

# **Planungs- und Steuerungsoptimismus als Auslöser für die Evolution ungeplanter Strukturen. Das Beispiel der zentralwirtschaftlichen Planung in der DDR<sup>1</sup>**

---

WOLFGANG LUDWIG SCHNEIDER

## **I.**

Jedes Handeln setzt bestimmte Formen des Welterlebens als subjektive Bedingung seiner Möglichkeit voraus. Die darin unterstellten Prämissen über den Zustand der Welt und die Möglichkeiten, sie durch handlungsförmige Intervention zu verändern, orientieren unser Handeln nicht nur unmittelbar. Sie regulieren darüber hinaus auch die Art und Weise, wie eventuelle Fehlschläge erlebt und welche Schlussfolgerungen daraus abgeleitet werden, d.h. in welcher Weise aus Misserfolgen gelernt oder nicht gelernt wird. Auch wenn sie als Prämissen instrumentellen Handelns fungieren, sind diese Unterstellungen selbst nicht-instrumenteller Natur. Sie definieren vielmehr konstitutive Voraussetzungen bestimmter instrumenteller Handlungen, die auch bei offensichtlichen Fehlschlägen nicht ohne weiteres preisgegeben und gegen weltkompatiblere Annahmen ausgetauscht werden, sondern oft gegen Zweifel und Korrekturversuche immunisiert sind.

Dies gilt auch für die Planung von Handlungen. Planen ist dabei nicht nur als Phase der Handlungsvorbereitung, sondern als Handlungssorte eigenen Typs zu betrachten, die klar zu unterscheiden ist von den Hand-

---

1 Der vorliegende Text schließt an ein Projekt im Rahmen des Hessischen Landesforschungsschwerpunktes ›Institutioneller Wandel und Alltagserfahrung in den neuen Bundesländern‹ an, das ich zusammen mit Bernhard Giesen durchgeführt habe.

lungen, die ausgeführt werden, um zuvor entworfene Pläne zu realisieren. Die Umsetzung von Plänen verläuft normalerweise nicht planmäßig, und die erreichten Ergebnisse kommen mit den geplanten Resultaten häufig nur unvollständig zur Deckung. Dieser Umstand lässt Rückschlüsse darauf zu, was Planung für ein planendes System bedeutet: Durch Planung legt ein System eigene Erwartungen fest, die es als Instrument der Informationsgewinnung einsetzt, d.h. als Prämissen seines weiteren Erlebens und Handelns vorläufig fixiert. Damit riskiert es, in erhöhtem Maße Erwartungsenttäuschungen verarbeiten zu müssen. Es tut dies in der Hoffnung, über hinreichend wirkungssichere Interventionsmöglichkeiten zu verfügen, um kurzfristige Enttäuschungen auf längere Frist in Erfolgserfahrungen umwandeln zu können.<sup>2</sup> Bis es soweit ist, muss das System freilich mit den selbsterzeugten Diskrepanzerlebnissen zurande kommen, muss es versuchen, Ursachen zu isolieren und Verantwortliche zu identifizieren, durch deren Beeinflussung die vorerst verfehlten Ziele letztlich doch noch erreicht werden können.

Hoch generalisierte Vorstellungen von Planung und Steuerung werden dabei als »praktische Heuristiken« wirksam,<sup>3</sup> welche die Suche nach Störquellen orientieren und den Auswahlbereich aussichtsreich erscheinender Gegenmaßnahmen definieren. Erzeugen die ausgewählten Gegenmaßnahmen nicht das gewünschte Resultat, werden dadurch neue Korrekturversuche ausgelöst, deren Auswahlbereich wiederum durch die orientierende Steuerungsheuristik limitiert ist usf. Im rekursiven Zusammenwirken von Planung, Enttäuschung über die Verfehlung von Planzielen und Versuchen der Fehlerkorrektur, die einer bestimmten Steuerungsheuristik folgen, können ungeplante Strukturen entstehen, die weit wirkungsmächtiger sind, als die dabei u.U. erreichten planmäßigen Erfolge. Planung und ungeplante Evolution sind demnach nicht als konträre Pole einer Unterscheidung gegeneinander auszuspielen. Stattdessen ist Planung als wesentlicher Motor für die ungeplante Evolution von Strukturen zu begreifen.<sup>4</sup> Diese Generalthese lässt sich in die folgenden, empirisch zu beantwortenden Fragen überführen:

(1) Welche sozialen Prozesse der Enttäuschungsverarbeitung und des Lernens werden in einem planenden System durch Diskrepanzerfahrungen

2 Diese Enttäuschungen können natürlich auch angenehmer Art sein, wenn nämlich die geplanten Ziele übertroffen werden. Dies führt jedoch typisch zu einer raschen Korrektur der Erwartungen mit der Folge, dass die zukünftigen Ziele ambitionierter ausfallen und damit die Wahrscheinlichkeit ihrer Unterschreitung wächst.

3 Zum Konzept der »praktischen Heuristik«, an das ich hier anknüpfe, vgl. Giesen (1982).

4 Diese These pointiert die bekannte Figur der nicht-intendierten Folgen intentionalen Handelns im Blick auf Planungs- und Steuerungsprozesse. Vgl. auch den Beitrag von Richard Münch in diesem Band.

ausgelöst, und auf welche Weise werden diese Prozesse durch eine bestimmte Steuerungsheuristik orientiert?

(2) Welche Strukturen entstehen als Folge der so angeleiteten Prozesse der Enttäuschungsverarbeitung?

Ich möchte diesen beiden Fragen im Folgenden am Fallbeispiel der zentralwirtschaftlichen Planung in der untergegangenen DDR und der optimistischen Steuerungsheuristik nachgehen, die dieser Planung zugrunde lag.

## II.

›Optimistische Steuerungsheuristik‹, diese Formulierung bedarf der Konkretisierung. Zunächst kann man dazu festhalten, dass bereits der Versuch der zentralen Planung der Ökonomie die *grundsätzliche Berechenbarkeit und Planbarkeit* der wesentlichen ökonomischen Größen als Sinnbedingung unterstellen muss. Diese – für sich genommen triviale – Feststellung gilt es zu spezifizieren im Blick auf die Grundprämissen, welche die ökonomische Planung der DDR bestimmten. Beschränken wir uns auf den Zeitraum zwischen 1971 und 1989, d.h. auf die Ära Honecker, und fragen in der hier gebotenen Knappheit nach den zentralen Hintergrundannahmen, die für diese Periode bedeutsam sind, dann fällt vor allem eine Vorgabe ins Auge. In Interviews, die nach dem Zusammenbruch der DDR mit ehemaligen leitenden Funktionären des DDR-Staatsapparates durchgeführt wurden, wird immer wieder das Postulat der ›Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik‹ hervorgehoben (formell beschlossen auf dem VIII. Parteitag der SED im Jahre 1971), das gleichsam als Regierungsprogramm von Honecker betrachtet werden kann, mit dem er Distanz gegenüber der Ära Ulbricht gewann.<sup>5</sup> Mit diesem Beschluss verbunden war die Projektierung einer Wohlfahrtspolitik, für deren Finanzierung ein durchschnittliches Wirtschaftswachstum von mindestens 4 % pro Jahr erforderlich gewesen wäre. Darauf bezogene Einwände von Seiten der Plankommission wurden »weggewischt« (Pirker et al. 1995: 73). Aufgabe der ökonomischen Planung sollte es sein, die sozialpolitischen Vorgaben zu erfüllen. Dass dies möglich wäre, wurde – vor allem von Honecker – einfach unterstellt und die Vorlage entsprechender Pläne von der Führungsspitze der Plankommission gefordert. Dieser Optimismus stützte sich wesentlich auf erwartete Produktivitätssteigerungen, die durch einen Motivationsschub bei den Arbeitenden erreicht werden sollten, den man als Folge der neuen Sozialpoli-

5 Vgl. dazu u.a. das Interview mit Gerhard Schürer, dem langjährigen Vorsitzenden der staatlichen Plankommission und Siegfried Wenzel, seinem Stellvertreter (Pirker et al. 1995: 73f). Sowie das Interview mit Helmut Koziolk, Direktor des Zentralinstituts für sozialistische Wirtschaftsführung beim Zentralkomitee der SED (Pirker et al. 1995: 269).

tik erhoffte. »Steuerungsoptimismus« als Prämisse ökonomischer Planung wurde so gegen ausdrücklich geäußerte Bedenken ranghoher und sachkundiger Funktionäre durch die politische Führungsspitze durchgesetzt.

