

Dietmar Remy

Zeiss-Generaldirektor

Wolfgang Biermann

Ein sozialistischer Manager im  
Traditionsunternehmen

 Garamond  
Der Wissenschaftsverlag

1. PROF. DR. DR. WOLFGANG BIERMANN – EIN LEBEN FÜR  
DIE PLANWIRTSCHAFT

*Sie hatten keinen Besseren und brauchten mich.*<sup>1</sup>

Wolfgang Biermann über seine Berufung zum Zeiss-Generaldirektor durch die Parteiführung (Interview im Mai 1990)

Die Repräsentanten der Stadt Jena lobten Wolfgang Biermann beim Festakt zum 40. Jahrestag der Gründung der DDR im Oktober 1989 für sein *hohes Engagement als gestählter Kämpfer*, seine *Risikobereitschaft mit hohem Verantwortungsbewußtsein* und seine *Fähigkeit, einmal gesteckte Ziele kompromißlos zu erkämpfen*.<sup>2</sup> Als Anerkennung für seine Verdienste erhielt der 61-jährige Zeiss-Generaldirektor die Ehrenbürgerwürde der Stadt Jena. Der so Gepriesene dankte für die hohe Auszeichnung und forderte die Anwesenden auf, in diesen unruhigen Zeiten *dem Klassengegner keine Chance zu geben*.<sup>3</sup> Zum Abschluss der Festsitzung im Jenaer Volkshaus (damals Zeiss-Kulturhaus) erklang die ›Jupiter-Sinfonie‹, Wolfgang Amadeus Mozarts großartigste und zugleich letzte Sinfonie.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Artikel Es war ein Leben umsonst. Einsichten und Erinnerungen des Ex-Zeiss-Generals Wolfgang Biermann. Interview von Günter Neumann. In: Neues Deutschland vom 7. Mai 1990, S. 6.

<sup>2</sup> Stadtverordnetenversammlung Jena: Beschlussvorlage zur Verleihung der Ehrenbürgerschaft der Stadt Jena und der Eintragung in das Ehrenbuch der Stadt aus Anlass des 40. Jahrestages der Gründung der DDR, 13. September 1989, StAJ, Mappe ›Ehrenbürger Wolfgang Biermann‹, o. Bl.

<sup>3</sup> Wolfgang Biermann: Dank des Generaldirektors . . . , 5. Oktober 1989, CZA VA 4320, o. Bl.

<sup>4</sup> Artikel Blühende Großstadt – das Werk von Generationen. In: Volkswacht vom 6. Oktober 1989, StAJ, Mappe ›Generaldirektor Wolfgang Biermann‹, o. Bl.

Nur wenige Monate nach der Ehrung, im Februar 1990, floh Biermann zu jenem *Klassengegner*, vor dem er zuvor eindringlich gewarnt hatte. Auf diese Weise entzog er sich der drohenden Verhaftung in der DDR und einer Anklage wegen Amtsmissbrauchs. Im äußersten Südwesten der Bundesrepublik Deutschland, in Saarbrücken, fand der prominente Übersiedler einen Unterschlupf in der Zweitwohnung des Wirtschaftsministers des Saarlandes.<sup>5</sup>

So rasant und turbulent verlief fast sein gesamtes Berufsleben. Wolfgang Biermann wurde zur Zeit der Weimarer Republik am 29. November 1927 in der sächsischen Industriestadt Leipzig geboren, er starb im wiedervereinigten Deutschland am 18. Juli 2001 in Völklingen, der Industriemetropole des Saarlandes.<sup>6</sup> Kindheit und Jugend verbrachte er im ›Dritten Reich‹, nach kurzer Kriegsteilnahme und Kriegsgefangenschaft absolvierte er eine Lehre als Schlosser und ein Maschinenbaustudium. Seit Mitte der fünfziger Jahre wirkte Biermann in Führungspositionen der DDR-Wirtschaft, meist in Berlin, u. a. als Haupttechnologe, Produktionsleiter und Technischer Direktor. Im Oktober 1975 übernahm er seine wichtigste Aufgabe: die Leitung des traditionsreichen Zeiss-Werkes.

Biermann sei *vermutlich der erfolgreichste Industriemanager der DDR* gewesen, resümierte 1991 die Tageszeitung *Junge Welt*.<sup>7</sup> Manche seiner Weggefährten sehen das rückblickend genauso: Der ehemalige Leiter des Zeiss-Außenhandelsbetriebs Gerhardt Ronneberger schreibt, Biermann müsse *ohne Zweifel [als] der fähigste und angesehenste Generaldirektor in der Volkswirtschaft der DDR* gelten.<sup>8</sup> Biermanns Persönliche Referentin Katharina Schreiner bezeichnet ihren einstigen Chef als *ungewöhnlich erfolgreich*.<sup>9</sup> Sein Abschied bei Zeiss Ende 1989

---

<sup>5</sup> Artikel Früherer Mittag-Intimus suchte im Westen Schutz. In: Berliner Zeitung vom 22. Februar 1990, StAJ, Mappe ›Generaldirektor Wolfgang Biermann‹, o. Bl. Details zum Haftbefehl der DDR-Staatsanwaltschaft gegen Biermann und zum Vorwurf des Amtsmissbrauchs finden sich im Kapitel 15 des Buches.

<sup>6</sup> Todesdatum und -ort nach: Ronald Beyer / Constanze Mann 2007, S. 85.

<sup>7</sup> Artikel Geld hat mich nie gereizt, immer nur der Erfolg. Interview von Frank Schumann mit Wolfgang Biermann. In: *Junge Welt* vom 8. Juli 1991, S. 3.

<sup>8</sup> Gerhardt Ronneberger 1999, S. 27.

<sup>9</sup> Katharina Schreiner 1999, S. 26.

habe den *Schlusspunkt unter eine 14 Jahre erfolgreiche Kombinatentwicklung unter den politischen und wirtschaftlichen Machtverhältnissen der DDR* gesetzt.<sup>10</sup> Professor Klaus Mütze, früher Direktor des Zeiss-Forschungszentrums, konstatiert, das Zeiss-Kombinat habe mit dem Generaldirektor Biermann bis Mitte 1989 *einen festen Platz an der Spitze der Volkswirtschaft* eingenommen. Erst *die Wirren der Wendezeit* hätten den Aufwärtstrend des Unternehmens gestoppt.<sup>11</sup> Und der Naturwissenschaftler Hansjürgen Pröger, langjährig Abteilungsleiter im Zeiss-Forschungszentrum, wirft die Frage auf: *Hätte man ihn [Biermann] nicht vertrieben – ob er wohl den dramatischen Niedergang des Jenaer Zeisswerkes [1990/1991] hätte aufhalten können?* Pröger antwortet selbst: *Zuzutrauen wäre es ihm gewesen!*<sup>12</sup>

Verfasser wissenschaftlicher Publikationen teilen weitgehend die positiven Einschätzungen dieser Zeitzeugen zu Biermanns Managerqualitäten. Der Wirtschaftshistoriker Wolfgang Mühlfriedel und die ehemalige Zeiss-Archivarin Edith Hellmuth betonen in ihrer Geschichte des Zeiss-Werkes von 1945 bis 1990, *der von ihm [Biermann] verfolgten Unternehmenspolitik war es mit zu danken, dass in den achtziger Jahren das Image des VEB Carl Zeiss JENA im In- und Ausland erhöht wurde*. Es sei dem Zeiss-Kombinat nach Biermanns Amtsantritt gelungen, bei einigen Erzeugnisgruppen *die Spitzenposition* [auf dem Weltmarkt] *zu halten bzw. einzunehmen*, fügen die beiden Autoren hinzu.<sup>13</sup> Otto Bernd Kirchner nennt in seiner Doktorarbeit zur DDR-Mikroelektronik als Biermanns Erfolgsrezept dessen kluge Personalentscheidungen. Der Zeiss-Generaldirektor habe es verstanden, *die richtigen Personen . . . auszuwählen und sie entsprechend zu motivieren*. Resultat seines unermüdlichen Schaffens sei ein *spektakuläres Großkombinat* in der DDR gewesen, so Kirchner.<sup>14</sup> Biermann brachte die eigene Lebensleistung im Frühjahr 1990, wenige Monate nach seiner Entmachtung, beim Interview mit dem Nachrichtenmagazin Der

---

<sup>10</sup> Katharina Schreiner 2006, S. 56.

