Marcus Böick

Eine Behörde als simuliertes Unternehmen

Die Treuhandanstalt in der Unschärferelation zwischen Transformationspolitik, Wirtschaftsumbau und Umbruchsgesellschaft

DOI 10.1515/jbwg-2017-0018

Abstract: After the fall of socialism in East Germany, a special organization known as the “Treuhandanstalt” organized the crisis-ridden transformation of about 8,000 formerly state-owned corporations from the planned to the market economy. Most of the time, this organization operated under much criticism and pressure from outside, but internal operations were also characterized by conflicts about “corporate identity”. While some saw the “Treuhand” as a politically dependent state bureaucracy, others regarded it as an autonomous corporation. This article examines this conflict zone between internal as well as external perceptions of the “nature” of the Treuhandanstalt. It concludes that this was a state organization, set up in exceptional times, as an administration simulating a corporation.

JEL-Codes: B 15, B 52, H 80, L 33, N 44, N 64, P 26, P 31, Z 10

Keywords: reunification, transformation, privatization, economy, administration, corporation, managers, post-socialism

1 Einleitung: Von der „Bürokratisierung“ zur „Verbürokratisierung“

Im Jahr 1992 legte der Düsseldorfer Wirtschaftsverlag Econ einen „Klassiker“ der Behörden- und Bürokratenkritik in deutscher Übersetzung neu auf: das erstmals 1957 erschienene Büchlein „Parkinsons Gesetz und andere Studien über die Verwaltung“ des britischen Publizisten Cyril Parkinson. Dieser hatte in

den frühen 1950er Jahren am Beispiel des steten Personalwachstums der britischen Kolonial- und Flottenverwaltung, deren Mitarbeiterstamm sich trotz einer dramatisch sinkenden Zahl an Schiffen beständig vermehrte, ein eigenes „Gesetz“ formuliert: „Arbeit“ lasse sich „wie Gummi dehnen, um die Zeit auszufüllen, die für sie zur Verfügung“ stehe; nach Parkinson war jede Form der Verwaltung ausgehend von genau zwei „ursächliche[n] Triebkräften, Motive[n] oder Tendenzen“ geprägt und damit dem Sog der „Verbürokratisierung“ ausgesetzt: „(1) Jeder Beamte oder Angestellte wünscht die Zahl seiner Untergebenen, nicht aber die Zahl seiner Rivalen, zu vergrößern.“ Und: „(2) Beamte oder Angestellte schaffen sich gegenseitig Arbeit.“¹ Parkinsons schmales, populär mit spitzfindigen Karikaturen ausgestaffiertes Büchlein verband organisationswissenschaftliche Analysen mit genauen Beobachtungen und ironisch-kritischen Urteilen über die „Bürokratie“, allerdings ohne systematischen Anspruch.

„Parkinsons Gesetz“ hatte sich im Laufe der 1960er Jahre zu einem populären Klassiker der bürokratie- bzw. verwaltungskritischen Managementliteratur entwickelt. Denn bezeichnenderweise interessierten sich zumindest vorerst weniger Politiker, Minister oder Behördenchefs für dessen kritische Analysen zur sich selbst verstärkenden Selbstbeschäftigung von Verwaltungsstrukturen, sondern es waren insbesondere Unternehmensführer und Manager. Unter dem Eindruck weltwirtschaftlicher Krisen und erheblicher ökonomischer und technologischer Umbrüche seit Mitte der 1970er Jahre sahen diese sich mit „aufgeblähten Verwaltungen“ inner- wie außerhalb ihrer eigenen Unternehmen konfrontiert – und „Parkinsons Gesetz“ gab ihnen griffige Situationsanalysen und Handlungsempfehlungen vor allem zum Abbau von Verwaltungspersonal an die Hand. Im Laufe der 1980er Jahre hatte sich die Kritik an der „Verbürokratisierung“ im Kontext übergeordneter Debatten zur übermäßigen Präsenz des Staates bzw. seiner Verwaltungsorgane zunehmend zu einem eigenen Topos einer umfassenden Staatskritik verselbstständigt, der politisch polyvalent und dabei identitätsbildend erschien. Während das linksalternative Milieu den „Atom-“, „Rüstungs-“ oder „Überwachungsstaat“ attackierte,² arbeiteten sich neo- bzw. marktliberale Denker und Politiker am „Behördenstaat“ ab.³ Gerade letztere Strömung sollte weitreichende Folgen für die hier behandelte Phase des postso-

1 C. Parkinson, *Parkinsons Gesetz und andere Studien über die Verwaltung*, München 1999, S. 9.

2 Vgl. S. Reichardt/D. Siegfried (Hg.), *Das alternative Milieu. Antibürgerlicher Lebensstil und linke Politik in der Bundesrepublik Deutschland und Europa 1968-1983*, Göttingen 2010; Ders., *Authentizität und Gemeinschaft. Linksalternatives Leben in den siebziger und frühen achtziger Jahren*, Berlin 2014.

3 Vgl. die Beiträge bei N. Frei/D. Süß (Hg.), *Privatisierung. Idee und Praxis seit den 1970er Jahren*, Göttingen 2012.

zialistischen Wirtschaftsumbaus in Ostdeutschland während der frühen 1990er Jahre haben. Deren Grundmotiv lautete in kürzester Form: „Der“ regulierende Staat war ein verschleppend-blockierender Problemerzeuger, „der“ möglichst befreite Markt ein überlegen-effizientes Lösungsmodell.⁴

Völlig frei von Ironie war ein anderer, zu Beginn des Jahrhunderts unternommener Großversuch, dem „Geheimnis“ einer scheinbar unaufhaltsam voranschreitenden „Bürokratisierung“ auf die Spur zu kommen. In seinem unvollendeten Hauptwerk „Wirtschaft und Gesellschaft“ mühte sich Max Weber an einer idealtypischen Definition dessen ab, was er als zentrales Grundelement der die europäische Moderne prägenden „legalen Herrschaft mittels bürokratischen Verwaltungsstabs“ beschrieb. In „Behörden“ tätige „Beamte“ seien an rechtliche Grundlagen und „gesetzte“ Regeln gebunden. Sie unterständen einerseits einem – häufig politisch legitimierten – Dienstherrn, könnten aber andererseits „Gefolgschaft“ auf ihrem „Sachgebiet“ von sämtlichen „Verbandsmitgliedern“ einfordern; zentrales Kriterium hierfür sei die der Behörde „zugewiesene, rational abgegrenzte sachliche *Zuständigkeit*“.⁵ Es gelte ferner eine strenge „Amtshierarchie“ mit geordneten Beschwerde- und Berufungsinstanzen. Auch das Personal werde nach spezifischen Kriterien ausgewählt, ganz im Gegensatz zum früheren Amtadel: Es bedürfe einer einschlägigen „Fachscheidung“, also Qualifikation zur Ausübung des Beamtenberufs. Daneben herrsche eine „volle Trennung des Verwaltungsstabes von den Verwaltungs- und Beschaffungsmitteln“; das Personal verfüge zudem nicht über ein übergeordnetes „Recht“ an der Amtsausübung. Schließlich war auch das konsequente „Prinzip der *Aktenmäßigkeit*“ für Weber ein wesentliches Charakteristikum rational-bürokratischer Herrschaftsausübung.⁶

Webers detailliert typologische Analyse des sukzessiven Voranschreitens bürokratisch-legaler Herrschaftsformen blieb dabei vieldeutig angelegt; eine totale Steuerung bzw. Kontrolle der Gesellschaft durch Behörden und Beamte schien auch ihm keinesfalls wünschenswert. Doch die hegemoniale Überlegenheit rationaler Verwaltungsstrukturen blieb andererseits ein zentraler Fluchtpunkt seiner Herrschaftssoziologie. Bezeichnenderweise sollte Weber lediglich ein einziges „Sachgebiet“ hiervon ausnehmen. Auf dem „Gebiet der Wirtschaft“ sei die sonst unangefochtene „Sachkenntnis der Bürokratie“ derjenigen der „*privat-*

⁴ Als Einführung: R. Ahrens/M. Böick/M. vom Lehn, Vermarktlichung. Zeithistorische Perspektiven auf ein umkämpftes Feld, in: Zeithistorische Forschungen 12/3, 2015, S. 393-402.

⁵ M. Weber, Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Frankfurt a.M. 2010, S. 161.

⁶ Ebda., S. 160 ff.

wirtschaftlichen Interessenten“ unterlegen – und zwar deshalb, weil die „genaue Tatsachenkenntnis“ auf diesem Gebiet „direkt wirtschaftliche Existenzfragen“ berühre: Während „Irrtümer in einer amtlichen Statistik“ für den schuldigen Beamten „keine direkten wirtschaftlichen Folgen“ hätten, zögen „Irrtümer in der Kalkulation eines kapitalistischen Betriebs“ durch einen Unternehmer oder Manager unmittelbar empfindliche „Verluste“ oder gar den Bankrott nach sich. Die „behördliche Beeinflussung des Wirtschaftslebens im kapitalistischen Zeitalter“ müsse daher notwendigerweise „an so enge Schranken gebunden werden“, da ein Überschreiten dieser „Maßregeln“ in der Sphäre der Ökonomie diese „oft in unvorhergesehene und unbeabsichtigte Bahnen“ lenke oder durch die „überlegene Sachkenntnis der Interessenten illusorisch gemacht“ würden.⁷ Bereits für Weber hatten die Beamten hier also nichts verloren; zumindest was das Verhältnis von Wirtschaft und Politik anbelangte, schienen sich der britische Ironiker und der deutsche Großgelehrte letztlich doch gedanklich zu berühren.