Zwei Randbedingungen waren von besonderer Bedeutung für die Immunisierung dieser Prämisse gegenüber Daten und Einwänden: Zum einen die Konkurrenzsituation zur Bundesrepublik; zum anderen die traumatische Erfahrung des 17. Juni 1953, die deutlich machte, dass eine Beeinträchtigung des Lebensstandards leicht zu politischer Destabilisierung führen konnte.<sup>6</sup> Diese Skizze soll für unsere Zwecke ausreichen. So knapp und unvollständig sie ist, macht sie immerhin eines deutlich: Steuerungsoptimismus in der Form, wie er für die politische Führung der DDR in der Ära Honecker charakteristisch war, ist nicht primär als psychisch verankerte Überzeugung aufzufassen, sondern als Entscheidungsprämisse, die in der Kommunikation unter bestimmten Randbedingungen sowie auf der Basis von Macht durchgesetzt wurde. Diese Entscheidungsprämisse hatte den Status einer normativen Handlungsgrundlage, die auch für diejenigen verbindlich galt, die ihr persönlich distanziert gegenüber standen.<sup>7</sup> Welche Maßnahmen konnten auf diese Voraussetzung gestützt werden, und welche Kommunikations- bzw. Handlungsmuster wurden dadurch (mit-)er-

6 Verschiedentlich erhobene Forderungen nach Einschränkung der hohen Subventionen für Grundnahrungsmittel und Mieten, um den Staatshaushalt zu entlasten, Verschwendung (wie z.B. die Verfütterung von Brot an Schweine) zu vermeiden und Mittel zur Finanzierung anderer sozialpolitischer Maßnahmen verfügbar zu machen, hätten zu Preiserhöhungen geführt und konnten vor diesem historischen Erfahrungshintergrund als zu riskant zurückgewiesen werden. Möglich war dies vor allem deshalb, weil harte Restriktionen fehlten. Wachstumsausfälle, die zu Deckungslücken führten und als Indikator dafür gelesen werden konnten, dass die sozialpolitischen Programme in dem aufgelegten Umfang nicht finanzierbar waren, setzten hier keine Grenze, weil sie zunächst durch Kreditaufnahmen im Westen kompensiert werden konnten.

7 Vgl. dazu die folgende Aussage von Claus Krömke, persönlicher Referent von Günter Mittag, dem Leiter des Sekretariats für Wirtschaftsfragen des Zentralkomitees: »Honecker hat das formuliert – das stammt nicht von uns: »Die Wirtschaft ist nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck«. Dieses Mittel zum Zweck ist sehr wörtlich genommen worden. Die Wirtschaft wurde instrumental behandelt, als ein einfaches Instrument. Man muss nur bestimmte Hebel drehen, und dann wird das so kommen. Das ist im Sinne des Funktionierens des gesellschaftlichen Mechanismus eine Unmöglichkeit, ist aber politisch so gehandhabt worden. Zu uns hat man gesagt, ihr seid für die Wirtschaft verantwortlich – warum gibt es das nicht, das nicht, das nicht? So war die allgemeine Haltung. Die Partei war seit der Einheit von Wirtschafts- und Sozialpolitik nicht mehr gewillt, leistungssteigernde Maßnahmen durch Einschränkungen mitzutragen, sondern sie war darauf orientiert, es ist so und so gesagt worden, und es muss immer vorwärts gehen; wenn es nicht vorwärts geht, ist die Wirtschaft daran schuld. Ich vereinfache das mal sehr grob, aber so war die Atmosphäre, und die hat sich immer mehr so ausgeprägt« (Pirker et al. 1995: 49).

zeugt? Um diese Fragen zu beantworten beginne ich zunächst mit einem knappen Umriss der organisationsstrukturellen Anpassungsversuche, mit denen die DDR-Administration in den 1970er Jahren versuchte, die Steuerungsprobleme im Bereich der Produktion zu lösen.

### III.

Zentrale Planung ist administrationstechnisch am einfachsten durchzuführen, wenn die planenden Ministerien es mit einer relativ geringen Anzahl von Produktionseinheiten zu tun haben, die ihrerseits intern strikt zentralisiert sind. Ende der 1970er Jahre wurde die DDR-Wirtschaft durch die Bildung der großen Kombinate in diesem Sinne umstrukturiert.<sup>8</sup> Mehrere Einzelbetriebe (VEB) wurden dazu jeweils unter dem Dach einer Kombinateleitung zusammengefasst. Diese Leitung bestand aus einem Direktorium, das nach dem »Prinzip der Einzelleitung« von einem Generaldirektor geführt wurde. Die Generaldirektoren wurden vom Sekretariat für Wirtschaftsfragen des Zentralkomitees (ZK) der SED (das der Leitung von Günter Mittag unterstand) benannt und per Erlass des vorgesetzten Industrie- oder Branchenministers in dieses Amt eingesetzt (vgl. Gutmann/Buck 1996: 39, Pirker et al. 1995: 56). Betriebsleitung → Kombinateleitung → Ministerium → Plankommission → ZK-Sekretariat für Wirtschaftsfragen.<sup>9</sup> Diese hierarchische Struktur vereinfachte die Verwaltungs- und Kommunikationsabläufe bei der Aufstellung und Kontrolle der Pläne erheblich. Zugleich sollte sie eine effektivere Nutzung der Produktivkräfte ermöglichen. Die Güterproduktion wurde so in rund 150 Kombinaten zentralisiert, die 11 Industrieministerien unterstanden (Pirker et al. 1995: 45).<sup>10</sup>

Faktisch erzeugt wurden dadurch monopolistische Produzenten, neben denen keine anderen Anbieter existierten, mit denen ihre Leistung hätte verglichen werden können und deren Bestreben es war, die Abhängigkeit von externen Zulieferern durch Internalisierung der entsprechenden Produktionsbereiche soweit als möglich zu reduzieren. Diese Autarkiebestrebungen waren eine folgerichtige Reaktion auf die allgegenwärtigen Lieferengpässe der Planökonomie. Die Folgen dieser Bestrebungen waren insge-

8 Die entsprechende Verordnung über die »Volkseigenen Kombinate« wurde 1979 verabschiedet. Vgl. dazu Gutmann/Buck (1996: 38).

9 Vgl. dazu das Interview mit Claus Krömke mit der Aussage: »Dann war Mittag derjenige, der nun die Aufgabe hatte, diese politische Vorgabe in einem bestimmten Maße in Leistung umzusetzen, und dann lief der ganze Prozess: Schürer (Vorsitzender der staatlichen Plankommission; W.L.S.) – Minister – Generaldirektoren – Betriebsdirektoren. Das musste in dem Prozess der Planausarbeitung nach unten umgesetzt werden« (Pirker et al. 1995: 45).

10 Die Anzahl der angegebenen Kombinate schwankt etwas, je nach Quelle. Zur Begründung der Kombinatebildung durch Günter Mittag vgl. Gutmann/Buck (1996: 40, 44).

samt jedoch kontraproduktiv. Sie führten zu einer hohen Fertigungstiefe der Kombinate: Maschinenbaubetriebe versuchten, noch ihre eigenen Schrauben herzustellen; das Kosmetik-Kombinat Berlin produzierte seine eigenen Plastikflaschen, Aluminiumtuben, Verschlüsse, Etiketten und Kartonagen. Dadurch wurde in kleinen Serien äußerst unwirtschaftlich produziert. Auch überalterte Betriebsteile mit geringer Produktivität wurden so lange wie möglich weitergeführt, um nicht von unzuverlässigen Zulieferungen abhängig zu werden. Insgesamt hatten die Autarkiebestrebungen der Kombinate so den Rückgang der gesamtgesellschaftlichen Arbeitsteilung und dementsprechende Produktivitätseinbußen zur Folge.

Mit der Überführung aller selbständigen, privaten und halbstaatlichen Industriebetriebe in Staatseigentum im Jahre 1972 und der Etablierung der Kombinatistruktur, die Anfang der 80er Jahre abgeschlossen war, wurde der Zentralisierungsgrad der DDR-Wirtschaft erheblich gesteigert. 1971 existierten noch 11.253 Betriebe mit unterschiedlichen Eigentumsformen. Bis Ende 1981 hatte sich diese Zahl um mehr als 60 %, nämlich auf 4.332 staatseigene Betriebe reduziert.<sup>11</sup> Die Erhöhung des Konzentrationsgrades der Industrie zusammen mit der Beseitigung der privaten und halbstaatlichen Betriebe zielte wesentlich darauf, den Planungsgrad der Ökonomie und damit auch die gesamtwirtschaftliche Effektivität der Produktion zu erhöhen. Im Ergebnis wurden dadurch jedoch wichtige Anpassungselastizitäten eliminiert, mit denen es zuvor noch möglich war, unvorhergesehene Störungen im Gefüge der Planökonomie abzufedern. Die Autarkiebestrebungen der Kombinate trieben dann die Entwicklung zur immer höheren Konzentration der Ökonomie weiter voran. Sie lassen sich einerseits als folgerichtige Reaktion auf Störungen im Bereich benötigter Zulieferungen verstehen. In zirkulärer Rückwirkung trugen sie jedoch zugleich dazu bei, die Anpassungselastizität des Gesamtsystems weiter zu verringern und damit die Störungsanfälligkeit der Ökonomie zu erhöhen, was wiederum die Autarkiebestrebungen verstärkte.

Darauf sowie auf andere unerwünschte Nebenfolgen der zentralen Planung reagierte die Planungsadministration mit der Verfeinerung des Kontroll- und Lenkungsinstrumentariums: Die abzurechnenden Kennziffern wurden stärker detailliert; ihre Zahl wuchs – und dies umso mehr, je schwieriger es wurde, die Pläne zu erfüllen. Oder in den Worten der ehemaligen Generaldirektorin des Kosmetik-Kombinats Berlin, Christa Berthag:

»Die Auflagen und das, was uns zur Verfügung stand, gingen immer weiter auseinander, d.h. die Decke zwischen materieller Sicherung und der eigentlichen Aufgabenstellung wurde immer kürzer. Es war bezeichnend – und das war ei-

11 Zu diesen Zahlen vgl. das Statistische Jahrbuch der DDR 1972, S.118 und 1982, S.128 – hier wiedergegeben nach Gutmann/Buck (1996: 38f).

gentlich das, was mir am meisten aufgefallen ist –, je schwieriger die Situation wurde, desto mehr wurde dieses Planabrechnungssystem verkompliziert. Es wurden immer mehr Faktoren eingeführt, die für die eigentliche wirtschaftliche Arbeit überhaupt keine Bedeutung hatten. [...] Wir hatten etwa 500 Planzahlen, die täglich, monatlich, quartalsweise und jährlich sowieso abgerechnet werden mussten« (Pirker et al. 1995: 254).

