



Marcus Böick

DIE TREUHAND

Idee – Praxis – Erfahrung

1990 – 1994

suhrkamp taschenbuch 5091

Die Treuhandanstalt war eine der umstrittensten Organisationen in der deutschen Geschichte. Als »größtes Unternehmen der Welt« führte sie einen Vermögensumbau von bisher unbekanntem Ausmaß durch. Zwischen kollabierendem Realsozialismus und sich globalisierendem Kapitalismus überführte ihr Personal die »volkseigenen« Betriebe der DDR vom Plan zum Markt. Verkäufe an zumeist westdeutsche Investoren, Branchenabwicklungen und Massenentlassungen prägten ihre krisengeschüttelte Geschäftspraxis nicht weniger als wütende Proteste, politische Kontroversen und öffentliche Skandale.

Jenseits zeitgenössischer Bewertungen als alternativlosem »Erfolg« oder neoliberale »Abwicklung« wirft Marcus Böick erstmals einen zeit-historischen Blick auf den widersprüchlichen Auftrag des Wirtschafts-umbaus und rückt dessen Personal in den Fokus. An der Schnittstelle von Wirtschafts- und Kulturgeschichte zeichnet er mit präzisiertem Blick die zugrundeliegenden Ideen, den dynamischen Organisationsalltag und die facettenreichen Erfahrungen der Mitarbeiter nach, die die Transformation so maßgeblich wie unvorbereitet mitgestaltet haben.

»Eine glänzend komponierte und akribisch recherchierte Erinnerungsgeschichte.«
Karl-Rudolf Korte, Frankfurter Allgemeine Zeitung

»Zukünftige Forschungen zur Treuhand werden an Böicks umfangreichem Werk nicht vorbeigehen können, ja dürfen.«

*Günther Heydemann,
Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*

Marcus Böick, geboren 1983, studierte Geschichte, Politikwissenschaft, Soziologie und Sozialpsychologie an der Ruhr-Universität Bochum. Dort ist er Akademischer Rat am Historischen Institut. Veröffentlichungen u. a.: *Studie zur Wahrnehmung und Bewertung der Arbeit der Treuhandanstalt* (Mitautor, 2017); Themenheft *Vermarktlichung* der Zeithistorischen Forschungen (2015); *Aus einem Land vor unserer Zeit. Eine Lesereise durch die DDR-Geschichte* (2012).

Marcus Böick

Die Treuhand

Idee – Praxis – Erfahrung

1990-1994

Suhrkamp

Erste Auflage 2020
suhrkamp taschenbuch 5091
© Wallstein Verlag, Göttingen 2018
Lizenzausgabe mit freundlicher Genehmigung
des Wallstein Verlages
Suhrkamp Taschenbuch Verlag
Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das
der Übersetzung, des öffentlichen Vortrags
sowie der Übertragung durch Rundfunk
und Fernsehen, auch einzelner Teile.
Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form
(durch Fotografie, Mikrofilm oder andere Verfahren)
ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert
oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet,
vervielfältigt oder verbreitet werden.
Umschlagabbildung: Detlef-Rohwedder-Haus,
Bundesministerium der Finanzen, Berlin
Foto: HGEsch, Hennef
Umschlaggestaltung nach Entwürfen von
Susanne Gerhards, Düsseldorf
Druck und Bindung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm
Printed in Germany
ISBN 978-3-518-47091-6

Inhalt

Vorwort. Ein Weg durch den Dschungel Treuhandanstalt. . .	13
Einleitung.	18
1. Die zeitgenössische Debattenlandschaft	19
1.1 Journalistische Annäherungen: Enthüllung, Skandal und Abenteuer.	19
1.2 Die Transformationsforschung: Aufträge, Deskription und Affirmation	23
2. Die Quellen: Jenseits des Treuhand-Archivs – Editionen, Medien, Interviews	32
2.1 Das Treuhand-Archiv: Eine Parabel	32
2.2 Editionen und Dokumentationen: Zwischen Zeitzeugnis und Artefakt	35
2.3 Die Treuhandanstalt im Blickfeld der Medienöffentlichkeit: Pressespiegel und Spiegelbilder	40
2.4 Erinnerungen und sozialwissenschaftliche Interviews: Individuelle Innenansichten	43
3. Die Methode: Die Treuhandanstalt als Gegenstand der Zeitgeschichte	57
3.1 Die Treuhandanstalt in der zeit- und wirtschaftshistorischen Forschung.	57
3.2 Ansatzpunkte zu einer Historisierung: Debatten und Methoden	71
4. Das Sujet: Eine Arena des Übergangs	85
l. Ideen- und Konzeptgeschichte. Wege und Alternativen zum deutsch-deutschen Treuhand-Modell	93
1. Die Theorie: Die bundesdeutschen Wirtschaftswissenschaften und der Umbau der Planwirtschaft	100
1.1 »Wandel durch Abwendung«: Planspiele für einen DDR-Wirtschaftsumbau vor 1989.	101

