

BEGRIFFLICHE UND STATISTISCHE ASPEKTE EINER SOZIALGESCHICHTE DES
INDUSTRIELLEN LEITUNGSPERSONALS DER DDR

Die Verantwortungsträger in der Industrie der DDR agierten an einer für die Stabilität des SED-Regimes wichtigen Schnittstelle von politischen Implikationen, zentraler Planung und der täglichen Lebenspraxis. Besonders traf das auf die betriebliche Leitungsebene zu, die sich an dieser Schnittstelle in einer sehr widerspruchsvollen Position befand. Zeitgenossen registrierten dies immer wieder. Exemplarisch hierfür war etwa, wie sich die 57. Tagung des Wissenschaftlichen Rates für Fragen der Leitung in der Wirtschaft im Oktober 1988 am Zentralinstitut für sozialistische Wirtschaftsführung beim ZK der SED dazu äußerte. Teilnehmer dieser Veranstaltung benannten deutlich die für Leiter charakteristischen „Widerspruchssituationen“

- zwischen Plan und Ressourcen,
- zwischen volkswirtschaftlichen, ökonomischen, kollektiven und persönlichen Interessen,
- zwischen gesellschaftlichen, ideologischen Werten und erlebter Wirklichkeit,
- zwischen Leistungsansprüchen und Realisierungsmöglichkeiten,
- zwischen den unterschiedlichen Erwartungen auf den verschiedenen Ebenen, der Kollektive und Kollektivmitglieder an die Leitertätigkeit.¹

Tatsächlich war die Position von Betriebsleitungen in solchen Spannungsfeldern immer auch eine Position zwischen „oben“ und „unten“, der oft Vermittlungsleistungen abverlangt wurden. Für die zeithistorische DDR-Forschung ist sie deshalb von besonderem Interesse. In ihr bündelten sich wesentliche normative und ereignisbezogene Entwicklungsstränge der Geschichte. Wer waren dort die Akteure? Die Begriffsbestimmungen, unter denen die Mitglieder der betrieblichen Leitungsebene in der Literatur und in den Quellen in Erscheinung treten, sind oft nicht sehr scharf. Es erscheint daher sinnvoll zu fragen, was unter industriellem Führungs- und Leitungspersonal zu verstehen ist, unter welchen Begriffen es in den Quellen in Erscheinung tritt und wie sich seine Zusammensetzung und Zahl bestimmen lassen. Die folgenden Bemerkungen beschränken sich auf die Führungsebene staatlicher („volkseigener“) Betriebe.

Eine Durchsicht der verfügbaren Quellen läßt Diskrepanzen zwischen den im allgemeinen Verwaltungsschriftgut überlieferten Begriffen und denen der amtlichen Statistik erkennen. Während erstere in der Regel deutlich differenzierte Bezeichnungen für die verschiedenen Führungs- und Verwaltungspositionen der Industrie enthalten, scheint die statistische Begriffsbildung eher darauf angelegt gewesen zu sein, Führungspositionen unter Oberbegriffe zu subsumieren. In der

Mehrzahl der Fälle wurde die Großgruppe der „Arbeiter und Angestellten“ aufgeführt. Solche nivellierenden Begriffsbildungen spiegelten freilich gesellschaftspolitische Absichten.

In der Praxis war meist synonym vom *Führungs- und Leitungspersonal* die Rede. Gleichwohl treten bei genauerer Betrachtung funktionale Abstufungen hervor. Das in der DDR in mehreren Auflagen erschienene „Ökonomische Lexikon“ definierte *Führung* als eine spezifische Funktion der gesellschaftlichen Leitung. Führung sei vor allem charakterisiert durch ihren prognostisch-perspektivischen Charakter, ihre Komplexität, die Planung und Durchführung langfristiger Entscheidungen sowie ihre Orientierung auf das Gesamtsystem und die ziel- und rahmensetzende Wirkung gegenüber Teilsystemen. Grundlagen seien Gesellschaftsprognose, Planung, Betriebswirtschaftslehre, Organisationswissenschaft. Führung beinhalte grundsätzlich die Einheit der notwendigen Entscheidungen zur planmäßigen Leitung des Systems oder Prozesses mit der Befähigung der Menschen im Verantwortungsbereich zur immer wirkungsvolleren Teilnahme an der Vorbereitung, Fällung und Realisierung der Entscheidungen.²