Die immer kürzer werdende Decke zwischen Aufgabenstellung und materieller Sicherung, d.h. zwischen den Planaufgaben und den dafür bereitgestellten Mitteln, hatte eine wesentliche Ursache in der schon oben erwähnten weitgehend ertragsunabhängigen Vorgabe der sozialpolitischen Aufwendungen. Das dafür notwendige durchschnittliche Wirtschaftswachstum von minimal 4% pro Jahr konnte nur selten erreicht werden. Die entstehenden Finanzierungslücken wurden durch Auslandskredite abgedeckt. Das erhoffte Produktivitätswachstum durch den Import westlicher Technologie, das eine Rückzahlung der Kredite durch Exporte ins westliche Ausland ermöglichen sollte, blieb aus.<sup>12</sup>

Der Versuch, die Diskrepanzen zwischen der wirtschaftlichen Leistungskraft und den sozialpolitischen Ausgabenprogrammen über die kreditfinanzierte Modernisierung der Produktionsanlagen zu lösen, scheiterte, und führte die DDR in die Verschuldungskrise. Die Notwendigkeit, trotz relativ niedriger Produktivität Devisen zu erwirtschaften, zwang zu Exporten ins sog. nichtsozialistische Währungsgebiet zu Preisen, die oft nicht kostendeckend waren und die Knappheit im Inland zusätzlich verschärften. Die daraus und dem überproportional hohen Verbrauch für Konsum resultierenden Schwierigkeiten wurden u.a. durch Beschränkung der Ausgaben für Neu- und Ersatzinvestitionen zu lösen versucht. Überalterte und daher ständig reparaturbedürftige Maschinen, hohe Stillstandzeiten und hoher Personalbedarf für Wartung und Reparatur waren die Folge.<sup>13</sup> Auch hier zeigt die Entwicklung eine kontinuierliche Zuspitzung der Schwierigkeiten.

12 Ab 1971 wuchs die Auslandsverschuldung der DDR rasch an und betrug 1980 bereits 35,83 Mrd. Valuta-Mark. Die gesamte Staatsverschuldung stieg von rund 12 Mrd. Mark im Jahre 1970 auf 43 Mrd. Mark 1980 und betrug 1988 123 Mrd. Mark. Vgl. dazu das Statistische Jahrbuch der DDR 1989, S. 103 und S. 139, hier zitiert nach Gutmann/Buck (1996: 15, 43) und die dort angegebenen Quellen.

13 »Bereits 1980 waren rund 55% der Anlagen und Ausrüstungen älter als 10 Jahre, 21% sogar älter als 20 Jahre. Noch 1990 arbeiteten in nicht wenigen Betrieben Maschinen aus den vierziger Jahren und früher. Etwa 15 v.H. der in der Industrie tätigen Produktionsarbeiter verbrachten ihre Zeit damit, alte und defekte Maschinen zu reparieren« (Kratz 1996: 147).

#### IV.

Wechseln wir nun die Perspektive und fragen nach den Formen der Verarbeitung der Diskrepanzerfahrungen zwischen Planvorgaben und Produktionsmöglichkeiten auf der Ebene der Kombinate und Betriebe. Ein Reaktionsmuster – nämlich gesteigerte Autarkiebestrebungen – haben wir schon genannt. Bedingt durch den eng bemessenen Autonomiespielraum dieser Organisationsebenen waren die Möglichkeiten, solche Diskrepanzen durch Anpassung der formalen Organisationsstruktur zu verarbeiten, freilich eng begrenzt. Für die Kombinate und Betriebe hatten die skizzierten Randbedingungen zugleich zur Folge, dass es immer schwieriger wurde, die Planauflagen zu erfüllen. Um Sanktionen zu entgehen, mussten deshalb Mittel und Wege gefunden werden, die offiziellen Vorgaben zumindest nach außen hin auf akzeptable Weise zu erfüllen. Weil die vorgesehenen Wege nicht gangbar waren, entstand daraus eine anomische Situation mit dem Druck, »innovative« Strategien (im Sinne von Robert K. Merton) zu entwickeln. Eine ganze Reihe informeller Praktiken wurde genutzt, um diese Situation zu bewältigen.

Mangel an Material oder Werkzeug versuchte man durch die Anlage nicht verbuchter Vorräte und durch Beschaffung über inoffizielle Kanäle, d.h. vor allem durch informelle Tauschabkommen mit anderen Betrieben zu überwinden. Laut Plan für den Handel vorgesehene Güter wurden dem Handel entzogen und in nicht-käufliche Güter umgewidmet, d.h. in eine parasitäre Schattenökonomie des Naturaltaushes von Ware gegen Ware umgeleitet, in der die Einbindung in ein Geflecht wechselseitiger Gefälligkeiten die Grundlage von Tauschtransaktionen war. Auf diese Weise entstand, am Plan vorbei, ein Netzwerk von Tauschbeziehungen mit Schwarzmarktcharakter auf der Basis persönlicher Kontakte zwischen den Leitern.<sup>14</sup>

Von zentraler Bedeutung für die Bewertung des Betriebsergebnisses war vor allem die Kennziffer »Industrielle Warenproduktion« (IWP). Diese und andere Kennziffern wurden in Preisen ausgewiesen. Dadurch ergab sich eine ganze Reihe von Manipulationsmöglichkeiten. Unrealistische Produktionsziele konnten erreicht werden durch Fertigung besonders hoher Stückzahlen in den Bereichen des eigenen Sortiments, in denen dies jeweils am einfachsten möglich war. So wurden, um ein Beispiel zu nennen, in einem Textilkombinat Trainingsanzüge statt Damenunterwäsche in großer Stückzahl produziert und die Kennziffer »Industrielle Warenproduktion« dadurch erfüllt. Der ohnehin schon bestehende Mangel im Angebot an Damenunterwäsche wurde damit freilich noch verschärft.

---

14 Welchen Umfang diese Tauschbeziehungen hatten, lässt sich freilich nur schwer abschätzen. Verglichen mit anderen sozialistischen Staaten (insbesondere im Vergleich zur Sowjetunion; vgl. dazu Berliner (1952: 358)) waren diese Tauschbeziehungen in der DDR vermutlich eher »unterentwickelt«.



Minderung der Produktqualität durch die Verwendung billigerer Ausgangsstoffe erleichterte ebenfalls die Erreichung des Produktionsziels. Ebenso wurde die Möglichkeit genutzt, kleinere Änderungen an einem Produkt als erhebliche Verbesserung auszugeben, um dann die Produkteinheit mit einem höheren Preis abzurechnen. Obwohl die Kennziffer ›Industrielle Warenproduktion‹ diesen und anderen Manipulationsmöglichkeiten bekanntermaßen offenstand, blieb sie bis zum Ende der DDR der zentrale Erfolgsmaßstab für die Bewertung des Produktionsergebnisses der Betriebe und der Leistungen des Leitungspersonals. Die Vermutung drängt sich auf, dass die Fixierung auf diese Größe den Status einer Kompromissbildung hatte, in der die Steuerungs- und Kontrollinteressen der zentralen Planungsinstanzen mit dem Interesse der Betriebe und der verantwortlichen Personen, sich taktische Manövrierspielräume zu sichern, übereinkamen.<sup>15</sup>

Um die Planvorgaben soweit als möglich zu erreichen, waren die Leiter auf die Kooperation ihrer Untergebenen angewiesen. Sanktionsmittel standen ihnen dafür nur in geringem Maße zur Verfügung. Die Stellung der Beschäftigten, rechtlich abgesichert durch das Arbeitsgesetzbuch, war sehr stark, eine Entlassung, auch bei gravierenden Vergehen, schwierig. Die Möglichkeiten, Anreize über reguläre Lohnzuschläge auszuüben, waren eng beschränkt. Bedingt durch Maschinenstillstände und nicht rechtzeitig eintreffende Materiallieferungen gab es während der regulären Arbeitszeit häufig erzwungene Arbeitsunterbrechungen, die oft nur durch Überstunden kompensiert werden konnten. Dazu bedurfte es jedoch der Kooperationsbereitschaft der Untergebenen, die vor allem durch ›Großzügigkeit‹ des Vorgesetzten erreicht werden konnte; Großzügigkeit im Tolerieren gelegentlicher Abwesenheiten vom Arbeitsplatz, in der Anrechnung von

- 15 Vgl. dazu die folgende Äußerung von Claus Krömke: »Diese Zahlen über Warenproduktion und Wachstum haben die Funktion von ›Leuchttürmen‹ erlangt, sie waren die eigentlichen Maßstäbe für die gesamte Arbeit, und nicht bloß im Politbüro, wenn der Plan nämlich abgerechnet wurde, wieviel Prozent Planerfüllung, davon hing dann das Ausmaß der Kritik ab, sondern sie waren eben auch unten in den Bezirken und in den Kreisen maßgebend, und da war das noch schlimmer. Jeder Bezirkssekretär, jeder Kreissekretär fühlte sich dafür verantwortlich, dass der Plan in seinem Bereich mit 100 Prozent erfüllt wird und noch mehr. Und dann hat er angefangen, weil seine politische Arbeit daran gemessen wurde, seine Tätigkeit auf diese Zahl zu reduzieren, weil das so schön einfach ist, die Leistung an einer komprimierten Zahl zu messen; das versucht der Mensch leider sehr oft, und das ist bei uns zum System geworden. Dann wurden unsinnige Maßnahmen getroffen, sogenannte ›gute Sortimente‹ gefahren, die sich schön rechnen ließen, die aber keiner gebraucht hat. Das waren dann zusätzliche Erschwernisse und Hemmnisse, die entstanden sind. Aber die politische Arbeit wurde an der Erfüllung der Zahl gemessen, und unter diesem Druck standen alle, Mittag, die Bezirke, die Kreise – das war im System angelegt. Und keiner wollte sich hier an den Karren fahren lassen. Und dann wurde eben auch mit unsinnigen Dingen angefangen« (Pirker et al. 1995: 47f.).