1.2	Der Doktorand und der Wirtschaftsminister: Bundesdeutsche Reformentwürfe	105
1.3	»Indifferenz wäre nicht angebracht«: Ökonomische Interventionen im Januar 1990	115
1.4	»Es geht um mehr als um Ökonomie«: Politik und Ökonomie im Grundsatzkonflikt	120
1.5	(K)eine Stunde der Ökonomen? Ost-westliche Annäherungsversuche	123
2.	Die Wirtschaftsreform: Debatten innerhalb der DDR bis Februar 1990	130
2.1	»Eine Flut von Vorschlägen«: DDR-Reformdiskussionen ab November 1989	131
2.2	»Dieser Sozialismus muss reformierbar sein«: Konzeptionen der Modrow-Regierung	138
2.3	Streit um Wirtschaftsfragen: Reformdebatten am Runden Tisch bis Januar 1990	143
3.	Das Wirtschaftswunder: Die Bonner Politik und die Überwindung der »Kommandowirtschaft«	149
3.1	Der Weg zum Wirtschaftswunder: Bonner Beamte auf Orientierungssuche.	149
3.2	»Traumverbot« und »D-Mark-Nationalismus«: Gegenvorschläge der Opposition	159
3.3	»Penizillinspritze« oder »Totaloperation«? Die DDR-Regierung zu Besuch in Bonn	175
4.	Die Angst: Das »Volkseigentum« und die Gründung der Treuhandanstalt	180
4.1	Verlustgefahr beim Volksvermögen: Treuhand-Holding und Treuhandbank	181
4.2	»Revolutionäre und Wessis in die Treuhand«: Gründung und Personaldebatten	189
5.	Die Schocktherapie: Bonn und Ostberlin auf dem Weg zu Staatsvertrag und Treuhandgesetz.	201
5.1	»Zeitmaschine in die Zukunft«: Die Verhandlungen zum ersten Staatsvertrag	202
5.2	»Der einzige Lösungsansatz, wenn richtig gemanagt«: Der Weg zum Gesetz.	211
5.3	»Volksenteignung«? Das Treuhandgesetz in der Volkskammer	221
6.	Die Treuhand: Ein unternehmerisches Sondermodell	229

II. Organisations- und Praxisgeschichte.	
Die Treuhandanstalt im Alltag des Wirtschaftsumbaus . . .	235
1. »Erst das Leben, dann die Paragraphen«:	
Der Präsident vor der Volkskammer	240
2. Ein Heerlager im Dreißigjährigen Krieg:	
Die Ur-Treuhandanstalt bis Juni 1990.	246
2.1 Kontexte: Im Windschatten der Politik	248
2.2 Praxis: Erfassung, Umwandlung und Beratung der DDR-Betriebe	250
2.3 Strategien: Ohne Literatur ans Werk?.	257
2.4 Organisation: »Im Grunde keine Zeit«	259
2.5 Personalpolitik: Pragmatischer Realismus oder rote »Bonzen-Wirtschaft«?.	262
2.6 »Basis für höhere Anforderungen«: Die Abschlussbilanz	265
3. Eine One-Man-Show als Intermezzo:	
Gohlke als erster Präsident	268
3.1 Kontexte: Die Suche nach dem neuen Präsidenten	269
3.2 Praxis: Liquiditätsengpässe und Krisenmanagement	273
3.3 Strategie: Das abrupte Ende der One-Man-Show.	280
3.4 Organisation: Statuten und Vorschläge von außen	284
3.5 Personalpolitik: »Profis für die DDR« statt »Ruhekissen für Altkader«?	286
3.6 »Kapitalistisches Monopoly«: Die dreifache Ökonomisierung	293
4. Der Schmelztiegel: Die Expansion der Treuhandanstalt unter Rohwedder bis März 1991	296
4.1 Kontexte: Von den Rändern ins Zentrum des »Tornados«. . . .	298
4.2 Praxis: »Die Privatisierung hatte Narrenfreiheit«.	316
4.3 Strategie: »Was sind eigentlich unsere Grundsätze?«.	327
4.4 Organisation: »Jede Woche neue Org-Pläne gemalt«.	337
4.5 Personalpolitik: Häuptlinge auf der Suche nach ihren Indianern	348
4.6 Macher, Amalgamierung, Chaos: Die »Goldene Zeit« bis März 1991	363
5. Die Hochgeschwindigkeitsprivatisierung:	
Das Massengeschäft unter Breuel 1991/92	367
5.1 Kontexte: Vom Schock in den umstrittenen Transformationsalltag	370
5.2 Praxis: Die Zeit der Hochgeschwindigkeitsprivatisierungen. . .	390

