensstark. Seine ehemalige Persönliche Referentin urteilt: „Daß Wolfgang Biermann als Generaldirektor so ungewöhnlich erfolgreich war, lag zweifellos an der Härte und Kompromißlosigkeit seines Führungsstils, an der Fähigkeit, sich in den Tücken dieses Wirtschaftssystems weder zu verlieren noch aufreiben zu lassen, sondern unbeirrt durch eigene Zweifel oder gar menschliches Verständnis für die Probleme nachgeordneter Leiter seinen Weg zu gehen und das durchzusetzen, was ihm durch die Partei- und Staatsführung aufgetragen worden war. Der Wille zum Erfolg überwog alles andere. Daß er sich innerhalb des Kombinates im mündlichen Umgang mit ‚General‘ anreden ließ bzw. dieser Anrede nie widersprach, war kein Zufall. Er war der Oberkommandierende, und niemand durfte seine Befehle in Frage stellen.“<sup>12</sup> In einer Doktorarbeit aus dem Jahr 2000 wird der Generaldirektor sogar als „genial“ bezeichnet; er habe gute Personalentscheidungen getroffen und seine Leitungskader motivieren können.<sup>13</sup> Erich Honecker adelte Biermann, indem er ihn 1980 in seiner Autobiografie „Aus meinem Leben“ als „Kampfgefährten“ titulierte.<sup>14</sup> Die Autoren einer aktuellen Publikation zum Zeiss-Werk ziehen folgendes Fazit: „Der von ihm [Biermann] verfolgten Unternehmenspolitik war es mit zu verdanken, dass in den achtziger Jahren das Image des VEB Carl Zeiss JENA im In- und Ausland erhöht wurde. Unter seiner Generaldirektion gelang es, das Zeiss-Werk und das Kombinat in seiner Gesamtheit bis zur Mitte der achtziger Jahre ökonomisch zu stabilisieren und ... auf ausgewählten Gebieten die Spitzenposition

---

<sup>11</sup> Die gleiche Auszeichnung erhielt er nochmals 1979, zudem 1977 den Vaterländischen Verdienstorden in Gold sowie 1987 den Karl-Marx-Orden. ZKDS 1989 und Schwärzel / Reuter (2001), S. 80.

<sup>12</sup> Schreiner (1999), S. 26. Siehe zur Charakterisierung Biermanns dort auch S. 21, 24, 41, 43 sowie Pröger (2003), S. 238-248.

<sup>13</sup> „... und unter Biermann erfolgte auch die Übernahme der Entwicklung und Produktion der Speicherschaltkreise vom Kombinat Mikroelektronik. Er verstand es, die richtigen Personen für diese Bereiche auszuwählen und sie entsprechend zu motivieren. Biermann schätzte die Propagandawirkung der Mikroelektronik richtig ein und wurde dadurch zum kongenialen Partner von Honecker und Mittag.“ Kirchner (2000), S. 44.

<sup>14</sup> Honecker (1980), S. 272.

zu halten bzw. einzunehmen. (...) Der oftmals rüde Umgang Biermanns mit Belegschaftsangehörigen, zumal mit Führungskräften, die sein Mißfallen erregt hatten, war außerordentlich diskriminierend. Das Bestreben, sich auf diese Weise Respekt und Autorität zu verschaffen, war für ihn und für das Zeiss-Werk nicht dienlich, sondern sorgte sowohl bei den Betroffenen als auch in ihrem Kollegenkreis für Unmut und Frust und untergrub die Arbeitsmoral.<sup>15</sup> Die Kollektivität der Leitung herabsetzend erklärte Wolfgang Biermann selbst seinen Führungsstil 1993 in einem Interview gewohnt direkt und lakonisch folgendermaßen: „Wenn Sie so ein Kombinat führen wollen, dürfen Sie nicht zimperlich sein. Sie können nicht sagen: Seid Ihr nun in allen Fragen derselben Meinung? Ehe man da durch ist, ist ja Weihnachten!“<sup>16</sup>

Abbildung 5: Wolfgang Biermann im Jahr 1975 zu Beginn seiner Tätigkeit als Generaldirektor des Kombinats VEB Carl Zeiss Jena.<sup>17</sup>



<sup>15</sup> Mühlfriedel / Hellmuth (2004), S. 342 f.

<sup>16</sup> Pirker u. a. (1995), S. 221.

<sup>17</sup> Foto: Carl Zeiss Archiv.

Fachlich war Biermann dem Minister für Elektrotechnik und Elektronik unterstellt.<sup>18</sup> Auf Parteiebene unterstand er dem 1. Sekretär und dem Sekretär für Wirtschaft der SED-Bezirksleitung Gera sowie dem 1. Sekretär der SED-Industriekreisleitung Zeiss. Als Mitglied des Zentralkomitees der SED (seit 1976)<sup>19</sup> konnte Biermann diese Instanzen jedoch bei Belieben ausschalten und Grundsatzfragen direkt mit dem ZK-Sekretär für Wirtschaft, Günter Mittag, oder der zuständigen ZK-Abteilung für Metallurgie und Maschinenbau besprechen.<sup>20</sup>

### 3. Karrieredeterminanten

Sofort nach seinem Amtsantritt im Oktober 1975 verschaffte sich der neue Generaldirektor einen Überblick über das Leitungspersonal des Kombinates. So verlangte er von den Kaderabteilungen aktuelle Beurteilungen der Nomenklatur- und Kontrollnomenklaturkader des Generaldirektors (schätzungsweise 250 Personen).<sup>21</sup> In den folgenden Jahren wurden zahlreiche Neu- und Umbesetzungen im Kombinat vollzogen, beispielsweise wurde die Position des Fachdirektors für Kader und Bildung 1976 neu vergeben. 1982 waren abgesehen von zwei Ausnahmen alle Kombinatleitungsmitglieder höchstens fünf Jahre im Amt.<sup>22</sup> Der neue Generaldirektor ermöglichte diesen Kadern den beruflichen Aufstieg, und sie waren ihm somit – zumindest anfänglich – zum Dank verpflichtet. Nach der unruhigen Anfangszeit wurden Neubesetzungen im Kombinat seltener, und „der General“ beließ es in den achtziger Jahren gegenüber seinen Fach- und Betriebsdirektoren meist bei der Androhung des Rausschmisses bei unzureichender Planerfüllung.<sup>23</sup>

Bedeutende Auswahlkriterien für eine leitende Position im Kombinat VEB Carl Zeiss Jena waren:

---

<sup>18</sup> Otfried Steger (SED, 1965-1982) und Felix Meier (SED, 1982-1990). Zuständig für das Zeiss-Kombinat war hauptsächlich Staatssekretär Karl Nendel (SED). „Also die Minister, entschuldigen Sie, das waren arme Schweine. (...) Ich bin zigmal gefragt worden: Willst du nicht Minister werden? Ich war doch nicht blöd.“ Äußerung von Biermann in Pirker u. a. (1995), S. 222.