Überstunden, die zum Teil gar nicht geleistet wurden etc. Konfrontiert mit unrealistischen Erfolgserwartungen, für deren Verfehlung man in erster Linie ihnen die Verantwortung zuschob, wurden die Vorgesetzten in die Rolle von Komplizen gedrängt, die mit ihren Untergebenen ›gemeinsame Sache‹ machten, wenn es darum ging, offizielle Anforderungen zu umgehen bzw. nur scheinbar zu erfüllen. Formale Anforderungen und Regeln fungierten so als Ressourcen, welche die Vorgesetzten einsetzen konnten, um die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter gegen die Bereitschaft zur Manipulation dieser Vorgaben einzutauschen.

Auf allen Ebenen der Ökonomie entstand so durch die Folgeprobleme der zentralen Planung ein Druck zu abweichendem Verhalten. Informelle Praktiken, die kollektiv und über die verschiedenen Hierarchieebenen hinweg eingesetzt wurden, unterliefen die formalen Vorgaben mit der Intention, die Erfüllung der Planziele auf unzulässigen Wegen doch noch zu erreichen oder ihre Erreichung wenigstens vorzuspiegeln. Die Funktion dieser Praktiken war insofern einerseits kompensatorischer Art: Sie versorgten die Planwirtschaft mit dringend benötigten Elastizitäten für die Ausbalancierung allgegenwärtiger Störungen. Andererseits aber höhhlten sie die Verbindlichkeit der Planvorgaben aus, verfälschten sie die Bilanzen, zerstörten sie die Zuverlässigkeit der Informationen, die von den Betrieben an die Ministerien gegeben wurden und als Grundlage zukünftiger Planung dienten.

Die Neigung zur Manipulation des Plans lässt sich jedoch nicht nur bei den untergeordneten Instanzen, den Kombinat und Betrieben, feststellen, sondern auch bei den planenden und kontrollierenden Instanzen selbst. Der Grund dafür liegt in der Tendenz zur Überproduktion von Verantwortungsbedarf, die der zentralen staatlichen Planung immanent ist und die sich, wie nun zu zeigen ist, auf allen Ebenen der Hierarchie auswirkte.

## V.

Wenn Planbarkeit vorausgesetzt wird und vorgegebene Planziele dennoch nicht erreicht werden, dann wird die Frage nach den Gründen dafür in eine spezifische Form gepresst. Die Zurechnung auf äußere, unbeeinflussbare Umstände kann dann nicht der Endpunkt der Erklärung sein. Jede letztinstanzliche Zurechnung von Fehlschlägen auf unkontrollierbare situative Bedingungen würde die Prämisse der Planbarkeit offensichtlich in Zweifel ziehen. Solange die zentrale Planung der Ökonomie nicht zur Disposition stand, war deshalb die Möglichkeit der (Letzt)Zurechnung auf Faktoren in der Sachdimension stark eingeschränkt. In die Struktur der zentralen Planwirtschaft notwendig eingebaut war insofern eine Präferenz für personale Verantwortungsattribution. Das schloss nicht aus, dass der einzelne Akteur auf für ihn unbeeinflussbare Umstände verwies. Damit verschob

sich das Problem der Verantwortlichkeit aber nur, denn daraus entstand sofort die Frage, welche anderen Akteure die Verantwortung für diese Umstände trügen.

Die Möglichkeiten, das Problem personaler Verantwortungszurechnung durch Externalisierung zu lösen, waren deshalb begrenzt und verloren mit zunehmender Bestandsdauer der DDR immer mehr an Plausibilität: In den 1950er Jahren konnte man noch die Erblast der alten Verhältnisse und die noch fehlende Erfahrung mit dem Instrument der Planung zur Erklärung von Planverfehlungen und Versorgungsengpässen heranziehen, ergänzt um Hinweise auf Sabotageaktionen, die angeblich von übrig gebliebenen Faschisten und Unbelehrbaren<sup>16</sup> sowie von westdeutscher Seite oder den USA ausgingen. Ein Beispiel dafür ist etwa die Erklärung für die Ernteausfälle im Jahr 1950, welche durch den massiven Befall mit Kartoffelkäfern ausgelöst worden waren. Der offiziellen Darstellung zufolge handelte es sich hier nicht um eine Laune der Natur, sondern um das Ergebnis amerikanischer Sabotage. Die Ernteausfälle – so hieß es – seien zurückzuführen auf »Amikäfer«, die von Flugzeugen aus abgeworfen worden seien (vgl. Wandtner 2000).

Die Plausibilität solcher Zuschreibungen musste mit den Jahren erheblich nachlassen. Auf der Ebene von Kollektivzurechnungen blieben vor allem die noch nicht Überzeugten, die von bürgerlichem Denken Infizierten, die sich der Führungsrolle der Partei und der Sache des Sozialismus Entziehenden übrig, die es – gleichsam auf dem Wege der inneren Mission – zu überzeugen und zu erziehen galt. Soweit zu den Möglichkeiten externalisierender Verantwortungszuschreibung, deren Gebrauch die Partei und Staatsbürokratie, die Funktionäre und das Leitungspersonal entlastete.

In Hierarchien typisch eingebaut ist freilich die Tendenz zur Delegation von Verantwortung nach oben. Dies galt unter den Prämissen zentralisierter Planung in besonderem Maße. Weil der Dispositionsspielraum der Betriebe gering war, sie nicht frei waren in der Bestimmung des Produktionsumfanges und des Sortiments, der Auswahl von Zulieferern und Abnehmern, der Einstellung von Arbeitskräften und bei Investitionen, lag es nahe, die Schuld bei denen zu suchen, die diese Daten vorgaben.<sup>17</sup> Wer die

16 Siehe in diesem Zusammenhang auch entsprechende Zurechnungen in den frühen Stücken aus Heiner Müllers (1974) »Geschichten aus der Produktion«.

17 Vgl. Hoß (1991: 186): »Da fast alle materiellen, personellen und finanziellen Fonds durch das System der zentralistischen Planung und Bilanzierung den Kombinat und Betrieben zugeteilt wurden, entwickelte sich ein ausgesprochenes »Forderungsdenken« in der Wirtschaft, das auf die einfache Formel gebracht werden kann, wenn der Staat einen Betrieb mit einer Produktionsleistung beauftragt, dann muß er auch die dafür notwendigen Produktionsfaktoren bereitstellen«. Wie gering der eigenverantwortlich zu gestaltende Spielraum für die Kombinate war und welche Ungereimtheiten allein daraus entstehen konnten, veranschaulicht bereits die Anzahl von ca. 250 verbindli-

Kommandogewalt beansprucht, der hat auch die möglichen Machtmittel, um Missstände, Fehlplanungen, Schlampereien etc. abzustellen; diese Zurechnung ist kaum zu vermeiden, wenn ökonomische Prozesse als zuverlässig planbar gelten und die entsprechenden Organisationen und Stellen existieren, die dafür zuständig sind.<sup>18</sup> Die Möglichkeiten, eine solche Verantwortungszuweisung von unten nach oben offiziell durchzusetzen, waren jedoch äußerst begrenzt.

Die Macht des politisch-administrativen Apparates schließt die Macht zu offiziell verbindlichen Schuldzuschreibungen ein. Selbstbeichtigungen sind dabei eher unwahrscheinlich und vor allem als Begleiterscheinung interner Konflikte zu erwarten, in denen Schuldzuweisungen instrumentalisiert werden, um bestimmte Positionsinhaber aus dem Sattel zu heben. Die Kommunikation abweichender Schuldzuschreibungen kann dadurch jedoch nicht blockiert werden, sie wird vielmehr in informelle Kontexte und auf nachgeordnete Hierarchiestufen zurückgedrängt. Die Konzentration der Entscheidungsmacht über die Planvorgaben bei der politischen Spitze provoziert die Gefahr, dass Planentscheidungen wesentlich durch politische Kriterien beeinflusst werden und ökonomische Gesichtspunkte in den Hintergrund treten.<sup>19</sup> Dadurch erzeugte Disparitäten in der Ökonomie können nicht durch Selektionsmechanismen wie Märkte oder politische Wahlen kompensiert werden. Das Ausscheiden unproduktiver bzw. an der Nachfrage vorbeiproduzierender Firmen ist ebenso blockiert wie die Abwahl des politischen Führungspersonals. Weitreichende Korrekturen eines einmal eingeschlagenen Kurses sind so nur schwer möglich. Sie erfordern nicht nur persönliche Lernfähigkeit der Führungsfiguren, sondern auch die Bereitschaft, Fehler einzugestehen und damit eine Schwächung der eigenen Machtposition gegenüber potentiellen Konkurrenten und dem Apparat zu riskieren. Die Chancen einer internen Opposition, die aus dem Regierungsapparat selbst kommt, sind ebenfalls gering. Wer nachdrücklich widerspricht, stellt die Führung in Frage.<sup>20</sup> Er muss mit Gegnern rechnen,

---

chen staatlichen Kennziffern für die Jahresplanung, »die häufig sogar rein rechnerisch nicht korrespondierten« (ebd., 184).