5.3	Strategie: Privatisierung als betriebswirtschaftliche Mathematik	407
5.4	Organisation: Die Einhegung eines »Landsknechthaufens« . . .	414
5.5	Personalpolitik: Die Suche nach dem »Miteinander«	427
5.6	»In viel zu großen Sprüngen«: Privatisierungspraxis unter Druck.	444
6.	»Der Winter kommt ...«:	
	Das schwierige Verschwinden 1993/94	448
6.1	Kontexte: Das umkämpfte Ende zwischen Halle und Bischofferode	451
6.2	Praxis: Sanierung, Vertragsmanagement und Härtefälle 1993/94	472
6.3	Strategie: »Industrielle Kerne – Was wir damit meinen«	493
6.4	Organisation: Der steinige Weg zur Selbstaflösung.	504
6.5	Personalpolitik: Fluktuation, Outplacement und Zukunftsangst	516
6.6	»Stabwechsel '94«: Das lange Ende der Treuhandanstalt.	531
7.	Im Ausnahmezustand:	
	Werden und Vergehen einer Schwellenorganisation	536
III.	Sozial- und Erfahrungsgeschichte.	
	Typologien und Erzählungen einer Übergangsgesellschaft	549
1.	Perspektiven auf das Personal: Typologien und Erzählungen . .	554
2.	Die Industriemanager: Kaufleute an der Frontier.	565
2.1	Außenansichten: Entzauberte oder bewunderte »Wirtschaftswunderdoktoren«	567
2.2	Wege zur Treuhand:	
	Industriell-unternehmerische Aufstiegserzählungen	572
2.3	Motivationserzählungen: Idealismus, Challenge, Markteuphorie	577
2.4	Erfahrungen: Häuptlinge im Wilden Osten	587
3.	Die Verwaltungsexperten: Bürokraten unter Managern	600
3.1	Außenansichten: Bremse per Vermerke-Unwesen	602
3.2	Wege zur Treuhand: Laufbahnbeamte und Grenzgänger	604
3.3	Motivationserzählungen: Jenseits des »einsamen Beamtenstuhls«	608
3.4	Erfahrungen: Grenzgänger zwischen Bürokratie und Ökonomie	611

4.	Die Planwirtschaftskader: An der Schnittstelle des Ost-West-Konfliktes	621
4.1	Außenansichten: Zwischen Ost-West-Kluft und idealer Symbiose	624
4.2	Wege zur Treuhand: »Ich bin voll in diesem Staat DDR aufgewachsen«	639
4.3	Motivationserzählungen: »Du kannst irgendwie noch etwas bewegen«	647
4.4	Erfahrungen: Altkader zwischen Neuanfang und innerem Kampf	655
5.	Yuppies, Frauen, Ausländer: Die »Anderen« bei der Treuhandanstalt.	664
5.1	Karrieresprungbrett Ost: Nachwuchsführungskräfte im Generationenkonflikt.	665
5.2	»Ostfrau« im Büro, Ehefrau in der Ferne: Frauen bei der Treuhandanstalt	677
5.3	Sonder- oder Modellfall? Die Treuhand und das Ausland	694
6.	Eine Abenteuerergemeinschaft: Die Treuhand als soziales Erlebnis	713
	Fazit	723
	Dank.	734
	Quellen und Literatur	737
	Personenregister.	763

Wer, und was, ist diese Treuhandanstalt, die da gleichsam über Nacht auftauchte und, ohne daß irgendeiner auch nur die leiseste Frage nach ihrer Berechtigung stellte, über das gesamte Volksvermögen auf dem Gebiet, das später »Die neuen Länder« genannt wurde, verfügt? Wie ist dieses Machtmonopol zustande gekommen? Wer hat es legitimiert? Und warum müssen wir, die wir selber uns, einst in den Oktobertagen, zum Volk erklärten, vor dieser Institution hocken wie das Kaninchen vor der Schlange und uns, früher oder später, von ihr schlucken lassen?

Stefan Heym – Treuhand aufs Herz (1991/92)

Vorwort zur Taschenbuchausgabe

Brauchen wir überhaupt noch ein Buch zur Treuhand? Diese Frage war in den ersten Jahren meiner Beschäftigung mit der Treuhandanstalt – ich hatte damit 2008 als Student im »tiefen Westen« begonnen – ein steter Begleiter. Mich verbanden mit diesem Sujet keine konkreten Bezüge. Maßgeblicher war ich wohl geprägt von halb verschütteten Kindheits- und Jugenderinnerungen an die wabernde Angst vieler Erwachsener vor Abwicklung, Arbeitslosigkeit und Abwanderung, die im Osten der 1990er-Jahre zum Alltag gehörte. Und nach einigen Jahren im Westfälischen war aus der zeitlichen wie räumlichen Distanz mein Interesse an dem fernen »Ost-Thema« erwacht.

Damals schienen die Treuhand und ihre Geschichte weitgehend ad acta gelegt. Gewöhnlich druckten die Medien anlässlich dahinplätschernder Jahrestage einander ähnelnde Artikel, die sich um gut erzählbare Skandale rankten. In der sozialwissenschaftlichen Forschung galt das Thema als »auserzählt«, zumal neue Quellen für die noch zögerliche Historikerkunft nicht in Sicht waren. Derweil pflegten Zeitzeugen (im Westen) und Betroffene (im Osten) in abgeschirmten Zirkeln ihre Helden- und Opfergeschichten, versicherten sich ihrer Triumphe oder starrten auf erlittene Traumata. Jenseits dessen war in Westdeutschland ein Überdruß an DDR- oder Wende-Themen nicht von der Hand zu weisen, während die Stimmung in Ostdeutschland zwischen Resignation, Verdrängung und Aufbruch zu schwanken schien.

