Betriebsdirektoren waren die Macher der DDR-Wirtschaft. Dr.-Ing. Wolfgang Beck war einer von ihnen. Im VEB Elektromotorenwerk Wernigerode war er zu seiner Zeit der jüngste Betriebsdirektor – und der letzte, bevor die Mauer fiel. In diesem Buch erzählt er von dem herausfordernden Arbeitsalltag in einem Großbetrieb, von den Aufgaben eines Betriebsdirektors, der schwierigen Wendezeit und der Umwandlung eines Volkeigenen Betriebes in eine GmbH. Beck erlebte das Ende der Planwirtschaft mit und ist überzeugt: Auch die real existierende Marktwirtschaft wird sich bald überlebt haben.

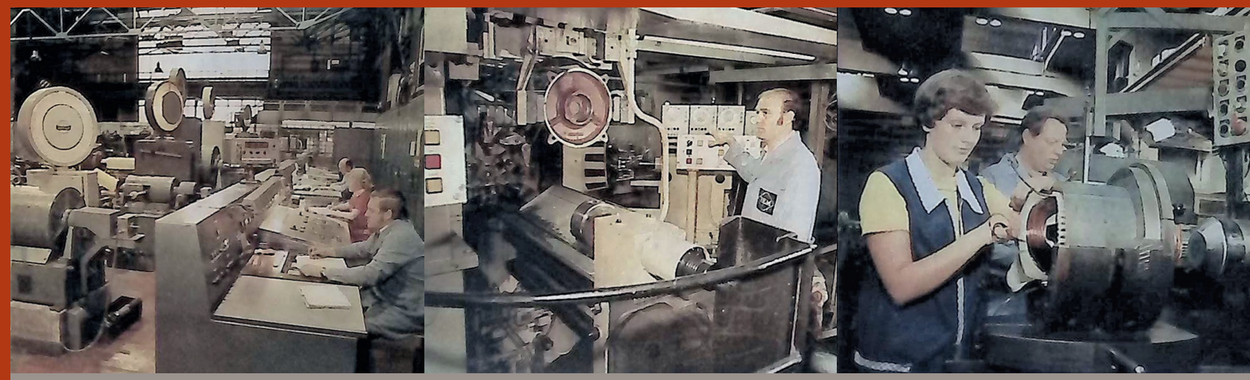
Wolfgang Beck, der letzte ELMO-Betriebsdirektor, erzählt

ROHNSTOCK BIOGRAFIEN

ROHNSTOCK BIOGRAFIEN

Rohnstock Biografien (Hrsg.)

Alles hat ein Ende – auch die Marktwirtschaft



Planwirtschaft – Marktwirtschaft – Bedarfswirtschaft

Wolfgang Beck, der letzte Betriebsdirektor des VEB Elektromotorenwerk Wernigerode (ELMO), erzählt von der Planwirtschaft und dem wirtschaftlichen Ab- und Aufbruch nach 1990

THK Verlag

Rohnstock Biografien (Hrsg.)

Alles hat ein Ende – auch die Marktwirtschaft

Wolfgang Beck, der letzte Betriebsdirektor des VEB Elektromotorenwerk Wernigerode (ELMO), erzählt von der Planwirtschaft und dem wirtschaftlichen Ab- und Aufbruch nach 1990

Impressum

1. Auflage, April 2023

© Rohnstock Biografien
Breite Straße 2a, 13187 Berlin
www.rohnstock-biografien.de

Text: Wolfgang Beck
Konzeptentwicklung: Katrin Rohnstock
Lektorat: Sebastian Blottner und Marleen Baganz
Umbruchkorrektur: Franziska Hoch
Layout und Satz: Stefanie Schau
Druck und Vertrieb: THK-Verlag Arnstadt UG
An der Weiße 18, 99310 Arnstadt
www.thk-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.
Sämtliche Bildrechte liegen bei Wolfgang Beck.

ROHNSTOCK BIOGRAFIEN

Inhaltsverzeichnis

1 Planwirtschaft – die Bedingungen

7 Betriebsdirektor in schwieriger Zeit
8 Nomenklatur der Nachwuchskader
14 Betriebsdirektor des ELMO
15 »Die Partei, die Partei, die hat immer recht.«
17 Der erste Arbeitstag
20 Kontrolle und Sicherheit

2 Planwirtschaft – der Alltag

23 Berufung
24 Im Knast
26 Im Westen
30 Sorgen um die Planerfüllung
32 Das Planjahr 1985
35 Pflichttermine und Feiertage
38 Jagd nach Gold
40 Rechenschaftspflicht
41 W wie Wodka
43 Gegen den Plan oder Gegenplan?
47 Neue Lohnformen
48 Sport frei
49 Vom Betriebsdirektor zum Bergmann
51 Religion und Business
53 Solidarität und Sabotage
55 Konsumgüterproduktion
56 Der Betrieb: eine zu melkende Kuh?
60 Feiern und kämpfen
62 Streng geheim
63 Stress zum Jahresausklang

3 Das Jahr 1986

65 Europa – Asien – USA

4 Das Jahr 1987

73 Planerfüllung durch Vertragsarbeiter

5 Das Jahr 1988

78 Rette sich, wer kann!

6 Das Jahr 1989

82 Die Macht der Emotionen

7 Eine neue Zeitrechnung

92 Ende eines VEB
107 Verrat am Volk
110 Manege frei für die Ossis

8 Fazit

114 Alles hat ein Ende – auch die Marktwirtschaft
117 Thesen zur Bedarfswirtschaft

9 Anhang

119 Übersicht
121 Dokumentenanhang
269 Abkürzungsverzeichnis

Wolfgang Beck

1 Planwirtschaft — die Bedingungen

Betriebsdirektor in schwieriger Zeit

Dieses Buch unternimmt den Versuch, anhand der Arbeits- und Lebenssituation eines Betriebsdirektors in der DDR in den letzten fünf Jahren der sozialistischen Planwirtschaft selbige realistisch zu beschreiben, historisch einzuordnen und zu bewerten. Der Betriebsdirektor hatte in der DDR-Wirtschaft eine exponierte Stellung. Er war für fast alle Facetten des Betriebsalltags zuständig, egal, ob für verfahrenstechnische, administrative oder soziale Belange. Einsicht in die Notwendigkeit bestimmte seine Handlungsspielräume.

Von außen betrachtet, scheint das eine anstrengende Tätigkeit zu sein, deren Entlohnung vergleichsweise bescheiden war. Viele sehen in den Betriebsdirektoren lediglich Sachwalter vielfältiger Probleme. Ich persönlich war dabei von Idealismus getrieben, vom Willen, etwas zu bewegen.

