

Sonderdruck aus:

# Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Matthias Seifert, Peter Pawlowsky

Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze  
atypischer Beschäftigungsformen

## **Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)**

Die MittAB verstehen sich als Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es werden Arbeiten aus all den Wissenschaftsdisziplinen veröffentlicht, die sich mit den Themen Arbeit, Arbeitsmarkt, Beruf und Qualifikation befassen. Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift sollen methodisch, theoretisch und insbesondere auch empirisch zum Erkenntnisgewinn sowie zur Beratung von Öffentlichkeit und Politik beitragen. Etwa einmal jährlich erscheint ein „Schwerpunkt-heft“, bei dem Herausgeber und Redaktion zu einem ausgewählten Themenbereich gezielt Beiträge akquirieren.

### *Hinweise für Autorinnen und Autoren*

Das Manuskript ist in dreifacher Ausfertigung an die federführende Herausgeberin Frau Prof. Jutta Allmendinger, Ph. D.  
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung  
90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104  
zu senden.

Die Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden, sie werden durch mindestens zwei Referees begutachtet und dürfen nicht bereits an anderer Stelle veröffentlicht oder zur Veröffentlichung vorgesehen sein.

Autorenhinweise und Angaben zur formalen Gestaltung der Manuskripte können im Internet abgerufen werden unter [http://doku.iab.de/mittab/hinweise\\_mittab.pdf](http://doku.iab.de/mittab/hinweise_mittab.pdf). Im IAB kann ein entsprechendes Merkblatt angefordert werden (Tel.: 09 11/1 79 30 23, Fax: 09 11/1 79 59 99; E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto:ursula.wagner@iab.de)).

### **Herausgeber**

Jutta Allmendinger, Ph. D., Direktorin des IAB, Professorin für Soziologie, München (federführende Herausgeberin)  
Dr. Friedrich Buttler, Professor, International Labour Office, Regionaldirektor für Europa und Zentralasien, Genf, ehem. Direktor des IAB  
Dr. Wolfgang Franz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Mannheim  
Dr. Knut Gerlach, Professor für Politische Wirtschaftslehre und Arbeitsökonomie, Hannover  
Florian Gerster, Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Arbeit  
Dr. Christof Helberger, Professor für Volkswirtschaftslehre, TU Berlin  
Dr. Reinhard Hujer, Professor für Statistik und Ökonometrie (Empirische Wirtschaftsforschung), Frankfurt/M.  
Dr. Gerhard Kleinhenz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Passau  
Bernhard Jagoda, Präsident a.D. der Bundesanstalt für Arbeit  
Dr. Dieter Sadowski, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Trier

### **Begründer und frühere Mitherausgeber**

Prof. Dr. Dieter Mertens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Martin Bolte, Dr. Hans Büttner, Prof. Dr. Dr. Theodor Ellinger, Heinrich Franke, Prof. Dr. Harald Gerfin, Prof. Dr. Hans Kettner, Prof. Dr. Karl-August Schäffer, Dr. h.c. Josef Stingl

### **Redaktion**

Ulrike Kress, Gerd Peters, Ursula Wagner, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB), 90478 Nürnberg, Regensburger Str. 104, Telefon (09 11) 1 79 30 19, E-Mail: [ulrike.kress@iab.de](mailto:ulrike.kress@iab.de); (09 11) 1 79 30 16, E-Mail: [gerd.peters@iab.de](mailto:gerd.peters@iab.de); (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto:ursula.wagner@iab.de); Telefax (09 11) 1 79 59 99.

### **Rechte**

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und unter genauer Quellenangabe gestattet. Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, fotografische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrofotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

### **Herstellung**

Satz und Druck: Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Gundelfinger Straße 20, 90451 Nürnberg

### **Verlag**

W. Kohlhammer GmbH, Postanschrift: 70549 Stuttgart; Lieferanschrift: Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0; Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: [waltraud.metzger@kohlhammer.de](mailto:waltraud.metzger@kohlhammer.de), Postscheckkonto Stuttgart 163 30. Girokonto Städtische Girokasse Stuttgart 2 022 309. ISSN 0340-3254

### **Bezugsbedingungen**

Die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ erscheinen viermal jährlich. Bezugspreis: Jahresabonnement 52,- € inklusive Versandkosten; Einzelheft 14,- € zuzüglich Versandkosten. Für Studenten, Wehr- und Ersatzdienstleistende wird der Preis um 20 % ermäßigt. Bestellungen durch den Buchhandel oder direkt beim Verlag. Abbestellungen sind nur bis 3 Monate vor Jahresende möglich.

