

<b>Inhalt</b>	<b>6</b>
<b>Vorwort: Primat der Politik</b>	<b>10</b>
<b>Einleitung: Logik der Institutionenbildung</b>	<b>21</b>
<b>Teil I Nationale Integration und › volkseigenes Vermögen‹ 1989–1990</b>	<b>36</b>
1. Grundmuster nationaler Integration in Deutschland seit 1871	36
2 Internationale Einbettung der ›Deutschen Frage‹ und fehlender innenpolitischer Konsens im Herbst 1989	51
3 Fortschreitende Erosion der DDR und Illusionen über das » volkseigene Vermögen «	62
4 Scheitern der DDR-Wirtschaftsreformen und Gründung der Treuhandanstalt	73
5 Die Volkskammerwahlen vom 18. März 1990 und die Vorbereitung der Währungsunion	84
6 Planung des Dilemmas: Der Staatsvertrag vom 18. Mai 1990	94
7 Organisation des Dilemmas: Die Vorbereitung des Treuhandgesetzes vom 17. Juni 1990	102
<b>Teil II Die Konsolidierung der Treuhandanstalt 1990–1991</b>	<b>120</b>
9 Aufsichtskonstruktion und Rekrutierung des Leitungspersonals	120
10 Die kurze Ära Gohlke und das Scheitern des Volkskammerkonzepts für die Organisation der Treuhandanstalt	131
11 Das wiederbelebte Erbe der Zentralverwaltungswirtschaft	141
12 Konsolidierung der politischen Einbettung	154
13 Die Vermittlung der strategischen Geschäftspolitik der Treuhandanstalt	164
14 Die Ermordung des Präsidenten Rohwedder und die Konsolidierung der Leitungsstruktur zu Beginn der Ära Breuel	168
15 Das Treuhandpersonal: Herkunft, Motivation, Integrationsprobleme	173
16 Das organisatorische Trabantenfeld der Treuhandanstalt	186
17 Zusammenfassung: Verknüpfungs- und Pufferstrategien	210
<b>Teil III Privatisierungsnetzwerke</b>	<b>218</b>
18 Informalisierung von Steuerungsstrukturen und Entscheidungsprozessen	218
19 Privatisierung der Wertindustrie	223
20 Die Privatisierung der Stahlindustrie	251
21 Netzwerkanalyse	289
22 Die Privatisierungsnetzwerke im Vergleich	308
23 Zusammenfassung: Die politische Logik hierarchisierter Netzwerke	310
<b>Teil IV Die Scheinauflösung der Treuhandanstalt 1994</b>	<b>318</b>
24 Die Auflösung der Treuhandanstalt als strategisches Dilemma	318
25 Die Auflösungsplanungen 1992–1993	321
26 Die Vorbereitung des Gesetzgebungsprozesses im Herbst 1993	330
27 Formierung des politischen Widerstandes	335
28 Das Scheitern der Auflösung	342
29 Die Einbindung der Länder	349
30 Nachhutgefechte und Ausklang der Ära Breuel	355
31 Zusammenfassung: Zur politischen Logik des Scheiterns	358
<b>Teil V Zentralistisches Erbe oder Anpassung an die föderative Normalverfassung? Die Nachfolgeeinrichtungen der Treuhandanstalt 1995 – 2000</b>	<b>366</b>
32 Das Ausbleiben eines selbst tragenden Wirtschaftsaufschwungs in Ostdeutschland und die organisatorische Entwicklung der Treuhandnachfolger	366
33 Der Teufel im Detail: Aufgabenentwicklung der Treuhand- Nachfolgeeinrichtungen seit 1995	374
34 Die verzögerte Beendigung der Tätigkeit der BvS	427
35 Hierarchie und Kooperation – die schwierige Anpassung des Treuhand-Nachfolgeregimes an die föderative Normalverfassung	439
35.4 Bund-Länder-Beziehungen im Geschäftsbereichbereich der BVVG	464
36 Zusammenfassung: Stunde der Bürokraten – Entpolitisierung und Kompromissbildung	472
<b>Teil VI Schlussbetrachtung Erfolgreiches Scheitern</b>	<b>480</b>
<b>Verzeichnis der Abkürzungen</b>	<b>504</b>
<b>Literatur</b>	<b>507</b>
<b>Veröffentlichte Quellen</b>	<b>521</b>
<b>Unveröffentlichte Quellen</b>	<b>530</b>
<b>Verzeichnis der Interviews</b>	<b>533</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>540</b>
<b>Personenregister</b>	<b>543</b>