Ich hatte vielen Herren zu dienen. In den Episoden aus meinem Betriebsdirektorenalltag versuche ich, das mitunter komplizierte wie abwechslungsreiche Leben eines sozialistischen Leiters darzustellen. Gleichzeitig ist dieses Buch eine Erinnerung an die Endzeit der DDR und ihre Menschen. Menschen, die Fortschritt wollten und keine Vereinnahmung.

Natürlich war die Unzufriedenheit in der DDR zuletzt groß. Dauerndes Improvisieren, fehlendes Material und die Behauptung der SED, der Sozialismus habe gesiegt, förderten kein Vertrauen in die Wirtschaftspolitik. Über eine Gruppe echter Macher dieser Zeit wird wenig berichtet: die Betriebsdirektoren. Sie waren Aktivisten der letzten und zugleich der ersten Stunde einer neuen Zeit. Sie blieben Ansprechpartner, als die Funktionäre sprachlos wurden. Wie auf einer Veranstaltung der Bürgerbewegung »Neues Forum«, an die ich mich erinnere, wurden die DDR-Betriebsdirektoren häufig als Helfer und Lebensverlängerer eines kranken Systems gebrandmarkt. Doch den meisten ging es um die Erhaltung der Verdienstquellen

für die arbeitende Bevölkerung, es ging ihnen um Versorgungssicherheit der Menschen. Ihre persönlichen Bedürfnisse ordneten sie diesen Prioritäten unter. Ihr Ziel war eine renovierte DDR: Gutes bewahren und Überholtes eliminieren.

Die 1990 scheidende 9. Volkskammer der DDR versuchte, diesen Wünschen gerecht zu werden und mit zahlreichen Entscheidungen die Weichen für den Übergang in die kommende neue Wirtschaftsordnung zu stellen. Allerdings mangelte es dabei an Besonnenheit. Die Stimmung war aufgeheizt und sachliche Diskussionen waren praktisch unmöglich. Ich war als Nachfolgekandidat und später als Abgeordneter der 9. Volkskammerperiode aufgestellt und tätig gewesen. Eine nochmalige Kandidatur hatte ich für mich persönlich bereits ausgeschlossen, trotzdem bekam ich die Entwicklungen aus nächster Nähe mit. Viele mir bekannte Akteure wollten Veränderungen, allerdings nicht nach dem Prinzip Übernahme der DDR durch den Westen. Was wir brauchten, war ein Land mit eigenständiger Industrie, kein Land voller Tochterunternehmen westlicher Konzerne.

Es kam anders. Die 10. und letzte Volkskammer wird als Vernichterin des Volkseigentums der DDR in die Geschichte eingehen. Unter dem Deckmantel von Sanierung und Freiheit fand ein gigantischer Transfer von Absatzmärkten, Know-how und materiellen Gütern statt.

Nomenklatur der Nachwuchskader

Wesentliche Voraussetzung für eine gute berufliche und integrierende gesellschaftspolitische Entwicklung war die Bildung. Fiel man nicht als Querdenker oder Dauerkritiker auf, standen einem in der DDR viele (Bildungs-)Wege offen. Ich wurde der Nachwuchsreserve für leitende Positionen zugeordnet. Damit stand mir der Weg bis zum Betriebs- oder Generaldirektor offen. Ich legte mein Abitur ab, absolvierte eine Berufsausbildung als Elektromonteur und den Militärdienst als Soldat auf Zeit für 3 Jahre und schloss 1975 ein Studium als Diplom-Ingenieur für Elektroniktechnologie an der TU Dresden ab. Danach begann die Arbeit in der Produktion. Der Staat behielt sich vor, Absolventen wie mich in Betriebe, die Bedarf angemeldet hatten, zu vermitteln. Die Arbeit in diesen Betrieben wurde als eine Art Gegenleistung für das kostenlose Studium betrachtet. Wer unverheiratet war und keine Delegierung durch einen Betrieb zum Studium vorweisen konnte, bekam den Einsatzort über die staatlich gelenkte Absolventenvermittlung vorgeschrieben. Mittels einer Eheschließung konnte man um diese Vermittlung allerdings herumkommen.

Eine andere Möglichkeit, der Absolventenvermittlung zu entkommen, war es, während des Studiums einer Partei, am besten der SED, beizutreten und so zu den besonders förderwürdigen Studenten zu gehören. Eine positive Nennung und gute Studienleistungen waren hilfreich und so konnte es auch nicht schaden, dass eine meiner Kommilitoninnen Sonja Honecker hieß. Sie war die Tochter von Erich Honecker, dem Staatsratsvorsitzenden. Sonja war progressiv eingestellt und unterhielt viele Kontakte, auch zu chilenischen Kommilitonen. Einer von ihnen wurde später ihr Ehemann. Gegenüber ihrem Elternhaus war Sonja recht kritisch eingestellt. Ein Grund dafür war sicherlich, dass sie permanent be- und überwacht wurde und dies als lästig empfand. Sie hätte bestimmt auch gern ein unbeschwertes Jugendleben mit Feten und Studentenclub genossen. Ich erinnere mich, wie sie ihren Bewachern einmal entwischt und mit mir im Zug nach Berlin gefahren ist. Ihre Verfolger gerieten in Panik, kurz vor Berlin hatte man ermittelt, wo sie sich aufhielt, und in Berlin angekommen, wurde sie schon erwartet und abgeholt. Ich fuhr unterdessen zu meiner Verlobten, die in Berlin studierte.

1971 erfuhr das Neue Ökonomische System (NÖS) von 1963 unter dem Slogan »Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik« eine Renaissance, was mit der Schaffung neuer Studienfächer des Marxismus-Leninismus (ML) einherging. Zu diesen neuen Fächern gehörten Philosophie, Politische Ökonomie (Kapitalismus und Sozialismus), Wissenschaftlicher Kommunismus und Betriebswirtschaftslehre (BWL). In der Regelstudienzeit waren pro Woche vier 90-minütige Vorlesungen (2xML und 2xBWL) und vier 45-minütige zugehörige Seminare zu absolvieren. Ohne einen Abschluss in diesen Fächern wurde man nicht zur Diplomphase zugelassen. Viele Studenten waren mit dieser Hochschulreform nicht einverstanden. Sie wehrten sich gegen die Einführung marxistischer-leninistischer Lehrfächer in einem technischen Studium. Zu ihnen gehörten unter anderem Alexander von Ardenne und seine Schwester, Sonja Honecker und der Sohn des Chefs der Nationalen Volksarmee (NVA). Auf der Studienabschlussveranstaltung der Elektrotechniker (ET), »ET-Fine«, wurden Vorlesungsmitschriften in einem Sarg zu Grabe getragen und verbrannt. Dies verärgerte die Regierenden, denn Studentenproteste passten nicht zum Selbstverständnis. Allerdings wagten nur Studenten im letzten Studienjahr den offenen Protest. Es herrschte ein hartes Regime, demonstrativ wurde der Rektor der TU Dresden ausgewechselt. Ein Wirtschaftswissenschaftler kam für eine Physikerin.