Während der nach 2008 erlebten globalen Finanzkrisen stand das (Nicht-)Funktionieren globaler Märkte intensiv zur Debatte, selbst der verpönte Kapitalismus-Begriff kehrte zurück. Interessanterweise verband sich diese neue Konjunktur des Ökonomischen noch nicht mit einem Interesse an einem der spannendsten wie umstrittensten wirtschaftlichen Umbruchs- und Transformationsprozesse in der jüngsten Geschichte. Aber genau hieraus speiste sich mein erwachendes Interesse: Hatte man in Ostdeutschland nicht schon damals – im Moment des scheinbar endgültigen Triumphs der liberalen Weltwirtschaftsordnung über ihre realsozialistische Widersacherin – ambivalente Krisen-Erfahrungen mit der ersehnten Marktwirtschaft gesammelt? Wie genau war die DDR-Wirtschaft nach 1989/90 vom Plan zum Markt gelangt? Welche Vorstellungen und Erwartungen, welche Hoffnungen und Enttäuschungen hatten sich hiermit verbunden? Wer hatte diese Vorgänge in der Praxis gestaltet und auf welche Weise hatte man diese organisiert? Welche konkreten Erfahrungen wurden von den handelnden Figuren in diesen dynamischen Umbruchs- und Übergangsprozessen gesammelt?

Zehn Jahre später, im Sommer 2018, lag das fertige Buch vor mir. Das

Thema hatte seit 2015 mit den Erfolgen der AfD unverhofft an Fahrt aufgenommen. Nach drei Jahrzehnten schien die Treuhand wieder zu einem symbolisch wichtigen Schlüsselthema zu avancieren, anhand dessen die spannungsgeladenen Ost-West-Beziehungen während der 1990er-Jahre aufs Neue verhandelt, vermessen und erklärt wurden, bisweilen mit großer Emotionalität. Die Treuhand ist, wie der jüngst verstorbene Journalist Michael Jürgs bereits 1997 vorhergesehen hatte, zu einem erinnerungskulturellem »Zombie« geworden, der den Osten noch immer umtreibt und damit den Westen irritiert.

Seit Sommer 2018 boten sich mir zahlreiche Gelegenheiten, mit Menschen verschiedener Generationen und Professionen im Osten und im Westen zu diskutieren – mit Treuhand-Managern genauso wie mit ihren Kritikerinnen. Die Kontraste haben mich tief beeindruckt: So lag im Januar 2019 zwischen zwei zufällig aufeinander folgenden Diskussionsrunden mit Rotariern im noblen Düsseldorfer Industrie-Club sowie einer hitzigen Podiumsdiskussion im Museum für DDR-Alltagskultur in Eisenhüttenstadt mit Karl Döring, dem einstigen Chef des Eisenhüttenkombinats Ost (EKO), nicht allein die räumliche Distanz von siebenhundert Kilometern. Auch thematisch wie soziokulturell schienen die Gegensätze zwischen Rhein und Oder faszinierend.

Bei etlichen Gesprächen hatte ich die Chance, mit ganz unterschiedlichen Menschen und ihren Geschichten in Berührung zu kommen. Ich begegnete großer Neugier, aber auch einer großen Betroffenheit. Offenbar besteht ein wachsendes Bedürfnis, nun die eigenen Geschichten aus der »Wendezeit« zu erzählen. Offenkundig ist also auch die Nach- und Erinnerungsgeschichte der Treuhand noch lange nicht abgeschlossen. Das Bundesarchiv erschließt seit 2016 mit Hochdruck die umfangreichen Quellenbestände und macht diese zugänglich. Dutzende zeithistorische Forschungsprojekte sind in Arbeit, auf deren Befunde man gespannt sein darf. Der Blick richtet sich dabei, empirisch fundiert, auf den vielfältigen wie verwickelten Alltag der Umbrüche – etwa auf Regionen und Branchen, aber auch auf Akteure jenseits der Treuhand sowie die Transformationsländer im Osten Europas. Einige kontrovers diskutierte Sachbücher sind erschienen, aber auch eine große Zahl aufwändiger TV-Dokumentationen, avancierter Ausstellungs-, Kunst- und Theatervorhaben sowie bemerkenswerter Online-Projekte sind in den letzten Jahren entstanden.

Letztlich brauchte es also offenbar nicht nur *ein* weiteres Buch, sondern es braucht noch vielmehr als das. Und wie gerade auch die allerjüngsten Erfahrungen eines weltwirtschaftlichen Schockstillstands im Jahr 2020 unsere künftigen Rückblicke auf die so schockbeschleunigten Umbruchszeiten nach 1990 in Zukunft verändern werden – dies muss an dieser Stelle offenbleiben. Spannend wird es allemal.