<sup>11</sup> Klaus Mütze 2009, S. 716.

<sup>12</sup> Hansjürgen Pröger 2003, S. 248.

<sup>13</sup> Wolfgang Mühlfriedel / Edith Hellmuth 2004, S. 342.

<sup>14</sup> Otto Bernd Kirchner 2000, S. 43 f.

Spiegel auf die Kurzformel, er habe seinem Amtsnachfolger *ein auch nach westlichen Maßstäben gewinnbringendes Kombinat übergeben*.<sup>15</sup>

Der Jenaer Publizist Dietmar Ebert hält Wolfgang Biermann für den *einzigsten Kombinatsteiter, der im Westen als Managerpersönlichkeit akzeptiert wurde*.<sup>16</sup> In der Tat fand der Zeiss-Generaldirektor über die Systemgrenze hinweg Beachtung: Joachim Nawrocki, Redakteur bei der Wochenzeitung *Die Zeit*, schrieb 1984 über Biermann, dieser sei *der heimliche König von Jena*, dort begegne man ihm stets mit *Furcht und Respekt* zugleich.<sup>17</sup> Biermanns Devise *Ergebnisse werden, wenn es sein muß, herausgedroschen* lernten die Leser der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* durch den Reporter Hans Herbert Götz kennen.<sup>18</sup> Im Magazin *Wirtschaftswoche* berichtete Christoph Wehnelt 1985, in Thüringen herrsche *Hochstimmung*, weil sich dort der VEB Carl Zeiss Jena zum anerkannten *Weltkonzern* entwickle. Erstmals habe der Volkseigene Betrieb den westdeutschen Erzkonkurrenten Zeiss Oberkochen beim Bruttoumsatz überflügelt (aber nicht beim Pro-Kopf-Umsatz). Wehnelt teilte mit, dieses *sozialistische Wunder* in der DDR-Provinz werde eng mit dem Namen des Lenkers des Traditionsunternehmens verknüpft.<sup>19</sup> Mark Brayne, ein Korrespondent der Nachrichtenagentur Reuters in der DDR, kam 1980 als Begleiter des britischen Handelsministers Cecil Parkinson nach Jena. Er schilderte sein Zusammentreffen mit dem Zeiss-Generaldirektor folgendermaßen: *Bei der ersten Begegnung macht Dr. Wolfgang Biermann nicht unbedingt den Eindruck des wohl erfolgreichsten Industriemanagers der DDR. Er ist nicht groß, er neigt mit seinen 52 Jahren schon sehr zur körperlichen Fülle, mit blauer Sportjacke über weiten grauen Flanellhosen und mit dichtem, silbergrauem Haar sieht er eher gutmütig-onkelhaft aus als dynamisch-*

<sup>15</sup> Artikel *Du knallst aufs Pflaster*. In: *Der Spiegel* vom 16. April 1990, S. 128.

<sup>16</sup> Dietmar Ebert 2003, S. 57.

<sup>17</sup> Joachim Nawrocki: Artikel *Beziehungen sind alles . . .*. In: *Die Zeit* vom 30. März 1984, S. 22.

<sup>18</sup> Hans Herbert Götz 1988, S. 25.

<sup>19</sup> Christoph Wehnelt: Artikel *Carl Zeiss. Keine übliche Konkurrenz*. In: *Wirtschaftswoche* vom 8. März 1985, S. 173 f.

*strebsam*. Doch dieser Eindruck täusche, stellte Brayne klar. Biermann sei bereits *fast eine lebende Legende in der DDR*.<sup>20</sup>

*In Jena bin ich det Zentralkomitee!*, lauteten die berühmten sechs Worte Biermanns in der Hauptstadtssprache.<sup>21</sup> Der Machtmensch saß im höchsten Parteiparlament der SED, dem Zentralkomitee (ZK), seit 1967 als Kandidat und seit 1976 als Vollmitglied. Der Spiegel sah ihn 1985 sogar auf dem Sprung in die Machtzentrale der Partei, das Politbüro des Zentralkomitees – irrte sich aber.<sup>22</sup> Biermann strebte nicht nur nach politischen Ehrenämtern, sondern suchte auch in der Welt der Wissenschaft die Anerkennung: 1977 wurde er am Zentralinstitut für sozialistische Wirtschaftsführung beim ZK der SED in Berlin-Rahnsdorf promoviert, nachdem er eine Doktorarbeit über die Aufgaben des Kombinatdirektors bei der Durchführung der sozialistischen Intensivierung eingereicht hatte.<sup>23</sup> 1980 krönte sich der Zeiss-Generaldirektor in Napoleon-Manier selbst, und zwar mit einer Trophäe für Spitzenforscher, dem Ernst-Abbe-Preis der Carl-Zeiss-Stiftung.<sup>24</sup> Im selben Jahr verliehen Professoren der City University London Biermann den Titel eines Ehrendoktors der Wissenschaften. Die Gelehrten aus England würdigten damit die Förderung ihrer Hochschule durch das Zeiss-Wissenschaftssponsoring (Geräte und Dozenten).<sup>25</sup> Mit Biermann erhielt erstmals ein Bürger eines sozialistischen Landes diese hohe Aus-

---

<sup>20</sup> Staatliches Komitee für Rundfunk, Redaktion Monitor: Mark Brayne, Korrespondent in Berlin . . . , 22. März 1980, CZA VA 1398, o. Bl.

<sup>21</sup> Walter Gühne 1997, Bl. 5 f.

<sup>22</sup> Meldung im Spiegel vom 11. November 1985, S. 16.

<sup>23</sup> Der Wissenschaftliche Rat des Zentralinstitutes für sozialistische Wirtschaftsführung beim ZK der SED: Promotionsurkunde für Wolfgang Biermann vom 1. Dezember 1977 (Kopie), SAPMO-BArch DY 30/IV 2/11/v. 5267, Bl. 87.

<sup>24</sup> Christfried Symanowski 1996, S. 10 f. Der Bevollmächtigte der Carl-Zeiss-Stiftung war Mitglied der Zeiss-Kombinatsleitung und unterstand damit dem Zeiss-Generaldirektor, der zudem einer der Vorschlagsberechtigten für den Ernst-Abbe-Preis war.

<sup>25</sup> City University London: Urkunde für Wolfgang Biermann vom 1. Dezember 1980 (Kopie), UA FSU Jena VA 4955a, o. Bl. Artikel Ehrendoktorwürde Londoner Universität für Generaldirektor unseres Kombinats. In: Der Scheinwerfer vom 10. Dezember 1980, S. 1.

zeichnung der City University, die bis heute anerkannt wird.<sup>26</sup> Indem die Professoren in der Laudatio seinen Einsatz *für die Gesundheit und die soziale Wohlfahrt* der Arbeiter im Zeiss-Werk hervorhoben, stellten sie ihn in eine Traditionslinie mit der Zeiss-Ikone Ernst Abbe, dem 1905 verstorbenen Unternehmensleiter und Sozialreformer.<sup>27</sup> Die Friedrich-Schiller-Universität Jena gewann 1985 Biermann als Honorarprofessor für die Sektion Wirtschaftswissenschaften.<sup>28</sup> Seinen Lehrverpflichtungen auf dem Fachgebiet *Leitung der sozialistischen Wirtschaft* kam dieser nur sporadisch nach. Den Namenszusatz Prof. Dr. Dr. h. c. führte er seitdem mit Stolz.