Leitung wurde primär im Zusammenhang mit Planung, „Freisetzung und Organisierung der schöpferischen Initiative der Werktätigen“ gesehen. Leiter seien Kader, die auf der Grundlage von Partei- und Regierungsbeschlüssen Arbeitskollektive leiten. Sie seien klassenbewußte Persönlichkeiten, fachlich qualifiziert und in der Lage, komplex koordinierend zu denken und zu handeln. „Das Ziel ihrer Tätigkeit besteht darin, optimale Ergebnisse für die sozialistische Gesellschaft zu erreichen, die Mitarbeiter im Prozeß der Arbeit zu sozialistischen Persönlichkeiten zu erziehen und sozialistische Beziehungen und Verhaltensweisen zw. den Mitgliedern des Kollektivs zu entwickeln.“³

Diese Begriffsverwendung betonte unter *Führung* den planerisch-konzeptionellen Gesichtspunkt, während *Leitung* primär im Zusammenhang mit direkter Anleitung und Erziehung gesehen wurde. Formal standen beide Begriffe dem nahe, was man im Westen unter Führung bzw. Leitung verstand, nämlich „die unmittelbare, zielbezogene Einflußnahme auf Gruppenmitglieder“.⁴

Der Aufbau der betrieblichen Leitungsebene war in der staatlichen Industrie im wesentlichen einheitlich, wobei Unterschiede vor allem von der Betriebsgröße abhingen. Knapp umrissen, sah diese Struktur folgendermaßen aus: Dem *Betriebsdirektor* direkt unterstanden die Abteilungen Betriebsorganisation, Hauptbuchhaltung, Technische Kontrollorganisation (Gütekontrolle), Kader und Bildung, Betriebsschutz und die Stelle des Energiebeauftragten. Der *technische Direktor* war für die Abteilungen Neuererwesen, Konstruktion, Technologie, Betriebsmittelwirtschaft, Instandhaltung und Investitionen verantwortlich, der *ökonomische Direktor* für die Abteilungen Plan-, Arbeits-, Finanzökonomie und Rechnungswesen. Der größte Zuständigkeitsbereich mit den Abteilungen Produktionsplanung, -lenkung und -kontrolle, innerbetrieblicher Transport sowie den

Produktionsbereichen mit Abteilungen, Abschnitten und Brigaden lag in der Verantwortung des *Produktionsdirektors*. Dem *Direktor für Beschaffung und Absatz* waren die Abteilungen Materialwirtschaft, Absatz, Transport und Allgemeine Verwaltung zugeordnet. Zur Betriebsleitung gehörten auch haupt- bzw. nebenamtliche Funktionäre der Betriebsorganisationen von SED und FDGB.⁵

Diese politischen Funktionäre, der Hauptbuchhalter und in zeitlich und strukturell unterschiedlichem Maße „inoffizielle“ bzw. „gesellschaftliche“ Mitarbeiter des Ministeriums für Staatssicherheit waren in dieses Leitungssystem als Kontrollinstanzen implantiert. Zwar galt in DDR-Betrieben das Prinzip der Einzelleitung, doch blieben die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der betriebswirtschaftlich und technisch Verantwortlichen, die in etwa der Hälfte der Fälle SED-Mitglieder waren⁶, durch die Parteinstanzen innerhalb des Betriebes und durch die parallel zum Staatsapparat aufgebauten Apparate der SED auf Kreis-, Bezirks- und zentraler Ebene wirksam kontrolliert.⁷

In der elitenhistorischen Perspektive liegt es nahe, den gesamten mit betrieblichen Leitungsaufgaben betrauten Personenkreis der „*Funktionselite*“ zuzuordnen. Möglich erscheint es auch, eine „*Operative Dienstklasse*“, zu der Betriebsleitungen mit ihrer ausschließlich technokratischen Verfügungsgewalt gehörten, und eine „*Administrative Dienstklasse*“, der z.B. Kombinatleitungen mit partieller politischer und ökonomischer, aber voller technokratischer Verfügungsgewalt zuzurechnen sind, zu unterscheiden.⁸ Danach nahm das industrielle Führungspersonal in den staatlichen Betrieben der DDR einen Platz im unteren Bereich des staatlichen Apparatesystems ein. Doch genau dort befand es sich in einer Schlüsselstellung⁹, denn in den Betrieben fiel letzten Endes die Entscheidung darüber, ob und in welchem Maße die politisch induzierten Planaufgaben erfüllt wurden.