Marcus Böick, Bochum, 17. Juni 2020

Vorwort

Ein Weg durch den Dschungel Treuhandanstalt

Fast 25 Jahre nach ihrer offiziellen Auflösung am 31. Dezember 1994 ist die Treuhandanstalt nach wie vor Gegenstand gegensätzlicher Bewertungen. Der 25. Jahrestag ihrer Gründung Anfang März 2015 rief eine ganze Reihe von Zeitzeugen und Weggefährten auf den Plan, die mit scharfen Urteilen nicht geizten: Die letzte DDR-Wirtschaftsministerin und spätere PDS-Politikerin Christa Luft, die im Frühjahr 1990 eine wichtige Rolle bei der kurzfristigen Einrichtung der Treuhand gespielt hatte, sprach von der »größten Vernichtung von Produktivkapital in Friedenszeiten«.¹ Die aus Thüringen stammende SPD-Wirtschaftsstaatssekretärin und »Ostbeauftragte« der Bundesregierung, Iris Gleicke, kennzeichnete die Organisation² als das »Symbol eines brutalen Kapitalismus«.³

Nicht nur ostdeutsche Politikerinnen und Politiker stimmten in diese Kritik ein. Der langjährige DDR-Staatsbank-Manager Edgar Most, der nach 1989/90 als bekennender Neu-Kapitalist eine Zweitkarriere im Privatbanksektor einschlug, nannte den durch die Treuhand gelenkten Wirtschaftsumbau »eine einzige Schweinerei«.⁴ Schließlich erkannte auch der ausgewiesene marktliberale Münchner Volkswirt Hans-Werner Sinn – entsprechend seiner vielzitierten Gegenwartsdiagnose vom »Kaltstart«⁵ – in den forcierten Massenverkäufen an westdeutsche Investoren »im Nachhinein ein[en] Riesenfehler«, da man so nicht nur grundlegende Marktgesetze von Angebot (an Betrieben) und Nachfrage (an Investoren) missachtet, sondern auch die große Chance zur nachhaltigen, mentalen »Entwicklung von Unternehmertum« in der ostdeutschen Bevölkerung über die Ausgabe von Anteilsscheinen versäumt habe.⁶

1 »Die Westkonkurrenz stand Schlange«, in: Neues Deutschland, 27.2.2015.

2 In der Folge wird die Treuhandanstalt konsequent als »Organisation« angesprochen, um so begrifflich die Differenz zu einem deutlich weiter gefassten, soziologischen »Institutionen«-Begriff zu markieren, der in der historischen Literatur oft (und nicht präzise) einfach synonym gebraucht wird. Vgl. dazu: Kühl, Stefan: Organisationen. Eine sehr kurze Einführung, Wiesbaden 2011; Kühl, Stefan: Ganz normale Organisationen. Zur Soziologie des Holocaust, Berlin 2014.

3 »Treuhand »Symbol eines brutalen Kapitalismus«, in: In Südthüringen, 19.2.2015.

4 »Eine einzige Schweinerei«, in: Deutschlandfunk, 28.2.2015.

5 Vgl. Sinn, Gerlinde; Sinn, Hans-Werner: Kaltstart. Volkswirtschaftliche Aspekte der deutschen Vereinigung, 3., überarb. Aufl., München 1993.

6 »Im Nachhinein ein Riesenfehler«, in: Deutschlandradio Kultur, 28.2.2015.

Dieser heftige Tadel blieb nicht unwidersprochen. Ebenfalls im März 2015 versammelte sich in Erfurt eine ältere Herrenrunde anlässlich der Präsentation eines vom früheren CDU-Wirtschaftsminister Franz Schuster verfassten Buches. Hierin wandte sich der nach 1990 nach Thüringen Übergesiedelte explizit gegen jene Kritiker und verteidigte die Resultate des Wirtschaftsumbaus als »geglückten Aufbau«. ⁷ Bei der Buchvorstellung trat auch der frühere SPD-Volkskammerfraktionschef Richard Schröder auf, der die ökonomischen »Aufräumarbeiten« durch die Treuhand ausdrücklich lobte und damit an seine früheren Interventionen anknüpfte, bei denen er immer wieder eine Lanze für die unbeliebte Organisation gebrochen hatte. ⁸

Zeitgleich meldete sich ein Zeitzeuge aus dem politischen Machtzentrum in Bonn zu Wort: In einem autobiografisch angelegten Sachbuch über das abenteuerliche »Unternehmen Wiedervereinigung« setzte der frühere Wirtschaftsberater Helmut Kohls, Johannes Ludewig, die patriotischen »Planer, Macher und Visionäre« der 1990er-Jahre und ihre Errungenschaften beim »Aufbau Ost« anekdotenreich in Szene. ⁹ Die Treuhandanstalt, so der Grundtenor all dieser Fürsprecher, sei nicht nur »ohne historisches Vorbild« gewesen, sondern es habe keine Alternative zu ihr und ihrem Handeln gegeben. ¹⁰

Linke wie liberale Kritiker aus Ost und West stehen damit auch ein Vierteljahrhundert nach der Treuhandgründung unversöhnlich einer Gruppe von Zeitzeugen gegenüber, die häufig selbst mit der Organisation verbundenen sind. Während westdeutsche Politiker, liberale Volkswirte oder einstige Treuhand-Manager die Aktivitäten der Organisation weiterhin vehement als »historisch einmaliges«, »patriotisches« oder »erfolgreiches« Engagement verteidigten, hatte sich in den Medien längst ein Beschreibungsstil düster eingefärbter Superlative etabliert, der sich im Jahr 2015 deutlich von *Spiegel* bis *Zeit* abzeichnete: Ob »Hort der Verderbnis« ¹¹, »Hass-Behörde« ¹² oder gar »unzähmbares Ungeheuer« ¹³ – kaum eine Metapher schien ausreichend Maliziöses, Finsteres und Machtvolles aufzuru-

7 Schuster, Franz: Thüringens Weg in die Soziale Marktwirtschaft. Privatisierung – Sanierung – Aufbau. Eine Bilanz nach 25 Jahren, Köln 2015.