Der Staats- und Parteichef Erich Honecker zweifelte nie an den Fähigkeiten seines Vorzeigemanagers Wolfgang Biermann. Honecker verlieh in seiner Funktion als Staatsratsvorsitzender der DDR 1987 den bedeutendsten Orden der DDR, den Karl-Marx-Orden, mitsamt einem ›Ehrengeld‹ in Höhe von 20.000 Mark nicht nur seiner Gattin und Bildungsministerin Margot Honecker sowie dem Geheimdienstchef Erich Mielke, sondern auch dem Zeiss-Generaldirektor. Zu diesem Zeitpunkt durfte der Vielgeehrte bereits folgende Auszeichnungen tragen, jedenfalls an jedem 1. Mai (›Internationaler Kampf- und Feiertag der Werktätigen für Frieden und Sozialismus‹) und jedem 7. Oktober (›Tag der Republik‹): den Vaterländischen Verdienstorden in Gold, die Verdienstmedaille der Zivilverteidigung der DDR in Gold, die Ehrennadel der Gesellschaft für Deutsch-Sowjetische Freundschaft in Gold, das Banner der Arbeit Stufe I sowie den Kampforden für Verdienste um Volk und Vaterland in Gold. Ferner schmückten ihn die Ehrentitel Verdienter Metallarbeiter der DDR, Verdienter Techniker des Volkes, Verdienter Aktivist und Held der Arbeit.<sup>29</sup> 1988 empfing Biermann für

---

<sup>26</sup> Die City University London hat die Gültigkeit des Ehrendokortitels in einem Schreiben an Dietmar Remy vom 13. Oktober 2008 bestätigt.

<sup>27</sup> Professor Peter Wolf: Vorstellung von Dr. Wolfgang Biermann, 1. Dezember 1980, SAPMO-BArch DY 30/IV 2/11/v. 5267, Bl. 68.

<sup>28</sup> Ministerium für Hoch- und Fachschulwesen der DDR: Berufungsurkunde zum Honorarprofessor, 20. Juni 1985, SAPMO-BArch DY 30/IV 2/11/v. 5267, Bl. 45.

<sup>29</sup> Auflistung der Auszeichnungen nach: Friedrich-Schiller-Universität Jena: Personalbogen von Wolfgang Biermann, 8. Januar 1985, UAJ VA 4955a, o. Bl.

die Entwicklung des 1-Megabit-Speicherchips im Zeiss-Kombinat den Nationalpreis für Wissenschaft und Technik I. Klasse (im Kollektiv).<sup>30</sup> Und schließlich ernannten die Sportfunktionäre vom FC Carl Zeiss Jena den gewichtigen Sponsor und übergewichtigen Fußballfan 1989 zu ihrem Ehrenvorsitzenden – obwohl die Statuten des Deutschen Fußballverbandes der DDR solch eine Position gar nicht vorsahen.<sup>31</sup>

Die damalige Ordensflut ruft heute die Frage hervor: Welche Schöpfung hat der *rote Gott* (das Boulevardblatt *Super!*)<sup>32</sup> denn in Jena vollbracht? Als Biermann 1975 die Universitätsstadt betrat, lebten dort 100.000 Menschen, in der Rangliste der größten DDR-Städte belegte der Ort den 14. Platz. Der VEB Carl Zeiss Jena, wichtigster Arbeitgeber der Region, befand sich seit längerem in einer betriebswirtschaftlich schwierigen Lage. Die Parteispitze schaute mit Sorge und Missmut auf den wankenden Optikriesen. Die Granden betrauten Biermann, den profilierten Generaldirektor des Werkzeugmaschinenkombinats 7. Oktober (Sitz in Berlin-Weißensee), mit der Sanierung des angeschlagenen Zeiss-Werkes. Dieser Auftrag war so bedeutungsvoll, weil der Volkseigene Betrieb in Thüringen für die Machthaber der DDR aus zwei Gründen einen hohen Symbolwert besaß:

Erstens sollte hier der Nachweis erbracht werden, dass das Traditionsunternehmen im Sozialismus noch stärker floriert als unter der Leitung von Carl Zeiß, Ernst Abbe und ihren Nachfolgern im Deutschen Kaiserreich, in der Weimarer Republik und im ›Dritten Reich‹. Die SED-Funktionäre vertraten die Ansicht: *Erst nach der Befreiung des deutschen Volkes vom Faschismus durch die Sowjetunion konnte das Zeiss-Werk unter veränderten gesellschaftlichen Verhältnissen . . .*

---

Wolfgang Biermann: Kurzbiografie aus dem Jahr 1988, SAPMO-BArch DY 30/IV 2/11/v. 5267, Bl. 10.

<sup>30</sup> Dietrich Herfurth 2006, S. 91.

<sup>31</sup> Wolfgang Spitzner, Generalsekretär des Deutschen Fußballverbandes: Brief an Wolfgang Biermann vom 27. Februar 1989, CZA VA 4830, o. Bl.

<sup>32</sup> Heinz van Nouhuys: Artikel Wolfgang Biermann (Der Tyrann von Zeiss). In: *Super!* vom 3. Juni 1991, StAJ, Mappe ›Generaldirektor Wolfgang Biermann‹, o. Bl.



auf eine Stufe der Entwicklung geführt werden wie zu keiner Zeit seiner bis dahin 100jährigen Geschichte.<sup>33</sup>

Zweitens durfte aufgrund der Konkurrenzsituation nach dem Zweiten Weltkrieg zwischen Zeiss-Ost und Zeiss-West der Volkseigene Betrieb nicht ins Hintertreffen geraten. Denn für die Kommunisten (und manche Antikommunisten) waren die Unternehmen in Jena und Oberkochen/Württemberg Akteure eines Wettstreits zwischen Sozialismus und Kapitalismus, nachdem beide die Nachfolge der 1846 in Jena gegründeten Werkstätte für Feinmechanik und Optik angetreten hatten. Die Agitatoren der SED hielten den Volkseigenen Betrieb in Jena für ökonomisch überlegen und die dort praktizierte Sozialisierung der Unternehmensgewinne für vorbildlich: *Während im VEB Carl Zeiss Jena das große Werkkollektiv . . . voll und ganz im gesellschaftlichen und damit seinem eigenen Interesse arbeitet und seinen Reichtum ständig mehrt, werden die . . . Oberkochener Werk tätigen von ihren Managern skrupellos ausgebeutet und zudem noch um ihre Existenzsicherheit betrogen.*<sup>34</sup>

Dieses geistige Repertoire der Staatspartei zur verbalen Kriegsführung übernahm Biermann, wenn er als gefragter Redner bei Bildungsträgern wie zum Beispiel der Parteihochschule *Karl Marx* beim ZK der SED und der Juristischen Hochschule Potsdam des Ministeriums für Staatssicherheit auftrat. 1984 kommentierte er die Weltlage: *Gegen den dynamischen Vormarsch des Sozialismus sind alle imperialistischen und reaktionären Kräfte angetreten. Eine Klassenauseinandersetzung von unerhörter Schärfe und Härte prägt unsere Zeit. Das Tempo der wissenschaftlich-technischen Revolution bestimmt . . . die Waffen, die wir führen müssen, um in diesem Kampf siegreich zu sein.*<sup>35</sup> Wegen solch eines Bedrohungsszenarios war der Zeiss-Generaldirektor stets

---

<sup>33</sup> Gerhard Tautenhahn, Abteilungsleiter des ZK der SED für Maschinenbau und Metallurgie: Hausmitteilung an Günter Mittag, Sekretär des ZK der SED für Wirtschaft, 14. April 1967, SAPMO-BArch DY 30/IV A 2/2.021/577, Bl. 83.

<sup>34</sup> Franklin Borrmann / Paul Gerhard Esche / Kurt Kouschil 1964, S. 37.