Die Quellen informieren recht gut über die Strukturen dieses Leitungsgefüges und seine Wandlungen. Viel ist auch über das praktische Handeln des Leitungspersonals zu erfahren. Doch fällt es schwer, genauere Angaben über die quantitative Dimension der Leitungsebene zu erlangen. Was kann die amtliche Statistik der DDR hierbei leisten? Der Beitrag von Manfred Fest in diesem Heft bietet eine Übersicht zum relevanten Gesamtbereich des zentralen Berichtswesens der Arbeitskräfte- bzw. Erwerbstätigenstatistik, weshalb hier auf eine Skizze der einzelnen Recherchepfade verzichtet werden kann. Auf einige Problemstellen und Chancen beim Umgang mit dieser Statistik sollte jedoch hingewiesen sein.¹⁰

Versucht man genauer zu bestimmen, wie sich das betriebliche Leitungspersonal zusammensetzte und wie sich diese Zusammensetzung wandelte, treten begriffliche und statistische Probleme schnell zutage. So findet sich das Leitungspersonal der „sozialistischen“ Industrie vollständig den Arbeitern und Angestellten zugeordnet – weitgehend ohne weitere Differenzierung. Es kommt hinzu, daß ein Teil davon durch die amtliche Statistik überhaupt nicht erfaßt

wurde. Hier handelt es sich um die Leitungsebene der im sogenannten „X-Bereich“ angesiedelten Betriebe.¹¹ Bei der Industrie betraf das die dem Ministerrat der DDR unterstellten und die parteien- bzw. organisationseigenen Betriebe, den – rüstungsrelevanten – Spezialbau Potsdam und die SDAG Wismut. Der Umfang dieses „X-Bereiches“ ist inzwischen mit Hilfe einer statistischen Rückrechnung für 1989 mit insgesamt rund 726.900 Erwerbstätigen, ca. sieben Prozent der Erwerbsbevölkerung, bestimmt worden.¹² Die Zahl der Industriebeschäftigten darunter dürfte schätzungsweise bei etwa 60.000 gelegen haben, was eine Zahl von ca. 5.000 Leitungskräften vermuten läßt.

Die in den Statistischen Jahrbüchern der DDR anzutreffenden Begriffe *Arbeiter und Angestellte, Berufstätige mit abgeschlossener Ausbildung* sowie *Berufstätige mit Hoch- oder Fachschulausbildung* bezeichnen Personengruppen, unter denen große Teile des Führungspersonals in Staat, Wirtschaft und Kultur anzutreffen, aber nicht genauer zu eruieren sind. Die historische Forschung sieht sich deshalb auf die regelmäßige statistische Berichterstattung von Betrieben und Einrichtungen verwiesen. Wichtig ist hier die Arbeitskräfteberichterstattung, mit der das *Leistungs- und Verwaltungspersonal* gesondert erfaßt wurde.¹³ Die jährlich im Oktober durchgeführte Beschäftigtengruppenerhebung registrierte darüber hinaus das *technische, Wirtschafts-, Verwaltungs-, Hilfs- und Betreuungspersonal*. Letzteres verdient im Hinblick auf Führungspositionen besonderes Augenmerk, weil sich die Bezeichnung „Betreuungspersonal“ nicht allein auf die in kulturellen und sozialen Einrichtungen von Betrieben Tätigen erstreckte, sondern auch „freigestellte Funktionäre der Massenorganisationen“ umfaßte.¹⁴

Seit 1963 unterschied die Beschäftigtengruppenerhebung zwischen *Beschäftigten für wirtschaftstypische Leistungen*, darunter Forschung und Entwicklung, Lenkung und Leitung, Hauptbuchhaltung, kaufmännische Leitung, allgemeine Verwaltung, und *anderen Beschäftigten*, darunter Betriebssicherheit, Berufsausbildung und Dienstleistungen. Ab 1975 wurde nach der *Stellung im Arbeitsprozeß* gefragt und dabei Leitungs- und produktionssichernde Bereiche, Betreuungseinrichtungen, Abteilungen für Kader und Bildung sowie die Betriebssicherheit extra ausgewiesen. Auch die *ausgeübte Tätigkeit*, darunter des Leitungs- und Verwaltungspersonals wie auch des Betreuungspersonals, fand Berücksichtigung.