Von der rationalen Bürokratisierung, die Weber zu Beginn des 20. Jahrhunderts umfassend beschrieb, hatten sich die dominanten Deutungsmuster zum Ende desselben deutlich verschoben. Die sachkundigen Staatsbeamten standen nicht mehr für ausgewiesene, neutrale „Rationalität“, sondern sahen sich als ineffiziente, bremsende „Bürokraten“ an den öffentlich-politischen Pranger gestellt, insbesondere in der Sphäre des Ökonomisch-Unternehmerischen: Der sich absichernde „Bürokrat“ erschien regelrecht als das personifizierte Gegenteil eines mutigen „Unternehmers“. Eingedenk dieses Vertrauensverlustes in den Staat und seiner Problemlösungskapazitäten mutete es fast wie eine ironische Note der allerjüngsten deutschen Geschichte an, dass – als die markliberale Staats- und Bürokratiekritik im Laufe der 1980er Jahre gerade auch in der Bundesrepublik zunehmend dominanter wurde⁸ – sich ausgerechnet eine konservativ-liberale Bundesregierung unverhofft mit dem komplizierten „Erbe“ einer Zentralverwaltungswirtschaft auseinanderzusetzen hatte. War die Regierung Helmut Kohls in den Jahren zuvor noch intensiv (und mit eher durchwachsenem Erfolg) um eine sukzessive Privatisierung einiger weniger Staatsunternehmen wie der Bundespost oder der Bundesbahn bemüht gewesen,⁹ stand nun im Jahr 1990 unverhofft eine komplette Staatswirtschaft mit 8.000 Betrieben und vier Millionen Beschäftigten

⁷ *Ebda.*, S. 732.

⁸ Vgl. D. Süß, Idee und Praxis der Privatisierung. Eine Einführung, in: *Ders./Frei (Hg.)*, Privatisierung, S. 11-31.

⁹ Die Geschichte dieser Vorgänge ist, bis auf wenige Aufsätze, noch nicht historisch aufgearbeitet worden; vgl. exemplarisch K. Lauschke, Staatliche Selbstentmachtung. Die Privatisierung von Post und Bahn, in: *Süß/Frei (Hg.)*, Privatisierung, S. 108-123.

quasi über Nacht in den „Büchern“ des vereinten Deutschlands. Doch wie konnte bzw. sollte man diesen planwirtschaftlichen Großkomplex, der jedem liberalen „Ordnungspolitiker“ als Höllenreich an Verschwendung und Ineffizienz erscheinen musste, nun möglichst zügig in eine funktionstüchtige Marktwirtschaft überführen?

Genau an diesem Schnittpunkt eines abrupten Übergangs von der Plan- zur Marktwirtschaft war im Laufe des Jahres 1990 ein hochgradig improvisiertes Gebilde geschaffen worden, bei dem stets unklar blieb, *was* es denn eigentlich sein sollte: die in Berlin angesiedelte Treuhandanstalt zur Privatisierung bzw. „Entstaatlichung“ der ostdeutschen Industrie nach dem Vorbild der bundesdeutschen „Sozialen Marktwirtschaft“. Der nachfolgende Aufsatz, der sich als Beitrag zu einer Kulturgeschichte des Ökonomischen versteht,¹⁰ wird sich eben diesem bereits zeitgenössisch intensiv ausgeprägten Spannungsfeld widmen. War die Treuhand eine Behörde oder ein Unternehmen – oder gar etwas Eigenes, etwas Drittes? Die Antwort auf diese Frage ist keinesfalls einfach. Es war genau die beständige und nicht aufgelöste perspektivische Unschärferelation einer Ausnahme-Organisation zwischen Staat, Wirtschaft und Umbruchsgesellschaft, welche die Treuhandanstalt nach außen wie nach innen ganz wesentlich charakterisierte.¹¹ Es wird im Folgenden insbesondere darum gehen, welche Akteure mit welchen Argumenten und mithilfe welcher Kriterien über derartige Einordnungen und Definitionen gerungen haben. In einem *ersten* Schritt werden diejenigen Zuschreibungen und Sachgebiete vorgestellt, in denen die Treuhandanstalt vor allem als „Behörde“ erschien. *Zweitens* werden dann verschiedene Deutungsmuster zusammengetragen, in denen die Institution umfassend als „Unternehmen“ beschrieben und entworfen wurde. In einem *dritten* Schritt wird diese spezifische Unschärferelation mit Blick auf sozialwissenschaftliche Analysen, identitätsstiftende Angebote sowie subjektive (Selbst-)Beschreibungen aus dem „Innenleben“ der Treuhandanstalt problematisiert. *Viertens* schließlich sollen die angestellten Überlegungen in der Hypothese eines im Staatsauftrag „simulierten“ Unternehmens gebündelt werden.

10 Vgl. dazu H. Berghoff/J. Vogel (Hg.), *Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte. Dimensionen eines Perspektivenwechsels*, Frankfurt a.M. 2004; C. Dejung/M. Dommann/D. Speich-Chassé (Hg.), *Auf der Suche nach der Ökonomie. Historische Annäherungen*, Tübingen 2014; S. Hilger/A. Landwehr (Hg.), *Wirtschaft – Kultur – Geschichte. Positionen und Perspektiven*, Stuttgart 2011.

11 Dazu M. Böick, *Manager, Beamte und Kader in einer Arena des Übergangs. Eine Ideen-, Organisations- und Erfahrungsgeschichte der Treuhandanstalt und ihres Personals, 1990-1994* (Diss. Bochum 2015).

2 „Das letzte Superkombinat“: Die Treuhandanstalt als Behörde

Die Treuhand war Zeit ihres Bestehens (und auch darüber hinaus) Gegenstand heftigster Kritik, vor allem vonseiten der linken Parteien, der Gewerkschaften und der von ihrem Wirken mittelbar und unmittelbar betroffenen Ostdeutschen, die die Institution für ihren Privatisierungs- und Abwicklungskurs attackierten.¹² Doch neben dieser linken bzw. ostdeutschen Treuhand-Kritik geraten oft ihre durchaus zahlreichen liberalen Gegenspieler in den Hintergrund, die in der Treuhandanstalt nichts anderes zu erkennen vermochten als eine schwerfällige, von unverständigen Beamten bzw. „Bürokraten“ gelenkte „Mammutbehörde“, die einen zügigen wie erfolgreichen Wirtschaftsombau in Ostdeutschland behinderte. Sie galt als bisweilen von alten „Stasi-Seilschaften“ durchsetzte Fehlkonstruktion, ja als „alles beherrschendes und lähmendes Superkombinat“¹³ oder „zentralistische Superbehörde“.¹⁴ Die Treuhand übertreffe sogar, so der Chef der Berliner Staatskanzlei im November 1990, den „lähmenden Zentralismus der vergangenen DDR“ und degeneriere zum „Rückzugsgebiet für Bürokraten“ aus West und Ost; ein Unternehmerverband empörte sich im März 1991 über den „gigantischen Wirtschaftsmoloch, der behäbig“ vor sich „hindümpelt“.¹⁵ Der Ökonom Wilhelm Hankel, ein früherer Mitarbeiter Karl Schillers, erkannte in der Treuhand die späte „Rache der DDR am neuen, vereinigten Deutschland“, die die bundesdeutsche Marktwirtschaft mit ihrem Staatseigentum regelrecht kontaminiert habe.¹⁶ Auch der Spiegel sekundierte im Frühjahr 1991 gewohnt meinungsstark: Die Treuhandanstalt sei durch das „böse SED-Erbe“ verdorben worden; entstanden sei ein abgeriegelter „Staat im Staate“, dessen unzulässige „Machtkonzentration“ an die „gerade untergegangene SED-Planbürokratie“ erinnere.¹⁷

In diesen liberalen Perspektiven lagen zentralistische Allmacht und lähmende Ohnmacht erstaunlich nah beieinander; jedoch: Welche Argumente ließen

¹² Dazu vertiefend: M. Böick, „Aufstand im Osten“? Sozialer und betrieblicher Protest gegen die Treuhandanstalt und Wirtschaftsombau in den frühen 1990er-Jahren, in: D. Bingen/M. Jarosz/P. Loew (Hg.), *Legitimation und Protest. Gesellschaftliche Unruhe in Polen, Ostdeutschland und anderen Transformationsländern nach 1989*, Wiesbaden 2011, S. 167-185.

¹³ *Treuhandanstalt* (Hg.), Dokumentation, Bd. 1, Berlin 1994, A36.

¹⁴ Art. Ein Gohlke macht noch keinen Frühling, in: *Die Welt*, 18.08.1990; Art. Irrwege im Niemandsland, in: *Der Spiegel* 10, 1991.

¹⁵ Art. Lähmender Zentralismus, in: *Berliner Morgenpost*, 4.11.1991.

¹⁶ Art. Ein Wirtschaftswunder-Märchen, in: *Handelsblatt*, 14.03.1991.