<sup>35</sup> Wolfgang Biermann: Artikel Den Forderungen des Tages sich kompromißlos stellen. In: Thüringische Landeszeitung vom 21. März 1984, StAJ, Mappe VEB Carl Zeiss, Jena, o. Bl.

mehr als nur der Leiter eines Unternehmens: Er war ein Klassenkämpfer mit der historischen Mission, in der ökonomischen Praxis zu zeigen, dass die Theorien von Marx und Engels wahr sind und die ›Avantgarde der Arbeiterklasse‹ die ›Werk­tätigen‹ – vorbei an den Irrlichtern im Sumpf des Kapitalismus – sicher in die klassenlose Gesellschaft führt.<sup>36</sup>

Die Parteispitze um Erich Honecker setzte bei der Konfrontation der politischen Systeme ihre Hoffnung auf das Zeiss-Kombinat – und seinen Generaldirektor. Deshalb erweiterte sich fortwährend die Produktpalette des Unternehmens: In immer größerem Umfang ergänzten Konsumgüter, Wehrtechnik und Mikroelektronik die traditionellen Erzeugnisse des wissenschaftlichen Gerätebaus. 1988 vereinte Zeiss 25 Kombinatbetriebe, verstreut über Thüringen, Sachsen und Brandenburg in den Städten Jena, Gera, Dresden, Rathenow, Saalfeld, Suhl, Eisfeld, Görlitz, Lommatzsch, Freital und Freiberg. In anderen Ortschaften befanden sich Dependancen der Kombinatbetriebe, so umfasste der Betrieb für Zulieferungen fünf Standorte in Jena sowie Betriebsteile in sieben weiteren Städten und Dörfern.<sup>37</sup> Zu den Zeiss-Kombinatbetrieben gehörten nicht nur Produktions- und Zuliefererbetriebe, sondern auch das Forschungszentrum in Jena (seit 1970), der Außenhandelsbetrieb in Jena (seit 1972), das militärische Forschungszentrum in Jena-Göschwitz (seit 1980) sowie das Forschungszentrum Mikroelektronik Dresden (seit 1986). Die Anzahl der Beschäftigten des Zeiss-Kombinats stieg in den vierzehn Amtsjahren des Generaldirektors Biermann von 35.000 auf fast 63.000 Arbeiter und Angestellte.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Diese Mission schilderte der Journalist Hans Herbert Götz seinen Lesern nach einem Besuch des Zeiss-Kombinats. Hans Herbert Götz 1988, S. 25.

<sup>37</sup> Artikel Betrieb für Zulieferungen. In: Der Scheinwerfer vom 19. März 1980, S. 5.

<sup>38</sup> Zahlenangaben nach: Industriekreisleitung der SED im Kombinat VEB Carl Zeiss Jena: Information, Argumentation, November 1988, BArch DG 10/VA 307, o. Bl. Kombinat VEB Carl Zeiss Jena, Arbeitsgruppe *Profilierung*: Entwurf Grundzüge für die Erneuerung und die Umgestaltung des Kombinats VEB Carl Zeiss JENA zu einem marktwirtschaftlichen Unternehmen, 9. Februar 1990, SächsHStA Dresden 11718/42, o. Bl.

27 Prozent von ihnen galten 1989 als Hoch- oder Fachschulkader.<sup>39</sup> Zudem bildete das Kombinat Ende der achtziger Jahre 5.000 Lehrlinge aus, und an den Hochschulen und der Akademie der Wissenschaften der DDR forschten zu diesem Zeitpunkt 1.400 Spezialisten im Auftrag und mit Mitteln von Zeiss.<sup>40</sup>

Nicht nur die kaum zu überblickende Größe eines Kombinats beanspruchte jeden Generaldirektor in extremer Weise, sondern auch die Doppelrolle, die er meistern musste: Er war einerseits der Vertreter der Kombinatangehörigen gegenüber der Parteiführung; er war andererseits der Vertreter der Parteiführung gegenüber den Mitarbeitern des Kombinats. Das Autonomiestreben der Unternehmen (>Betriebsegoismus<) und der Allmachtsanspruch der Zentrale prallten beim Leiter des Kombinats frontal aufeinander. Ein Generaldirektor befand sich daher im ständigen Dilemma: Er musste das betriebliche Wohl fördern, er musste zugleich aber auch die Bedürfnisse der Volkswirtschaft, fixiert in Monats-, Jahres- und Fünfjahresplänen, berücksichtigen. Letzteres unterschied ihn ganz wesentlich von einem westlichen Konzernchef, dessen Leistung am Umsatz und Gewinn seines Unternehmens und möglicherweise noch an den Sozialleistungen für die Beschäftigten gemessen wird – aber keinesfalls am Gedeihen eines ganzen Wirtschafts- und Sozialsystems.

Ein Generaldirektor benötigte ein soziales Netz mit zahlreichen Verbündeten, um ein Kombinat erfolgreich leiten zu können. Diese Mitstreiter – Vorgesetzte, Partner und Untergebene – vertraten eigene Interessen und stellten ihrerseits hohe Anforderungen an den Generaldirektor. Sie konnten zeitweilig zu Widersachern des Generaldirektors werden und seinen Handlungsspielraum einengen. Da im Kommunismus die Existenz von Interessenkonflikten unter Mitgliedern der herrschenden Partei generell gelehrt wurde, mussten die Genos-

---

<sup>39</sup> Wolfgang Biermann: Ausführungen . . . in der GO-Versammlung der Botschaft der DDR in Finnland im April 1989, CZA VA 4840, o. Bl.

<sup>40</sup> Den Arbeitsplatz eines externen Forschers finanzierte Zeiss jährlich mit ca. 100.000 Mark. Wolfgang Biermann: Ausführungen des Generaldirektors . . . zur Planjahreseröffnung am 2. Januar 1989 . . . im großen Saal des Volkshauses, CZA VA 4840, o. Bl.

sen ihre Meinungsverschiedenheiten im Verborgenen, zumindest unter Ausschluss der Presse, austragen. Nicht nur Interessengegensätze, auch unterschiedliche Mentalitäten erzeugten manchmal Zwietracht.

Die wichtigsten Akteursgruppen, auf deren Unterstützung Biermann als Generaldirektor von Zeiss nicht verzichten konnte, waren:

### Die Parteiführung in Berlin

Die Parteispitze erwartete vom Zeiss-Kombinat dreierlei: Erstens sollte das Unternehmen den Bedarf der Volkswirtschaft der DDR befriedigen, zum Beispiel als Lieferant von Präzisionsoptik für die Krankenhäuser, die Forschungsinstitute und die Fotoindustrie. Zweitens musste Zeiss Erzeugnisse entwickeln und herstellen, welche die Sowjetunion aufgrund des Handelsembargos nicht aus dem Westen beziehen konnte. Dazu zählten Magnetbandspeicher für Großrechner, Ausrüstungen für die Mikroelektronik und die Weltraumkamera. Und drittens sollte Zeiss durch Exporte in das kapitalistische Ausland die Staatskasse mit Devisen füllen. Die Palette der in nichtsozialistischen Ländern absatzfähigen Produkte reichte von Mikroskopen, Haushaltsgläsern und Fernrohren bis zu medizinischen Geräten, kompletten Laborausrüstungen und Großplanetarien. Das Politbüro und das Sekretariat des Zentralkomitees der SED bestimmten mit ihren Aufträgen teilweise das Sortiment des VEB Carl Zeiss Jena. Bei Großprojekten legten diese Parteigremien die Höhe der Investitionsmittel für Zeiss fest. In der Regel folgten den Beschlüssen des Politbüros und des Sekretariats, die das Zeiss-Kombinat betrafen, detailliertere Verordnungen und Maßnahmepläne des Ministerrates (Regierung der DDR), der Staatlichen Plankommission und der Ministerien. Generaldirektoren wichtiger Kombinate suchten die Nähe zur Schlüsselfigur der DDR-Wirtschaft, zu Günter Mittag, dem Politbüromitglied (1966–1989) und Sekretär des ZK der SED für Wirtschaft (1962–1973, 1976–1989). Biermann verdeutlichte in einem Interview nach dem politischen Umbruch in der DDR seinen direkten Draht zu Mittag: *Wir waren ein Kombinat der Rüstungsindustrie, deshalb hatte ich ein besonderes Telefon.*

*Ich brauchte nur den Hörer abzunehmen und Mittag zu verlangen, dann habe ich einen Termin erfragt . . . und bei diesem Termin ein paar Tage später habe ich mein Problem vorgetragen.*<sup>41</sup> Biermanns Ansprechpartner im Apparat des Zentralkomitees waren neben Mittag vor allem Gerhard Tautenhahn, der langjährige Abteilungsleiter des ZK der SED für Maschinenbau und Metallurgie (1964–1986), sowie dessen Nachfolger Klaus Blessing (1986–1990). Gegenüber Untergebenen wollte Biermann ungern als Befehlsempfänger der Parteiführung erscheinen. Daher habe ihr Chef immer danach gestrebt, so schreibt Biermanns Persönliche Referentin Katharina Schreiner, *der Macher zu sein, der selbst die Weichen des Schicksals stellt und seine Gefolgschaft hinter sich formiert . . . Diese stark ausgeprägte Eigenschaft, stets und ständig selbst der Initiator von allem sein zu wollen, was irgendwie von oben umgesetzt werden mußte, wurde im Kombinat von den meisten Leitern in Unkenntnis der Realität für bare Münze genommen . . .*<sup>42</sup>

## **Die Mitarbeiter des Ministeriums für Elektrotechnik und Elektronik**

Zeiss unterstand seit 1965 dem Ministerium für Elektrotechnik und Elektronik, das in den achtziger Jahren 15 Industriekombinate anleitete.<sup>43</sup> *Der Generaldirektor erhält Weisungen nur vom Minister*, hieß es in der Kombinatiatsverordnung der DDR ebenso eindeutig wie realitätsfern.<sup>44</sup> Ob diese Weisungen nur Grundfragen der Unternehmensstrategie regelten oder auch Einzelheiten der Betriebsorganisation vorgaben, hing von der Persönlichkeit eines Ministers, seiner Amtsauffassung

---

<sup>41</sup> Interview mit Wolfgang Biermann vom 22. September 1993. In: Theo Pirker u. a. 1995, S. 224.