Die Systematik der Volks- und Berufszählung von 1964, deren Ergebnisse veröffentlicht wurden, erfaßte unter der Berufsabteilung 9 die *Berufsgruppe 91* mit Berufen der Wirtschaftsleitung, darunter kaufmännische Berufe, Berufe der Planung und Abrechnung, der Wirtschaftsprüfung, Verwaltungs- und Hilfsberufe sowie der *Berufsgruppe 92* für Betriebswirtschaftler und verwandte Berufe. Diese Angaben waren nach Altersgruppen und Geschlecht gegliedert.¹⁵ Auch die nicht-veröffentlichten Ergebnisse der anderen Volks- und Berufszählungen, deren letzte 1981 stattfand, sind der Forschung zugänglich. Direkte Rückschlüsse auf die Zu-

sammensetzung von Betriebsleitungen lassen sich daraus zwar nicht ziehen, doch zeigt die Gruppe 91 eine von den meisten anderen Berufsgruppen abweichende Geschlechtsstruktur: Frauen bildeten in den Altersgruppen bis 50 Jahre eine deutliche Mehrheit, während in den Gruppen über 60 Jahre die Männer dominierten. Bei den Betriebswirtschaftlern gab es in allen Altersgruppen über 25 Jahren eine klare maskuline Majorität.¹⁶ Ansatzweise zeichnet sich damit ab, daß die industrielle Leitungsebene weitgehend von Männern gebildet wurde.

Unter den bei der Staatlichen Zentralverwaltung für Statistik zusammenlaufenden Berichterstattungen der Betriebe dürfte die „Berichterstattung über den Stand der Aus- und Weiterbildung von Führungs- und Leitungskadern“ die wichtigste sein. Die Staatliche Zentralverwaltung für Statistik legte ihr die folgende Definition für das Leitungspersonal zugrunde:

„Leitungspersonal sind Werk-tätige zur Leitung (Anleitung, Entscheidung, Organisation, Koordinierung, Kontrolle) politischer, technisch-ökonomischer und sozialer Prozesse eines bestimmten Verantwortungsbereichs. Eine der wichtigsten Aufgaben der Leiter ist die Arbeit mit den seinem Verantwortungsbereich zugeordneten Beschäftigten zur Herausbildung sozialistischer Persönlichkeiten. Dazu gehören die Mitwirkung bzw. Verantwortung bei / für Einstellung, Kaderauswahl, Beurteilung, Aus- und Weiterbildung, Führung des Kollektivs, massenpolitische Arbeit, Erziehung, Entlohnung und Prämierungen, Umsetzungen u.ä., nicht als Kriterium herangezogen werden die zu erfüllenden administrativen Aufgaben bei Einstellungen, Arbeitsplatzwechsel, Ausscheiden aus dem Betrieb u.ä. Zur Realisierung ihrer Aufgaben verfügen die Leiter über eine Reihe von Befugnissen, insbesondere Entscheidungsbefugnis und Weisungsbefugnis. Zum Leitungspersonal zählen auch die lt. Funktionsplan als Meister eingesetzten Kräfte, die für die Organisation und Leitung der Arbeit, die Aufsicht und Kontrolle über die Arbeit und die Beschäftigung eines Verantwortungsbereiches zuständig sind. Die Zuordnung erfolgt unabhängig von der Leitungsebene.“¹⁷

Eine ausführlichere Beschreibung und Auswertung dieser Berichterstattung ist an dieser Stelle nicht möglich. Es sollen deshalb hier nur die erfaßten Kriterien genannt und einige Teilergebnisse präsentiert werden. Gefragt wurde bei Führungs- und Leitungskadern der Wirtschaft nach vorhandener und geforderter Qualifikation, nach abgeschlossenen und laufenden speziellen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, nach Arbeitererfahrungen in Führungs- und Leitungspositionen, nach Dauer der Tätigkeit in der aktuellen Funktion und nach dem Alter. Die Untergliederung erfolgte nach Wirtschaftsbereichen bzw. Industriezweigen.

Angaben hierzu liegen für die Jahre 1969, 1971, 1974, 1976, 1980, 1982 und 1984 vor. Aus ihnen ergeben sich genauere Hinweise auf die Zahl der Leitungspersonen. Als Beispiel sollen hier nur einige Angaben aus dem Jahre 1976 vorgestellt werden, um zu verdeutlichen, welcherart Informationen diese Berichter-

stattungen enthielten: Ausgewiesen wurde die Gesamtzahl des Leitungspersonals der staatlichen Industrie mit 200.806. Das waren 8,6 Prozent der dort Beschäftigten. Aufgeführt ist auch die Zahl der Frauen in Leitungsfunktionen mit 34.983; das waren 3,6 Prozent der weiblichen Industriebeschäftigten. Auch die Zahl der Jugendlichen unter 25 Jahren, die Leitungsaufgaben wahrnahmen, ist mit 5.925 angegeben. Das waren 1,3 Prozent aller Beschäftigten unter 25 Jahren.¹⁸