<sup>19</sup> Zuvor neun Jahre Kandidat des ZK der SED.

<sup>20</sup> Biermann erklärte 1993 im Interview: „... ich hatte schon in Berlin etwas zu sagen. Und wenn es ganz schlimm wurde, bin ich eben zu Mittag oder Honecker gegangen und habe gesagt, so geht es nicht.“ Pirker u. a. (1995), S. 220.

<sup>21</sup> Mitteilung der Fachdirektion Kader an den Generaldirektor vom 23. Dezember 1975, CZA VA 01590. Im ZKDS 1989 befinden sich 88 Nomenklaturkader des Generaldirektors und 213 Kontrollnomenklaturkader des Generaldirektors. Zur Geschichte und Bedeutung des Kadernomenklatursystems siehe: Wagner (1998).

<sup>22</sup> Mitteilung der Fachdirektion Kader an den Generaldirektor vom 16. Juli 1982, CZA VA 03482.

<sup>23</sup> Z. B. Protokoll Nr. 33/88 der Koordinierungsberatung des Generaldirektors vom 21. September 1988, BArch DG 10/VA 307.



### a) Parteizugehörigkeit

Die Mitgliedschaft in der SED war ein Bekenntnis zum sozialistischen Staat, quasi eine öffentliche Loyalitätsbekundung. 1989 gehörten die 45 Mitglieder der Kombinarsleitung von Zeiss ausnahmslos der SED an. Gewiss konnte der Eintritt in die SED ein formaler Schritt sein, wenn er für die Erlangung einer höheren beruflichen Position Voraussetzung war, der berufliche Aufstieg also die Aufnahme in die Partei nach sich zog. Die Analyse der Daten im ZKDS 1989 zeigt jedoch, dass in der Regel der Eintritt in die Partei der Karriere vorausgegangen war, der berufliche Aufstieg folglich planmäßig vollzogen wurde. Die Kombinarsleitungsmitglieder, 1989 durchschnittlich 49 Jahre alt,<sup>24</sup> waren im Mittel mit 26 Jahren Genossen geworden.<sup>25</sup> In diesem Alter wurden Hoch- und Fachschulabsolventen häufig mit einem Nachwuchs- oder Reservekadervertrag ausgestattet, der bereits perspektivisch eine konkrete hohe berufliche Funktion vorgab. Zudem hatten von den 45 Kombinarsleitungsmitgliedern 42 mindestens einen politischen Lehrgang besucht (z. B. auf der Bezirksparteischule). Kaum erwähnenswert ist wohl, dass diese Kader allesamt dem FDGB und der DSF angehörten.<sup>26</sup>

Auch für die zweite Leitungsebene – die Mitglieder der 25 Betriebsleitungen – war die Parteizugehörigkeit von großer Bedeutung: 1989 waren von den 209 Fachdirektoren und 25 Hauptbuchhaltern 195 (93%) bzw. 22 (88%) in der SED. Bemerkenswert ist, dass kein Mitglied der Blockparteien CDU, NDPD, LDPD oder DBD in die höchste Leitungsebene (Kombinat) vorstoßen konnte, eine Parteimitgliedschaft sich hier möglicherweise eher als Karrierehindernis erwies. Nur ein Fachdirektor auf Betriebsebene gehörte der LDPD an, zwei Fachdirektoren der NDPD (elf Parteilose). Unter den Hauptbuchhaltern befand sich kein Mitglied dieser Blockparteien.<sup>27</sup> Ein Proporzsystem wie im Staatsapparat, das den Blockparteien eine gewisse Teilhabe an der Macht ermöglichte, fehlte in der Wirtschaft. Bei Wolfgang Biermann erregten Mitglieder anderer Parteien geradezu Misstrauen. Einen leitenden Mitarbeiter einer Fachdirektion ließ er wegen der ehemaligen Zugehörigkeit zur LDPD auf die Eignung für seine gegenwärtige Aufgabe überprüfen; der Betreffende war bereits 1951 (!) aus der LDPD ausgetreten.<sup>28</sup> Dass Biermann von 1946 bis 1947 selbst Mitglied

---

<sup>24</sup> Sowohl arithmetisches Mittel als auch Median und Modus. ZKDS 1989.

<sup>25</sup> Arithmetisches Mittel. Median = 25 Jahre, Modus = 24 Jahre. Minimum = 19 Jahre, Maximum = 39 Jahre. ZKDS 1989.

<sup>26</sup> ZKDS 1989.

<sup>27</sup> Ebd.

<sup>28</sup> Mitteilung der Inspektion des Generaldirektors an den Generaldirektor vom 7. Januar 1976, CZA VA 02200.

der LDPD war,<sup>29</sup> bevor er 1952 in die SED eintrat, war im Kombinat hingegen nicht bekannt.<sup>30</sup>

## b) Geschlecht

Auch wenn bei der „Planwirtschaft mit Menschen“<sup>31</sup>, die beispielsweise im Kaderprogramm für einen Zeitraum von fünf Jahren ihren Ausdruck fand, ständig die Frauenförderung postuliert wurde: Alle Mitglieder der Kombinatleitung von Zeiss waren männlich. Von 205 Fachdirektoren der 25 Kombinatbetriebe waren 1989 neun weiblich (4%); ihre Tätigkeitsfelder betrafen hauptsächlich die Bereiche Kultur/Soziales, Ökonomie und Kader.<sup>32</sup> Vergeblich wurden vom übergeordneten Organ, dem Ministerium für Elektrotechnik und Elektronik, die „ideologischen Vorbehalte von Leitern beim Einsatz von Frauen“ kritisiert.<sup>33</sup>

## c) Fachliche Qualifikation

Im Jahr 1982 besaßen 30 Mitglieder der Kombinatleitung (83%) einen Hochschulabschluss, die übrigen sechs einen Fachschulabschluss;<sup>34</sup> 1989 hatten 36 Kombinatleitungsmitglieder (80%) einen Hochschulabschluss und die übrigen neun einen Fachschulabschluss.<sup>35</sup> Zehn Personen durften 1989 den Dokortitel tragen, neun konnten zwei oder mehr Hochschulabschlüsse vorweisen und zwei waren mit dem Nationalpreis, der höchsten Auszeichnung der DDR für wissenschaftliche und künstlerische Leistungen, ausgezeichnet worden.<sup>36</sup> Hohe fachliche Qualifikation und politische Loyalität mussten also nicht im Widerspruch zueinander stehen.<sup>37</sup> Der hohe Grad der Politisierung der Wirtschaftsleitung von Zeiss zeigt sich an der Tatsache, dass 26 Mitglieder (58%) im Jahr 1989 neben ihrem Abschluss als Ingenieur, Techniker, Ökonom oder Physiker eine

---

<sup>29</sup> ZKDS 1989.