¹⁷ Art. Am Geld wird nichts scheitern, in: *Der Spiegel* 13, 1991.

sich für eine solche Diagnose finden? Die Organisation erscheint tatsächlich gerade in ihrer Frühzeit als eine reine Verwaltungsstelle mit notariellen Aufgaben, die nach sehr kurzfristigen Konsultationen zwischen ostdeutschen Oppositionellen und führenden Mitgliedern der SED-Reformregierung unter Hans Modrow im März 1990 ins Leben gerufen worden war. Sie sollte insbesondere der „Bewahrung“ des „Volkvermögens“ vor äußeren bzw. „kapitalistischen“ Fremdzugriffen dienen. Dem dringenden Wunsch der Oppositionsvertreter nach einer umfassenden „Verteilung“ dieser Vermögenswerte an die ostdeutsche Bevölkerung war man indes nur formell gefolgt.¹⁸ Den personellen Kern dieser frühen „Treuhandstelle“ bildeten knapp einhundert ostdeutsche Mitarbeiter, die kurzfristig aus den sich auflösenden Plankommissionen bzw. Branchenministerien der DDR zur neugeschaffenen Dienststelle übergewechselt waren. Mit Blick auf die sich nach der Volkskammerwahl Mitte März 1990 abzeichnende schnelle wirtschaftliche Vereinigung der DDR mit der Bundesrepublik veränderte sich indes sehr bald auch deren Aufgabenspektrum. Für die ersten Treuhand-Mitarbeiter unter der Führung eines vierköpfigen „Kollegiums“ stand nun vor allem die zügige „Umwandlung“ der Kombinate und Betriebe in bundesdeutsche Rechtsformen (AG, GmbH) auf der Agenda. Personalkorpus und Organisationsstrukturen folgten indes weiterhin den Handlungslogiken und Strukturmustern der sozialistischen Planwirtschaftsbükratie.¹⁹

Mitte Mai 1990, als die deutsch-deutschen Verhandlungen für die unmittelbar bevorstehende Wirtschafts- und Währungsunion in ihre finale Phase eintraten, rückte diese bislang weitgehend unbeachtete Organisation in den Fokus von Bundesregierung und neugewählter DDR-Regierung: Könnte man diese Verwaltungsstelle nicht einfach kurzfristig personell wie organisatorisch umfassend umgestalten und so zu einem zentralen Dreh- und Angelpunkt des postsozialistischen Wirtschaftsumbaus machen? Für die christlich-liberalen Politiker und Beamten aus Bonn war klar, dass der projektierte Übergang vom Plan zum Markt nur als möglichst umfassende wie zügige „Entstaatlichung“ der DDR-Industrie in Form von weitreichenden Privatisierungen erfolgen konnte. Jedoch sollte dieser Prozess gerade nicht direkt durch ein bestehendes oder neu geschaffenes „Ost-Ministerium“ gestaltet werden, wie es die oppositionelle Sozialdemokratie oder die Gewerkschaften forderten. Es war nun ausgerechnet eine marginale DDR-Behörde, die den christlich-liberalen Koalitionären und Bundes-

¹⁸ Im Detail dazu: *M. Kemmler*, Die Entstehung der Treuhandanstalt. Von der Wahrung zur Privatisierung des DDR-Volkseigentums, Frankfurt a.M. 1994.

¹⁹ Neben Kemmler hierzu auch *W. Seibel*, Verwaltete Illusionen. Die Privatisierung der DDR-Wirtschaft durch die Treuhandanstalt und ihre Nachfolger 1990-2000, Frankfurt a.M. u.a. 2005.

beamten als das kleinere Übel bzw. der pragmatischere institutionelle Ansatzpunkt erschien.²⁰

Nach dieser Grundsatzentscheidung schien vor allem die Suche nach einer passenden Rechtsform für eine solche institutionelle Übergangs-Konstruktion vordringlich. Juristen und Beamte diskutierten dabei verschiedene Varianten – etwa die einer lose gebündelten Gruppe von möglichst staatsfern und dezentral verfassten Holding- bzw. Aktiengesellschaften mit einer kleinen Aufsichtsbehörde an der Spitze.²¹ Letztlich entschied man sich in Bonn und Ostberlin jedoch kurzfristig wie pragmatisch dafür, die bestehende DDR-Behörde zu einer bundeseigenen „Anstalt öffentlichen Rechts“ unter Aufsicht des Bundesfinanzministeriums umzuformen, die in ihren basalen Strukturmerkmalen mit geschäftsführendem „Vorstand“ und kontrollierendem „Verwaltungsrat“ einer Aktiengesellschaft zumindest nahekam. Dieser staatlichen „Anstalt“ wurde im von der Volkskammer am 17. Juni 1990 beschlossenen „Treuhandgesetz“ aufgetragen, „die unternehmerische Tätigkeit des Staates durch Privatisierung so rasch und so weit wie möglich zurückzuführen“. Zugleich sollte sie die „Wettbewerbsfähigkeit möglichst vieler Unternehmen“ sichern und damit auch dortige „Arbeitsplätze“ erhalten sowie „Grund und Boden für wirtschaftliche Zwecke“ bereitstellen. Nach einer „Bestandsaufnahme des volkseigenen Vermögens“ sollten die erhofften Privatisierungserlöse für die „Strukturanpassung der Wirtschaft“ und die „Sanierung des Staatshaushaltes“ eingesetzt werden.²² Damit bestand aus formaljuristischer Perspektive kein Zweifel: Die Treuhandanstalt würde auch nach der staatlichen Vereinigung eine Behörde sein.

Wie nachfolgend zu zeigen sein wird, füllten die ab Juli 1990 gezielt für Vorstand und Verwaltungsrat rekrutierten bundesdeutschen Industriemanager und Unternehmer die in großer Eile gefundene rechtliche Rahmenkonstruktion in der Organisationspraxis auf ihre ganz eigene Art und Weise aus. Dennoch blieben die rechtlich-institutionellen Gewebemuster der Treuhandanstalt bis zu ihrem Ende im Jahr 1994 weitgehend unverändert. Sie war (und blieb) formal eine weisungsgebundene Bundesbehörde unter direkter Rechts- und Fachaufsicht des CSU-geführten Bonner Bundesfinanzministeriums unter Theo Waigel, welcher hierfür eigens die bereits in Auflösung befindliche Abteilung VIII („Industrielles

²⁰ Vgl. A. Steiner, Der Weg zur Wirtschafts- und Währungsunion vom 1. Juli 1990, in: K.D. Henke (Hg.), *Revolution und Vereinigung 1989/90*. Als in Deutschland die Realität die Phantasie überholte, München 2009, S. 441-455; W. Seibel, Wenn ein Staat zusammenbricht. Über die Frühgeschichte und Funktion der Treuhandanstalt, in: Frei/Süß (Hg.), *Privatisierung*, S. 184-207.

²¹ P. Hommelhoff/W. Krebs (Hg.), *Treuhandanstalt und Treuhandgesetz*, Köln 1990.

²² *Treuhandanstalt* (Hg.), *Dokumentation*, Bd. 1, S. 116.

Bundesvermögen“) reaktivierte und personell erheblich aufstockte.²³ Dem vom kleineren Koalitionspartner FDP besetzten Bundeswirtschaftsministerium wurde dabei lediglich eine Beratungs- und Mitwirkungsfunktion eingeräumt, was häufiger zu in der Öffentlichkeit ausgetragenen politischen Zuständigkeitsstreitigkeiten führte, als der ab 1991 amtierende Wirtschaftsminister Jürgen W. Möllemann eine Übertragung der Treuhandanstalt in sein eigenes Fachressort verlangte.²⁴

Der Behördencharakter der Treuhandanstalt kam in einer ganzen Reihe an „hoheitlichen“ bzw. (Verwaltungs-)Aufgaben zum Ausdruck, die der Institution neben ihrem ursprünglichen Privatisierungsauftrag zugewiesen wurden. Etwa der Bereich der formalen „Vermögenszuordnung“ zur amtlichen Klärung von unbestimmten Eigentumsverhältnissen, die Betreuung von Kommunalvermögen, die Mitwirkung an sozialpolitischen Arbeitsbeschaffungs- und Qualifizierungsprojekten, die Mitbetreuung von Sondervermögenswerten der Staatssicherheit bzw. der SED oder die langwierige Sanierung von ökologischen Altlasten. Die im Zuge diverser Skandal- und Korruptionsfälle eingerichteten Kontrollsysteme und Überprüfungseinheiten wie eine eigene Innenrevision, kaufmännische Direktorate oder eine mit Richtern besetzte „Stabstelle Besondere Aufgaben“ verstärkten weiter den generellen Behördencharakter.²⁵ Die Umsetzung zweier nicht kurzfristig zu realisierender Aufgabengebiete lagerte die Treuhand-Spitze schließlich in eigene Tochtergesellschaften aus: Die „Treuhand-Liegenschaftsgesellschaft“ (TLG) sollte ab 1991 die langfristige Vermarktung von Grundstücken und Immobilien übernehmen; die im Folgejahr gegründete „Bodenverwertungs- und -verwaltungs GmbH“ (BVVG) wurde mit der jahrzehntelangen Verpachtung von land- und forstwirtschaftlichen Flächen betraut.²⁶ Mit dem Abschluss der forcierten Massenprivatisierungen Ende 1992 wurde auch das „Vertragsmanagement“ zu einem zügig wachsenden Treuhand-Arbeitsgebiet, das die Kontrolle der von den Investoren gemachten Zusagen über Kaufpreise, Investitionen oder Ar-

²³ Vgl. M. Jürgs, *Die Treuhändler. Wie Helden und Halunken die DDR verkauften*, München ²1997, S. 198.

²⁴ Art. Druck auf die Treuhand wächst, in: *Frankfurter Rundschau*, 25.02.1991.

²⁵ Siehe dazu insg. K. Boers/U. Nelles/H. Theile (Hg.), *Wirtschaftskriminalität und die Privatisierung der DDR-Betriebe*, Baden-Baden 2010 sowie jüngst B. Bischoff, *Die Stabsstelle Besondere Aufgaben bei der Treuhandanstalt ein funktionales Konzept zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität?*, Münster 2016; I. Techmeier, *Das Verhältnis von Kriminalität und Ökonomie. Eine empirische Studie am Beispiel der Privatisierung ehemaliger DDR-Betriebe*, Wiesbaden 2012.