8 Schröder, Richard: Die wichtigsten Irrtümer über die deutsche Einheit, Freiburg 2007.

9 Ludewig, Johannes: Unternehmen Wiedervereinigung. Von Planern, Machern, Visionären, Hamburg 2015.

10 Breuel, Birgit; Burda, Michael (Hg.): Ohne historisches Vorbild. Die Treuhandanstalt 1990 bis 1994. Eine kritische Würdigung, Berlin 2005.

11 »Ein Hort der Verderbnis«, in: Stuttgarter Zeitung, 1.3.2015.

12 »Die Hass-Behörde«, in: Spiegel-Online, 22.2.2015.

13 »Das unzähmbare Ungeheuer«, in: Die Zeit-Online, 6.11.2014.

fen, um das folgenreiche Wirken der Treuhand adäquat zu beschreiben.¹⁴ In der gesamtdeutschen Medienöffentlichkeit, die sich seit 1990 ohnehin bevorzugt für die zahlreichen Skandale, Krisen und Fehlschläge der Organisation interessiert hatte, behielt somit eine bereits Mitte der 1990er-Jahre von dem früheren *Stern*-Chefredakteur Michael Jürgs formulierte Vorhersage Gültigkeit. In seinem populären »Treuändler«-Buch diagnostizierte der Publizist, dass »jenes graue Monster in Ostberlin« nach seinem Ende nun endgültig »zum Mythos geworden« sei – und Mythen erschienen ihm »unsterblich«.¹⁵

Man kann die Treuhandanstalt als eine Art erinnerungskulturellen Zombie der Wiedervereinigung bezeichnen, als einen untoten Wiedergänger des Postsozialismus, an dem man sich überwiegend negativ abzarbeiten pflegt. Vereinfacht gesagt, bewegt sich seit 1990 das öffentliche Reden und Streiten über die Treuhandanstalt und den von ihr orchestrierten Wirtschaftsumbau zwischen den beiden Extremen einer grandios-alternativlosen Erfolgs- und einer uferlos-radikalen Misserfolgsgeschichte. Diese nachhaltig polarisierte Deutungskonfiguration zwischen (ostdeutsch-linker) Kritik, (westdeutsch-etablierter) Affirmation und (medialer) Skandalisierung konnte sich umso besser verstetigen, da sie sich bereits zeitgenössisch etabliert hatte.¹⁶ Nachdem die Publikationsdichte in den Medien wie auch in der gegenwartswissenschaftlichen Forschung seit Mitte der 1990er-Jahre mit dem Ende der Treuhand spürbar nachgelassen hatte, wurde die Organisation zu einem kurzfristig aktualisierbaren, vor allem in der ostdeutschen Regionalpresse beliebten, hochgradig emotional besetzten Sujet. Man behandelte (und behandelt) es vorwiegend anlässlich runder Jahrestage. Ältere Generationen Ostdeutschlands, die von den sozioökonomischen wie soziokulturellen Umbrüchen und Übergängen in den frühen 1990er-Jahren in erheblichem Maß betroffen sind, scheint die Treuhand verstärkt zu beschäftigen. Der Westen des Landes beziehungs-

14 Vgl. Böick, Marcus: Im »Säurebad der Einheit«. Die Treuhandanstalt in den medienöffentlichen Debatten der frühen 1990er-Jahre, in: *Deutschland Archiv* 3 (2010), S. 425-432.

15 Jürgs, Michael: *Die Treuändler. Wie Helden und Halunken die DDR verkauften*, 2. Aufl., München 1997.

16 Vgl. exemplarisch »Ausverkauf der Republik«, in: *Süddeutsche Zeitung*, 17.5.2010; »Treuhand – Ein Ding der Unmöglichkeit«, in: *Handelsblatt*, 11.6.2006; »Neue Nachricht vom Planeten des Bösen«, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 24.4.2012; »Halb Kaufhaus, halb Schlachthaus«, in: *Süddeutsche Zeitung*, 25.6.2012.