<sup>30</sup> Seine Personalakte befand sich bei der Abteilung Kader des Ministerrates der DDR, da er Nomenklaturkader des Ministerrates war.

<sup>31</sup> Fricke (1997), S. 437.

<sup>32</sup> ZKDS 1989.

<sup>33</sup> Mitteilung der Fachdirektion Kader an den Generaldirektor über die Ergebnisse der Fachtagung der Direktoren Kader und Bildung im Ministerium für Elektrotechnik und Elektronik vom 25. November 1988, CZA VA 04845.

<sup>34</sup> Mitteilung der Abteilung Kader an den Generaldirektor vom 16. Juli 1982, CZA VA 03482.

<sup>35</sup> ZKDS 1989.

<sup>36</sup> Jeweils einmal Nationalpreis 1. Klasse und einmal Nationalpreis 2. Klasse. ZKDS 1989. Siehe zur Auszeichnungspraxis beim Zeiss-Kombinat die Erinnerungen von Pröger (2003), S. 223-227.

<sup>37</sup> Auch wenn ein DDR-Witz den Kadern in diesem Fall Unehrllichkeit unterstellte, denn zwei von den drei Eigenschaften „Ehrlichkeit“, „Klugheit“ und „Loyalität“ schlossen jeweils die dritte aus: „Wer ehrlich und klug ist, der ist nicht in der SED; wer klug und in der SED ist, der ist nicht ehrlich; und wer ehrlich und in der SED ist, der ist nicht klug.“

Ausbildung zum Gesellschaftswissenschaftler absolviert hatten – als zweiten, dritten oder vierten Beruf.<sup>38</sup> (Zudem gehörten auch noch Vertreter der SED, der ABI, des FDGB und der FDJ der Kombinarsleitung an.) Nach Einschätzung von Biermann sollte ein Hochschulkader mindestens zehn Jahre lang Erfahrungen im Betrieb gesammelt haben, um in die höchste Leitungsebene berufen zu werden. Seinen eigenen Angaben zufolge habe er „einen Riesenaufwand getrieben, um die richtigen Leute zu kriegen“, man habe „nicht mit Hausmacherkost Führungsstellen besetzen“ können. Dabei seien seine Ansprüche so hoch gewesen, dass er deshalb als überheblich gegolten hätte und andere spotteten: „Du und deine Elite“<sup>39</sup>.

#### d) Politische Vergangenheit

Bei der Überprüfung der leitenden Kader im Kombinat nach Biermanns Amtsantritt stellte die Inspektion des Generaldirektors fest, dass in einer Fachdirektion ein ehemaliges Mitglied der NSDAP (Parteieintritt 1942) und ein Mitglied des Nationalsozialistischen Kraftfahrerkorps (NSKK) beschäftigt waren. Ein Tatbestand, der offensichtlich auf den beruflichen Aufstieg dieser Zeissianer in den Jahrzehnten zuvor keinen Einfluss gehabt hatte. Biermann entfernte beide Leitungskräfte ohne Anhörung und ohne Beachtung der fachlichen Qualifikation und bisherigen Leistung von ihren Positionen, indem er lapidar an den Rand der Vorlage schrieb: „Kader ändern“ (s. Abb. 6). Ohne Einfluss auf die Entscheidung blieb die Beschwichtigung des Leiters der Inspektion, der erörterte: „Es besteht keine Konzentration [von ehemaligen Nationalsozialisten in dieser Fachdirektion], da beide [Leitungskader] unterschiedlichen Bereichen angehören.“<sup>40</sup>

Biermann ließ auch die Reisekader des Kombinates hinsichtlich ihrer politischen Vergangenheit überprüfen. 38 Reisekader wurden aufgrund der ehemaligen Zugehörigkeit zur NSDAP, Waffen-SS oder Wehrmacht (Offizier) unverzüglich bis zum Ende einer Einzelfallprüfung als Reisekader gesperrt und – zumindest vorläufig – durch „junge, kaderpolitisch einwandfreie Kader“ ersetzt.<sup>41</sup>

Anzumerken ist hierbei: Wolfgang Biermann, Jahrgang 1927, war am 20. April 1944 („Führers Geburtstag“) in die NSDAP eingetreten.<sup>42</sup> Nach dem Krieg kam ihm die Jugendamnestie der Alliierten für NSDAP-Mitglieder ab Jahrgang 1919 zugute. Seine ehemalige NSDAP-Mitgliedschaft war im Kombinat nicht bekannt.

---

<sup>38</sup> ZKDS 1989.

<sup>39</sup> Alle Zitate bei Pirker u. a. (1995), S. 215. Siehe zur fachlichen Qualifikation der Leitungskader des Elektroniksektors in der DDR: Salheiser (2003), S. 195-200.

<sup>40</sup> Mitteilung der Inspektion des Generaldirektors an den Generaldirektor vom 7. Januar 1976, CZA VA 02200.

<sup>41</sup> Mitteilung der Fachdirektion Kader an den Generaldirektor vom 23. Juli 1976, CZA VA 01590.

<sup>42</sup> Schwärzel / Reuter (2001), S. 80. Im ZKDS fehlt bei Biermann die Angabe der Zugehörigkeit zur NSDAP.

### e) Soziale Herkunft

Das Merkmal „soziale Herkunft“ ist sicherlich für den Sozialwissenschaftler eine problematische Variable. Soziale Herkunft „Arbeiter“ bedeutete, dass der Vater (in Ausnahmefällen die Mutter) vor dem 16. Lebensjahr des Werktätigen als Arbeiter eingestuft wurde. Dazu musste der Vater nicht zwingend in der Produktion tätig sein, sondern konnte beispielsweise auch als Funktionär sein Geld verdienen. Trotz aller Vorbehalte ermöglicht diese Variable dennoch gewisse wissenschaftliche Einsichten, z. B. beim Vergleich des Arbeiter- und Intelligenzanteils bei leitenden Positionen.