²⁶ Seibel, *Illusionen*, S. 191 ff.

beitsplätze umfasste.²⁷ All diese Aufgabenfelder blieben, aufgrund ihres „hoheitlichen“ bzw. verwaltenden Charakters, innerhalb des Treuhand-Personals, wie im dritten Abschnitt zu zeigen sein wird, nicht unumstritten – schienen sie doch Kapazitäten der Institution von ihrem eigentlichen „Kerngeschäft“, der Privatisierung, abzulenken bzw. dieses durch gesteigerte Abstimmungs- und Kontrollerfordernisse sogar noch zu behindern.

Die im Jahr 1990 etablierte Rechts- und Fachaufsicht des Bundesfinanzministeriums über die Treuhandanstalt wurde kurz vor Ende ihres Bestehens noch zu einem Kristallisationspunkt intensiver politischer Auseinandersetzungen. Nach weiteren medialen Skandalen und Korruptionsfällen sowie spektakulären öffentlichen Protesten in Ostdeutschland im Jahr 1993 war es die SPD-Opposition im Bundestag, die die Einsetzung eines eigenen Untersuchungsausschusses zur Treuhandanstalt betrieben hatte. Ein zentraler Prüfauftrag dieses von Otto Schily seit dem Herbst 1993 geleiteten Gremiums, das den Sozialdemokraten entsprechende Munition für den bevorstehenden Bundestagswahlkampf liefern sollte, bestand in der Frage, inwiefern die Bundesregierung ihren Aufsichtspflichten gegenüber der Behörde nachgekommen sei. Bei seiner Befragung erklärte Bundesfinanzminister Theo Waigel, dass er und seine Beamten die Treuhand nach einem „mittelbaren, abgestuften Konzept“ beaufsichtigt hätten; im „permanenten Dialog“ habe man dem Treuhand-Management möglichst weitreichende Handlungs- und Gestaltungsspielräume zugebilligt und sich daher nur in Entscheidungen von „grundsätzlicher Bedeutung“ und „großer finanzieller Tragweite“ eingeschaltet.²⁸ Der Bundestags-Untersuchungsausschuss, der letztlich im Sommer 1994 einen Abschlussbericht vorlegte, in dem sich Verteidigung und Generalkritik unvermittelt nebeneinander fanden, bildete dabei lediglich den Abschluss diverser Bemühungen, doch noch eine parlamentarische Kontrolle über die Treuhand und ihre Aktivitäten zu etablieren. Ein Ende 1990 eingerichteter „Unterausschuss“ des Finanzausschusses, der jedoch aufgrund seiner beschränkten personellen Ausstattung kaum in Erscheinung trat, war erst Anfang 1993 zu einem Vollausschuss aufgewertet worden.²⁹

An dieser Stelle bleibt zunächst festzuhalten, dass die Wahrnehmung und Beschreibung der Treuhandanstalt als „bürokratisch“ operierende Behörde vor

²⁷ *Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben* (Hg.), „Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stilllegen.“ Ein Rückblick auf 13 Jahre Arbeit der Treuhandanstalt und der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben, Berlin 2003.

²⁸ Art. Waigel verteidigt die Treuhandanstalt, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 24.06.1994.

²⁹ Vgl. R. Czada, Die Treuhandanstalt im politischen System der Bundesrepublik, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 43/44, 1994, S. 31-42.

allem von dezidiert marktliberal orientierten Politikern, Ökonomen, Investoren und Journalisten öffentlich kontinuierlich in Anschlag gebracht wurde.³⁰ Diese Stimmen artikulierten dabei als „ordnungspolitisch“ deklarierte Vorbehalte gegen den zentral von einer staatlichen Institution gelenkten Wirtschaftsumbau, der ihnen in der Praxis viel zu schleppend, zu wenig marktkonform und kaum investorenfreundlich vonstattenging. Rein formalrechtlich bestand indes am Behördencharakter der „Anstalt“ eigentlich kaum Zweifel, welcher durch die schrittweise Übertragung von hoheitlichen Verwaltungs- und Kontrollaufgaben nur noch weiter intensiviert wurde. Und auch die späteren parlamentarisch-politischen Untersuchungen, denen sich die Treuhand als Bundesbehörde trotz aller Vorbehalte zu unterwerfen hatte, verstärkten diesen Eindruck abermals. Doch war die Treuhandanstalt am Ende tatsächlich „nur“ eine staatliche Behörde mit einer vielleicht außergewöhnlichen Aufgabenstellung?

3 „Dienstleister der Einheit“: Die Treuhandanstalt als Unternehmen

Wie stark rechtliche Normen und institutionelle Wirklichkeit(en) bzw. deren jeweilige Fremd- und Selbstdeutungen bisweilen auseinanderklaffen können, ließe sich natürlich nicht nur an der Treuhandanstalt zeigen – aber gerade für diese Übergangsinstitution und ihr Personal stellte sich diese Problematik in besonderer Weise. Gewissermaßen als diametral entgegengesetzte Repliken auf die marktliberal ausgerichtete Treuhand-Kritik ließen sich die ungleich präsenteren Angriffe aus dem politisch linken Spektrum lesen, die die Treuhandanstalt mitnichten als schwerfällige Behörde, sondern als „neoliberales“, durch und durch von westlichen Kapitalinteressen durchsetztes Gebilde, als hocheffektives „Werkzeug“ oder gar kompromisslose „Agentin“ im Dienste der Großindustrie scharf angriffen. Rohwedder kommandierte, so hieß es in einem Aufmacher des „extra-Magazins“, „mit der Treuhand den größten Konzern der Welt“; „mit einem Federstrich“ könne der Präsident „Tausende in die Arbeitslosigkeit entlassen“.³¹ In dieser Lesart erschien die Treuhand überhaupt nicht als schwerfällig-bürokratische, die Marktprozesse bremsende Verwaltungsstelle, sondern als ein von marktideologisch verbohrten, westdeutschen Managern gelenktes wie hocheffi-

³⁰ Langfristig am wirkungsvollsten ist sicher die ökonomische Kritik von G. Sinn/H.W. Sinn, Kaltstart. Volkswirtschaftliche Aspekte der deutschen Vereinigung, München ³1993.

³¹ Extra-Magazin, 14.03.1991.

zientes Unterfangen zur ersatzlosen Enteignung des vormaligen „Volkvermögens“ der DDR sowie zur Ausschaltung ostdeutscher Konkurrenz auf dem gesamtdeutschen Markt.³² Ob neo-koloniales Herrschaftsgebilde, Sachwalterin eines „finstersten Manchester-Kapitalismus“ (Brandenburgs Ministerpräsident Manfred Stolpe) oder aber radikalkapitalistischer „Schlachthof“ (IG-Metall-Chef Franz Steinkühler) – an Superlativen herrschte auch in der linken Treuhand-Kritik kein Mangel.³³ Salopp gesagt, warf man hier der Treuhand vehement vor, woran gerade die marktliberalen Kritiker heftigen Anstoß nahmen – nämlich keine staatliche Behörde, sondern ein (privat-)interessengeleiteter „Konzern“ zu sein.³⁴

Auch diese Beschreibung der Treuhand als Unternehmen reichte in ihren Ursprüngen bis ins erste Halbjahr 1990 zurück, entstand jedoch unter umgekehrten Vorzeichen. Gerade, als die scheidende SED-Regierung die erste „Treuhand-Stelle“ zur „Bewahrung“ der DDR-Industrie einrichtete, begann man in verschiedenen Fachzirkeln von Bundeskanzleramt und Bundesfinanzministerium intensiv darüber zu diskutieren, wer in welcher Form einen Übergang von der Markt- zur Planwirtschaft verantworten sollte.³⁵ Die federführenden Ministerialbeamten und Fachpolitiker aus Union und FDP gelangten dabei zu der dem marktliberalen Zeitgeist verpflichteten Überzeugung, dass hierbei eben nicht staatliches Behörden- und Verwaltungspersonal, sondern dezidiert erfahrene Manager und Unternehmer aus der bundesdeutschen Industrie eine führende Rolle übernehmen müssten. So hatten Beamte und Politiker in Bonn bzw. Ostberlin bis zum Juni 1990 zwar den Privatisierungsauftrag für die Treuhandanstalt politisch festgezurr, doch sollte dieser fortan mit anderem, genuin „unpolitischem“ Experten- und Fachpersonal in die konkrete Praxis umgesetzt werden. Im Juli 1990, wenige Wochen nach der sofortigen Wirtschafts- und Währungsunion und ihren einschneidenden Konsequenzen für die ostdeutsche Industrie, hatten Bonn und Ostberlin zunächst mit dem früheren IBM-Manager und Bundesbahnchef Reiner Gohlke, wenig später mit dem Hoesch-Vorstandschef Detlev

³² Vgl. exemplarisch die Beiträge bei R. Liedtke (Hg.), *Die Treuhand und die zweite Enteignung der Ostdeutschen*, München 1993; U. Plener (Hg.), *Die Treuhand – der Widerstand in Betrieben der DDR – die Gewerkschaften (1990-1994)*, Berlin 2011.

³³ Art. Kanzler soll ein Machtwort sprechen, in: *Frankfurter Rundschau*, 28.01.1991, S. 15; Art. Keine Heiterkeit im Regen, in: *Tagesspiegel*, 16.03.1991; Art. Stolpe beklagt „finstersten Manchesterkapitalismus“ im Osten, in: *Tagesspiegel*, 28.03.1991.

³⁴ Vgl. J. Roesler, Nur den Anforderungen des Marktes verpflichtet? Autokratische Züge und demokratische Ansätze der Treuhandprivatisierung, in: *Deutschland Archiv* 44, 2011, S. 230-237.