18 In Betrieben, die unter marktwirtschaftlichen Bedingungen arbeiten, lässt sich dieselbe Tendenz im Verhältnis zwischen Beschäftigten und Management beobachten.

19 Als Illustration dazu vgl. Schabowski (1991: 121ff.).

20 Vgl. dazu die folgende Schilderung Schabowskis (1991: 118f.): »Spätestens Ende der siebziger oder Anfang der achtziger Jahre, als die Disproportionen in der Volkswirtschaft immer belastender wurden, hätte im Politbüro und in der Regierung auf die Tagesordnung gesetzt werden müssen, ob wir der Volkswirtschaft mit den Programmen für den Wohnungsbau oder die Mikroelektronik nicht eine zu schwere Bürde aufgeladen hatten. War nicht der unbedingte Primat des Neubaus vor der Rekonstruktion, der Erhaltung bewahrenswerter alter Bauten, insbesondere in mittleren und kleinen Orten, zu korrigieren? Niemand warf die Frage auf, wie der Verfall ausgedehnter Leipzi-

die glauben, aus der Unterstützung der etablierten Führung höheren oder zumindest verlässlicheren Nutzen ziehen zu können als aus deren Bekämpfung. Er hat es deshalb nicht leicht, Bündnispartner zu finden, fällt rasch in Ungnade und verliert seine Position. Kurskorrekturen verlaufen unter diesen Voraussetzungen vor allem nach zwei Mustern: Ausscheiden der Führung durch Krankheit, Altersschwäche, Tod oder durch Ablösung nach dem Modell der Palastrevolution.<sup>21</sup> Für die Nachfolger ist die Änderung der politischen Leitlinien häufig attraktiv: Sie verspricht einen Ausweg aus den kumulierten Problemlagen, ermöglicht so die positive Absetzung und Profilierung gegenüber den Vorgängern und den Erwerb einer eigenständigen Legitimitätsgrundlage.<sup>22</sup>

Von solchen Ausnahmefällen abgesehen war die Anerkennung von Verantwortungszuschreibungen an die Hierarchiespitze kaum möglich. Alles andere hätte die Legitimation der politischen Führung gefährdet. Aus der Perspektive der Führungsspitze war deshalb die Verlagerung der Verantwortungszurechnung nach unten die attraktivere Strategie<sup>23</sup>, für deren Umsetzung sich die Nutzung der eigenen Macht- und Propagandamittel anbot. Durch die gegenläufigen Tendenzen hierarchieinterner Verantwortungsdelegation, verbunden mit der weitgehenden Blockierung der Möglichkeit, Fehlschläge auf unkontrollierbare externe Bedingungen zuzurechnen (s.o.), entstand tendenziell ein geschlossener Kreislauf der Zirkulation personalisierter Verantwortungszuschreibungen, der ständig mit

---

ger Wohnviertel zu stoppen sei. Das hätte unsere ganze bisherige Marschroute und ihren Inspirator Honecker in Zweifel gezogen».

- 21 Letzteres ist vor allem dann wahrscheinlich, wenn befürchtet wird, dass der Kurs der etablierten Führung in eine Katastrophe führt, die den Regierungsapparat insgesamt in Mitleidenschaft ziehen kann und/oder greise bzw. kranke Führer schon so geschwächt erscheinen, dass keine effektive Gegenwehr von ihnen zu befürchten ist.
- 22 So wirkte zunächst auch Honeckers neue, sich schließlich als ruinös erweisende Politik zu Beginn seiner Ära im Kontrast zur Linie Ulbrichts, sofern man Schabowskis Darstellung glauben darf, wenn er feststellt, dass »[...] die Partei, von eingefleischten Ulbricht-Anhängern abgesehen, beeindruckt, teilweise begeistert war von der Generallinie, die der neue Mann an der Spitze der Partei verkündet hatte. Honecker hatte, wenn schon nicht die Aussicht auf ein neues Zeitalter, so doch auf eine DDR eröffnet, die mit einem breit und tief gestaffelten System sozialer Sicherheiten dem von der Bundesrepublik ausgehenden Konsumdruck etwas Handfestes entgegenzusetzen hätte und zudem greifbar eine höhere gesellschaftliche Qualität für sich in Anspruch nehmen könnte« (Schabowski 1991: 121).
- 23 Auch dies ist natürlich kein Spezifikum realsozialistischer Staaten. Als Illustration dazu vgl. die Erklärung des leitenden Psychiaters einer prominenten psychiatrischen Heilanstalt in London dafür, dass seit 1997 nicht mehr Geschäftsleute, sondern die Angestellten des öffentlichen Dienstes den größten Teil der Patienten stelle, mit dem Hinweis auf die »Blame Culture« der Regierung Blair, d.h. »die Angewohnheit dieser Regierung, ständig nachgeordneten Dienststellen die Verantwortung zuzuschieben, wenn sie selbst wieder einmal versagt habe« (Heimrich 2007: 3).

neuen steuerungsinduzierten Erwartungsenttäuschungen versorgt wurde, die es zu erklären und für die es Verantwortliche zu finden galt. Die steuerungsoptimistische Prämisse der zuverlässigen Planbarkeit einer kompletten Nationalökonomie, die hier die materiale Gestalt von Organisationseinheiten angenommen hatte, welche mit den entsprechenden Aufträgen und Kompetenzen ausgestattet waren, führte so – gemessen an den beschränkten politisch-administrativen Kontrollkapazitäten – zu einer Überproduktion von Verantwortungsbedarf.

Wie wurde dieses Problem abgefangen? D.h. auf welche Weise gelang es, die Produktion von Verantwortungsbedarf einerseits auf eine bewältigbare Größenordnung zu drosseln, andererseits den verbleibenden Bedarf durch Verantwortungszuschreibungen zu decken? Zur Lösung dieses Problems lassen sich verschiedene Strategien nachweisen: (1) Strategien der Drosselung von Verantwortungsbedarf sowie (2) Strategien der Delegation von Verantwortung:

(1) Die Drosselung von Verantwortungsbedarf wurde zum einen erreicht durch Zensur der Kommunikation und Verschleierung von oben. So etwa, indem Planvorgaben im Laufe des Jahres stillschweigend nach unten korrigiert und dann am Jahresende öffentlich »Planerfüllung« oder gar »überfüllung« gemeldet wurde (vgl. Schabowski 1991: 141f.). Die Diskrepanzen zwischen Soll- und Ist-Werten konnten so kaschiert werden. Damit benötigte man dann zumindest in der öffentlichen Darstellung der Produktionsergebnisse der staatlich gelenkten Ökonomie keine Verantwortlichen, denen man die Schuld dafür hätte anlasten müssen. Komplementär dazu wurde die aktive Verschleierung von unten praktiziert. Die diesbezüglichen Möglichkeiten wurden oben bereits erwähnt: Manipulierte Meldungen der Betriebsleitungen, Abrechnung nicht erbrachter Überstunden durch die Brigaden, ja sogar die Erfindung »Potemkinscher Staatsfeinde« und deren erfolgreiche »Zersetzung« durch die Stasi, die so die Erfüllung ihres »Jahresarbeitsplans« melden konnte<sup>24</sup>, fallen darunter.

(2) Wo es nicht möglich oder opportun erschien, Diskrepanzen zwischen Planvorgaben und -erfüllung latent zu halten und dadurch auch die Frage der nach der Verantwortung für solche Diskrepanzen auszublenden, konnten Schuldzuschreibungen kaum vermieden werden. Besonders auffällig sind hier Berichte über scharfe personalisierte Schuldzuschreibungen von oben nach unten. Diese Strategie findet sich etwa im internen Umgang der Planungsadministration und des ZK-Sekretariats für Wirtschaftsfragen mit den Generaldirektoren und Betriebsleitern. Aus Berichten von Kombinateleitern ist zu entnehmen, dass ihnen wegen Plansollverfehlungen vom zuständigen Minister bzw. von Günter Mittag »die Leviten gelesen« wurden. Die jährlich bei der Leipziger Herbstmesse durchgeführten Seminare für die Generaldirektoren der Kombinate erhielten in wachsendem Maße

24 Siehe unten sowie Kleine-Brockhoff (1990).

diese Funktion. Ursprünglich vor allem dem Erfahrungsaustausch dienend, wurden diese Seminare immer mehr dazu genutzt, »Druck auf mehr Leistung zu machen«.<sup>25</sup> Die ehemalige Generaldirektorin des Kosmetik-Kombinats Berlin, Christa Bertag, gibt dazu die folgende Beschreibung:

»Die Mittag-Seminare in Leipzig waren für mich die Inkarnation der Macht. Dort trat Herr Mittag auf, keiner wusste richtig, was er sagt. Manchmal hatte man schon aus dieser oder jener ZK-Abteilung gehört, passt auf, ihr seid dran. Dort saßen gestandene Leute, Generaldirektoren, nicht so junge Spunde wie ich, wie die Lämmer und warteten nur darauf, dass sie dort nicht genannt wurden. [...] Und ich habe andere Dinge erlebt von Herrn Mittag, die waren erniedrigend bis zum Gehnichts mehr. Wenn wir als Generaldirektoren ins ZK gerufen worden sind zu irgendwelchen Beratungen, standen dort 15 Generaldirektoren der chemischen Industrie zusammengetrieben wie die Lämmer in einer Bucht, einigen wurde schlecht, die gingen schon. Das war unmöglich, furchtbar. Das war das Schlimmste eigentlich« (Pirker et al. 1995: 248).