In den Kaderprogrammen wurde ständig die Erhöhung des Anteils von Arbeitern in leitenden Positionen gefordert (Losung: „die besten Vertreter der Arbeiterklasse“). Die Tendenz war in der DDR-Wirtschaft jedoch gegenläufig.<sup>43</sup> Dieses belegen auch die Zahlen für das Zeiss-Werk: Waren 1982 noch 58% der Mitglieder der Kombinarsleitung ihrer sozialen Herkunft nach Arbeiter, so waren es 1989 nur noch 49%. Der Anteil der Intelligenz stieg in diesem Zeitraum von 6% auf 11%, der Anteil der Angestellten von 22% auf 29%.<sup>44</sup> Überspitzt könnte man formulieren: Zeiss befand sich 1989 nicht mehr in Arbeiterhand, jedenfalls nicht mehr in der Hand von Arbeiterkindern.

### f) Westverwandtschaft

Berufliche Aufstiege in der DDR mussten oftmals mit einem Abbruch der Kontakte zu Freunden und Verwandten in der Bundesrepublik erkauft werden. Persönliche und briefliche Westkontakte wurden penibel in Personalakten und zahlreichen Statistiken und Auswertungen festgehalten (s. Abb. 7). Wer seine Westkontakte nicht preisgab, galt als illoyal und konnte beispielsweise nicht in gehobener Position bei der militärischen Forschung beschäftigt werden.

Die Fachdirektion Kader des Zeiss-Kombinates kritisierte gelegentlich staatliche Leiter, sie würden bei Einstellungen zu sehr auf die fachliche Eignung schauen und zu wenig die Westkontakte berücksichtigen. So würden in den Buchhalterbereichen „immer noch die fachlichen Kenntnisse der Werktätigen überbetont“<sup>45</sup>. Damit ergab sich beispielsweise für Betriebsdirektoren das ständige Dilemma, einerseits aus kaderpolitischen Gründen auf geeignete Fachleute für Führungspositionen verzichten und andererseits mit den Rausschmissdrohungen des Generaldirektors für den Fall der Nichterfüllung der Pläne leben zu müssen.

---

<sup>43</sup> Hornbostel (1999), S. 190 f.

<sup>44</sup> ZKDS 1989 und Mitteilung der Fachdirektion Kader an den Generaldirektor vom 16. Juli 1982, CZA VA 03482.

<sup>45</sup> Kaderpolitische Analyse der Hauptbuchhalterbereiche des Kombinates Carl Zeiss durch die Fachdirektion Kader (1978), CZA VA 02200.

Abbildung 6: Anweisung von Wolfgang Biermann zur Ein- und Absetzung von Kadern auf einer Vorlage der Inspektion des Generaldirektors<sup>46</sup>

- 3 -

VIII. Verpflichtung als Geheimnisträger

Von den Leitern sind 1 VVS  
15 VD  
8 nicht verpflichtet.

IX. Sonstige Feststellungen

- 1 Leiter wurde bereits zwei mal von seiner Funktion entbunden [REDACTED]  
2 Frauen sind als Gruppenleiter eingesetzt [REDACTED]  
1 Leiter hat Einzelvertrag [REDACTED]

Schlußfolgerungen

1. Von den Leitern aus den Bereichen [REDACTED] und [REDACTED] gehörte einer der Nazipartei und einer Gliederung an (ca. 7%). Es besteht keine Konzentration, da beide unterschiedlichen Bereichen angehören. *keine Konzentration!*
2. 1 Leiter war Offizier und 6 Leiter waren Unteroffiziere der faschistischen Wehrmacht. Hier ist eine Konzentration von ca 25 % vorhanden. Die Konzentration wird jedoch durch die Tatsache gemildert, weil der Offizier in die NVA übernommen wurde und 1 Unteroffizier 1973 in Ehren aus der VP (Feuerwehr) ausschied. ✓
3. Die altersmäßige Zusammensetzung ist ungenügend, weil 11 der 28 Leiter über 50 Jahre alt sind, davon 3 über 60 und 5 zwischen 55 und 60. Die Notwendigkeit des rechtzeitigen Einsatzes von Reserve- und Nachwuchskadern ist zu sichern. Drgl. sollte der Parteiwechsel [REDACTED] besonders beachtet werden. *gg. keine Konzentration!*
4. Die Weiterverwendung des Gen. [REDACTED] als Leiter ist sorgfältig zu prüfen, da er bereits zwei mal von seiner Funktion abgelöst werden mußte und im Zusammenhang mit der Auswertung des Prozesses [REDACTED] eine Disziplinarmaßnahme ausgesprochen wurde. *4. keine Konzentration!*  
(Vorzeitige Abberufung als Leiter [REDACTED])

<sup>46</sup> Mitteilung der Inspektion des Generaldirektors an den Generaldirektor vom 7. Januar 1976, CZA VA 02200.

Abbildung 7: Übersicht der Abteilung Kader des Kombinats Carl Zeiss Jena über Westkontakte von Zeiss-Mitarbeitern (hier Hauptbuchhalterbereiche)<sup>47</sup>

- 8 -

Kontakte zu Bürgern des NSW

	Verwandte	Bekannte	keine	Kontakte schriftlich	persönlich
JGS	6	-	2	3	1
ROW	17	1	1	14	3
AHD	1	-	-	-	1
FPM	4	1	1	-	3
FMS	2	-	1	1	-
FMD	1	-	1	-	-
I	5	-	3	-	2
G	11	-	3	5	3
M	4	-	-	3	1
C	13	1	-	4	10
Z	7	-	1	1	5
S	3	-	2	1	-
E	3	-	1	-	2
H	2	-	1	1	-
W	5	-	-	3	2
A	6	-	1	2	3
V	15	-	5	-	7
N	19	5	5	13	5
gesamt:	124	8	32	51	48

Von den 204 Angehörigen der [redacted] haben 51 schriftliche und 48 persönliche Kontakte zu Bürgern in das NSW.