³⁵ Zeitgenössische Reflexionen versammelt bei T. Waigel/M. Schell (Hg.), *Tage, die Deutschland und die Welt veränderten. Vom Mauerfall zum Kaukasus. Die deutsche Währungsunion*, München 1994.

Rohwedder zwei erfahrene Spitzenmanager als erste Präsidenten an die Spitze der noch rein mit ostdeutschen Planwirtschaftskadern besetzten Organisation berufen. Es sollten gerade diese prominenten Personalentscheidungen sein, die den Charakter, ja auch das tiefere Selbstverständnis der Institution fundamental verändern würden.³⁶

Insbesondere Detlev Rohwedder setzte nach seiner kurzfristigen Inthronisation alle Hebel in Bewegung, die vorgefundene, noch am Ostberliner Alexanderplatz residierende DDR-Behörde umfassend personell wie organisatorisch um- und auszubauen. Von einem bestens vernetzten Münchner Headhunter für wirtschaftliche Spitzenpositionen ließ Rohwedder Ende Juli 1990 eine aufsehenerregende Anzeige in der Wirtschaftspresse schalten, in denen nach „Profis für die DDR!“ gefahndet wurde; für den dortigen Wirtschaftsumbau sollten die „Tatkraft und Erfahrung von unternehmerisch denkenden und handelnden Führungskräften“ mobilisiert werden.³⁷ Als dieses frühe Werben um westdeutsche Manager und Unternehmer zunächst nur verhaltene Resultate einbrachte und bis Anfang Oktober lediglich knapp ein Dutzend Westdeutsche den Weg nach Berlin gefunden hatten, drängte Rohwedder Bundeskanzler Kohl zu einem patriotischen „Apell“ an die Spitzen der „deutschen Wirtschaft“, dringend benötigtes Personal für einen gewissen Zeitraum zur Treuhandanstalt zu entsenden. Der folgende „Kanzlerapell“ blieb nicht ohne Wirkung. Eine „Blitzaktion Manager-Transfer für die Treuhandanstalt“ des BDI veranlasste zahlreiche bundesdeutsche Großunternehmen zur (politisch nicht unumstrittenen) Entsendung von über 100 erfahrenen und hochrangigen Führungskräften nach Ostdeutschland.³⁸ Jenseits dieser „Aktionen“ und „Apelle“ strömte in den folgenden Wochen und Monaten eine rasch wachsende Zahl an jüngeren Juristen und Betriebswirten aus Westdeutschland in die Reihen der Treuhand. Die dort ankommenden westdeutschen Männer dominierten bereits nach kurzer Zeit als Vorstände, Direktoren, Niederlassungs- und Abteilungsleiter nahezu exklusiv die Führungsebenen der nunmehr massiv expandierenden Institution, wobei die unteren und mittleren Ebenen weiterhin ganz überwiegend von ostdeutschen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besetzt waren.³⁹

³⁶ Vgl. dazu *Kemmler*, Entstehung, v.a. S. 173 ff.

³⁷ Art. Unternehmen sagen Kanzler Kohl Hilfe für die Treuhandanstalt zu, in: *Die Welt*, 9.10.1990.

³⁸ Ebda.; Art. Die wollen gar keine Hilfe, in: *Der Spiegel* 42, 1990.

³⁹ Dazu weiterführend: *M. Böick*, Präsidentin, Managerin, Sekretärin. Geschlechterbeziehungen und -bilder bei der Treuhandanstalt, in: *Ders./F. Kuschel/A. Hertel (Hg.)*, Aus einem Land vor unserer Zeit. Eine Leserreise durch die DDR-Geschichte, Berlin 2012, S. 207-218.

Neben diesen Kampagnen zur kurzfristigen Rekrutierung von „unternehmerischem“ (West-)Personal trieb die neue Treuhand-Spitze um Rohwedder parallel auch den Umbau der internen Organisationsstrukturen massiv voran. Man verabschiedete sich im Herbst 1990 von den verwaltungsstaatlichen Gliederungsprinzipien, die die Organisation im Frühjahr nach rein funktionalen Gesichtspunkten in „Finanzen“, „Recht“ oder „Sanierung“ gegliedert hatten. Ein kurzerhand einberufenes „Organisationsprojekt“ unter der Leitung aus dem Siemens-Konzern entsandter Organisationsexperten bereitete schließlich einer grundlegenden Reorganisation der Treuhandanstalt im Januar 1991 den Weg. Die Treuhand gab sich nun unterhalb der Vorstands-Ebene eine weitgehend divisionale Gliederung nach dem Vorbild westlicher Großunternehmen, deren organisatorische Herzstücke die einzelnen Direktorate bzw. Niederlassungen wurden, die die operative Zuständigkeit für ihre jeweiligen Industriebranchen bzw. Regionen erhielten – und dies mit einem ausgesprochen hohen Maß an dezentralen Handlungsspielräumen und Eigenverantwortlichkeiten. Damit war der grundlegende organisationspolitische Übergang von einer Behörden- in eine Unternehmensstruktur bereits zur Jahreswende 1990/91 umfassend realisiert.⁴⁰

Die im Inneren forcierten personellen wie organisatorischen Umgestaltungen, die zugleich die Voraussetzungen für die praktische Umsetzung des besonders in den Jahren 1991/92 betriebenen Massenprivatisierungskurses bildeten, gingen dabei Hand in Hand mit markanten öffentlichen Auftritten, insbesondere des medial omnipräsenten Treuhand-Präsidenten. Dessen Organisation geriet mit Jahresbeginn 1991 mit dem sich nunmehr voll entfaltenden, postsozialistischen Krisenszenario aus hunderten Betriebsschließungen und Entlassungswellen zunehmend in die Schusslinie schärfster Kritik aus Ost und West sowie von liberaler und linker Seite.⁴¹ Der heftig angefeindete Rohwedder verteidigte seine noch im Umbau befindliche Organisation in einem seiner zahlreichen Interviews als einen „Zwitter“, der „einerseits eine privatwirtschaftliche Management-Aufgabe“ erhalte habe, jedoch andererseits auch notgedrungen mit der „politischen Aufgabe“ konfrontiert sei, „Transformationsstelle für die Integration der ostdeutschen in die westdeutsche Wirtschaft“ zu sein. Letztlich müsse aber die „Manager-Aufgabe“ klar im Vordergrund stehen.⁴² Ende Januar 1991 antwortete der Treuhand-Chef auf die Frage eines Journalisten, ob er sich selbst als Behörden- oder Un-

⁴⁰ Art. Neuordnung bei der Treuhandanstalt, in: Handelsblatt, 14.01.1991; Art. Die Treuhand hat jetzt ihre endgültige Organisationsstruktur, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12.01.1991.

⁴¹ Im Gesamtüberblick: M. Böick, Im „Säurebad der Einheit“. Die Treuhandanstalt in den medienöffentlichen Debatten der frühen 1990er-Jahre, in: Deutschland Archiv 3, 2010, S. 425-432.

⁴² *Treuhandanstalt* (Hg.), Dokumentation, Bd. 1, A39.

ternehmenschef verstehe, etwas ausweichend, dass er seine „Treuhand“ als ein Produkt „lichter Eingebung“ begreife: „Es gäbe in Deutschland sonst niemanden, der sich kompetent, professionell und engagiert dem unternehmensbezogenen Umbau“ der DDR-Wirtschaft widmen könne; gerade ein „Ministerium“ könne dies eben nicht tun. Auf die Frage, ob er als selbstverständener Manager bei der Treuhand dennoch „Politik“ treiben müsse, reagierte Rohwedder knapp, dass die Politik „ihre Verantwortung“ habe – die Treuhand aber ihr eigenes, dezidiert unternehmerisches Aufgabengebiet: „Wir arbeiten betriebswirtschaftlich und firmenbezogen, die Politik arbeitet wirtschaftspolitisch und regionalbezogen.“⁴³ Rohwedders Zielvorstellung schien damit klar umrissen, auch wenn er es (noch) nicht gänzlich offen formulierte: Die Treuhandanstalt sollte eben keine normale Behörde und er ein bloßer „Dienststellenleiter“⁴⁴ sein. Das organisationspolitische bzw. professionelle Leitbild, das der neue Präsident und die Mehrzahl der in Berlin eintreffenden Manager und Unternehmer mitbrachten, war dasjenige eines modernen „Dienstleistungsunternehmens“ der investierenden Wirtschaft, wie Rohwedder es selbst formuliert hatte.⁴⁵

Nach Rohwedders Ermordung Anfang April 1991 behielt seine Nachfolgerin Birgit Breuel – die als marktliberale „Ordnungspolitikerin“ bekannte, frühere niedersächsische CDU-Finanz- und Wirtschaftsministerin⁴⁶ – diesen Kurs bei bzw. intensivierte diesen weiter. Während die neue Präsidentin die Treuhand ganz selbstverständlich als „Unternehmen“ beschrieb,⁴⁷ inszenierte sich die inzwischen ins einstige Reichsluftfahrtministerium umgezogene Organisation mit ihren bald knapp 4.000 Mitarbeitern durchaus selbstbewusst auch öffentlich als ein solches. Die Treuhand gab sich ein eigenes „Firmenlogo“ mit zwei schnittigen, blaugrünen Doppelpfeilen, eröffnete Kontaktbüros in New York und Tokio, entwickelte in Eigenregie eine ausgefeilte technologische Datenbank- und Kommunikationsinfrastruktur oder unterhielt einen repräsentativen Fuhrpark für ihr Spitzenpersonal – was der Organisation regelmäßig schärfste Kritik des Bundesrechnungshofes einbrachte, der gerade auch die nach den Maßstäben des öffentlichen Dienstes exorbitant hohen Bezüge für die westdeutschen

⁴³ *Ebda.*, A49.