Die Proteste wurden durch die Ereignisse des Prager Frühlings befeuert. Ins nicht weit entfernt gelegene Dresden gelangte eine Fülle an Informationen. Der Prager Frühling prägte in nicht zu unterschätzendem Maße eine heranwachsende Generation an Intellektuellen. Manche dieser Hintergründe

wurden mir erst während der Weltfestspiele im Sommer 1973 in Berlin deutlich: Die Studenten der TU Dresden wurden dort den westdeutschen Jusos als Gesprächspartner zugeordnet. In den Diskussionen erfuhren wir, dass sich auch in der BRD ein Mentalitätswandel vollzogen hatte.

Nachdem die Jusos sich nicht mehr als Jugendorganisation der SPD verstanden und sich zum »sozialistischen, feministischen und internationalistischen Richtungsverband« innerhalb der SPD formierten, waren sie bei den Weltfestspielen gern gesehen. So lernte ich Wolfgang Roth, den Vorsitzenden der Jusos, kennen. Marxismus galt bei den Jusos noch als Zauberwort. Interessant waren die Gespräche zur Konvergenztheorie, nach der alle Gesellschaftssysteme früher oder später den gleichen technischen und wirtschaftlichen Sachzwängen gegenüberstehen und deshalb ähnliche Lösungswege einschlagen müssen – Kapitalismus und Sozialismus näherten sich demnach an.

Die Epoche der Mikroelektronik war angebrochen. Als erste jemals an der TU Dresden ausgebildete Technologen für Elektroniktechnologie und wissenschaftlichen Feingerätebau waren wir heiß begehrte Absolventen. Wir hatten fantastische Möglichkeiten. Integrierte Schaltkreise hielten Einzug in die Steuerungen der Maschinen und lösten die Relais ab. Leiterplatten sollten künftig das Bild bestimmen, dafür wurden Technologen gebraucht. Weil ich inzwischen geheiratet hatte, konnte ich meinen Einsatzort selbst bestimmen und zog zurück in meine Heimatstadt Blankenburg im Harz. Im dort ansässigen Forschungs- und Entwicklungswerk (FEW) der Deutschen Reichsbahn startete mein Berufsleben.

Ich beteiligte mich an der Messe der Meister von Morgen, die Wissens- und Innovationsinitiative für junge Ingenieure und Techniker, die für uns eine hervorragende Plattform darstellte, um Wissen und Können zu beweisen. Im Klub junger Techniker schufen wir eine technologische Basis für den technischen Fortschritt und die Entwicklung neuer Produkte. Wenn man gesellschaftlich engagiert war, gelangte man in die sogenannte Kaderreserve, d.h., man wurde Nachwuchskader für leitende Positionen des Betriebes.

Noch aber fehlten mir dazu berufliche Erfahrung und der Abschluss gesellschaftspolitischer Weiterbildungen. Zunächst bewarb ich mich für eine außerplanmäßige Aspirantur – ein Verfahren, um außerhalb einer Universität zu promovieren. Wissenschaftliche Nachwuchskader durften dies unter bestimmten Voraussetzungen. Zum Glück erfüllte mein Betrieb, ein Forschungs- und Entwicklungswerk, diese Voraussetzungen. Ich bewarb mich noch einmal an der TU Dresden, diesmal für eine Aspirantur. Meine Kaderleiterin – heute hieße sie Personalleiterin – zeigte sich deswegen etwas verärgert, denn sie wollte, dass ich im Sinne der Deutschen Reichsbahn an

der Eisenbahnstrecke Moskau-Leningrad in der Sowjetunion promovierte. Doch das wollte ich absolut nicht.

Nach der Zulassung zum wissenschaftlichen Förderungsverfahren begann die Bearbeitung des wissenschaftlichen Themas, verbunden mit einer gesellschaftlichen Weiterbildung im Bereich der sozialistischen Politikwissenschaften. Hier lernte ich Politökonomie, Betriebsökonomik, Volkswirtschaft und Buchführung. Nach fünf Jahren intensiver Arbeit verteidigte ich meine Dissertationsschrift zum Thema »Baukastensysteme für Ausrüstungen der Elektronikfertigung«. Damit war ich Doktor-Ingenieur. Finanziell schlug sich mein neuer akademischer Grad kaum nieder. Es gab ein festes Entlohnungssystem, da spielte der erreichte Bildungsstand eine sekundäre Rolle. Hochschulabsolventen beispielsweise erhielten beim Berufsstart einheitlich siebenhundertzwanzig DDR-Mark.

Mit zweiunddreißig Jahren stieg ich zum Abteilungsleiter für Rationalisierung auf. Für mich stand die Rekonstruktion eines ganzen Werkes und die Einführung neuer Rechentechnik mit ersten CAD-Komponenten auf der Tagesordnung. CAD stand für Computer Added Design, damals etwas ganz Neues. Fachwissen und Organisationstalent waren gefragt. Parallel zu dieser Aufgabe sollte ich die Bezirksparteischule absolvieren. Mein Arbeitgeber gehörte zur Deutschen Reichsbahn und schätze wenig, dass ihm wissenschaftliche Kader derart abgeworben wurden. Die Bahn hatte eine eigene politische Verwaltung. Im Kampf der Mächte zwischen der Kreisleitung der SED und der politischen Hauptverwaltung siegte letztlich Erstere. Man einigte sich auf den Kompromiss, dass ich ein Fernstudium an der Bezirksparteischule Magdeburg absolvieren musste und dem Betrieb somit erhalten blieb.