Das Zitat macht deutlich, wie unlösbare *sachliche* Planungsprobleme in die *Interaktion* zwischen der zentralen Figur der politischen Administration und den Generaldirektoren verschoben und in *scharf personalisierter Form* ausgetragen wurden. Weitere Quellen bestätigen diese Vermutung:

»Kritik wurde leicht zur Demütigung: besonders die Direktoren von VC (gemeint: »Volkschemie«; Codename eines untersuchten Betriebes; W.L.S.) gaben an, dass sie von den »Bonzen« oft wie »Rotzjungen« abgefertigt wurden« (Rotenburg 1991: 314).<sup>26</sup>

Von der Sach- in die Sozialdimension verlagert und im Kontext eines hierarchischen Beziehungsgefüges aufgeworfen, nehmen Konflikte um die Verantwortung für die Verfehlung politischer Planvorgaben die Form von »Zeremonien der Degradierung« (Garfinkel) an. Beleidigungen und Herabset-

25 So die Darstellung von Claus Krömke, persönlicher Referent von Günter Mittag, im Interview (Pirker et al. 1995: 55). Vgl. dazu auch die folgende Äußerung von Günter Mittag (ebd., 27) zu den Leipziger Seminaren: »Der Sinn der Leipziger Seminare ist zu Beginn einmal gewesen, über den Erfahrungsaustausch Wissen zu vermitteln. Und später, als dann die ökonomischen Hebel des ökonomischen Systems außer Kraft gesetzt wurden, hatte das eine noch größere Bedeutung. Als es dann darum ging, in der Planerfüllung bestimmte Löcher auszugleichen, wurde das mehr zweigleisig gemacht, auch als Erfahrungsaustausch, aber auch mit dem Zweck, durch die Zusammenführung Lösungen untereinander zu finden. Da waren dann auch Gruppen der Plankommission anwesend, um diese Dinge materiell-technisch zu machen. In Leipzig wurden viele gute Beispiele genannt, das lässt sich nachlesen, aber einige Minister und Generaldirektoren musste man auch anzählen – warum? Wenn der ökonomische Hebel nicht wirkt, kann nur das Wort wirken. Und administrativ zehn Mann abzusetzen, das gab es nicht«.

26 Vgl. als Bestätigung dafür auch Schabowski (1991: 141ff.).

zungen als *typische* Bestandteile hierarchischer Kommunikation indizieren die Unlösbarkeit von Problemen, die nicht aus dem Bereich politisch-administrativer Verantwortung hinaus verlagert werden können. Vor allem in der Interaktion zwischen Vertretern der gouvernementalen Planungsadministration und den Direktoren der Kombinate entscheidet sich jeweils neu, inwieweit die Verantwortung von der Zentraladministration übernommen oder in die Betriebe abgeschoben wird. Dass es gerade an dieser exponierten Schnittstelle der Allokation von Verantwortung zu den beschriebenen Symptomen kommt, ist deshalb wenig verwunderlich.

Innerhalb der Betriebe ist die Direktion dann im Wesentlichen gezwungen, die oktroyierten Vorgaben so weit als möglich durchzusetzen und damit tendenziell als interne Vertretung der Zentraladministration zu agieren. Eine weitere strategisch zentrale Schnittstelle liegt hier bei den Positionen, in denen diese Vorgaben in den Alltag betrieblicher Abläufe übersetzt werden müssen:

»Eine Schlüsselposition hatten dabei die ›Meister‹ oder ›Schieber‹ (Schichtleiter), die in vielen Fällen die Gelenkstelle der informellen Kompromissbildung darstellten. An sie wurden zunächst Leistungsanforderungen von oben wie auch Abwehr- und Lohnforderungen von unten adressiert, sie mussten akzeptable Kompromisse finden und im Interesse des Funktionierens ihrer Halle nach oben wie nach unten vertreten und praktizieren. Vom Gelingen hing ihre Position als Meister ab« (Kern/Land 1991).<sup>27</sup>

Aus der Perspektive der Arbeiter/innen ragte diese Position bereits in den politisch-ideologischen Raum hinein, gegen den sie sich oft scharf abgrenzten.<sup>28</sup> Der Binnenraum des Arbeitskollektivs als weitgehend politikfreier Kooperationszusammenhang, die über den Meisterbereich hinausreichenden Leitungsebenen und der zugehörige Angestelltenapparat als parasitärer ›Wasserkopf‹, in dem produktionsfremde politische Kriterien das Handeln bestimmten – dieses Deutungsmuster entspricht dem aus der westdeutschen Industriesoziologie der 1950er Jahre (Popitz/Bahrndt) be-

27 Vgl. auch die folgende Aussage eines ehemaligen Meisters: »Als Meister bist du immer nur der Prellbock zwischen oben und unten. Die Kollegen sind nicht mit dir zufrieden, weil du nichts erreichen kannst. Zumindest nicht das, was ihren Vorstellungen entspricht. Und oben musst du ja praktisch das Werk vertreten«. Vgl. dazu auch die Darstellung des ehemaligen technischen Abteilungsleiters in einem Maschinenbaubetrieb (d.h. des Verantwortlichen für die Produktion) bei Niethammer/Plato/Wierling (1991: 471f., 476f.), nach der in dieser Position innerhalb von 11 Jahren »drei [...] Kollegen verheizt« (ebd., 477) wurden, die der Dauerbelastung psychisch und physisch nicht gewachsen waren, erkrankten und ausschieden.

28 Vgl. dazu etwa die Aussage eines Maschinenfahrers bei Kern/Land (1991): »Vor der Wende hatten die Meister auch zuviel mit politischem Krimskrams zu tun, sie mussten zu Parteiversammlungen, Demonstrationen organisieren usw. Das ging alles auf Kosten der eigentlichen Arbeit«.



kannten dichotomen Weltbild der Industriearbeiterschaft, freilich mit dem gewichtigen Unterschied, dass für die DDR-Arbeiter/innen nicht mehr die Körperlichkeit der eigenen Arbeit, sondern die Politik die Rolle des Abgrenzungskriteriums nach oben übernommen hat.<sup>29</sup> Politik als produktionsfremde, ja produktionsbeeinträchtigende Angelegenheit, – diese Wahrnehmung kann als nahe liegende Reaktion auf widersinnig erscheinende Anweisungen verstanden werden, für die den politischen Planungsinstanzen und ihren innerbetrieblichen ›Erfüllungsgehilfen‹ die Verantwortung zuzuschreiben war, aber auch als Abwehr gegenüber politischen Belehrungen und Zustimmungsritualen, an denen man sich zu beteiligen hatte, wenn man Schwierigkeiten vermeiden wollte.

Eine zweite Strategie der Delegation von Verantwortung bestand in der allgemeinen Klage über das mangelnde Engagement, die fehlende Arbeitsmoral und das unzureichende politische Bewusstsein vieler Werktätiger. Die Diskrepanz zwischen Soll- und Ist-Werten der Planerfüllung wurde damit als pädagogisches Problem definiert. Diesem Problem war mit politischer Belehrung, mit Kampagnen und Schulungen zum Zwecke der Bewusstseinsbildung und Erziehung zu begegnen. Auch hier wurde freilich den ›Leitern‹ in den Betrieben oft vorgehalten, dass sie ihre erzieherische Aufgabe vernachlässigt hätten. Diese Diagnose war ein Standardelement der Erklärung von Problemen in der Produktion.<sup>30</sup> Und sie scheint mehr als eine rituelle Floskel gewesen zu sein, mehr als ein bloßer Tribut

29 So die These von Kern/Land (1991), welche die – im Unterschied zum dichotomen Weltbild der westdeutschen Industriearbeiter – »bis heute aktuelle Mentalität der DDR-Arbeiter/innen« zu der Paraphrase verdichten: »Wir schaffen die Werte. Ihr aber erschwert uns das Leben (Rationalisierungsdefizite) und entzieht uns den Gewinn für politischen Firlefanz und Bonzenluxus«. In der Kontinuität dieses Orientierungsmusters mag sich, wie Kern und Land vermerken, auch der Modernisierungsrückstand der DDR-Industrie spiegeln. Darüber hinaus kann man aber vermuten, dass die politische Organisation der Ökonomie mit der Folge der Zurechenbarkeit von Störungen im alltäglichen Arbeitsablauf (die zu Einbußen beim Leistungslohn führten, Überstunden erforderlich machten etc. und damit die Interessen der Beschäftigten unmittelbar berührten) auf politisch-administrative Fehlentscheidungen dieses Deutungsmuster mit einer veränderten und durchaus autonomen Reproduktionsgrundlage ausgerüstet hat.