Derartige quantifizierende Angaben liegen im Rahmen der jeweiligen Berichterstattung auch aufgegliedert nach Industriezweigen und Kombinat vor. Man erfährt daraus auch viel über das Qualifikationsniveau des Leitungspersonals und über fachliche Weiterbildungsmaßnahmen. Insgesamt ist durch die „Berichterstattung über den Stand der Aus- und Weiterbildung von Führungs- und Leitungskadern“ ein genaueres Bild vom industriellen Leitungspersonal in der DDR zu erlangen. Für die weitere Forschung dürfte diese statistische Quelle unverzichtbar sein.¹⁹

ANMERKUNGEN

- 1 R. Leißling/U. Weißpflug: Leistungsmotivation unter den Bedingungen der umfassenden Intensivierung – Rolle und Aufgaben der Leiter (Tagungsbericht), in: Wirtschaftswissenschaft 37 (1989) H. 4, S. 582 f.
- 2 Ökonomisches Lexikon Bd. 1, 2. neu bearb. Aufl., Berlin 1970, S. 724.
- 3 Ebd., Bd. 2, S. 57 f.
- 4 O. Neuberger: Führung, in: A. Mayer (Hg.): Organisationspsychologie, Stuttgart 1978, S. 273.
- 5 Vgl. Meyers Neues Lexikon, Bd. 2, Stichwort „Betriebsstruktur“, Leipzig 1972, S. 273 f.; zu den bis in die achtziger Jahre eingetretenen Veränderungen siehe D. Voigt et al., Sozialstruktur der DDR: eine Einführung, Darmstadt 1987, S. 100 f.
- 6 Vgl. den Beitrag von Stefan Hornbostel in diesem Heft.
- 7 Zur Struktur vgl. Bundesministerium für innerdeutsche Beziehungen (Hg.), DDR-Handbuch, Bd. 2, Köln 1985, S. 1501.
- 8 H. Solga: Klassenlagen und soziale Ungleichheit in der DDR, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (APZ) B 46/96, S. 18-27, hier bes. S. 21 ff.
- 9 Vgl. G. Gutmann/W. Klein: Herausbildungs- und Entwicklungsphasen der Planungs-, Lenkungs- und Kontrollmechanismen im Wirtschaftssystem, in: Materialien der Enquête-Kommission, Bd. II/1, S. 1579-1647.
- 10 Der Forschung steht zu eingehender Information das Handbuch der Erwerbstätigenstatistik in der ehemaligen DDR, 10 Bd. Statistisches Bundesamt, Zweigstelle Berlin (Hg.), Berlin 1996, zur Verfügung. Zum Abdruck in Historical Social Research (HSR) vorgesehen ist ein zusammenfassender Aufsatz von W. Fritz: Die amtliche Erwerbstätigenstatistik der DDR.
- 11 Statistisches Bundesamt. Sonderreihe mit Beiträgen für das Gebiet der ehemaligen DDR, H. 14: Erwerbstätige 1950 bis 1989, Wiesbaden 1994, S. 12.
- 12 Vgl. O. Angermann: Sammlung, Sicherung und Rückrechnung von statistischen Angaben über die ehemalige DDR, in: Allgemeines Statistisches Archiv 78 (1994) H. 3, S. 340; A. Lachnit: Das Rückrechnungsprojekt des Statistischen Bundesamtes. Rückrechnung gesamtwirtschaftlicher Daten für die ehemalige DDR (=Schriftenreihe Forum der Bundesstatistik; 24), Stuttgart 1993.
- 13 Statistisches Bundesamt. Zweigstelle Berlin: Handbuch der Erwerbstätigenstatistik in der ehemaligen DDR. -Arbeitsunterlage-, S. C3-C8.

- 14 Ebd., S. 1956/4.
- 15 Ergebnisse der Volks- und Berufszählung am 31. Dezember 1964. Hg. von der Staatlichen Zentralverwaltung für Statistik, Berlin 1967, S. 244.
- 16 Ebd., S. 253.
- 17 Archiv des Statistischen Bundesamtes, Außenstelle Berlin. (Stat-Ba-Bln.) 020503014: Leitungspersonal nach ausgewählten wirtschaftsleitenden Organen und Wirtschaftsbereichen. Leitungspersonal am 29.10.1976 in Betrieben und Einrichtungen mit voller Planung – Industrie.
- 18 Ebd.
- 19 Das Archiv der Berliner Zweigstelle des Statistischen Bundesamtes wird in Kürze vom Bundesarchiv übernommen.