⁴⁴ Art. Rohwedder fordert mehr Entscheidungsgewalt, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22.11.1990.

⁴⁵ Art. Wir rackern uns zielstrebig aus dem Chaos, in: Die Welt, 7.11.1990, S. 11.

⁴⁶ Vgl. B. Breuel, Den Amtsschimmel absatteln. Weniger Bürokratie, mehr Bürgernähe, Düsseldorf u.a. 1979.

⁴⁷ Art. Eine Herkulesarbeit, die sich durchaus sehen lassen kann, in: Süddeutsche Zeitung, 16.11.1991.

Manager und Nachwuchskräfte fortwährend bemängelte.⁴⁸ Insbesondere eine sich ab 1991 zunehmend professionalisierende Öffentlichkeitsarbeit strich das unternehmerische Selbstverständnis der Treuhandanstalt nach außen fortwährend heraus. Etliche Pressekonferenzen, ein eigenes Kontakt- und Bürgertelefon, diverse Werbe- und Anzeigenkampagnen, ein professionell gestaltetes Fachmagazin sowie zahlreiche weitere Publikationen, regelmäßig angebotene Journalisten- und Medientage sowie aufwändige „Road-Show“-Touren und groß angelegte Messeauftritte in Hannover und Leipzig ließen keinen Zweifel daran, dass die Treuhand im offiziellen Selbstbild eben keine „bürokratische“ Bundesbehörde oder ein Ministerium sein wollte – sondern ein unternehmerisch agierender „Dienstleister für Märkte und Menschen“, wie Birgit Breuel griffig in einer zentralen Strategie-Broschüre formulierte.⁴⁹

Dieses demonstrative Selbstverständnis erschien allerdings gerade in denjenigen Konstellationen prekär, in denen sich die Organisation mit massiver öffentlicher Kritik, gesellschaftlichen Protesten sowie hiermit verknüpften politischen Interventionsversuchen auseinandersetzen musste. Derartige Eruptionen begleiteten die Treuhand fast die kompletten frühen 1990er Jahre. Hatte sie in den Jahren 1991/92 ihren scharfen, dezidiert betriebswirtschaftlich ausgerichteten Privatisierungs- und Schließungskurs, in dessen Rahmen zu Spitzenzeiten monatlich 400 bis 500 Privatisierungen durchgeführt worden waren, zunächst auch gegen erhebliche gesellschaftliche und politische Widerstände durchsetzen können, änderte sich dies mit dem Ende des Massengeschäfts Ende 1992. Wenige unverkäufliche Großunternehmen, enthüllte Korruptionsfälle und spektakuläre Protestaktionen führten ab 1993 zu einer verschärften Politisierung und beständigen Skandalisierung des Treuhand-geführten Wirtschaftsumbaus – und befeuerten gleichermaßen weitere, aus Sicht der Organisationsspitze unzulässige „politische“ Interventionsversuche „von außen“. Der aufbrandende Grundsatzstreit um den industrie- bzw. strukturpolitischen Erhalt „industrieller Kerne“ in Ostdeutschland spitzte den wahrgenommenen Gegensatz zwischen „Politik“ und „Wirtschaft“ abermals zu. Nicht von ungefähr warnte Birgit Breuel in einem Essay Ende 1992 davor, dass die vermehrten „Signale aus der Politik“, die die „Unfähigkeit der Treuhandanstalt“ beklagten, gravierende Folgen hätten. Es schien ihr geradezu „fatal, wenn sich die Treuhandanstalt – obwohl keine Behörde – sich doch so verhalten würde“, wie es eine solche eben zu tun

48 Art. Zu schnelle Beförderung, zu viel Geld, in: *Süddeutsche Zeitung*, 6.06.1992; Art. Rechnungshof rügt Treuhand, in: *Frankfurter Rundschau*, 6.06.1992.

49 Arbeiten für die soziale Marktwirtschaft, September 1991, in: *Treuhandanstalt (Hg.), Dokumentation*, Bd. 12, Berlin 1994, S. 900-936, hier S. 901.

pflege: „Verschanzt hinter Vorschriften, vorseilend im Gehorsam gegenüber der Politik.“⁵⁰

Es waren vor allem die vom westdeutschen Management-Personal seit dem Sommer 1990 angestoßenen personellen wie organisatorischen Umbaumaßnahmen, die aus der ursprünglichen plansozialistischen Verwaltungsstelle – insbesondere in der bislang untersuchten Außendarstellung – sukzessive ein „modernes“ Unternehmen werden ließen, das jedwede Interventionsversuche von Politik, Öffentlichkeit und Gesellschaft in die internen Arbeitsprozesse als unzulässige Eingriffe rigoros zurückwies. Interessanterweise vollzog sich dieser Wandlungsprozess dabei auf einer nominell unveränderten Grundlage; am Rechtscharakter der Treuhand als dem Bundesfinanzministerium unterstellter „Anstalt“ hatte sich nichts geändert. Und zahlreiche, meist westliche Fachleute und Ökonomen teilten dieses umfassend entwickelte und öffentlich kommunizierte Selbstbild der Treuhand genau aus diesem Grunde nicht. Für sie blieb die Treuhand, allen Hochglanzbroschüren und professionell gestalteten Image-Kampagnen zum Trotz, eine (defizitäre) staatliche Behörde bzw. eben *nur* eine Behörde.

4 „Privatisierer“ gegen „Bürokraten“: Das „Innenleben“ der Treuhandanstalt

Die unternehmerischen Selbstinszenierungsbemühungen in der Medienöffentlichkeit heben dabei bevorzugt auf die präsentierte „Schauseite“ der Organisation ab.⁵¹ Doch was ließe sich weiterführend über das alltägliche Innenleben der Treuhand sagen? Gaben hier wirklich ausschließlich westliche Spitzenmanager den Ton an? Wie tief war deren professionelles Selbstverständnis, eben keine Mitarbeiter einer politischen Staatsbehörde zu sein, im Personal selbst verankert? Zunächst einmal, sozialhistorisch gewendet, lohnt dabei der Blick auf die Sozialstruktur des Treuhand-Personals. Wie angedeutet, hatte sich die Treuhand-Spitze ab Mitte 1990 um die Rekrutierung von westdeutschen Führungs- bzw. Nachwuchskräften bemüht. Nähere Aufschlüsse dazu bietet eine im Frühling 1993 von den beiden Politikwissenschaftlern Wolfgang Seibel und Roland Czada – im Rahmen eines von der Treuhandanstalt finanzierten Großforschungspro-

50 Art. Der Winter kommt, in: Die Welt, 13.11.1992.

51 Vgl. S. Kühl, Organisationen. Eine sehr kurze Einführung, Wiesbaden 2011.

jekts – durchgeführte Mitarbeiterumfrage.⁵² Dabei hatten sie rund 400 Mitarbeiter – und damit knapp zehn Prozent des Gesamtpersonals – der oberen und mittleren Hierarchieebenen umfassend per Fragebogen befragt. Der Vorstand der Treuhandanstalt war spätestens 1991/92 fast exklusiv von westdeutschen Industriemanagern dominiert. Auf der unmittelbar darunterliegenden Ebene der ausschließlich mit westdeutschem Personal besetzten Direktoren und Niederlassungsleiter gaben knapp zwei Drittel an, aus der bundesdeutschen Privatwirtschaft zur Treuhand gewechselt zu sein, wobei das restliche Drittel dem öffentlichen Dienst bundesdeutscher Ministerien oder Behörden entstammte. Auch auf Ebene der Abteilungsleiter war mehr als die Hälfte der Mitarbeiter aus der „freien Wirtschaft“ nach Berlin gekommen, ergänzt durch westdeutsche Beamte (ca. 20 Prozent) sowie ostdeutsche Mitarbeiter aus der ehemaligen Planwirtschaftsbürokratie (ca. 10 Prozent).⁵³

Mit Blick auf die Personalstruktur ließe sich festhalten, dass die Treuhand auf ihren Führungsebenen von westdeutschen Industriemanagern dominiert wurde, während das Gros des Personals der mittleren bzw. vor allem unteren Ebenen allerdings mehrheitlich aus ostdeutschen Frauen und Männern bestand.⁵⁴ Genau in dieser eigentümlichen Mixtur von Mitarbeitern, die aus verschiedenen professionellen Kulturen kamen, aus der DDR bzw. Bundesrepublik stammten sowie teils auch unterschiedlichen Generationen angehörten, lag nun die besondere Herausforderung für die kurzfristige Ausbildung und Festigung einer eigenen „Treuhand-Identität“. Bereits Ende 1990 hatten sich führende Mitarbeiter des Präsidialbereichs gezielt mit der Etablierung und Festigung einer „corporate identity“ für das Personal beschäftigt, um so den massiven, durch öffentliche Diskussionen, enthüllte Skandale und beständige Protestaktionen befeuerten Angriffen auf die Organisation und ihren möglichen demoralisierenden Wirkungen im Binnenraum etwas entgegenzusetzen zu können. In den Folgejahren sollten die damit beschäftigten Organisationsexperten die verschiedenen Instrumente und Strategien der damals in voller Blüte stehenden ökonomischen bzw. wirtschaftspsychologischen Forschungen zu „Unternehmenskultur“ bzw. „Unternehmensentwicklung“ systematisch umsetzen. Die Treuhand wurde so

⁵² Dazu W. Fischer/H. Hax/H.K. Schneider (Hg.), *Treuhandanstalt. Das Unmögliche wagen. Forschungsberichte*, Berlin 1993.

⁵³ Seibel, *Illusionen*, S. 172-185.