<sup>42</sup> Katharina Schreiner 1999, S. 25 f.

<sup>43</sup> Zählt man das Kombinat VEB Pentacon Dresden hinzu, das 1985 dem Zeiss-Kombinat angegliedert wurde, so waren es 16 Kombinate. Eine Liste der Kombinate befindet sich im Anhang des Buches.

<sup>44</sup> Ministerrat der DDR: Verordnung über die volkseigenen Kombinate, Kombinatbetriebe und volkseigenen Betriebe vom 8. November 1979. Nachdruck des Gesetzestextes in: Die Wirtschaft 1993, S. 365–373, Zitat S. 371.

und seinem Durchsetzungsvermögen ab.<sup>45</sup> Der Minister entschied über die Höhe der Gehälter und Jahresendprämien der Generaldirektoren. Er konnte auf die Verteilung der Lasten zwischen den Kombinatens seines Verantwortungsbereichs Einfluss nehmen, wenn die Staatliche Plankommission der DDR in Abstimmung mit ihm die Jahrespläne für die Kombinate ausarbeitete. Die Generaldirektoren erwarteten vom Minister Hilfe beim Erwerb von Mangelwaren und Embargogütern, um die Planziele realisieren zu können. Nachträgliche Planänderungen der Kombinate im Laufe des Jahres, die sog. Planpräzisierungen (immer Reduzierungen), erforderten das Einverständnis des Ministers. Und nur mit Zustimmung des Ministers für Elektrotechnik und Elektronik konnte der Zeiss-Generaldirektor etwa 20 Schlüsselpositionen im Kombinat besetzen, zum Beispiel die Stelle des Direktors des Forschungszentrums und diejenige des Kombinatfachdirektors für Kader und Bildung.<sup>46</sup> Das Amt des Ministers bekleidete von 1965 bis 1982 Otfried Steger, anschließend bis 1989 Felix Meier. Steger tolerierte manche Eigenart von Biermann. Zwischen Meier und Biermann hingegen kam es schnell zur Kraftprobe, u. a. wegen der Streitfrage, wer von beiden die Befugnis besitze, mit den sowjetischen Ministern für die elektronische Industrie und für die Verteidigungsindustrie Wirtschaftsverträge auszuhandeln.<sup>47</sup> Ein wichtiger Ansprechpartner Biermanns im Ministerium für Elektrotechnik und Elektronik war Karl Nendel, seit 1967 Staatssekretär im Ministerium und seit 1985 zudem Regierungsbeauftragter für die Mikroelektronik. Im Gegensatz zu vielen Apparatschiks galt Nendel als willensstarker Experte. Dies

---

<sup>45</sup> Kurt Erdmann 1986, S. 477. Wolfgang Gößmann 1987, S. 44–46.

<sup>46</sup> Der Minister für Elektrotechnik und Elektronik: Kadernomenklatur des Ministers für Elektrotechnik und Elektronik, 29. September 1981, BArch DG 10/VA 801/5, o. Bl.

<sup>47</sup> Felix Meier: Schreiben an Wolfgang Biermann vom 28. Mai 1985, CZA VA 3807, o. Bl. Kombinat VEB Carl Zeiss Jena: Direktive für die Reise des Generaldirektors des Kombinats VEB Carl Zeiss Jena Gen. Prof. Dr. Dr. h. c. Biermann im Mai 1986 in die UdSSR, 14. April 1986, SAPMO-BArch DY 30/2877, Bl. 62–66.

brachte ihm den Spitznamen ›Revolver-Karl‹ ein.<sup>48</sup> Im Übrigen blieben die Kontakte zwischen den Generaldirektoren auf ein geringes Maß beschränkt: Jeder Generaldirektor meldete seinen Jahresbedarf an Waren, die andere Kombinate produzierten, dem Minister und der Staatlichen Plankommission, nur gelegentlich zwangen nicht vorausgesehene, außerplanmäßige Bedürfnisse die Generaldirektoren zu Direktverhandlungen. Als Interessengruppe meldeten sich die Generaldirektoren erst im Herbst 1989 zu Wort.

### **Die Offiziere des Ministeriums für Staatssicherheit**

Seit 1968 gab es in Jena zusätzlich zur Kreisdienststelle des Ministeriums für Staatssicherheit (MfS) die Objektdienststelle Zeiss des MfS mit zuletzt 56 hauptamtlichen Mitarbeitern.<sup>49</sup> Biermann lernte alle Leiter der Objektdienststelle kennen: Auf Oberstleutnant Walter Schuhmann (1968–1976) folgte Oberstleutnant Walter Hande (1976–1985), letzter Geheimdienstchef war der junge Oberstleutnant Karl Teller (1985–1989). Die Offiziere der Objektdienststelle unterhielten zu den Führungskräften des Zeiss-Kombinats offizielle Kontakte. Von einer Unterwanderung der Kombinateleitung und der Leitungen der Kombinatebetriebe mit Inoffiziellen Mitarbeitern (IM) versprachen sie sich weitere Möglichkeiten der Kontrolle und Steuerung. Etwa 400 Zeissianer unterstützten Ende der achtziger Jahre als Informanten die Objektdienststelle Zeiss.<sup>50</sup> Auch Offiziere der Bezirksverwaltung Gera des MfS und der Hauptabteilung XVIII (Volkswirtschaft) der Berliner Zentrale überwachten das Jenaer Hightech- und Rüstungsunternehmen. Die Berliner warben einige der wichtigsten Führungskräfte des Kombinats als IM an. So lenkte der Zeiss-Kenner der Hauptabteilung XVIII, Oberstleutnant Siegfried Pulow,<sup>51</sup> als Führungsoffizier Mitglie-

---

<sup>48</sup> Charakterisierung Nendels nach: Gerhardt Ronneberger 1999, S. 140 f. Siehe auch: Walter Gühne 1997, Bl. 19 f.

<sup>49</sup> Zahl der hauptamtlichen Mitarbeiter nach: Reinhard Buthmann 1997, S. 38.

<sup>50</sup> Zahl der Inoffiziellen Mitarbeiter nach: ebd., S. 38 f.