## **24 Die Auflösung der Treuhandanstalt als strategisches Dilemma**

Zu den kuriosesten Kapiteln in der Entwicklung der Treuhandanstalt gehört ihre vorgebliche Auflösung zum Jahresende 1994. Dass von einer Erledigung des Auftrags des Treuhandgesetzes nur in einem außerordentlich eingeschränkten Sinne die Rede sein konnte – nämlich, annäherungsweise, im Hinblick auf das Privatisierungsgeschäft – und dass der dramatische wirtschaftliche Transformationsprozess in Ostdeutschland noch lange nicht abgeschlossen war, lag klar zutage. Mit Kriterien eines effektiven Vollzugs des Gesetzesauftrags oder der staatlichen Begleitung des wirtschaftlichen Wandels in den ostdeutschen Bundesländern hatte die Scheinauflösung der Treuhandanstalt aber auch kaum etwas zu tun. Ausschlaggebend waren vielmehr auch hier Kriterien der politischen Legitimation und Symbolik.

Die Umbenennung der Treuhandanstalt in »Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben« zum 1. Januar 1995 war gelichwohl alles andere als ein bloßes politisches Täuschungsmanöver. Die Planungen für eine Auflösung der Treuhandanstalt begannen bereits im Sommer des Jahres 1992. Federführend war bezeichnenderweise die Führungsebene der Treuhandanstalt selbst, nicht das Aufsicht führende und daher eigentlich zuständige Bundesfinanzministerium. In der Tat hatte man in der Leitung der Treuhandanstalt die Vorstellung – und im Übrigen auch den handfesten persönlichen Ehrgeiz – das spätestens seit dem Frühjahr 1991 geltende Programm einer schnellstmöglichen Beendigung des Privatisierungsgeschäfts in aller Konsequenz umzusetzen, einschließlich der Auflösung der hierfür ins Leben gerufenen Bundesanstalt. Diese Planungen gerieten erst ins Stocken, als sie im Herbst 1993 an politischer Sichtbarkeit gewannen und in den parlamentarischen Entscheidungsprozess einmündeten. Am Ende des dann einsetzenden Entscheidungsprozesses stand ein eigentümlicher Kompromiss, bei dem die Treuhandanstalt neben ihrem Namen auch den komfortablen Status eines faktischen Sondervermögens des Bundes mit selbständiger Refinanzierungsbasis verlor, jedoch als Großbehörde mit etlichen Nebenorganisationen und einer Schlüsselstellung für die Regional- und Strukturentwicklung der ostdeutschen Bundesländer bestehen blieb.

Wenn es ein organisationspolitisches Leitmotiv der Treuhandanstalt gab, so war es das Bekenntnis zum Prinzip einer »Organisation auf Zeit«. Dieses Prinzip und die Motivation, es nach außen wie nach innen immer wieder zu verkünden, speiste sich aus mehreren Quellen. Zum einem kam darin der Vorsatz zum Ausdruck, keine dauerhafte Staatsholding in Ostdeutschland entstehen zu lassen. Zum anderen durfte sich die Leitung der Treuhandanstalt keinen Illusionen über die Demotivierungseffekte der anstehenden Auflösung hingeben. Immerhin verlangte man von den Mitarbeitern nicht weniger als die Beseitigung des eigenen Arbeitsplatzes. Schließlich gab es die verfassungspolitische Problematik. Eine zentralstaatliche Agentur, deren Tätigkeit so oder so regionalwirtschaftliche Effekte freisetzte, war mit der föderativen Ordnung des Grundgesetzes nicht zu vereinbaren, also eigentlich nur als Übergangslösung hinnehmbar. Es sollte sich zeigen, dass diese Dilemmata durch organisationspolitische Maßnahmen nicht auflösbar waren.