Bei den Leitern gliedert sich dies wie folgt auf:

Betrieb	Name, Vorname:	Art der Kontakte	zu wem
JGS	[redacted]	Briefwechsel	Schwägerin/BRD
ROW	[redacted]	-	-
AHD	[redacted]	persönlich	Schwager/USA
FPM	[redacted]	persönlich	Onkel, einmaliger Kontakt, war 1977 wegen Todesfall in der DDR
FMS	[redacted]	-	-
FMD	[redacted]	Briefwechsel	2 Brüder/BRD
I	[redacted]	persönlich	Cousin/BRD einmaliger Kontakt wegen Erbschaftsangelegenheit
G	[redacted]	-	-
M	[redacted]	-	-
O	[redacted]	persönlich	Patentante, und weitere 3 Bekannte Mutter/BRD (hat 7 weitere Bekannte in der BRD)
S	[redacted]	-	-
E	[redacted]	-	-
H	[redacted]	-	-
W	[redacted]	Briefwechsel	Verwandte 2. Grades BRD

<sup>47</sup> Ebd.

### g) „Kaderpolitische Sauberkeit“

Neben der Fachdirektion für Kader und der Fachdirektion für Sicherheit überprüfte auch die Objektdienststelle Zeiss des Ministeriums für Staatssicherheit die „kaderpolitische Sauberkeit“ der Mitarbeiter im Kombinat. Die Objektdienststelle war u. a. für die Sicherheitsüberprüfung von Personen zuständig, die mit den zahlreichen Verschlussachen in Berührung kamen oder die als Reisekader vorgesehen waren. Die Staatssicherheit griff in ihrer täglichen Untersuchungsarbeit auf spezifische geheimdienstliche Mittel und Methoden zurück, dazu gehörten zum Beispiel die Telefonüberwachung, die Postkontrolle, die konspirative Wohnungsdurchsuchung und der Einsatz inoffizieller Mitarbeiter. Die Zeiss-Objektdienststelle war Ende der achtziger Jahre mit 56 hauptamtlichen und 400 inoffiziellen Mitarbeitern im Bereich des Kombinats tätig.<sup>48</sup> Auch Stellvertreter von Biermann wurden als IM geführt.<sup>49</sup> Die Objektdienststelle sorgte ständig für Verzögerungen bei der Forschung und in der Produktion, weil hoch qualifizierte Mitarbeiter aufgrund einer übertriebenen Sicherheitsdoktrin aus ihren Positionen herausgelöst wurden und beim vorherrschenden Arbeitskräftemangel nicht so schnell zu ersetzen waren.<sup>50</sup>

Die Staatssicherheit überprüfte die Führungskräfte auf eine loyale Einstellung zur SED und zum sozialistischen Staat, die Einhaltung des sozialistischen Rechts, das Vorhandensein „feindlich-negativer“ Personen im Freundeskreis, bestehende Kontakte zu Westverwandten, „moralische Sauberkeit“ beim Freizeitverhalten sowie die Bindung an materielle Werte – ein komfortables Wochenendhaus in der DDR und die fehlende Aussicht auf ein Erbe im Westen qualifizierten einen Zeiss-Mitarbeiter nach Ansicht des MfS zum Reisekader. Gleichfalls wünschte die Stasi „klare familiäre Verhältnisse“ und erhob damit die Ehe beinahe zum „heiligen Stand“, jedenfalls eindeutig zu einem Karrierekriterium.<sup>51</sup> Dementsprechend waren die 45 Personen der Kombinatleitung 1989 in ihrer überwiegenden Mehrheit verheiratet (42); die übrigen waren verwitwet (1) oder geschieden (2) – Ledige gab es hingegen auf der höchsten Leitungsebene nicht.<sup>52</sup> Der Staatssicherheitsdienst teilte die aufgrund der Sicherheitsüberprüfungen getroffenen Entscheidungen den staatlichen Leitern mündlich ohne Angabe von Gründen mit. Die Leiter mussten dann gegenüber den betroffenen Anwärtern die Anordnung der Stasi als eigenen Entschluss ausgeben.

---

<sup>48</sup> Buthmann (1997), S. 38 f.

<sup>49</sup> Karl-Heinz Gattnar als IM „Klaus-Peter“, Klaus Mütze als IM „Michael“, Ernst Schulz als IM „Wolfgang“. Kirchner (2000), u. a. S. 115, 208, 210.

<sup>50</sup> So das Fazit von Buthmann (1997), passim.

<sup>51</sup> Richtlinie des MfS 1/82 zur Durchführung von Sicherheitsüberprüfungen. Abdruck in: Buthmann (1997), S. 174-200.

<sup>52</sup> ZKDS 1989.

Allerdings erwiesen sich die Offiziere der Staatssicherheit als behilflich bei der Kreierung von fingierten Ablehnungsgründen.<sup>53</sup>

#### 4. Schluss: Macht und Ohnmacht des Generaldirektors

Zunächst erscheint die Machtstellung des Generaldirektors bei der täglichen Kaderarbeit im Kombinat weit reichend: Bei der Entlassung von Führungskräften jedenfalls besaß er volle Handlungsfreiheit, unbehindert durch einen „Betriebsrat“ oder eine „Arbeitnehmervertretung“ (der FDGB sah seine Rolle eher in der Verteilung knapper Ressourcen wie Urlaubsplätze). Und übergeordnete Organe ließen Biermann trotz aller Klagen – zum Beispiel durch die IMS der Stasi – walten, solange er gemessen am DDR-Maßstab sein Unternehmen erfolgreich lenkte. Die Freiheiten, die er bei der oftmals spontanen und in der Form unwürdigen Entlassung von Führungskräften genoss, besaß er aber nicht bei der Einstellung neuer Mitarbeiter in leitenden Funktionen. Denn hier gab es folgende Einschränkungen zu beachten:

- a) Das Ministerium für Staatssicherheit besaß ein Bestätigungsrecht bei Neueinstellungen oder Beförderungen. Die fachliche Qualität des Personals spielte bei der Selektion durch die Stasi keine Rolle, wer nicht in das vorgegebene Prüfraster passte oder nicht die Kunst der Verstellung beherrschte, dem wurden die Aufstiegschancen genommen. Zudem schuf das Spitzelsystem eine ständige Atmosphäre des Misstrauens unter den Werkträgern im Kombinat.<sup>54</sup>
- b) Da es eine Art Abwerbeverbot zwischen den Kombinaten gab, konnten Führungskräfte nur aus dem eigenen Mitarbeiterstamm rekrutiert werden. Neben das Abwerbeverbot trat als zweiter Faktor das allgemein vorherrschende Misstrauen gegen Betriebsfremde und Personen, die häufig ihren Arbeitgeber wechselten. Bis auf wenige Ausnahmen waren 1989 alle Mitglieder der Kombinateleitung „altgediente“ Zeissianer; die Ausnahmen betrafen ehemalige Führungskräfte aus Mikroelektronik-Betrieben anderer Kombinats, die im Zuge der Aufgabenausweitung des Zeiss-Kombinates ihre Tätigkeit dort fortführten.<sup>55</sup> Für den Erfolg eines Unternehmens dürfte jedoch die „gesunde Mischung“ aus erfahrenen Arbeitskräften und „frischem Wind von außen“ bedeutsam sein.