⁵⁴ Personalbericht der THA, Dezember 1993, in: *Treuhandanstalt (Hg.)*, Dokumentation, Bd. 11, Berlin 1994, S. 194-215.

zu einer Spielwiese für die Erprobung seinerzeit vieldiskutierter Konzepte zur Mitarbeitermotivation über unternehmenskulturelle Identifikationsangebote.⁵⁵

Ein Höhepunkt dieser breit angelegten Aktivitäten waren zweifellos die „Mitarbeiter-Tage“ vom November 1991, als das komplette Treuhand-Personal aus der Zentrale und den regionalen Niederlassungen unter dem Motto „Miteinander“ zu einer minutiös geplanten Großveranstaltung an den Rand Berlins beordert wurde; neben Vorträgen, Gruppendiskussionen und einem Kabarettabend stand dabei die Präsidentin als Integrationsfigur im Mittelpunkt der Tagungsregie. In ihrem Grundsatzreferat schwor Birgit Breuel ihr versammeltes Personal auf ein konsequentes Festhalten am „Kerngeschäft“ der forcierten Privatisierungen ein; man müsse sich aller Kritik und Vorbehalte zum Trotz konsequent als unternehmerischer „Dienstleister“ verstehen. Kernstück der Rede waren die Passagen zur inneren „Zusammenarbeit“ der Mitarbeiter: Bei der Treuhand müssten Dinge, die in anderen Organisationen über Jahre und Jahrzehnte langsam wachsen würden, „im Zeitraffertempo“ entstehen, ganz „ohne Vorbilder, Muster oder Modelle“. Dabei spielte für Breuel vor allem der pragmatische „Pioniergeist“ der Anfangsphase eine entscheidende Rolle bei der Ausbildung eines „Wir-Gefühls“. Im gemeinsamen Arbeitsalltag gelte es zu verhindern, dass „das Pendel von kreativer Unbekümmertheit in Überbürokratisierung“ umschlage; „bürokratische Strukturen“ seien von „Intoleranz und Sicherheitsdenken“ bestimmt – und auch bei der Treuhandanstalt würde mittlerweile „zu viel geschrieben“, gerade infolge eines zunehmenden Außendrucks und damit verbundener Kontroll- und Absicherungserfordernisse. Die Präsidentin beendete diese Passage schließlich besonders kraftvoll: „Wir müssen dieses Vermerke-Unwesen bekämpfen!“⁵⁶

Birgit Breuel unterstrich demonstrativ das gepflegte Selbstbild der Treuhand als dem eines außergewöhnlichen „Unternehmens“, das eben keine normale „Behörde“ sein wollte oder durfte. Ihre Ansprache fiel dabei in eine besondere Phase der Organisation, die Ende 1991 ihre massive Expansion abgeschlossen hatte und nun im beschwerlichen wie krisenbestimmten Alltag des ostdeutschen Wirtschaftsumbaus angelangt war. Der sich in der Passage andeutende Grundsatzkonflikt über eine drohende „Überbürokratisierung“ zog sich, wie die Er-

⁵⁵ H. Maaßen, Transformation der Treuhandanstalt. Pfadabhängigkeiten und Grenzen einer kompetenten Führung, Wiesbaden 2002; C. Weber, Treuhandanstalt. Eine Organisationskultur entsteht im Zeitraffer, Wiesbaden 1996.

⁵⁶ B. Breuel, Miteinander. Arbeiten für die Soziale Marktwirtschaft. Grundsatzreferat, gehalten an den Mitarbeiter-Tagen, 23. und 30. November 1990, Berlin-Wuhlheide, in: *Treuhandanstalt* (Hg.): Dokumentation, Bd. 12, Berlin 1994, S. 917-936, hier S. 931.

gebnisse einer qualitativen Interviewstudie aus den Jahren 1992/93 zeigen,⁵⁷ allerdings quer durch das Treuhand-Personal. In ausführlichen Expertengesprächen hatte sich ein veritabler Gegensatz angedeutet, der im Kern um das kollektive Selbstverständnis der Treuhandanstalt kreiste. Zugespißt standen sich dabei „Privatisierer“ und „Verwalter“ gegenüber: Die erste Gruppe verstand sich als unternehmerisch-wagemutige Avantgarde der Organisation, blickte fast wehmütig auf die „goldene Zeit“ in den Jahren 1990/91 zurück und schwärmte von „kurzen Wegen“ mit direkt-persönlichen Kommunikationskanälen, weitreichenden Handlungs- und Gestaltungsspielräumen fast ohne jede einengende Bürokratie. Demgegenüber empfanden gerade diese Mitarbeiter die ab Mitte 1991 auf politischen wie öffentlichen Druck hin entwickelten Richtlinien und eingezogenen Kontrollmechanismen als Zumutung, ja Behinderung ihrer dynamischen Privatisierungsarbeit. In dieser Lesart drohte die Treuhandanstalt tatsächlich von einem besonderen „Unternehmen“ zu einer ganz gewöhnlichen „Behörde“ zu degenerieren und ihre Mitarbeiter folglich zu „verbeamten“, wie ein Treuhand-Direktor dieses Schreckensszenario auf den Begriff brachte.⁵⁸

Die so angegriffenen „Bürokraten“, oder eher die Treuhand-Mitarbeiter, die sich vor allem als ordnend-organisierende Verwaltungsexperten verstanden, begegneten diesen internen Vorbehalten mit erheblichem Unverständnis. Das von den Privatisierungs-Managern durchweg gelobte, kreative „Chaos“ der Frühzeit wurde als riskante, ja gefährliche Zumutung bzw. „Narrenfreiheit“ gedeutet. Völlig ohne Regeln könne man ja nicht mal Gebrauchtwagen oder Obst auf einem Wochenmarkt verkaufen, wie ein Direktor drastisch klagte.⁵⁹ Durch fehlende Kontrollen und mangelhafte Dokumentation sei Fehlern, Missbrauch und Korruption Tür und Tor geöffnet worden; eine systematische „Standardisierung“ des operativen Praxisgeschäfts durch entsprechende Regeln und Prozesse erschien somit als unabdingbare Voraussetzung für ein dauerhaftes Funktionieren der Organisation – gerade auch mit Blick auf den zukünftigen Umgang mit langfristig abgeschlossenen Privatisierungsverträgen. Die Etablierung und Verfestigung von entsprechenden Strukturen und Prozeduren wurde hier eben nicht als einengende oder hemmende „Verbürokratisierung“, sondern als unbedingt notwendige „Normalisierung“ eines geregelten Arbeitsalltages in einer Organisation mit mehreren 1.000 Mitarbeitern gedeutet.⁶⁰

57 D. Rost, *Innenansichten der Treuhandanstalt. Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Führungskräften*, Berlin 1994.

58 Rost-Interview vom 30.07.1992.

59 Rost-Interview vom 1.09.1992.

60 Rost-Interview vom 10.02.1993.

Es war also keineswegs ein Zufall, dass sich Birgit Breuel in ihrer Grundsatzzrede zentral auf dieses interne Konfliktfeld bezog und dabei das „Vermerke-Unwesen“ bremsender „Bürokraten“ offensiv aufgriff, um gerade der stetig lauter klagenden Gruppe der „Privatisierer“ ein deutliches Signal der Ermutigung zu senden. Breuel beließ es jedoch nicht allein bei dieser symbolischen Geste; auch materiell stellte die Präsidentin den Führungsmitarbeitern ein neues (und später wiederum hochumstrittenes) Bonus-System in Aussicht, welches weitere Anreize für schnelle Privatisierungsabschlüsse setzen sollte.⁶¹ Die personalpolitische Grundkonstellation blieb jedoch weiterhin angespannt, da die zunehmende interne Ver-Regelung des Treuhand-Alltags den gewollten, zügigen Abschluss des Privatisierungsgeschäfts allmählich zu erschweren schien und zu einem wahrnehmbaren Stimmungsabfall unter den „Privatisierern“ führte. Die in dieser Gruppe um sich greifenden Frustrationen über tatsächliche oder vermeintliche „Bürokratisierungen“ führte ab 1993 zu einer sprunghaft ansteigenden Personalfluktuation, vor allem im Bereich der Branchendirektorate, in denen zahlreiche Führungskräfte ihren vorzeitigen Abschied von der Treuhand nahmen. Die große Zeit der im „kreativen Chaos“ tätigen „Manager“ schien in dieser Hinsicht endgültig abgelaufen – die Stunde der „Bürokraten“ hatte geschlagen.

Gerade in diesem internen Dauerkonflikt offenbart sich mit Blick auf das zentrale professionelle bzw. identitäre Selbstverständnis der Treuhandanstalt eine hochinteressante perspektivische Unschärferelation: War sie ein aktiv agierendes *Unternehmen*, welches das vorgegebene „Chaos“ des Umbruchs schnell und kreativ nutzen sollte? Oder sollte sie in dieser ohnehin unübersichtlichen, hochgradig unsicheren Konstellation nicht vielmehr eine geregelten Abläufen folgende *Behörde* sein, die durch klare Regeln endlich langfristig Ordnung in die eruptiven Verwerfungen des postsozialistischen Wirtschaftsumbaus brachte? Die Besonderheit war, dass sie – zumindest in den Deutungen und Beschreibungen ihrer Mitarbeiter – beides zugleich sein und nicht sein konnte. Letztlich erwies sich die auf diese Weise markierte Unschärfe zwischen Politik und Ökonomie als überaus produktives, sinnstiftendes Ensemble, das den in der ursprünglichen Treuhandkonstruktion angelegten Grundwiderspruch zumindest für eine gewisse Zeit zu überbrücken vermochte – sich nämlich einerseits selbst kulturell als unabhängig agierendes, von Managern geführtes *Unternehmen* zu verstehen, jedoch andererseits in ständiger Auseinandersetzung mit Politik, Öffentlichkeit und Umbruchsgesellschaft als formale *Behörde* an die Grenzen und Limitierungen dieser vermeintlichen Unabhängigkeit zu stoßen.