DOK 01: Studienbuch Bezirksparteischule

Während ich Neubauarbeiten und den Aufbau einer technologischen Basis für die Elektronik in meinem Betrieb begleitete, ergab sich eine gravierende Veränderung in meiner Berufslaufbahn. Schon mehrfach hatte ich einen Betrieb als Direktor übernehmen sollen. Die Begründungen dafür waren teilweise kurios. Ein Betrieb stellte beispielsweise Radsätze für die Eisenbahn her. Mich als Eisenbahner hielt man deshalb für geeignet, einen Metallbetrieb zu leiten. Noch kurioser war die Begründung für eine Füllfederhalterfabrik. Hier sollte mich ein innovatives Produkt mit elektronischem Tintenfluss in der Schreibfeder locken. Nachdem ich mehrmals einen Posten als Direktor abgelehnt hatte, kam der 26. Februar 1984: mein Schicksalstag.

FEW-Direktor Günther Löwe rief mich an und teilte mir mit, dass ich zusammen mit ihm zu einem Gespräch in die Kreisleitung nach Wernigerode eingeladen sei. Die jeweiligen politischen Ebenen wie Kreis oder Bezirk besaßen ein Vetorecht bei der Besetzung von Leitungspositionen, auch wenn die exekutiven Schritte nicht involviert waren.

Günther und ich fuhren gemeinsam zur Kreisleitung. Punkt elf Uhr betrat der erste Kreissekretär Werner Toerne den Raum und begann das Gespräch. »Wolfgang, man hat dir eine gute Bildung ermöglicht. Du durftest studieren und promovieren. Wir haben dir in der Vergangenheit mehrere leitende Funktionen angeboten, die du abgelehnt hast. Nun bieten wir dir die Leitung des größten Betriebes unseres Kreises an – das Elektromotorenwerk.« Das Elektromotorenwerk (ELMO) war im Jahr 1947 auf Befehl der Sowjetischen Militäradministration auf dem Gelände der ehemaligen Rautal-Werke in Wernigerode gegründet worden. Es hatte sich zu einem technisch führenden Elektromaschinenbaubetrieb in Europa entwickelt. Täglich wurden von dreitausendfünfhundert Mitarbeitern bis zu eintausendfünfhundert Motoren produziert und in siebenundvierzig Länder weltweit exportiert, darunter alle Länder der EWG, der heutigen EU.

Am Tonfall der Ansprache spürte ich, dass Widerstand zwecklos war. Trotzdem bat ich um Bedenkzeit. Toerne reagierte gereizt: »Wenn wir der Meinung sind, du kannst dies, erübrigt sich solch eine Frage.« Das Gespräch war damit beendet. Anlässlich der Leipziger Messe sollte es am 8. März 1984 fortgesetzt werden.

Geschockt verließen Günther und ich die Kreisleitung. Günther lud mich zu einem Mittagessen ein. Ich hatte mein inneres Gleichgewicht verloren und kippte beim Essen ein Glas Bier um. Auch Günther hatte nun ein Problem. Die Einführung neuer Rechentechnik für die elektronisch gestützte Leiterplattenentwicklung verloren mit mir ihren Leiter. Die nächsten Wochen waren für mich von innerer Unruhe geprägt. Einerseits bot sich eine Herausforderung, die mich reizte, andererseits bedeutete sie den Abschied von liebgewordenen Freunden und Kollegen und einer erfolgreichen Arbeit.

Der 8. März 1984 rückte heran. Die Kreisleitung hatte bei Generaldirektor Prof. Hansjoachim Hahn einen Termin erwirkt. Schüchtern und zurückhaltend trat ich in den Beratungsraum. Zehn oder mehr mir unbekannte Personen starrten mich an. Das Gespräch eröffnete Hansjoachim Hahn mit den Worten: »Und du meinst, dass du das kannst?« Gemeint war die Leitung des ELMOs mit über dreitausendfünfhundert Beschäftigten, einer großen Berufsausbildung und einem Polytechnikbereich. Zu einer konstruktiven Antwort kam ich nicht. Stattdessen wurde ich von der Beratung ausgeschlossen und nach zwanzig Minuten wieder hinzugebeten. Der Generaldirektor des ELMOs teilte mir mit, dass man während der Leipziger Messe unter großem Zeitdruck stehe und man den Empfehlungen für meinen Einsatz als Betriebsdirektor folgen werde. Damit war das Gespräch beendet und mein Schicksal besiegelt: Ich wurde der jüngste Betriebsdirektor, der in der DDR zu der Zeit berufen wurde.

DOK 02:
Vereinbarung zur Überleitung ELMO – FEW

Einblick in die Fertigung von Elektromotoren im ELMO in Wernigerode

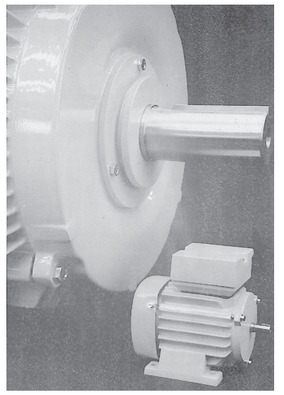
Betriebsdirektor des ELMOs

Während der Messe erfuhr ich von meinen zukünftigen Amtskollegen, wer mein neuer Chef werden sollte: Prof. Hansjoachim Hahn. Er war der Schwiegersohn von Martin Andersen Nexö und hatte an der TU Dresden promoviert. Der Titel seiner Dissertation deutete darauf hin, was mir blühte, und ließ meine Zuversicht schwinden: »Die rationelle Organisation arbeitsteiliger Entscheidungsvorbereitung als Führungsaufgabe des Werkdirektors und dazu erforderliche Bedingungen, dargestellt am Beispiel des VEB Transformatoren- und Röntgenwerkes Dresden«.

Die Zeit drängte. Mein Vorgänger Uwe Boegelsack wollte schnellstmöglich auf den Posten des Stellvertreters des Ministers für Elektrotechnik und Elektronik aufrücken. Deshalb sollte schon zeitnah nach dem Gespräch eine sechswöchige Einarbeitungsphase an meiner neuen Wirkungsstätte beginnen.

Mein erster Arbeitstag war der 16. April 1984. Pünktlich kam ich morgens um Viertel nach sechs ins Büro des Direktors des ELMO, um die betrieblichen Abläufe kennenzulernen. Uwe, den ich ablösen sollte, machte mit jeder Äußerung deutlich, dass ich kein Einheimischer war. Ich war zwar »Harzer«, aber kein »echter« Wernigeröder, sondern Blankenburger. Das sollte ich noch oft zu spüren bekommen. Bei jeder unbequemen Bemerkung kam aus dem Kreis der »Einheimischen« dieses Echo, zumal sich Uwes Stellvertreter Hoffnungen auf meine Stelle gemacht hatte. Einigen war der Einsatz eines Vierunddreißigjährigen suspekt. Es war nicht verwunderlich, dass man munkelte, ich werde »nur einen Sommer tanzen«. Doch ich war inzwischen entschlossen, zu beweisen, dass das in mich gesetzte Vertrauen gerechtfertigt war.