<sup>51</sup> Pulow arbeitete von 1973 bis 1986 als Führungsoffizier von leitenden Mitarbeitern des Zeiss-Kombinats. MfS, Hauptabteilung Kader und Schulung:

der der Kombinatiatsleitung wie zum Beispiel den Stellvertreter des Zeiss-Generaldirektors Ernst Schulz.<sup>52</sup> Aus Sicht des Geheimdienstes konnte jeder Zeiss-Angehörige den Verlockungen des Klassenfeindes und den Versprechungen westlicher Geheimdienste erliegen. Sicherheitsaspekten wurde deshalb bei der Auswahl des Leitungspersonals große Bedeutung beigemessen. Der Staatssicherheitsdienst beanspruchte für sich ein Vetorecht bei der Vergabe der Stellen im Kombinat. Zwischen Wolfgang Biermann und den hauptamtlichen Mitarbeitern der Staatssicherheit bestanden in sicherheitspolitischen Grundsatzfragen keine Differenzen. Zur Konfrontation mit den Stasioffizieren kam es dennoch, weil der stets misstrauische Generaldirektor vermutete, er befinde sich selbst im Visier des ostdeutschen Geheimdienstes.<sup>53</sup>

### Die Parteifunktionäre bei Zeiss

Die Parteiführung in Berlin hatte 1965 die Betriebsparteiorganisation von Zeiss in den Rang einer Industriekreisparteiorganisation erhoben. Seitdem unterstand diese nicht mehr der SED-Kreisleitung Jena, sondern direkt der SED-Bezirksleitung Gera. Die Zahl der Mitglieder und Kandidaten der Industriekreisparteiorganisation stieg beständig: Mitte der sechziger Jahre trugen 2.400 Zeissianer das Parteiabzeichen, am Ende der achtziger Jahre waren es 8.400 und damit fast 27 Prozent der Beschäftigten.<sup>54</sup> Die Genossinnen und Genossen im Zeiss-Werk wählten ca. 60 Personen als ihre ehrenamtlichen Vertreter in das Leitungs-

---

Kurzbiografie von Siegfried Pulow, 21. Juli 1989, BStU, ZA, Personalakte Siegfried Pulow, Bl. 1 f.

<sup>52</sup> Schulz fungierte von 1978 bis 1985 als Stellvertreter des Zeiss-Generaldirektors für die spezielle Produktion und von 1985 bis 1989 als 1. Stellvertreter des Zeiss-Generaldirektors.

<sup>53</sup> Siehe Kapitel 11 des Buches.

<sup>54</sup> Die Zahlen beziehen sich auf die Parteimitglieder im Verantwortungsbereich der Industriekreisparteiorganisation Zeiss. Parteimitglieder in Zeiss-Kombinatsbetrieben, die außerhalb des Bezirks Gera lagen, gehörten anderen Parteiorganisationen an. Zahlenangaben nach: Zentralkomitee der SED: Organigramm der Industriekreisleitung der SED VEB Carl Zeiss Jena, 1965, SAPMO-BArch DY 30/J IV 2/3 A/1156, Bl. 117. Industriekreisleitung der SED im Kombinat VEB Carl Zeiss Jena, Abteilung Parteiorgane, Sektor



plenum (Parlament) der Parteiorganisation, die sog. Industriekreisleitung. Als Spitzengremium der Industriekreisleitung für die Tagesarbeit diente das Sekretariat mit seinen acht hauptamtlichen Funktionären. Den Vorsitz im Sekretariat der Industriekreisleitung (1. Sekretär) übernahm 1965 Heinz Tittl, 1976 folgte ihm Wolfgang Rother. Seit 1988 fungierte Hartmut Riese als 1. Sekretär der Industriekreisleitung. 70 hauptamtliche Mitarbeiter des Apparats der Industriekreisleitung und 180 ehrenamtliche Parteisekretäre (zweite Hälfte der achtziger Jahre) halfen dem Sekretariat bei seiner Aufgabe, die SED-Mitglieder in den Kombinatbetrieben politisch weiterzubilden, die Führungskräfte von Zeiss durch permanente Erziehung zu sog. sozialistischen Persönlichkeiten zu formen und alle Arbeiter und Angestellten des Zeiss-Werks zu noch größeren Anstrengungen im Betriebsalltag zu motivieren.<sup>55</sup> Jede wichtige Personalentscheidung bei Zeiss musste mit dem Sekretariat der Industriekreisleitung abgestimmt werden.<sup>56</sup> Die Parteigröße Herbert Ziegenhahn, langjährig 1. Sekretär der Bezirksleitung Gera der SED (1963–1989), gewann über die Sekretäre der Industriekreisleitung Einblicke in das innerbetriebliche Geschehen bei Zeiss. Obwohl es sich beim VEB Carl Zeiss Jena nicht um ein sog. bezirksgeleitetes Kombinat, sondern um ein zentralgeleitetes, also einem Minister unterstelltes Kombinat handelte, musste Ziegenhahn als Bezirksparteichef an Interna aus dem Zeiss-Führungszirkel interessiert sein. Denn die Mitglieder des Politbüros beurteilten seine Leistung als höchster Parteifunktionär im DDR-Bezirk Gera auch an den Ergebnissen des wichtigsten Unternehmens in seinem Bezirk. Biermann wiederum war auf Ziegenhahns Unterstützung angewiesen, damit Gelder für Infrastrukturmaßnahmen in den Städten Jena und Gera bereitgestellt wurden,

---

Mitgliederbewegung: Bericht über die Entwicklung der Mitgliederbewegung, 1. Juli 1988, ThStA Rudolstadt, BPA SED Gera, IKL SED Zeiss 414, o. Bl.

<sup>55</sup> Zahlenangaben nach: Bezirksleitung Gera der SED, Abteilung Parteiorgane, Sektor Kader: Änderungsmeldung, 10. Juli 1989, ThStA Rudolstadt, BPA SED Gera, IKL SED Zeiss 398, o. Bl. Industriekreisleitung der SED im Kombinat VEB Carl Zeiss Jena, Abteilung Parteiorgane, Sektor Kader: Erfahrungen, Ergebnisse und Schlußfolgerungen, 20. November 1987, ThStA Rudolstadt, BPA SED Gera, IKL SED Zeiss 409, o. Bl.

<sup>56</sup> Siehe Kapitel 10 des Buches.

zum Beispiel für Wohnungsbauprogramme, von denen Beschäftigte des Zeiss-Kombinats profitierten. Recht schnell gelang es Biermann, den Einfluss der Sekretäre der Industriekreisleitung zurückzudrängen – und sich so erhebliche Freiräume zu verschaffen. Die Parteifunktionäre des Zeiss-Werkes bewegten sich immer im Schatten des Generaldirektors. Daher spotteten einige Genossen an der Parteibasis, bei Zeiss gebe es nicht die führende Rolle der Partei, sondern die *führende Rolle einer Einzelperson, die unserer Partei angehört*.<sup>57</sup>

### Die Führungskräfte des Zeiss-Kombinats

In der DDR galten Führungskräfte eines Unternehmens wie beispielsweise Betriebs- und Fachdirektoren sowie Abteilungs- und Gruppenleiter als sog. staatliche Leiter. Die wichtigsten staatlichen Leiter im Kombinat waren Mitglied der Kombinarsleitung. Bei Zeiss vereinte das Kollektiv der Kombinarsleitung den Generaldirektor, seine Stellvertreter, den Hauptbuchhalter, die Direktoren der Kombinarsbetriebe, die Fachdirektoren des Kombinars (wie z. B. den Kombinarsfachdirektor für Produktion) und die Leiter der Stabsorgane des Generaldirektors (wie z. B. den Justitiar).<sup>58</sup> Die zirka 40 Mitglieder der Kombinarsleitung besaßen in der Ära Biermann ohne Ausnahme das Parteibuch der SED. Sie trafen sich einmal im Monat zur Besprechung des Arbeitsstandes. Wurde über die Forschungsausrichtung, Absatzstrategien oder Investitionen entschieden, dann konnten nur wenige Kombinarsleitungsmitglieder merklich den Kurs des Unternehmens mitbestimmen. Zu dieser Zeiss-Elite gehörten die Direktoren der drei Forschungszentren, der Kombinarsfachdirektor für Ökonomie, der Leiter des Außenhandelsbetriebs sowie die zuletzt vier Stellvertreter des Zeiss-Generaldirektors (der 1. Stellvertreter, der Stellvertreter für die Mikroelektronik, der Stellvertreter für die Hochtechnologien und der Stellvertreter für die Konsumgüter). Als einzige Person außerhalb

---

<sup>57</sup> MfS, Bezirksverwaltung Gera, Abteilung XVIII: Information zum Kombinat VEB Carl Zeiss Jena, 23. Oktober 1979, BStU, ASt Gera, IM-Akte *Peter Engelhardt*, Teil 2, Bd. 3, Bl. 30–36, Zitat Bl. 33.