---

<sup>53</sup> Richtlinie des MfS 1/82 zur Durchführung von Sicherheitsüberprüfungen. Abdruck in: Buthmann (1997), S. 174-200.

<sup>54</sup> Buthmann (1997), S. 132; Kirchner (2000), S. 119 f.

<sup>55</sup> ZKDS 1989.



Abbildung 8: Nach außen hin wurde stets die glitzernde Fassade des Zeiss-Kombinates gezeigt, im Mittelpunkt stand dabei der „Konzernlenker“: Hier übergibt der 1. Sekretär der SED-Bezirksleitung Gera, Herbert Ziegenhahn, im Saal des Volkshauses dem Kollektiv des Kombinates Carl Zeiss Jena ein zu Ehren des X. Parteitages vom ZK der SED verliehenes Ehrenbanner (1981, links: Wolfgang Biermann, in der Mitte: Wolfgang Rother, 1. Sekretär der SED-Industriekreisleitung des Zeiss-Kombinates)<sup>56</sup>



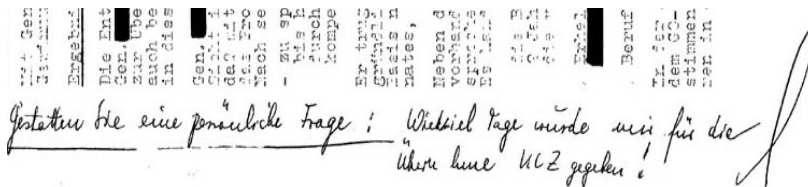
- c) Wolfgang Biermann hob gerne die vorteilhaften Lebensbedingungen „seiner Elite“ hervor: „Und sie [die Führungskräfte von Zeiss] hatten in dieser Zeit große Vorteile. Die Führungskader hatten Häuser, sie hatten Autos, was unter den Bedingungen dieses Landes nicht selbstverständlich war. Ich konnte ihnen nach einem Jahr einen Lada geben, auf den man sonst zehn oder zwölf Jahre gewartet hätte. (...) Ich hatte ein eigenes, von der Regierung zur Verfügung gestelltes Kontingent von etwa 60 Autos im Jahr.“<sup>57</sup> Viele Führungskader sahen aber auch die Nachteile, die eine exponierte Stellung mit sich brachte. Daher wurde die Handlungsfreiheit des Generaldirektors zusätzlich durch das Phänomen der Karriereverweigerung eingeschränkt. Gründe hierfür waren die Abneigung der Kandidaten, zusätzliche Verantwortung zu übernehmen, die Arbeitszeiten weiter auszudehnen oder stärker in die Parteiarbeit eingebunden zu werden – und dies bei unbedeutend höheren Löhnen.

<sup>56</sup> Rechts der Vertreter des FDGB. Foto: Carl Zeiss Archiv.

<sup>57</sup> Pirker u. a. (1995), S. 221.

Hinzu trat im Zeiss-Kombinat die fehlende Bereitschaft vieler, sich verstärkt Biermanns Launen auszusetzen und im Jenaer Volkshaus bei der monatlichen Rechenschaftslegung vor Hunderten von Zuschauern vom „Oberbefehlshaber“ getadelt, beleidigt und bloßgestellt zu werden.<sup>58</sup> Andere Anwärter wiederum stellten Bedingungen für die Zustimmung zur Übernahme einer leitenden Position und forderten vom Generaldirektor beispielsweise eine größere Wohnung oder gute Ausbildungsplätze für ihre Kinder.<sup>59</sup> Viele Führungskräfte nahmen letztlich ihre Beförderung nach langer Überzeugungsarbeit und gutem Zureden durch die Kaderabteilung nur widerwillig und unter Tränen an.<sup>60</sup>

Abbildung 9: Reaktion des Generaldirektors auf die Weigerung eines Kaders, die Stelle als Betriebsdirektor sofort anzutreten. Der Anwärter hatte zudem den Vorschlag unterbreitet, zuerst eine Problemanalyse der betrieblichen Arbeits- und Produktionsbedingungen durchzuführen („mit einer Kaderveränderung an der Spitze allein [kann] nicht das Problem gelöst werden“), und den Wunsch geäußert, erst seinen Sommerurlaub anzutreten. Biermanns Randbemerkung auf der Vorlage ist an den Fachdirektor für Kader und Bildung gerichtet.<sup>61</sup>



<sup>58</sup> Interview vom 29. Juni 2000 mit Horst Eifler, Fachdirektor für Kader im Kombinat Carl Zeiss Jena von 1976-1990. Siehe auch Pröger (2003), S. 212-214.

<sup>59</sup> Z. B. Mitteilung der Fachdirektion Kader an den Generaldirektor vom 10. Juni 1986, CZA VA 03963.

<sup>60</sup> Interview vom 29. Juni 2000 mit Horst Eifler, Fachdirektor für Kader im Kombinat Carl Zeiss Jena von 1976-1990.

<sup>61</sup> Mitteilung der Fachdirektion Kader an den Generaldirektor vom 10. Juni 1986, CZA VA 03963. Im Interview sagte Biermann 1993: „Ich habe mir die Stelle ja nicht in der Zeitung gesucht oder mich beworben, über Nacht war ich da (...) [Günter] Mittag hat mich dahingeschickt. Ich wurde zu ihm hinbestellt, zum Kaffee, und in drei Sätzen war das getan.“ Pirker u. a. (1995), S. 220.

Abbildung 10: Karriereverweigerung, ein DDR-weites Phänomen, war auch im Zeiss-Kombinat zu beobachten. Ob die im Gespräch angegebenen Motive immer den tatsächlichen Beweggründen entsprachen, kann aber nicht festgestellt werden.