Meine Kernaufgabe als Betriebsdirektor bestand darin, ein großes Kollektiv zu führen und die Produktion eines Grundsortiments von elektrischen Motoren nach staatlicher Vorgabe zu organisieren. Dabei umfasste das Grundsortiment des ELMOs elektrische Kurzschluss- und Schleifringläufermotoren in einer Vielzahl von elektrischen und konstruktiven Modifikationen im Leistungsbereich von 5,5 bis 200 kW für unterschiedliche Antriebsaufgaben und -bedingungen. Elektromotoren aus Wernigerode befanden sich in Landmaschinen, in Schiffen, in Druckereien und auf Tagebaugroßgeräten, in Werkzeugmaschinen und in Schienenfahrzeugen, in Chemieanlagen, Walzwerken und Holzverarbeitungsfabriken, in Molkereien, in Windkraftanlagen, Marmorbrüchen und auch in Atomkraftwerken. Direktoren wie Albert Haupt, Heinz Väth und Uwe Boegelsack waren untrennbar mit der Entwicklung des Betriebes verbunden.



Und nun kam ich. Begonnen hatte die Produktion im Jahr 1947. Am Anfang stand die Reparatur aller Arten von Motoren und Generatoren, die den Krieg überdauert hatten. 1951 gab es mit der Fertigungsspezialisierung auf Drehstrom-Asynchronmotoren einen ersten Höhepunkt der Werksgeschichte. Entwicklungsschwerpunkte bildeten 1957 die Einführung der ersten Generation (DMK-Reihe), 1964 die Überführung in die zweite Generation (KR-Reihe) und 1971 die Umstellung auf die international niveaubestimmende M-Reihe oder dritte Generation mit den Typen KMR/KMER, SMR, SMH. Ein wichtiger Schritt für die Zukunft vollzog sich 1988 – dann schon unter meiner Leitung – mit dem Einstieg in die Elektronikproduktion. Transistorfrequenzumrichter (TUR) revolutionierten den klassischen Kurzschlussläufermotor. Mit einem selbstentwickelten 10-kVA-Umrichter konnte das ELMO die Angebotspalette erweitern. Selbst die politischen Veränderungen konnten einen erneuten Innovationssprung nicht aufhalten. 1990 wurde die P-Reihe als vierte Generation von Elektromotoren (KPR/KPER) erfolgreich eingeführt.

Neben der Leitung der Motorenproduktion hatte ich allerdings noch unzählige Sonder- und Nebenaufgaben, die einen enormen Zeitaufwand erforderten. Davon wird später die Rede sein.

»Die Partei, die Partei, die hat immer recht.«

Ich möchte nun auf die zentralistische Gesellschaftsführung durch die Partei eingehen. Immerhin entsprach das Territorium der DDR der ehemaligen Sowjetischen Besatzungszone. Daher war und ist es nicht verwunderlich, wer die strategische Ausrichtung der Gesellschaft bestimmte. Markige Sprüche wie: »Plane mit, arbeite mit, regiere mit«, »Die Partei, die Partei hat immer recht«, »Alle Macht geht vom Volk aus« und »Von der Sowjetunion lernen, heißt siegen lernen«, sollten die Kollektivität sowjetischer Prägung untermauern.

Die Ausführungen von Lenin zur Sicherung der Macht und zur Diktatur des Proletariats waren Grundpfeiler der DDR-Ideologie. Dabei übersehen viele, dass Lenin die Ware-Geld-Beziehungen und die ökonomische Interessiertheit der Bevölkerung nutzen wollte, die Förderung der privaten Kleinproduktion befürwortete und früh gegen den Führerkult um Stalin polemisierte. Doch Führerkult gab es auch in der DDR. Um den in der Verfassung der DDR verankerten Führungsanspruch der Partei zu gewähr-

DOK 04: Beispiel 8.Tagung des ZK

leisten, wurden in den Betrieben Betriebsparteiorganisationen (BPO) mit entsprechenden Strukturen gebildet. Jeder vierte Beschäftigte im ELMO war SED-Genosse und damit waren circa siebenhundertfünfzig bis achthundert Parteimitglieder im Werk tätig. Die wesentliche Aufgabe der Genossen bestand in der politischen Bildung und der Verbreitung der materialistischen Weltanschauung. Geschult wurden sie auf dem sogenannten Parteilehrjahr.

Das Parteilehrjahr verlief ähnlich wie ein Schuljahr und hatte auch einen festen Lehrplan. Die Betriebsleitung hatte sicherzustellen, dass jeder Genosse einmal im Monat an einer Weiterbildung in seiner Parteigruppe teilnehmen konnte. Das Parteilehrjahr ermöglichte der SED-Parteileitung, andere Meinungen zu erkennen. Nicht jeder zeigte in diesen Meinungsbildungsprozessen Toleranz. Man sprach von den »Hardlinern« oder »Hundertachtzigprozentigen«, die sehr dogmatisch auftraten und pluralistische Gedanken nicht zuließen. Diese Weiterbildungszirkel wurden durch den Besuch von Kreis- und Betriebsschulen beziehungsweise Bezirksparteischulen der SED ergänzt. Auch das ELMO hatte solch eine Schule zu unterhalten. In einem Studienbuch mussten die Teilnehmer ihre Leistungsbereitschaft für die Gesellschaft nachweisen.

DOK 03: Studienbuch Betriebsschule

Diese Art der Bildung konnte den Blickwinkel erweitern und Verständnis für gesellschaftliche Prozesse fördern. Ein Nachteil war die ideologische Einseitigkeit. Einflussreiche Theoretiker von Kant bis Trotzki, insbesondere Lenin, haben pluralistische Elemente in der gesellschaftlichen Entwicklung angemahnt. Danach hat in kritischen Zeiten eine sehr straffe Führung und in guten Zeiten eine demokratische Führung zu erfolgen. Dieses Wissen war den Entscheidungsträgern in der SED aber abhandengekommen. Die Konzentration der Macht auf eine immer kleiner werdende Anzahl Funktionäre war fatal. Dies zeigte sich unter anderem in der Kaderpolitik. Nur wenige wagten, zu opponieren. In Kadergesprächen, die man heute als Personalgespräche bezeichnen würde, wurde systematisch Druck aufgebaut. Wie der Fall eines begabten Kaders aus dem ELMO zeigt, war es fast unmöglich, sich der von oben verfügten Linie entgegenzustellen: Als ein neuer Direktor für die Harzer Kalk- und Zementwerke gesucht wurde, schlugen Parteisekretär Helmut Petereit und Kaderdirektor Diether Schmegner der Kreisleitung unabhängig voneinander Dr. Volker Reinhold vor. Der wollte das ELMO aber nicht verlassen und legte seine Begründung vor. In einem Brief an mich stellte die Kreisleitung daraufhin klar, dass ihm jede weitere berufliche Fortentwicklung vorerst verwehrt bleiben sollte. Solch ein Vorgehen sorgte für Frust bei Menschen, die ihre Position und Persönlichkeit verteidigen mussten.