⁶¹ Im Überblick: Art. Zusatzprämien für Treuhand-Führungskräfte, in: Süddeutsche Zeitung, 27.05.1992.

5 Fazit: Eine Behörde als „simuliertes“ Unternehmen

Kann man Bürokratien ohne weiteres auflösen? Nicht nur Cyril Parkinson, sondern auch Max Weber zeigten sich diesbezüglich skeptisch; beide identifizierten die beharrende Zählebigkeit einer Behörde – aller Katastrophen, Kriege und Krisen zum Trotz – als deren zentrales Charakteristikum: „Eine einmal voll durchgeführte Bürokratie gehört zu den am schwersten zu zertrümmernden sozialen Gebilden.“⁶² Es wundert daher nicht, dass auch um das Ende der Treuhandanstalt, diesem letztlich schwer definierbaren Gebilde zwischen Behörde und Unternehmen, letztlich ein bemerkenswerter Konflikt zwischen Treuhand-Spitze, Bundesregierung und Parlament entbrannte. Während Birgit Breuel bereits seit 1991 eine zügige „Selbstauflösung“ als Organisationsziel ausgegeben hatte, wuchs in der Politik ab 1993 die Skepsis, als über die Nachfolgeregelung diskutiert wurde, insbesondere um langfristige Aufgaben wie das „Management“ der zehntausenden Privatisierungsverträge zu sichern. Der Treuhand-Vorstand favorisierte dabei eine institutionelle Zerschlagung und vollständige Privatisierung der Treuhandanstalt an private Investoren; gegen dieses markt-orientierte Modell formierte sich im politischen Bonn jedoch unüberwindbarer Widerstand, da Regierung und Parlament eine stärkere Kontrolle bevorzugten. Große Teile des verbleibenden Treuhand-Personals gingen schließlich ab dem 1. Januar 1995 in einer neu gegründeten „Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben“ (BvS) auf, die in ihrem finalen Zuschnitt eine reguläre und von der Öffentlichkeit kaum beachtete Bundesbehörde werden sollte.⁶³

Beamte und Politiker hatten damit, so könnte man zugespitzt formulieren, dieses außergewöhnliche Schwellengebilde zwischen Transformationspolitik, Wirtschaftsübergang und Umbruchsgesellschaft letztlich doch noch gezähmt. Dessen maßgeblich von westdeutschen Managern und Unternehmern geführtes Personal hatte gerade in den Jahren von 1990 bis 1992 erhebliche Handlungs- und Gestaltungsspielräume für die operative Umsetzung der gestellten Privatisierungsaufgabe erhalten und diese auch umfassend ausgeschöpft. Die massiven Eingriffe einer zentralen Stelle in die Wirtschaftslandschaft konnten jedoch aus liberaler Sicht eben kein „Dauerzustand“ sein, wie Birgit Breuel immer wieder

⁶² Weber, *Wirtschaft*, S. 726.

⁶³ *Bundesanstalt für Vereinigungsbedingte Sonderaufgaben* (Hg.), *Rückblick*.

betont hatte.⁶⁴ Immerhin hatte die Präsidentin als ausgewiesene „Ordnungspolitikerin“ ihre Bürokratieskepsis bereits in verschiedenen Büchern wie „Den Amtsschimmel absatteln. Weniger Bürokratie, mehr Bürgernähe“ (1979) zum ideellen Fundament ihrer politischen Karriere gemacht.⁶⁵ Der frühe Treuhand-Chronist und ehemalige Mitarbeiter Marc Kemmler hatte die dahinterliegenden Überlegungen markant auf den Punkt gebracht: „Ordnungspolitische Sündenfälle“ seien bei der Umgestaltung einer Plan- in eine Marktwirtschaft ohnehin nicht zu umgehen. Umso wichtiger erschien es ihm, dass diese „unvermeidbaren Interventionen aus einer marktwirtschaftlichen Grundhaltung“ heraus erfolgen würden; die Treuhandanstalt habe auf diese Weise letztlich praktische wie ideelle „Schadensbegrenzung“ betrieben und der Etablierung einer dauerhaften, bürokratiebasierten Staatswirtschaft einen Riegel vorgeschoben.⁶⁶

Im Kern verweist eben diese Überlegung auf die im Rahmen dieses Artikels untersuchte perspektivische Unschärferelation, die sich gerade bei den zeitgenössischen Blicken auf das Gebilde Treuhandanstalt herausarbeiten ließ. Den einen galt sie rechtlich wie auch in der Praxis als der Bundespolitik unterstellte Behörde, die neben ihren Privatisierungs- zahlreiche weitere Verwaltungsaufgaben zu übernehmen hatte. Die marktliberale Kritik entzündete sich immer wieder an der staatlichen „Super-Behörde“, mit deren „bremsender“ Wirkung auf die nötigen Investitionen man die Krisen des Transformationsprozesses zu erklären suchte. Demgegenüber inszenierten sich die Treuhand und ihr Spitzenpersonal selbst, nach außen wie nach innen, als modernes und effektives „Dienstleistungsunternehmen“, das eben politische Interventionen in die Schranken wies und die innere „Bürokratisierung“ energisch bekämpfte. Dieser Dualismus zwischen Behörde und Unternehmen war auch im Binnenraum der Organisation präsent, in dem selbstbewusste Privatisierungs-Manager ihr unternehmerisches Selbstverständnis gegen die (vermeintlichen) Übergriffe und wachsenden Kontrollvorschriften hartnäckiger Beamter verteidigten, die wiederum deren weitgehend freihändig-unkontrolliertes Vorgehen mit Nachdruck einzudämmen und zu ordnen hofften.

Letztlich bleibt der Befund, dass gerade dieser hybride, perspektivisch unscharfe Charakter der Treuhandanstalt zwischen Behörde und Unternehmen in

⁶⁴ Art. Treuhand soll ihre Arbeit bis Ende 1994 beenden, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 4.11.1991.

⁶⁵ B. Breuel, Es gibt kein Butterbrot umsonst. Gedanken zur Krise, den Problemen und Chancen unserer Wirtschaft, Düsseldorf u.a. 1976; *Dies.*, Amtsschimmel; *Dies.*, Perspektiven des Aufbruchs. Aus Fehlern lernen, Düsseldorf u.a. 1983; *Dies.*, Der Mensch lebt nicht von Umsatzzahlen. Wie ich Politik verstehe, Herford 1987.

⁶⁶ Kemmler, S. 334 f.

den zeitgenössischen Wahrnehmungen und Deutungen ein zentraler Referenz- und Ankerpunkt zum dauerhaften Erhalt ihrer operativen Funktionsfähigkeit sowie zur inneren Identifikation und Integration ihrer sozial wie kulturell ungleichmäßig heterogenen Mitarbeiterschaft gewesen ist.⁶⁷ Die Treuhandanstalt war in diesem Sinne die umfassende *Simulation* eines markt- und wettbewerbsorientierten Unternehmens, dabei aufruhend auf den institutionellen Strukturen und Abhängigkeiten einer staatlichen Behörde. Auf die verwaltungsstaatliche *Hardware* war ab Mitte 1990 ein unternehmerisches Betriebssystem als *Software* aufgespielt worden. Und eben dieser ambivalente Simulationscharakter ermöglichte es der Organisation und ihrem aus Industriemanagern und Verwaltungsbeamten sowie Ost- und Westdeutschen bestehenden Personal, permanent einen prekären Ausgleich zwischen den verschiedenen Deutungs- und Steuerungslogiken zwischen Staat und Politik sowie Wirtschaft und Markt zu leisten, an deren öffentlich wie gesellschaftlich hochumkämpfter Schnittstelle die Treuhand angesiedelt worden war. Als „größtes Unternehmen der Welt“⁶⁸ erscheint dieses knapp viereinhalb Jahre bestehende Gebilde damit als durchaus extremer Vorläufer für die sich gerade im Laufe der 1990er Jahre häufenden Versuche, die öffentliche Verwaltung durch die gezielte Implementierung unternehmerischer Elemente und Anreizstrukturen zu „modernisieren“ bzw. zu „entbürokratisieren“.⁶⁹

Bionote

Marcus Böick

ist seit 2014 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Zeitgeschichte der Ruhr-Universität Bochum. Nach dem Studium der Geschichte, Politikwissenschaft, Soziologie und Sozialpsychologie wurde er im Jahr 2016 mit einer unter anderem von der Bundesstiftung zur Aufarbeitung der SED-Diktatur geförderten Doktorarbeit zur Geschichte der Treuhandanstalt und ihres Personals promoviert. Bisherige Veröffentlichungen u.a. zur DDR-Geschichte, zur Geschichte der „Bonner“ und „Berliner“ Republik, zu zeitgeschichtlichen Theorien und Methoden sowie zum Zusammenhang von Wirtschafts- und Kulturgeschichte.

⁶⁷ Seibel, Illusionen, S. 172 ff.

⁶⁸ Horizont-international 36, 1990, S. 6-13.

⁶⁹ Dazu weiterführend: E. Czerwick, Die Ökonomisierung des öffentlichen Dienstes. Dienstrechtsreformen und Beschäftigungsstrukturen seit 1991, Wiesbaden 2007; A. Pelizzari, Die Ökonomisierung des Politischen. New Public Management und der neoliberale Angriff auf die öffentlichen Dienste, Konstanz 2001.