weise auch jüngere Ostdeutsche bringen hingegen kaum Interesse für sie auf.¹⁷

Ins deutsche, ja europäische Blickfeld rückte die Treuhandanstalt erst wieder angesichts wirtschaftspolitischer Verwerfungen – und dies interessanterweise als Reaktion auf eine außerdeutsche Intervention: Bei der 2011 europaweit geführten Debatte um eine Privatisierung griechischen Staatseigentums empfahl der damalige Luxemburgische Ministerpräsident Jean-Claude Juncker der griechischen Regierung die Treuhandanstalt als erfolgreiches Vorbild,¹⁸ was in Deutschland Verwunderung und Widerspruch sturmerprobter Treuhand-Kritiker wie Günter Grass oder Jürgen Habermas hervorrief.¹⁹ Vier Jahre später, auf dem bisherigen Höhepunkt der »Griechenland-Krise«, war die Einrichtung einer »griechischen Treuhand«, die mit der Privatisierung von Staatseigentum über 50 Milliarden Euro Erlösen sollte, letztlich das entscheidende Zugeständnis, das der sich gegen weitere Sparmaßnahmen sperrenden griechischen Regierung abgerungen wurde.²⁰ Bezeichnenderweise mied Bundeskanzlerin Angela Merkel jedoch den vorbelasteten Terminus »Treuhandanstalt« auf ihrer Pressekonferenz in Berlin – eine Vorsicht, die Bände über das schwierige Image der Treuhand spricht: Die Treuhandanstalt sollte effektiv historisches Vorbild für Griechenland sein, durfte aber nicht offen als solches benannt werden.

Nicht nur das öffentliche Reden und Nachdenken über die Treuhand erweist sich damit als unübersichtliches Minenfeld. Eingesponnen in kaum bewegliche Deutungsmuster und in festgefügte, verkrustete Zuschreibungen durch westdeutsche *Beteiligte* und ostdeutsche *Betroffene* schien sich die Treuhandanstalt als Forschungsgegenstand hartnäckig gegen eine fundierte zeithistorische Analyse zu sperren. Die Geschichte der Treuhandanstalt musste entweder Licht oder Schatten sein; das Zwielflicht des Postsozialismus in all seinen Schattierungen war kaum gefragt. Zudem verhinderte die in der Folge noch näher zu beschreibende empirische

17 Vgl. die Debatte um generationelle Differenzen in Ostdeutschland und die Bekenntnisschrift von Hacker, Michael; Enders, Judith; Maiwald, Stephanie; Staemmler, Johannes; Lettrari, Adriana; Pietzcker, Hagen (Hg.): Dritte Generation Ost. Wer wir sind, was wir wollen, 3., durchges. u. erw. Aufl., Berlin 2013; Geipel, Ines: Generation Mauer. Ein Porträt, 4. Aufl., Stuttgart 2014.

18 »Juncker fordert Treuhand-Modell für Griechenland«, in: Spiegel-Online, 21.5.2011.

19 »Die Steine des Sisyphos«, in: Süddeutsche Zeitung, 4.7.2011; »EU will Athen zum Verkauf von Staatsbesitz zwingen«, in: Süddeutsche Zeitung, 7.6.2011.

20 Exemplarisch vgl. »Ein deutsches Ungeheuer als Beispiel für Griechenland?«, in: Tagesspiegel, 15.7.2015.

Mangelsituation bislang eine genuin historiografische Auseinandersetzung mit diesem eigentümlichen Gebilde zwischen DDR, alter und neuer Bundesrepublik, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Vor diesem Hintergrund ist es Ziel dieses Buches, nach einem dezidiert zeithistorischen Weg durch das verschlungene Dickicht an Deutungen und Meinungen von und über die Treuhand zu suchen. Im Mittelpunkt stehen dabei nicht jene ausgetretenen Pfade, die ausschließlich nach wirtschaftlichem *Erfolg* oder *Misserfolg* fragen. Vielmehr begreift dieses Buch die Treuhand und insbesondere ihr Personal als soziales und kulturelles Arrangement beziehungsweise als Arena in einer dynamischen Übergangs- und Umbruchgesellschaft. Zudem will es die dieser Organisation vorgelagerten Ideen und Konzepte sichtbar machen und ihre hochdynamische Alltagspraxis in verschiedenen Phasen untersuchen. Es liegt nahe, dass dabei die individuellen Erzählungen und Erfahrungen der die Praxis gestaltenden Manager, Beamten und Kader aus Ost und West zu Wort kommen.

Ausgangspunkt dieses Buches ist der Versuch, die Treuhandanstalt als zeitgenössisch hochumstrittenen *Gegenstand* in ein zeithistorisches *Problem* zu übersetzen, um hierdurch ihre umkämpfte Geschichte sowie die ihres Personals durch entsprechende Fragerichtungen neu vermessen zu können. Hierfür wird der Leitfrage nachgegangen, wie, durch wen und auf welche Weise der Übergang vom planwirtschaftlichen Sozialismus zum marktwirtschaftlichen Kapitalismus konzeptionell *erdacht*, alltäglich *gestaltet* und individuell *reflektiert* wurde. Entlang dieser Fragestellung ergibt sich ein Bündel einzelner Perspektivierungen: Was etwa sind die Spezifika dieser Organisation und ihres Personals an der Schwelle zwischen Ost und West sowie Plan und Markt? Unter welchen Umständen erfolgte und auf welchen konzeptionellen Grundlagen beruhte ihre Etablierung im Frühjahr 1990? In welche Beziehung lassen sich die hiermit verbundenen Erwartungen mit den Erfahrungen setzen, welche die hier wirkenden Manager, Beamte und Kader in der konkreten Praxis des ostdeutschen Wirtschafts- und Betriebsumbaus sammelten? Wie lässt sich das Wechselverhältnis zwischen Außenperspektiven *auf die* Organisation, Zentralperspektiven *der* Organisationsspitze und Binnenperspektiven *aus dem* Personal beschreiben? Wie und wo lassen sich, perspektivisch betrachtet, die Treuhandanstalt und ihr Personal innerhalb der Transformationsgesellschaft der frühen 1990er-Jahre verorten? Und schließlich: Wie kann der Rückblick auf dieses Gebilde und die dort versammelten Figuren unseren Blick auf die Zeitgeschichte der »Transformation« nach den 1989er-Revolutionen verändern?