NUR FÜR DEN DIENSTGEBRAUCH

P r o t o k o l l

Über die Kaderaussprache mit Gen. [REDACTED]  
zur Übernahme der Funktion Betriebsdirektor des K-B/[REDACTED]  
am 20.2.1984 durch den Generaldirektor, Gen. Dr. Biermann

Teilnehmer: Generaldirektor Gen. Dr. Biermann  
[REDACTED]

Ort und           GD-Besprechungszimmer  
Zeit:            20.2.1984, 7.00 Uhr

Der Generaldirektor ging einleitend darauf ein, daß bereits K/Gen. [REDACTED] mit Gen. [REDACTED] mehrere Kadergespräche mit dem Ziel geführt hat, ihn als Betriebsdirektor des K-B/[REDACTED] zu gewinnen. Gen. Dr. Biermann bezog sich im weiteren auf die Tatsache, daß Gen. [REDACTED] im Besitz eines Reservekadervertrages zur Übernahme der Funktion als Betriebsdirektor ist und daß ihm hinreichend bekannt ist, daß er als Betriebsdirektor für den neuen Betrieb im Rahmen des Erweiterungsvorhabens eingesetzt werden soll.

Aufgrund der neuen Situation im K-B/[REDACTED] im Zusammenhang mit der bevorstehenden Umprofilierung des Betriebes [REDACTED] ist es objektiv erforderlich, ihn ab 1.3.1984 als Betriebsdirektor für diesen Betrieb einzusetzen. Gen. Dr. Biermann brachte zum Ausdruck, daß es nirgends fertige Werkleiter gibt, die auf einen Einsatz warten, sondern dieses Prädikat muß sich jeder im Prozeß der Arbeit selbst erwerben. Er machte deutlich, daß er mit Nachdruck darauf besteht, daß Gen. [REDACTED] diese Funktion übernimmt.

Gen. [REDACTED] führte aus, daß er befürchtet, die Aufgabe als Betriebsdirektor nicht lösen zu können; seine größten Bedenken liegen auf dem Gebiet der Ökonomie. Gen. [REDACTED] äußerte sich im weiteren, daß er sich selbst sehr gut kennt, damit auch seine Grenzen, und er ist der Überzeugung, daß er eine solche Aufgabe nicht beherrscht. Er habe die Auffassung, daß er im K-B/[REDACTED] mehr für die Sache tun kann, als in einer neuen Funktion.

Gen. Dr. Biermann nahm zu diesen Fragen und Problemen des Gen. [REDACTED] wie folgt Stellung:

Gen. [REDACTED] ist ein erfahrener Leitungskader, der komplizierte Prozesse, wie die [REDACTED] und der Umprofilierung solide beherrscht. Er besitzt gute Fähigkeiten in der Arbeit mit den Menschen und versteht es, Kollektive zur Lösung von Aufgaben zu mobilisieren. Nicht umsonst ist er aufgrund dieser Gesamtleistungen als [REDACTED] ausgezeichnet worden.

## Anhang: Zusammensetzung der Kombinatiatsleitung des VEB Carl Zeiss Jena (1988/89)

- a) Kombinatiatsdirektor und Stellvertreter
  - Generaldirektor
  - 1. Stellvertreter des Generaldirektors
  - Stellvertreter des Generaldirektors für Vorlaufforschung
  - Stellvertreter des Generaldirektors für Mikroelektronik
  
- a) Fachdirektoren (und ähnliche Positionen)
  - Direktor für Kader und Bildung
  - Direktor für Technologie und Rationalisierung
  - Direktor für Ökonomie
  - Direktor für Materialökonomie und Kooperation
  - Direktor für Organisation und Informationsverarbeitung
  - Direktor für Kultur und Sozialwesen
  - Direktor für Produktion
  - Direktor für Forschung und Entwicklung (zugleich Betriebsdirektor des Forschungszentrums)
  - Direktor des Betriebs für Entwicklung wissenschaftlich-technischer Ausrüstungen (zugleich Betriebsdirektor)
  - Direktor für Inspektion und Sicherheit
  - Direktor für Koordinierung und Bevollmächtigter der Carl-Zeiss-Stiftung
  - Direktor der Ingenieurschule „Carl Zeiss“
  - Direktor der Fachschule für Augenoptik
  - Staatlicher Leiter der Technischen Kontrollorganisation
  - Leiter der Planung des Kombinates Carl Zeiss
  - Leiter der Staatlichen Qualitätsinspektion
  - Hauptbuchhalter
  - Justitiar des Kombinates Carl Zeiss
  
- c) Betriebsdirektoren
  - Generaldirektor des Außenhandelsbetriebs
  - Direktor des Betriebs für optischen Präzisionsgerätebau
  - Direktor des Betriebs für Optik
  - Direktor des Betriebs für Mikroskope und wissenschaftlichen Gerätebau
  - Direktor des Betriebs für Zulieferungen
  - Direktor des Betriebs für Entwicklung wissenschaftlich-technischer Ausrüstungen
  - Direktor des VEB Jenaer Glaswerk
  - Direktor des Ingenieurbetriebs für Rationalisierung

- Direktor des VEB Generalauftragnehmer Elektroinvest Jena
- Direktor des Forschungszentrums
- Direktor des Betriebs Eisfeld
- Direktor des Betriebs Lommatzsch
- Direktor des Betriebs Gera
- Direktor des Betriebs Saalfeld
- Direktor des Ingenieurbetriebs für Anlagenbau Suhl
- Direktor des VEB Kamerafabrik Freital
- Direktor des VEB Pentacon Dresden
- Direktor des VEB Feinoptisches Werk Görlitz
- Direktor des VEB Rathenower Optische Werke „Hermann Duncker“
- Direktor des VEB Feinmeß Dresden
- Direktor des VEB Feinmeßzeugfabrik Suhl
- Direktor des VEB Freiburger Präzisionsmechanik
- Direktor des VEB Hochvakuum Dresden
- Direktor des VEB Elektromat Dresden
- Direktor des VEB Forschungszentrum Mikroelektronik Dresden

d) Funktionäre

- 1. Sekretär der Industriekreisleitung der SED
- 1. Sekretär der Industriekreisleitung der FDJ
- Vorsitzender des Kollektivs der BGL-Vorsitzenden des Kombinats
- Vorsitzender des Kreiskomitees der ABI des Kombinates