DOK 05: Brief der Kreisleitung an den Betriebsdirektor

Das ELMO stellte mehrere Wohngebietsvorsitzende und Wohnparteiorganisationssekretäre der Nationalen Front. In der Nationalen Front

waren von Christen über Liberale hin zu Nationalen, von Künstlern bis zu Bauern alle vertreten und hatten die Möglichkeit der Mitsprache. Im Wohnumfeld der Menschen war das von besonderem Interesse, weil dort Meinungen offen geäußert wurden. Vor gesellschaftlichen Höhepunkten wie etwa Feiertagen konnte dort gut die Stimmung in der Bevölkerung beobachtet werden. Das Ziel bestand darin, Senioren, Parteilose und andere Bevölkerungsschichten zu erreichen.

Es gab durchaus positive Akzente der zentralistischen Führungspolitik. Vorrangig wäre hier die soziale Sicherheit der Menschen zu nennen, gepaart mit dem Zugang zu exzellenter Bildung für jeden. Deswegen empfand eine große Mehrheit die Diktatur nicht als solche. Es gab damals ungefähr einhundertsechzigtausend Kritiker des Systems – das entsprach einem Prozent der Bevölkerung.

Der erste Arbeitstag

Jedes gesellschaftliche System besitzt eine Grundordnung und bestimmte Kontrollmechanismen. In der DDR wurden die Volkseigenen Betriebe (VEB) als Herzstück der Gesellschaft besonders kontrolliert. Diese Kontrolle wurde durch die sozialistische Einheitspartei und die von ihr eingesetzten Kontrollorgane, etwa die Arbeiter- und Bauerninspektion, die staatliche Bilanzinspektion, Kontrollposten der Freien Deutschen Jugend (FDJ) und die Parteikontrollkommissionen (PKK), ausgeübt.

Die Arbeiter- und Bauerninspektion war eine wichtige demokratische Institution, in der sich viele, auch parteilose Werktätige engagierten, um Mängel in den Betrieben aufzudecken – beispielsweise beim Arbeitsschutz –, und um zu erwirken, dass sie abgestellt wurden. Hüter der Macht war die SED, deren Führungsanspruch in der Verfassung verankert war.

Für die administrativen Aufgaben gab es im System den staatlichen Leiter, zum Beispiel den LPG-Vorsitzenden in der Landwirtschaft oder den Leiter einer Kreissparkasse, der persönlich verantwortlich war. Im VEB war der Betriebsdirektor der staatliche Leiter, der für alles zuständig und haftbar war. Er kümmerte sich um die Lösung all der täglichen Probleme.

Dies erfuhr ich bereits an meinem ersten Arbeitstag. Parteisekretär Helmut Petereit, eine stattliche Erscheinung von einem Meter neunzig und mit Kahlkopf, Spitzname »Roter Riese«, bestellte mich in sein Büro. Bei einer Tasse Bohnenkaffee erläuterte er mir die Rolle der Parteiorganisation und die des Parteisekretärs im Betrieb. Er erzählte von der Entwicklung des Betriebes

und von den Problemen. Mit stolzgeschwellter Brust berichtete Helmut, dass jeder vierte ELMO-Werker ein Genosse sei und ich jede Meinung und jeden Hinweis für meine Arbeit zu berücksichtigen hätte. Er informierte mich über die Tätigkeit der Kampfgruppenhundertschaft, einer der Partei unterstellten paramilitärischen Formation. Deren Einsatz, Struktur und Planung war Sache der Parteileitung und ich war davon stets in Kenntnis zu setzen.

Schon wurde mir Karl Philipp vorgestellt, der innerhalb der Parteileitung für die Kampfgruppenhundertschaft zuständig war. Er lud mich ein, an deren Ausbildungsveranstaltungen teilzunehmen. Die Einladung war so formuliert, dass ich sie kaum ablehnen konnte, auch wenn das mein Zeitbudget für betriebliche Belange schmälerte. Diese Ausbildung fand nicht nur an Wochenenden, sondern teilweise auch während der Arbeitszeit statt. Für einen Schirrmeister hatte der Betrieb sogar eine Vollzeitstelle einzurichten. Auch ein Politkommandeur wurde vom Betrieb bezahlt. Daneben wurden Stabsräume oder Ausrüstungslager für die Kampfgruppe vorgehalten. Lediglich die Waffen lagerten im Volkspolizeikreisamt.

Der Parteileitung zugeordnet war auch die Betriebszeitung »Motor«, die über das Leben im Betrieb aus Parteisicht zu berichten hatte. Zeitgleich mit mir trat Hildegard Skomrok als Gewerkschaftschefin des Kreises Wernigerode ihre Arbeit an und suchte eine Tätigkeit für ihren Ehemann Helge. Darin sah man einen willkommenen Anlass, die bisherige Redakteurin Sylvia Plessow zu entlassen, die bislang nicht bereit war, sich von ihren Verwandten ersten Grades in der BRD loszusagen. Sie wurde aus der Parteileitung ausgeschlossen und stattdessen Hildegards Ehemann Helge installiert.

Auf meinem ersten Rundgang durch den Betrieb stellte mir Parteisekretär Petereit weitere wichtige Mitarbeiter seines Aufgabengebietes vor, zu dem die Betriebsgewerkschaftsleitung (BGL) mit dem Vorsitzenden der FDJ, die Räume der Kampfgruppe und die Zeitungsredaktion gehörten. Zunächst schauten wir bei seinem Stellvertreter Wolfgang Müller vorbei, dessen Zimmer wie alle Funktionärsräume mit einem Schreib- und einem langen Beratungstisch ausgestattet war. Eine Kaffeemaschine und Tassen durften ebenso wenig fehlen wie ein Kühlschrank für Erfrischungsgetränke.