<sup>58</sup> Übersicht zur Zusammensetzung der Zeiss-Kombinarsleitung 1988 im Anhang.

des Kollektivs der Kombinarsleitung zählte der Physiker Karlheinz Müller wegen seines enormen Sachverstands zu Biermanns Ratgebern. Professor Müller fungierte in den achtziger Jahren als Fachdirektor für die Vorlaufforschung im militärischen Forschungszentrum.<sup>59</sup> Die Führungskräfte von Zeiss wechselten zwar gelegentlich Funktion und Betrieb innerhalb des Kombinars, arbeiteten aber in der Regel ihr Leben lang für Zeiss – auch nach Degradierungen. Ihnen lag daher die langfristige Entwicklung ihres Unternehmens am Herzen. Ein Generaldirektor hingegen benötigte schnelle Erfolge in seinem Amt, um den Vorgesetzten in Berlin sein Können zu beweisen. Die Planerfüllung bzw. Planuntererfüllung weniger Jahre entschied über seinen beruflichen Auf- bzw. Abstieg. Konflikte zwischen dem Generaldirektor und einzelnen Führungskräften blieben nicht aus, weil der Generaldirektor als Interessenvertreter der Parteispitze bisweilen im Kombinat die Erfordernisse der Volkswirtschaft gegen Widerstände ›betriebsegoistisch‹ denkender Mitarbeiter durchsetzen musste. Das konnte beispielsweise dann der Fall sein, wenn Zeiss, um Devisen für die DDR zu erwirtschaften, solche Erzeugnisse ins Ausland exportierte, deren Verkaufspreise bei weitem nicht die Herstellungskosten deckten. Doch nicht nur Sachfragen, auch Biermanns Manieren boten reichlich Zündstoff im Alltag der Zeiss-Führungsriege. So tuschelten die Beschäftigten über die handschriftlichen Kommentare des Unternehmensleiters auf den täglichen kombinarsinternen Posteingängen beim Generaldirektor, bei denen es sich um Mitteilungen der Führungskräfte des Zeiss-Werkes an ihn handelte. Nach dem Lesen reichte Biermann diese Mitteilungen der Führungskräfte, versehen mit seinen Arbeitsanweisungen und Ansichten, an die Kombinarsfachdirektoren weiter, oder er schickte sie zurück an die Absender. Leistungsträger des Kombinars lasen dann auf den Schreiben eine Bewertung ihrer Arbeitsergebnisse durch den Chef, die beispielsweise folgendermaßen

---

<sup>59</sup> Als Direktor des Zeiss-Forschungszentrums von 1971 bis 1976 und Aufbauleiter des militärischen Forschungszentrums 1979/80 gehörte Müller für einige Jahre der Kombinarsleitung an.

ausfiel: *Sie sind ein Versager und Falschaussager noch dazu!*<sup>60</sup> Gefürchtet waren nicht nur diese schriftlichen Beschimpfungen, sondern auch die verbalen Attacken des Kombinatsherrn. Die Teilnehmer der Zusammenkünfte im Café Krach, dem Beratungszimmer des Generaldirektors im Zeiss-Verwaltungshochhaus, konnten den Verlauf einer Zusammenkunft aufgrund des Temperaments des Sitzungsleiters nie gänzlich voraussehen.<sup>61</sup> Die Führungskräfte von Zeiss litten unter den ständigen Demütigungen durch ihren Vorgesetzten – ihre Verbundenheit mit dem Traditionsunternehmen, eine interessante Tätigkeit, bedeutende Arbeitsaufgaben, die von der Partei geforderte Disziplin, das hohe Sozialprestige einer Zeiss-Führungskraft, gute Löhne (im DDR-Maßstab) und die Aussicht auf die Pension der Carl-Zeiss-Stiftung schlossen aber eine Kündigung ihrerseits nahezu aus.<sup>62</sup>

Der Wirtschaftslenker Günter Mittag hatte in der zweiten Hälfte der siebziger Jahre den Konzentrationsprozess in der DDR-Wirtschaft vorangetrieben. Der Zusammenschluss von Volkseigenen Betrieben desselben Industriezweigs zu Kombinatzen war 1980 nahezu abgeschlossen. Es existierten nun 130 zentralgeleitete Kombinate.<sup>63</sup> Die Kombinateidee verteidigte Mittag noch nach dem Systemwechsel: *Ohne die Kombinate hätte die DDR die äußerst schweren Zeiten zu Beginn der achtziger Jahre mit aller Wahrscheinlichkeit wesentlich schlechter überstanden. Nicht wenige Kombinate erreichten alsbald international einen guten Ruf.*<sup>64</sup>

Kein Historiker wird die Bedeutung der Kombinate für die Wirtschafts- und Sozialgeschichte der DDR abstreiten. So verwundert es, dass die einflussreichen Leiter dieser großen Wirtschaftseinheiten

---

<sup>60</sup> Handschriftliche Anmerkung Biermanns auf einem Schreiben vom 2. April 1986, CZA VA 3943, o. Bl.

<sup>61</sup> Walter Gühne 1997, Bl. 17.

<sup>62</sup> Siehe Kapitel 9 des Buches.

<sup>63</sup> 1975 gab es in der DDR 45 zentralgeleitete Kombinate. In den achtziger Jahren blieb die Anzahl der zentralgeleiteten Kombinate nahezu konstant (zwischen 126 und 133). Staatliche Zentralverwaltung für Statistik 1988, S. 138.

<sup>64</sup> Günter Mittag 1991, S. 154. Siehe zur Kombinateidee: Franz Rudolph 2014, S. 35–38.

bislang keine Biografen gefunden haben – trotz der Beliebtheit von Lebensbeschreibungen der einst Mächtigen in der DDR. Ursächlich für die geringe Beachtung der Generaldirektoren ist eine Unterschätzung ihrer Handlungsmöglichkeiten. Diese waren in einer Zentralverwaltungswirtschaft zwar eingeschränkt hinsichtlich des Produktionsprogramms eines Kombinats. So musste Zeiss dem DDR-Bürger Konsumgüter wie zum Beispiel Ferngläser nolens volens in verschiedenen Preiskategorien anbieten. Andererseits existierten für die Generaldirektoren erstaunliche Freiheiten, beispielsweise bei der Vergabe von Prämien oder bei der Degradierung leitender Mitarbeiter. Deshalb darf ein Generaldirektor in der Retrospektive nicht nur als weisungsgebundener Wirtschaftsfunktionär wahrgenommen werden, sondern er muss auch als sozialistischer Manager mit umfangreichem Fachwissen, sozialer Kompetenz und Gestaltungsspielräumen gelten. Oder abstrakt formuliert: Die Partei gab das Ziel vor, den Weg dorthin musste ein Generaldirektor mit Kreativität und Durchsetzungswillen selbst finden. Erreichte ein Generaldirektor das Ziel, so akzeptierte die Partei auch seinen Weg. Dieser Aspekt muss gerade beim Blick auf die Karriere eines mutmaßlichen Menschenschinders wie Biermann bedacht werden.

Die vorliegende Studie ist die Biografie eines außergewöhnlichen Menschen und zugleich ein Beitrag zur Zeiss-Unternehmensgeschichte, zur Herrschaftsanalyse des Spätsozialismus sowie zur Elitenforschung. Allerdings ist meine Darstellung nicht als allumfassende Lebensbeschreibung von Wolfgang Biermann konzipiert. Sie ist eine Berufsbiografie mit eindeutigem Schwerpunkt auf den Jahren im Zeiss-Kombinat. Biermanns Familienleben blende ich weitgehend aus. Eher knapp schildere ich seinen beruflichen und gesellschaftlichen Aufstieg bis 1975, seinen Sturz Ende 1989 und seine Zeit als freier Unternehmensberater ab 1990. Im Mittelpunkt dieser Monographie stehen Biermanns Richtungsentscheidungen und Neuerungen bei Zeiss sowie seine Kriterien für die Auswahl des Leitungspersonals. Zudem werde ich die Führungsqualitäten und Umgangsformen eines Mannes mit vielen Eigenschaften intensiv durchleuchten. Manchmal sind Dichtung und Wahrheit gar nicht so leicht voneinander zu trennen, denn Bier-

manns autoritärer Leitungsstil entfachte früh die Anekdotenbildung.<sup>65</sup> Vorläufer der Anekdoten waren oft die Witze in den Werkshallen und Büros des Kombinats, verbreitet von Zeissianern, die nie ganz das Staunen verlernten über die Arbeitsgier und den Erfolgshunger eines scheinbar Besessenen. So kursierte bereits wenige Tage nach seinem Amtsantritt bei Zeiss im Unternehmen der Scherz: Der Genosse Biermann schuftet vom Montag bis zum Samstag; sonntags aber geht er in den Park – und zwar in den Fuhrpark, um die Einsatzfähigkeit der Fahrzeuge zu überprüfen.<sup>66</sup>