Einleitung

Die folgenden Abschnitte dieser Einleitung sollen das nötige Rüstzeug für die skizzierte Reise in den vermeintlich undurchdringlichen »Treuhand-Dschungel« bereitstellen.

Zunächst wird *erstens* die *zeitgenössische Debattenlandschaft* seit 1990 in ihrer Grundtektonik und in ihren Entwicklungslinien vermessen, die vor allem durch Journalisten, Ökonomen, Sozialwissenschaftler und Juristen geprägt wurde. In einem *zweiten* Schritt werden die *zentralen Quellengruppen*, die dieser Arbeit als empirisches Fundament dienen können, sowie insbesondere ihre jeweilige Genese quellenkritisch erkundet. Das *theoretisch-methodische Handwerkszeug*, das insbesondere Debattensträngen der Zeit-, Wirtschafts- und Kulturgeschichte entlehnt wird und bei einer perspektivischen Neuvermessung der Organisation helfen soll, wird in einem *dritten* Schritt vorgestellt. *Viertens* werden schließlich die zentralen Fragerichtungen der Studie herausgestellt sowie die Wegmarken vorgezeichnet, die in den drei Folgekapiteln sichtbar werden.

1. Die zeitgenössische Debattenlandschaft

Das öffentliche Sprechen, Schreiben und Nachdenken über die Treuhandanstalt wurde (und wird) bislang wesentlich von zwei Akteursgruppen verantwortet: Professionelle Journalisten einerseits sowie gegenwartsorientierte Wissenschaftler andererseits. Beide Gruppen schufen im Laufe der 1990er-Jahre eine beachtliche Publikationsfülle zur Treuhandanstalt die in der Folge in ihren Grundzügen nachgezeichnet wird, um einen Überblick über die verbreiteten, bis in die Gegenwart wirksamen Erzähl- und Deutungsmuster zu geben.

1.1 Journalistische Annäherungen: Enthüllung, Skandal und Abenteuer

Medienschaffende überwiegend aus West-, aber auch aus Ostdeutschland zählten zu den ersten und zugleich (zumindest öffentlich) einflussreichsten Beobachtern, Kommentatoren und Interpreten der Treuhandanstalt und ihres Wirkens. War die soeben gegründete »Treuhandstelle« im Frühjahr 1990 von ostdeutschen Pressevertretern zunächst nur in recht nüchterner Manier als Behörde vorgestellt worden, rückte sie spätestens ab Mitte Juni 1990 verstärkt ins Blickfeld. Unmittelbar nach der Wirtschafts- und Währungsunion und mit der Berufung ihres ersten westdeutschen Präsidenten, Reiner Maria Gohlke, nahm auch die westdeutsche Öffentlichkeit zunehmend Notiz, wobei sogleich erste Konflikte, Rücktritte und Skandale die Aufmerksamkeit der Pressevertreter auf sich zogen. Diese Schlüsselposition als zentrales medienöffentliches Referenz- und Streitobjekt der deutsch-deutschen Übergangs- und Transformationsgesellschaft im Modus der Skandalisierung sollte sie bis Mitte der 1990er-Jahre nicht mehr ablegen können.¹

Neben einer kaum überschaubaren Flut von Presseartikeln² legten zahlreiche Autoren frühzeitig in Buchform gefasste Berichte, Bilanzen und Geschichten vor, die bis in die Gegenwart einen bedeutsamen Teil der treuhandbezogenen Publikationslandschaft bilden. Bereits Ende 1991 veröffentlichte der frühere Grünen-Bundestagsabgeordnete und parlamentarische Pressesprecher Heinz Suhr ein eilig zusammengestelltes Kompendium mit dem Titel »Der Treuhandskandal. Wie Ostdeutschland

1 Vgl. dazu Gelz, Andreas; Hüser, Dietmar; Russ-Sattar, Sabine (Hg.): Skandale zwischen Moderne und Postmoderne. Interdisziplinäre Perspektiven auf Formen gesellschaftlicher Transgression, Berlin 2014.

2 Vgl. hierzu die zeitgenössische Analyse: Kepplinger, Hans Mathias: Die Treuhandanstalt im Bild der Öffentlichkeit, in: Fischer, Wolfram; Hax, Herbert; Schneider, Hans Karl (Hg.): Treuhandanstalt. Das Unmögliche wagen. Forschungsberichte, Berlin 1993, S. 357-373.