Ich traf den Betriebsgewerkschaftsvorsitzenden Alfred Wahnfried und staunte: Die Gewerkschaft organisierte das gesamte kulturelle Leben des Betriebes: Die Betriebsfeiern zum Internationalen Kampftag der Werktätigen am 1. Mai und zum Tag der Republik am 7. Oktober, die Weihnachtsfeier für die Rentner und die Kinder. Das Ambulatorium, Ferienheime, Gästehäuser, Kinderferienlager, Kinderkrippe und Kindergarten und die Betriebsküche wurden dagegen vom Direktor für Sozialwesen organisiert. Die Gewerkschaftsleitung schloss mit der Betriebsleitung den sogenannten

Betriebskollektivvertrag (BKV) ab, sie war verantwortlich für den sozialistischen Wettbewerb der Brigaden, für den ein Brigadetagebuch geführt und Wandzeitungen gestaltet wurden. Auf Letzteren sollte das Plangeschehen unmittelbar zu verfolgen sein. Das Bindeglied zwischen Partei, BGL und Betriebsleitung war der kulturpolitische Mitarbeiter im Büro des Betriebsdirektors. Er organisierte auch das Betriebsfilmstudio und war verantwortlich für die externen kulturellen Auftritte des Betriebes.

Auch beim FDJ-Sekretär Gerhard Erdmann machte ich einen Antrittsbesuch. Gerhard und die Jugendorganisation benötigten dauernd die Unterstützung der Betriebsleitung. In der Verantwortung der FDJ lagen die Jugendobjekte, die militärische Nachwuchsgewinnung und das Konto junger Sozialisten. Laut Jugendgesetz der DDR hatte jeder Betrieb ein solches Konto einzurichten, das zur Finanzierung des Jugendlebens diente und von den Jugendlichen selbst gefüllt wurde, zum Beispiel mit dem Geld aus Schrott- und Altpapiersammlungen.

Es ging weiter zu Volker Kastius. Er war kulturpolitischer Mitarbeiter für spezielle Aufgaben, mangels gewerkschaftlicher oder parteilicher Planstellen war er im Büro des Betriebsdirektors ansässig. Er organisierte das Brigadeleben, die nötigen Fahrzeuge, Räume und ähnliches, inklusive des Führens der Brigadetagebücher. Der Begriff »Brigade« ist aus dem Russischen entlehnt und stellte die jeweils kleinste Einheit in Produktion und Verwaltung dar. Auch der Außenauftritt des Betriebes fiel in die Verantwortlichkeit des kulturpolitischen Mitarbeiters und so organisierte er viele Veranstaltungen, von Karnevalssitzungen über Frauentagsfeiern bis hin zum Wernigeröder Rathausfest.

Auf meinem Rundgang besuchten wir auch das Betriebsfilmstudio, das unter genauer Beobachtung und Anleitung von Partei- und Gewerkschaftsleitung stand und sowohl als Instrument der politischen Bildung als auch zur Dokumentation des Betriebslebens diente. Im Traditionskabinett wurden alle wichtigen Dokumente und Auszeichnungen des Betriebes archiviert.

Der Rundgang dauerte mehrere Stunden und überflutete mich mit Informationen. Der Höhepunkt jedoch war, als Helmut seine Stimme erhob und klarstellte: »Merke dir bitte eines: Ich falle nie wieder über einen Betriebsdirektor.« Den Sinn dieser Worte begriff ich erst viel später, als ich durch den Sektretär für Wirtschaft der Kreisleitung Wernigerode, Dieter Eichert, und die PKK Helmuts Vorgeschichte erfuhr: Er soll Jahre zuvor als Parteisekretär in einem anderen sozialistischen Großbetrieb tätig gewesen sein und hatte den Begriff »Volkseigentum« offenbar so verstanden, dass hergestellte Produkte auch ihm persönlich gehörten, und soll in einer Schuhfabrik Schuhe für den eigenen Gebrauch mitgenommen haben. Sein Betriebsdirektor sah das als Diebstahl an. Die Parteikontrollkommission missbilligte Helmuts Verhalten.

So wurde er, wie ich hörte, seiner Funktion enthoben und zur Bewährung in eine weit entfernte Gegend, ins ELMO geschickt.

Ende 1984 erlebte ich hautnah mit, wie Helmut tickte. Er kam auf mich zu und meinte, wir müssten zu Weihnachtsfest und Jahresende den anderen Direktoren, weil sie mich noch nicht kannten, Grüße überbringen. Das sei Tradition. So führte Helmut mich zu einer großen Spirituosenfabrik. Der Betriebsdirektor Werner Freiberg empfing uns. Ich stellte mich vor, wir führten ein freundliches Gespräch und verabschiedeten uns nach zwei Stunden wieder. Doch so richtig begriff ich den Sinn dieses Besuches nicht. Die Erleuchtung kam bald. Mein Fahrer Horst Becker fuhr behutsam zurück und wir gingen unserer Arbeit nach. Am Abend fragte Horst mich, ob er die »Werbegeschenke« zu mir nach Hause bringen solle. Bei Helmut hätte er es schon erledigt. Ich war entsetzt. Welche Werbegeschenke? Jetzt wurde mir klar, dass der Sinn der Reise die persönliche »Materialbeschaffung« gewesen war. Helmut hatte für Weihnachten noch Korn und Weinbrand gebraucht. Natürlich gingen die mir zugedachten Waren in den Bestand des Betriebes über. Für eine weitere Reise zu einem großen Wurst- und Fleischproduzenten stellte ich ihm meinen Fahrer und das Fahrzeug zur Verfügung, mir selbst aber wollte ich die Peinlichkeit ersparen.

Bereits in den ersten Schnuppertagen wurde mir klar: Mit Helmuts Auffassungen würde ich zu kämpfen haben. Er war ausschließlich aufs eigene Ego und die Sicherung seiner eigenen Bedürfnisse bedacht. Da war Ärger vorprogrammiert, dem ich aus dem Weg zu gehen hoffte. Ich konnte froh sein, dass ich politisch gut eingebunden war. Als Abgeordneter des Bezirkstages und Vorsitzender der Ständigen Kommission Industrie und Konsumgüter hatte ich Rückhalt in der SED-Bezirksleitung mit dem Sekretär für Wirtschaft Heinz Herzig und dem Rat des Bezirkes mit seinem Vorsitzenden Siegfried Grünwald. Auch zu den Blockparteien pflegte ich gute Beziehungen, zum Beispiel zum LDPD-Vorsitzenden Dr. Peter Moreth. Helmut musste mich respektieren, aber Freunde wurden wir nicht. Seine Einmischung in betriebliche Belange nervte mich.

