

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 Selbstauflösung	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 Abenteurergemeinschaft: 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

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 Wirtschaftsombau »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 Südhüringen, 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 »unzählbares 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 unzählbare 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-alternativen 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 Zwielficht 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?