30 Vgl. dazu die bereits oben nach Rottenburg (1992: 255) zitierte Betriebschronik mit der Formulierung: »[...] die unzureichende Abgrenzung der Verantwortung und die ungenügende Wahrnehmung der Erziehungsfunktion durch einen Teil der Leiter erschwerte die Führung der Kollektive«. Klein-Brockhoff (1990: 12) zitiert eine analoge Erklärung für den katastrophalen Zustand von Kesselanlagen, den die Stasi-Berichterstatte bei ihren »Kontrollen zur vorbeugenden Verhinderung von Havarien und Störungen an überwachungspflichtigen Kesselanlagen im Bezirk« Suhl feststellten: »Die ›Kontrollpflicht der verantwortlichen Leiter‹ werde ›ungenügend wahrgenommen‹, und »niemand schenke der ›politisch-ideologischen Erziehungsarbeit‹ der tausend Kesselwärter, ›insbesondere unter Beachtung der Gesamtpersönlichkeit‹, die ›erforderliche Aufmerksamkeit‹«.

an die offizielle Ideologie. Wie Richard Rottenburg mit Blick auf einen von ihm untersuchten Betrieb vermerkt, wurde der ideologische Rahmen dieser Zuschreibung mit dem Ende der DDR zwar gerne verabschiedet, aber »die Einstellung des Managements zu den Arbeitern bleibt auch nach der Wende die von Erziehern zu Erzogenen« (Rottenburg 1992: 255).

Zwischen den Strategien der Delegation von Verantwortung von oben nach unten und der Verschleierung von unten nach oben besteht ein enger kausaler Zusammenhang: Die massive Verantwortungsdelegation von oben nach unten hatte zur Konsequenz, dass die Informationen, die von unten nach oben geliefert wurden, immer unzuverlässiger wurden. Die Verwendung einer planungsoptimistischen Steuerungsheuristik als Kommunikations- und Entscheidungsprämisse in einer politischen Administration, die versuchte, fast die gesamte Ökonomie innerhalb eines Staates nach dem Muster einer Organisation zu betreiben, hatte somit zur Folge, dass sich die Planung durch die Art der steuernden Reaktionen auf Soll-Wert-Abweichungen selbst in zusätzliche Schwierigkeiten brachte, weil sie sich dadurch die benötigten Informationsgrundlagen entzog. Eine Antwort auf dieses selbsterzeugte Problem bestand darin, die Stasi mit der Beschaffung entsprechender Informationen zu beauftragen. Die Hauptabteilung XVIII beim Ministerium für Staatssicherheit war betraut mit der Sicherung der Volkswirtschaft. Sie kümmerte sich um die »Reifensituation im VEB Verkehrskombinat Suhl« ebenso wie um die »Mängel bei der ›Teilmontage des Bodestaubsaugers 05/06‹ im VEB Elektroinstallation Sonneberg« oder um die »Gründe der ›Aberkennung des Gütezeichens Q bei der Mokick-Reihe S51‹; sie schlug den Neubau eines Heizkraftwerkes für die Stadt Suhl ebenso vor wie die Entlassung von inkompetentem Führungspersonal in Betrieben, und sie verlieh damit zum Teil gerade den Forderungen der Betriebe besonderen Nachdruck, die zuvor in den Ministerien auf taube Ohren gestoßen waren.<sup>31</sup>

31 Vgl. Kleine-Brockhoff (1990: 11): »Während aus den Betrieben Planerfüllung und Übersoll gemeldet wurde, bekam die Parteiführung via Stasi-Bericht die Wahrheit über den drohenden politischen und wirtschaftlichen Kollaps zu hören. In ihrer Not pumpte die lethargische SED-Führung den Geheimapparat zu einer omnipotenten Superbehörde auf, die ohne zu zögern, eine titanische Aufgabe übernahm: Sie machte sich selbst daran, die Planwirtschaft zu steuern – der Geheimdienst als Sequester des siechen Systems«. – Diese These wird durch deutliche empirische Belege gestützt: Gemäß der Dienstanweisung 1/82 (VVS MfS 0008-19/82) von Erich Mielke sollte die Stasi »die staatlichen und wirtschaftsleitenden Organe unterstützen«, und zwar in »allen volkswirtschaftlichen Bereichen«. Die SED-Spitze befiehlt den Sturmtrupp der Partei zur Krisenbewältigung der Planbürokratie« (Kleine-Brockhoff 1990: 12; Hervorhebung im Original). In der Stasi-Bezirksverwaltung Suhl, auf das sich die hier zitierte Fallstudie konzentriert, wurden die entsprechenden Aufgaben vor allem durch die Abteilung XVIII – »Sicherung der Volkswirtschaft«, ausgestattet mit 34 offiziellen und 420 inoffiziellen Mitarbeitern – übernommen, deren ursprünglicher Zweck einmal

Die Arbeit der Staatssicherheit unterlag freilich den gleichen strukturellen Zwängen administrativer Planung wie der Produktionsbereich. So etwa wurden aus Berlin für den Bezirk Suhl Jahresarbeitspläne vorgegeben, »die eine ›weitere Zurückdrängung feindlich-negativer Kräfte‹ forder[te]n. Der Erfolg [...] [war] jährlich ›abzurechnen‹«. Die verlangten Ergebnisse waren hier nur leichter zu fingieren, als in der Produktion, durch »Potemkinsche Staatsfeinde« nämlich, die dann observiert, bekämpft und schließlich erfolgreich zersetzt werden konnten (vgl. Kleine-Brockhoff 1990: 13f.). Auch hier produzierte der Anspruch der zentralen Planung, der autoritären Führung und der Kontrolle über die Verteilung der Misserfolgsverantwortung von oben Strategien der Informationsmanipulation von unten. Die Zuverlässigkeit der Stasi-Informationen wurde so durch das gleiche Strukturproblem unterminiert, dessen Folgen in anderen Bereichen durch die Aufklärungstätigkeit der Stasi kompensiert werden sollte. Es liegt nahe, die Überwachung von Stasi-Angehörigen durch andere Stasi-Angehörige unter diesen Voraussetzungen nicht nur als Zeichen eines irrationalen »Sicherheitswahns der SED-Führungssclique« (ebd., 14), sondern vor allem als konsequente (involutive) Entfaltung der sozialen Strukturlogik eines politisch-administrativen Systems zu deuten, die dann die Inhaber von Führungspositionen – in geradezu realistischer Einschätzung der manipulativen Verzerrung gelieferter Informationen – zu einem »übersteigerten« Bedürfnis nach geheimer Überwachung disponierte.

Dass aktive Verschleierung auch zwischen verschiedenen Instanzen des Staatsapparates mit dem Ziel der Abschiebung von unerwünschter Verantwortung praktiziert wurde, belegt eine Episode aus dem thüringi-

---

die Bekämpfung feindlicher Agententätigkeit und Sabotage sein sollte. »Zusätzlich liefern eine bis heute unbekannte Zahl ›Gesellschaftlicher Mitarbeiter Sicherheit‹ sowie alle acht Kreisdienststellen samt eigenem Spitzelschwarm Nachrichten aus den Betrieben zu. [...] Für alles fühlen sich die Generalisten von der Stasi kompetent: für die Mängel bei der ›Teilmontage des Bodenstaubsaugers 05/06‹ im VEB Elektroinstallation Sonneberg, für die Gründe der ›Aberkennung des Gütezeichens Q bei der Mokick-Reihe S 51‹, für die Probleme, die im Hartmetallwerk Immelborn auftreten bei der Produktion der ›Wendeplatte für die Holzbearbeitung mit einer Koerzitivfeldstärke von 250 bis 270 Öhrstedt‹ oder die ›Reifensituation im VE Verkehrskombinat Suhl‹. Einmal schlägt die Stasi vor, fast die komplette Führungsriege des VEB Fahrzeug- und Jagdwaffenwerkes Suhl (Fajas) zu feuern. [...] Die Lageberichte für den Bezirkschef Hans Albrecht werden immer fordernder. Denn im täglichen Einsatz begreifen die Genossen von der Stasi, daß ein klarer Klassenstandpunkt moderne Anlagen nicht ersetzen kann. Am 20. Oktober 1988 verlangt der Geheimdienst deshalb ›den Neubau eines weiteren Heizkraftwerkes und die Erneuerung von Abschnitten der Fernwärmeleitung der Stadt Suhl‹. Schon für den Winter 1989 könne man nur ›hoffen‹, daß keine ›extremen Witterungsbedingungen‹ eintreten. Die Stasi versucht zu heuern und zu feuern; sie bestimmt über Investitionen; sie prüft Lieferverträge – McKinsey auf sozialistisch« (Kleine-Brockhoff 1990: 12f.).

schen Bezirk Suhl: Alarmiert durch die ständigen Berichte der dortigen Stasi-Zentrale über harsche Kritik aus der Bevölkerung an der Versorgungslage, entsandte das Berliner Ministerium für Handel und Versorgung eine Untersuchungskommission, die jedoch zu dem Ergebnis kam, dass dort alles in bester Ordnung sei. Auch eine weitere Kontrolle durch Stasi-Offiziere bestätigt dieses Resultat. Des Rätsels Lösung: Der Bezirkssekretär »war gewarnt worden und hatte eine Notfällung für alle Läden angeordnet«. Die Konsequenz: Der leitende Generalmajor der Stasi »wird in die Parteizentrale beordert, um sich, nach zweistündiger Wartezeit, eine Standpauke wegen Falschinformation anzuhören« (Kleine-Brockhoff 1990: 13). Vermittelt durch die Überproduktion von Verantwortungsbedarf, die zur ständigen Suche nach Schuldigen drängt, erzeugt die planungsoptimistische Heuristik so eine allgegenwärtige Tendenz zur Camouflage, welche die administrativen Strategien der Planung und Kontrolle durch systematisch betriebene Desinformation unterminiert.