Kontrolle und Sicherheit

Jeder Staat, jedes System muss seine Macht erhalten. Das wussten schon die alten Griechen, das war keine Erfindung der DDR. Doch Machterhalt muss nicht Machtmissbrauch bedeuten. Der Schutz des Betriebes, der Produktion und der Menschen durch die dafür zuständigen Institutionen ist nicht verurteilenswert. Insofern ist auch die Staatssicherheit der DDR differenziert zu betrachten. Industriespionagen waren und sind in der Marktwirtschaft ein probates Mittel des Wettbewerbs. Davon blieb auch die DDR nicht verschont. Zu gern hätten unsere Konkurrenten gewusst, wie wir die guten energetischen Ergebnisse bei den Elektromotoren erreichten. Über »gesprächige« Mitarbeiter hätte man durchaus an solche Informationen herankommen können. Namentlich ist mir nie jemand bekannt geworden, aber Messebesuche und Dienstreisen boten vielfältige Gelegenheiten. Präventiv wurden einzelne Personen deswegen von bestimmten Veranstaltungen ferngehalten. Als Betriebsdirektor war ich zum Schutz des Betriebes und solcher Informationen verpflichtet. Ich fand es beruhigend, zu wissen, dass der Staat das Know-how des Betriebes sicherte. Dazu gehörte die Überprüfung des sozialen Umfeldes von Forschern, Entwicklern und Dienstreisenden, denn niemand kann Gedanken lesen.

Es war nicht verwunderlich, dass Informationen über das Verhalten von Dienstreisenden mitunter schneller vorlagen als der Betreffende von seiner Reise zurückkehrte. Im Betrieb gab es eine große Anzahl von Reisekadern unterschiedlicher Kategorie: Messekader, Reisekader SW für das Sozialistische Wirtschaftsgebiet und Reisekader NSW für das nichtsozialistische Wirtschaftsgebiet. Zu Letzteren gehörte eine besondere Gruppe jener, die für längerfristige Arbeitsaufenthalte (diplomatische Vertretungen, technisch-kommerzielle Büros, Gemischte Gesellschaften) infrage kamen. Diese letzte Personengruppe umfasste circa einhundertfünfzig bis zweihundert Mitarbeiter, also relativ viele, weil die gesamte Produktpalette unseres Betriebes zum Exportsortiment mit guter Devisenrentabilität gehörte.

Beispielhaft sei Kurt Schedlbauer genannt, Direktor für Grundfondswirtschaft und mein Erster Stellvertreter. Mehrfach wurde er von der Liste der Reisekader gestrichen. Er war bekannt für seine drastische und mitunter kritische Ausdrucksweise. Gern erzählte er an unpassender Stelle einen politischen Witz, obwohl er wusste, dass Alexander Schalck-Golodkowski, zu dessen Bereich die Vertriebsorganisation gehörte, Oberst im Ministerium für Staatssicherheit war und symbolisch mit am Tisch saß. Anlässlich einer Dienstreise zum Hauptsitz der Vertriebsorganisation in Essen wurde einer von Kurts Auftritten völlig missverstanden und systemkritisch ausgelegt. Er ritt wiederholt auf seiner Blutsverwandtschaft nach Bayern herum, weil in seinen Adern fünfzig Prozent bayerisches Blut fließe. Verdammt schnell lag die Information darüber auf meinem Tisch und ich bekam den Auftrag zu einer erzieherischen Aussprache. Kurt bekam eine sechsmonatige Sperre für Dienstreisen in die BRD und eine Abmahnung wegen Verletzung von Reisevorschriften.

Auch ich stand unter Beobachtung. Als ich 1986 von einer Asienreise zurückkehrte, erhielt ich Ermahnungen, die nur aussprechen konnte, wer die Gesprächsinhalte von meiner Reise kannte. Folglich gab es in meinem direkten Umfeld Informelle Mitarbeiter (IM) der Stasi. Sie machten auch nicht vor einem Betriebsdirektor halt.

Das Dienstzimmer für die Besprechungen der Sicherheitsbeauftragten hatte besondere Eigenschaften. Die Parteileitung hatte ihre Forderungen übermittelt, dass der Raum abhörsicher sein, über mehrere Zugänge verfügen und sich im direkten Umfeld der Parteileitung befinden sollte. Nur ein Raum am Treppenhaus in der Halle 1 bot sich an. Erst nach dem Zusammenbruch der DDR konnte ich diesen Raum besichtigten. Neben der spartanischen Einrichtung fiel ein großes Bild von Walter Ulbricht ins Auge. Als wir es entfernten, war zu erkennen, dass an derselben Stelle einst andere Bilder gehangen hatten. Offensichtlich war der Raum noch nie renoviert worden und Zeitzeugen äußerten die Überzeugung, das Zimmer habe zu Zeiten der Rautal-Werke der Gestapo gedient.

Zuletzt möchte ich die Beratungs- und Kontrollgruppe (BKG) und das Sicherheitsaktiv erwähnen. Während sich das Sicherheitsaktiv ohne politische Komponente mit der Arbeitssicherheit befasste, war die BKG als legalisiertes, im Betrieb installiertes Bindeglied zur Kreisdienststelle für Staatssicherheit zu verstehen und wurde vom Kaderdirektor geleitet. Sie kontrollierte Ordnung und Sicherheit in allen Bereichen und untersuchte insbesondere auch Arbeits- und Wegeunfälle. Beispielhaft seien die sechzig Unfälle mit eintausenddreiundfünfzig Ausfalltagen im Jahr 1986 genannt. Auch die Bewertung von Messeauftritten, die Auswertung von Dienstreisen, die Empfehlungen zu den beantragten Reisen in die BRD und die betriebliche Umsetzung von nachrichtendienstlichen Informationen gehörten zu ihren Aufgaben. Das Ergebnis einer Bürokontrolle am 2. Dezember 1987 beispielsweise war, dass in der Buchhaltung ungenügend verschlossenes Schriftgut lagerte und eine elektrische Schreibmaschine nicht vom Netz getrennt worden war. Eine angefangene Flasche Sekt im Kühlschrank wurde als Verstoß gegen das Alkoholverbot gerügt. Protokolle zeigen, welche mitunter schwachsinnigen Aktivitäten meine Arbeit zusätzlich belasteten. Um Persönlichkeitsrechte zu wahren, verzichte ich auf einen dokumentarischen Nachweis oder auf die Benennung der Handelnden. Es sei aber festgehalten: Es gab nicht nur Informanten, sondern auch Gegner des Systems, die die Arbeit stören wollten.