### Abkürzungsverzeichnis

A	Ingenieurbetrieb für Rationalisierung
ABI	Arbeiter- und Bauerninspektion
AHD	Augenoptik „Hermann Duncker“ Rathenow
BArch	Bundesarchiv
BGL	Betriebsgewerkschaftsleitung
CDU	Christlich Demokratische Union
CZ	Carl Zeiss
CZA	Carl Zeiss Archiv
DBD	Demokratische Bauernpartei Deutschlands
DSF	Deutsch-Sowjetische Freundschaft
E	Betrieb Eisfeld
FDGB	Freier Deutscher Gewerkschaftsbund
FDJ	Freie Deutsche Jugend
FMD	Feinmeßbetrieb Dresden
FMS	Feinmeßzeugfabrik Suhl
FPM	Freiberger Präzisionsmechanik
G	Betrieb für optischen Präzisionsgerätebau

GD	Generaldirektor
Gen.	Genosse
H	Betrieb Lommatzsch
HB	Direktion für Kultur- und Sozialwesen im Betrieb Lommatzsch
I	Betrieb für Mikroskope und wissenschaftlichen Gerätebau
IM	Inoffizieller Mitarbeiter
JGS	VEB Jenaer Glaswerk
LDPD	Liberaldemokratische Partei Deutschlands
K-B	Kombinatsbetrieb
KCZ	Kombinat Carl Zeiss
M	Betrieb für physikalisch-optische Meßgeräte und mikroskopische Geräte
MfS	Ministerium für Staatssicherheit
N	Hauptbuchhaltung
NDPD	Nationaldemokratische Partei Deutschlands
NSDAP	Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei
NSKK	Nationalsozialistisches Kraftfahrerkorps
NSW	Nichtsozialistisches Wirtschaftsgebiet
NVA	Nationale Volksarmee
O	Betrieb für Optik
R	Direktion für Organisation und Informationsverarbeitung
S	Betrieb Saalfeld
ROW	VEB Rathenower Optische Werke „Hermann Duncker“
SAPMO	Stiftung Archiv der Parteien und Massenorganisationen der DDR
SB	Direktion für Kultur- und Sozialwesen im Betrieb Saalfeld
SED	Sozialistische Einheitspartei Deutschlands
V	Außenhandelsbetrieb
VA	Verwaltungsarchiv
VD	Vertrauliche Dienstsache
VEB	Volkseigener Betrieb
VP	Volkspolizei
VVS	Vertrauliche Verschlusssache
W	Forschungszentrum
Z	Betrieb für Zulieferungen
ZK	Zentralkomitee
ZKDS	Zentraler Kaderdatenspeicher

## Literatur

- Buthmann, Reinhard (1997): Kadersicherung im Kombinat VEB Carl Zeiss Jena. Die Staatssicherheit und das Scheitern des Mikroelektronikprogramms (Analysen und Dokumente, Wissenschaftliche Reihe des Bundesbeauftragten für die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik, Bd. 12), Berlin.
- Fricke, Karl Wilhelm (1997): Stichwort „Kaderprogramm“. In: Rainer Eppelmann u. a. (Hrsg.): Lexikon des DDR-Sozialismus, Bd. 1, 2., erw. u. aktual. Aufl. Paderborn u. a., S. 437.
- Herber, Richard / Herbert Jung (1968): Kaderarbeit im System sozialistischer Führungstätigkeit, Berlin (Ost).
- Honecker, Erich (1980): Aus meinem Leben, Berlin.
- Hornbostel, Stefan (1999): Kaderpolitik und gesellschaftliche Differenzierungsmuster: Befunde aus der Analyse des Zentralen Kaderdatenspeichers des Ministerrates der DDR. In: Ders. (Hrsg.): Sozialistische Eliten. Horizontale und vertikale Differenzierungsmuster in der DDR (Soziologie der Politik, Bd. 2), Opladen, S. 177-209.
- Kirchner, Otto Bernd (2000): Wafer-Stepper und Megabit-Chip. Die Rolle des Kombinats Carl-Zeiss-Jena in der Mikroelektronik der DDR, Dissertation, Stuttgart.
- Mühlfriedel, Wolfgang / Hellmuth, Edith (2004): Carl Zeiss in Jena 1945-1990, Köln / Weimar / Wien.
- Pirker, Theo, u. a. (Hrsg., 1995): Der Plan als Befehl und Fiktion. Wirtschaftsführung in der DDR. Gespräche und Analysen, Opladen.
- Pröger, Hansjürgen (2003): Mikrostrukturen. Erinnerungen an ein Arbeitsleben bei Carl Zeiss Jena (Schriften des Thüringer Forums für Bildung und Wissenschaft e. V., Bd. 3), Jena.
- Rathje, Ulf / Remy, Dietmar (2004): Der Zentrale Kaderdatenspeicher des Ministerrates der DDR. Zur Erschließung und Rekonstruktion einer bedeutenden zeithistorischen Quelle durch das Bundesarchiv und die Universität Jena. In: Mitteilungen aus dem Bundesarchiv, Jg. 12, H. 1, S. 14-25.
- Remy, Dietmar (2003): Datenfriedhof oder Füllhorn für die DDR-Forschung? Geschichte, Funktionsweise und wissenschaftlicher Wert des Zentralen Kaderdatenspeichers des Ministerrates der DDR. In: Best, Heinrich / Hornbostel, Stefan (Hrsg.): Die Funktionselemente der DDR: Theoretische Kontroversen und empirische Befunde, Historical Social Research, Jg. 28, Sonderheft 1/2, S. 73-107.
- Salheiser, Axel (2003): „Du und deine Elite!“ – Leitungskader im Elektroniksektor der DDR-Industrie zwischen fachlicher Qualifikation und politischer Loyalität. In: Best, Heinrich / Stefan Hornbostel (Hrsg.): Funktionselemente der DDR: Theoretische Kontroversen und empirische Befunde, Historical Social Research, Jg. 28, Sonderheft 1/2, S. 187-215.

- Schreiner, Katharina (1999): Das Zeiss-Kombinat. Ein fragmentarisches Zeitzeugnis. 1975/1989 (Schriften des Jenaer Forums für Bildung und Wissenschaft e. V.), Jena.
- Schwärzel, Hagen / Reuter, Elke (2001): Stichwort „Biermann, Wolfgang“. In: Müller-Enbergs, Helmut / Wielgohs, Jan / Hoffmann, Dieter (Hrsg.): Wer war wer in der DDR? Ein biographisches Lexikon, Berlin, S. 80.
- Wagner, Matthias (1998): Ab morgen bist du Direktor. Das System der Nomenklaturkader in der DDR, Berlin.