Zur Zeiss-Technikgeschichte sind bereits zahlreiche fundierte Beiträge erschienen.<sup>67</sup> Studien zur Zeiss-Herrschaftsgeschichte ab 1945 hingegen sind rar. Die große Politik machte nicht halt vor dem Werktor, und das Zeiss-Kombinat war keine ideologiefreie Oase für Forscher, Konstrukteure und Produktionsarbeiter. Deshalb lohnt der Blick hinter die Fassade des Traditionsunternehmens. Der Historiker kann aus den Quellen schöpfen, welche die Archive bewahrt haben. Grundlage meiner Untersuchung sind insbesondere Dokumente des Carl Zeiss Archivs in Jena, des Bundesarchivs Koblenz, des Landesarchivs Berlin, des Sächsischen Hauptstaatsarchivs Dresden, des Thüringischen Staatsarchivs Rudolstadt, des Stadtarchivs Jena, des Universitätsarchivs der Friedrich-Schiller-Universität Jena und der Behörde des Bundesbeauftragten für die Stasi-Unterlagen.<sup>68</sup> Zusätzlich zu diesen Alltagsquellen bieten die Zeitzeugenberichte von Walter

---

<sup>65</sup> Beispiele bei: Hans G. Beck 2002, S. 151–155. Hans G. Beck 2003, S. 108–120.

<sup>66</sup> MfS, Objektdienststelle Zeiss: Informationsbericht des HFIM Anker, 16. Oktober 1975, BStU, ASt Gera, IM-Akte Anker, Teil 2, Bd. 4, Bl. 42–54, hier Bl. 44.

<sup>67</sup> Z. B. Verein Technik-Geschichte in Jena e. V. (Hrsg.): Jenaer Jahrbuch zur Technik- und Industriegeschichte. Das Jahrbuch erscheint seit 1999.

<sup>68</sup> Eine Anmerkung zum Datenschutz und zur Orthographie: In meiner Studie nenne ich nur die Namen von Zeiss-Angehörigen ab der Position Abteilungsleiter sowie von hauptamtlichen Funktionären der Partei, des Staatsapparates und der Staatssicherheit. Um den Lesefluss zu verbessern, habe ich bei Zitaten aus Akten stillschweigend Rechtschreibfehler und fehlerhafte Satzstellungen korrigiert und wenig bekannte Kürzel aufgelöst.

Gühne (1997)<sup>69</sup>, Katharina Schreiner (1999)<sup>70</sup>, Gerhardt Ronneberger (1999)<sup>71</sup> sowie Hansjürgen Pröger (2003)<sup>72</sup> Einblicke in die Welt der Zeissianer und ihrer Galionsfigur Wolfgang Biermann.

Zum Verständnis und zur Bewertung der Ära Biermann von 1975 bis 1989 ist es zunächst wichtig, die Anforderungen der Partei- und Staatsorgane an Zeiss und die Zeiss-Generaldirektoren seit Mitte der sechziger Jahre zu kennen. Zu Beginn meiner Studie analysiere ich deshalb die Rolle des Zeiss-Werkes in der Volkswirtschaft der DDR und die Unternehmensführung von Biermanns Vorgängern Ernst Gallerach (1930–1991)<sup>73</sup> und Helmut Wunderlich (1919–1994)<sup>74</sup>. Durch diese Rückblicke auf die Zeit vor Biermanns Amtsantritt will ich die Handlungsspielräume der beiden Generaldirektoren verdeutlichen, die das Zeiss-Werk von 1966 bis 1971 bzw. von 1971 bis 1975 leiteten. Welche Lösung fanden Gallerach und Wunderlich für ihre Doppelrolle als Vertreter von Zeiss gegenüber der Parteiführung und als Vertreter der Parteiführung gegenüber den Zeissianern? Und warum scheiterten beide als Generaldirektoren von Zeiss? Anschließend werde ich verdeutlichen, weshalb die Machthaber der DDR 1975 dann einen gänzlich anderen Charaktertyp als Unternehmenslenker einsetzten.

Obwohl Wolfgang Biermann gerne betonte, dass mit seinem Eintreffen in Jena eine neue Zeitrechnung begonnen habe, so schwebte ihm das Schicksal seiner Amtsvorgänger doch häufig vor Augen – zum Beispiel im Herbst 1984, als der 1. Sekretär der SED-Bezirksleitung

---

<sup>69</sup> Walter Gühne: In Jena bin ick det Zentralkomitee! Wahrheiten über Wolfgang Biermann, Manuskript, Jena 1997, CZA VA 5741. Gühne arbeitete in den achtziger Jahren als Persönlicher Mitarbeiter des 1. Sekretärs der Industriekreisleitung Zeiss der SED.

<sup>70</sup> Katharina Schreiner: Das Zeiss-Kombinat. Ein fragmentarisches Zeugnis. 1975/1989, Jena 1999.

<sup>71</sup> Gerhardt Ronneberger: Deckname *Saale*. High-Tech-Schmuggler unter Schalck-Golodkowski, Berlin 1999.

<sup>72</sup> Hansjürgen Pröger: Mikrostrukturen. Erinnerungen an ein Arbeitsleben bei Carl Zeiss Jena, Jena 2003.

<sup>73</sup> Todesjahr nach einer Auskunft von Katharina Schreiner, die die Ehefrau von Ernst Gallerach befragt hat.

<sup>74</sup> Todesjahr nach Helmut Müller-Enbergs u. a. 2010, S. 1458.

Gera Herbert Ziegenhahn ihm mitteilen ließ, es werde aufgrund der Planrückstände bei Zeiss zum 35. Jahrestag der Republikgründung keine persönliche Auszeichnung für den Generaldirektor geben. Biermann empörte sich beim Sicherheitschef des Zeiss-Kombinats, Wolfgang Meißner, darüber, dass Ziegenhahn sogar die *Schokoladen-Bude in Saalfeld* (VEB Thüringer Schokoladenwerke) höher schätze als das Hightech-Unternehmen in Jena. *Wenn . . . Zeiss Erfolge hat, hängt man sich mit ran, wenn es Probleme gibt, wendet man sich ab*, schimpfte er. Und Biermann drohte: *Wenn ein besserer [Generaldirektor] da ist, soll er es machen, abschieben wie meine zwei Vorgänger lasse ich mich nicht, ich trete vorher von mir aus zurück!*<sup>75</sup>

Nein, der selbst- und machtbewusste sozialistische Manager hat nie freiwillig auf eine Aufgabe verzichtet. Biermann bewältigte seinen Frust auch diesmal in der für ihn typischen Art: Seines Erachtens hatten ihn faule Mitarbeiter um die Früchte seiner Arbeit betrogen. Deshalb erklärte er am 6. Oktober bei einer Beratung mit den Mitgliedern der Kombinarsleitung, für die Führungskräfte sei der 7. Oktober ein gewöhnlicher Arbeitstag, um die Planrückstände aufzuholen.<sup>76</sup> Der 7. Oktober 1984 war nicht nur der Nationalfeiertag der DDR. Dieser Tag war zudem ein Sonntag.

---

<sup>75</sup> MfS, Objektdienststelle Zeiss: Bericht des IM Zander, 5. Oktober 1984, BStU, ASt Gera, IM-Akte Zander, Teil 1, Bd. 2, Bl. 113. Beim IM Zander handelt es sich um den Hauptabteilungsleiter für Sicherheit im Zeiss-Kombinat Wolfgang Meißner.

<sup>76</sup> MfS, Objektdienststelle Zeiss: Information des IM Zander, 8. Oktober 1984, BStU, ASt Gera, IM-Akte Zander, Teil 2, Bd. 1, Bl. 18 f.