## VI.

Erinnern wir uns an die Fragen, die ich zu Beginn aufgeworfen habe. Untersucht werden sollte, welche Wege der Enttäuschungsbewältigung die äußerst steuerungsoptimistische Heuristik vorzeichnete, die der zentralwirtschaftlichen Planung in der DDR zugrunde lag, und welche nicht intendierten sozialen Strukturen durch diese Art der Enttäuschungsbewältigung erzeugt wurden. Die eben skizzierten Befunde zu diesen beiden Fragen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

In der Ära Honecker wurde versucht, Planungsprobleme mit der Einrichtung der Kombinate, d.h. durch eine weitreichende Veränderung der formalen Organisationsstrukturen zu überwinden. Steuerungsoptimismus motiviert hier einen weiteren Zentralisierungsschub. Die wesentlichen Folgen waren: (1) Weitere Verringerung der Elastizität der Ökonomie und damit Erhöhung der Störanfälligkeit; (2) verstärktes Autarkiestreben und wachsende Produktionstiefe der Kombinate auf Kosten der Produktivität; (3) rapide ansteigende Auslandsverschuldung als Folge des misslingenden Versuchs, die Produktion durch kreditfinanzierten Import westlicher Technologie durchgreifend zu modernisieren. Die Lösungsversuche trugen so noch zur Verschärfung der ursprünglichen Probleme bei.

Danach haben wir die informellen Praktiken betrachtet, mit denen die Leiter in den Kombinaten und Betrieben versuchten, Diskrepanzen zwischen Planaufgaben und Produktionsergebnissen zu überbrücken. Anlage illegaler Vorräte, schwarzmarktähnlicher Tauschhandel zwischen den Betrieben unter Umgehung des Plans, Wahl des Sortiments unter dem Gesichtspunkt maximaler Planabrechenbarkeit, Minderung der Produktqualität, Kumpanei der Vorgesetzten mit den Untergebenen bei der Umgehung

formaler Anforderungen waren hier die wesentlichen Stichworte. Diese Praktiken waren einerseits geeignet, Funktionsdefizite der Planwirtschaft partiell zu kompensieren. Zugleich aber höhlichten sie die Verbindlichkeit der Planvorgaben aus, führten sie zur Vergeudung von Material in der Produktion plangünstig abrechenbarer Ladenhüter, verschärften sie die Beschaffungs- und Versorgungsprobleme und verfälschten sie die Bilanzen.

Zentralistische Planung – so haben wir zuletzt festgestellt – erzeugte im Falle der DDR die Selbstüberlastung mit Enttäuschungserlebnissen, die durch unterschiedliche Formen der Verantwortungszuschreibungen bzw. der manipulativen Drosselung des Verantwortungsbedarfs bearbeitet wurde. Bedingt durch die Machtverteilung liefen Verantwortungszuschreibungen vor allem von oben nach unten. Dies führte auf allen Ebenen der Hierarchie zur Manipulation von Informationen, um Schuldzuschreibungen und damit verbundene Sanktionen zu vermeiden. Dadurch verschärfte sich das Planungsproblem für die Spitze. Intensivierung der Kontrolle durch den Einsatz von Agenten und Spitzeln, die den Auftrag hatten, zuverlässige Informationen aus dem Bereich der Produktion zu übermitteln, war dann eine durchaus naheliegende Konsequenz. Planungsoptimismus erzeugte so zusätzliche Probleme für die Planung. Diese Probleme versuchte man einerseits durch Kaschierung, andererseits durch Steigerung von Machtausübung und Kontrolle sowie durch propagandistische und »erzieherische« Beeinflussung zu bewältigen. Dabei signalisiert die hohe Bedeutung, die Verantwortungszuschreibungen und dem Einsatz politisch-pädagogischer Motivationsprogramme zugewiesen wurde, die sachlichen Grenzen planvoller Steuerung.

Am Beispiel der DDR lässt sich so erkennen, welche strukturellen Konsequenzen wahrscheinlich werden, wenn eine planungsoptimistische Steuerungsheuristik institutionell flächendeckend implantiert und damit zur »materiellen Gewalt« wird. Was an diesem sozialen Planungsexperiment im Großformat beobachtet werden kann, ist in seiner Geltung jedoch sicher nicht auf den historischen Kontext der DDR und anderer Staaten des realen Sozialismus beschränkt. In kleinerem Format müssten sich analoge Tendenzen auch in einzelnen Organisationen unter marktwirtschaftlichen Bedingungen beobachten lassen, in denen eine planungsoptimistische Heuristik zu den Prämissen des Managements bzw. der »Organisationskultur« zählt.

## Literatur

Berliner, Joseph S. (1952). »The Informal Organization of the Soviet Firm«. In: *The Quarterly Journal of Economics* 66. Jg. S. 342-365.

- Giesen, Bernhard (1982). »Drogenproblem und Sozialpolitik. Zur praktischen Heuristik soziologischer Theorien«. In: Beck, Ulrich (Hg.): Soziologie und Praxis. Soziale Welt. Sonderband 1. Göttingen: Schwarz. S. 135-160.
- Gutmann, Gernot/Buck, Hannsjörg F. (1996). »Die Zentralplanwirtschaft der DDR – Funktionsweise, Funktionsschwächen und Konkursbilanz«. In: Kuhrt, Eberhard/Buck, Hannsjörg F./Holzweißig, Gunter (Hg.): Die wirtschaftliche und ökologische Situation der DDR in den achtziger Jahren. Opladen: Leske & Budrich. S. 7-54.
- Heimrich, Bernhard (2007). »Scotland Yard auf der Fährte des Platzhirschs. Tony Blairs zäher Abschied«. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Nr. 18. 22.01.2007. S. 3.
- Hoß, Peter (1991). »Staatliche Pläne und Planung«. In: König, Klaus (Hg.): Verwaltungsstrukturen in der DDR. Baden-Baden: Nomos. S. 175-198.
- Kern, Horst/Land, Rainer (1991). »Der ›Wasserkopf‹ oben und die ›Taugenichtse‹ unten. Zur Mentalität von Arbeitern und Arbeiterinnen in der ehemaligen DDR«. In: *Frankfurter Rundschau*. 13.02.1991. S. 16-17.
- Kleine-Brockhoff, Thomas (1990). »Supermänner des Sozialismus«. In: *Die Zeit*. Nr. 22. 25.05.1990. S. 11-14.
- Krakat, Klaus (1996). »Probleme der DDR-Industrie im letzten Fünfjahrplanzeitraum (1986-1989/90)«. In: Kuhrt, Eberhard/Buck, Hannsjörg F./Holzweißig, Gunter (Hg.): Die wirtschaftliche und ökologische Situation der DDR in den achtziger Jahren. Opladen: Leske und Budrich. S. 137-176.
- Kuhrt, Eberhard/Buck, Hannsjörg F./Holzweißig, Gunter (Hg.) (1996). Am Ende des realen Sozialismus. Bd. 2: Die wirtschaftliche und ökologische Situation der DDR in den achtziger Jahren. Opladen: Leske und Budrich.
- Müller, Heiner (1974). Geschichten aus der Produktion I. Berlin: Rotbuch.
- Niethammer, Lutz/Plato, Alexander von/Wierling, Dorothee (1991). Die volkseigene Erfahrung. Eine Archäologie des Lebens in der Industrieprovinz der DDR. 30 biographische Eröffnungen. Berlin: Rowohlt.
- Pirker, Theo/Lepsius, M. Rainer/Weinert, Rainer/Hertle, Hans-Hermann (1995). Der Plan als Befehl und Fiktion. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Rottenburg, Richard (1991). »Der Sozialismus braucht den ganzen Menschen. Zum Verhältnis vertraglicher und nichtvertraglicher Beziehungen in einem VEB«. In: *Zeitschrift für Soziologie* 20. Jg. S. 305-322.
- Rottenburg, Richard (1992). »Welches Licht wirft die volkseigene Erfahrung der Werktätigen auf westliche Unternehmen? Erste Überlegungen zur Strukturierung eines Problemfeldes«. In: Heidenreich, Martin (Hg.): Krisen, Kader, Kombinate. Kontinuität und Wandel in Ostdeutschen Betrieben. Berlin: Sigma. S. 239-271.
- Schabowski, Günter (1991). Der Absturz. Berlin: Rowohlt.
- Wandtner, Reinhard (2000). »Tödliches Leben. Die Geschichte der biologischen Kriegsführung«. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Nr. 93. 19.4.2000. S. N1.