### **Zitierweise:**

MittAB = „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ (ab 1970)  
Mitt(IAB) = „Mitteilungen“ (1968 und 1969)  
In den Jahren 1968 und 1969 erschienen die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ unter dem Titel „Mitteilungen“, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

**Internet:** <http://www.iab.de>

# Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen

Matthias Seifert und Peter Pawlowsky, Chemnitz\*

Die Attraktivität atypischer Beschäftigungsformen besteht aus betrieblicher Sicht in den personalpolitischen Spielräumen, die sie im Hinblick auf die Arbeitszeit, Entlohnung oder Kontinuität der Beschäftigung bieten. Für die Innovations- und Lernfähigkeit von Unternehmen sind vor allem vertrauensvolle innerbetriebliche Sozialbeziehungen wichtig, weil Vertrauen die Engagement- und Kooperationsbereitschaft von Arbeitnehmer/innen stärkt und die intraorganisationale Wissensdiffusion fördert. Der Produktionsfaktor Vertrauen, so die These, setzt der Verbreitung atypischer Beschäftigungsverhältnisse relativ enge Grenzen, denn die Etablierung und Festigung von Vertrauen in Organisationen wird stark durch die subjektiv wahrgenommenen Beschäftigungs- und Arbeitsmarktprospektiven beeinflusst. Wo individuelle Beschäftigungsunsicherheit wahrgenommen wird, herrscht ein Klima des Mißtrauens, das mit einer Aktivierung von non-kooperativen Verhaltensweisen der Beschäftigten einhergeht. Atypische Beschäftigungsverhältnisse wirken sich zwar nicht generell vertrauensschädlich aus, aber aufgrund ihres temporären Charakters können befristete Beschäftigung und Leiharbeit keine stabilen und dauerhaften Vertrauensbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmer/innen stiften. Dem betriebswirtschaftlichen Interesse an einer möglichst großen Flexibilität des Personals in Abhängigkeit von der Auftragslage steht somit das Interesse an einer hohen Leistungsbereitschaft und Produktivität der Arbeitnehmer/innen entgegen. Letzteres setzt das Vertrauen der Beschäftigten voraus und läßt sich am ehesten in stabilen und auf Dauer angelegten normalen Vollzeitverhältnissen mit relativer Beschäftigungs-„garantie“ erreichen. Aus diesem Grund ist für viele Betriebe die maximale Personalflexibilität nicht gleichbedeutend mit der optimalen.

## Gliederung

- 1 Einleitung
  - 2 Vorteile atypischer Beschäftigungsformen aus betrieblicher Sicht
  - 3 Produktionsfaktor Vertrauen
  - 4 Erosion vertikalen Vertrauens im Zuge des Strukturwandels
  - 5 Erosion horizontalen Vertrauens durch subjektiv empfundene Beschäftigungsunsicherheit
  - 6 Hypothesen zur Bedeutung atypischer Beschäftigungsformen für innerbetriebliche Vertrauensbeziehungen aus der Sicht der Beschäftigten
  - 7 Vertrauen als Barriere externer Flexibilisierung – Hypothesen aus Sicht der Personalpolitik
  - 8 Schluß
- Literatur

## 1 Einleitung

Mit dem Strukturwandel der Wirtschaft – schlaglichtartig zu skizzieren als Globalisierung und Tertiarisierung bzw. Über-

\* Matthias Seifert ist wiss. Mitarbeiter an der Forschungsstelle Sozialökonomik der Arbeit (FSA) am Lehrstuhl Personal und Führung der TU Chemnitz. Peter Pawlowsky ist Lehrstuhlinhaber BWL VI-Personalwirtschaft und Führungslehre an der Technischen Universität Chemnitz, Direktor der Forschungsstelle Sozialökonomik der Arbeit (FSA) am Lehrstuhl „Personal und Führung“. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung der Autoren.

<sup>1</sup> Der Anteil der unbefristet in Vollzeit beschäftigten Arbeiter und Angestellten in Westdeutschland sank im Zeitraum 1985 bis 1995 bei nahezu gleichbleibender Zahl der Erwerbstätigen insgesamt von 60 Prozent auf 56 Prozent (Hoffmann/Walwei 1998). Zwar ist somit ein Bedeutungsrückgang des sogenannten Normalarbeitsverhältnisses zu konstatieren, dies geht jedoch nicht mit einem Bedeutungszuwachs aller atypischen Beschäftigungsformen einher. Denn während im selben Zeitraum der Anteil der befristet Vollzeitbeschäftigten und der Leiharbeiter/innen nahezu unverändert bei knapp über 3 Prozent lag, stieg die Teilzeit- und geringfügige Beschäftigung deutlich von 11 auf fast 23 Prozent in 1996 an. Das Normalarbeitsverhältnis wurde in der vergangenen Dekade also nicht durch Leiharbeit oder befristete Beschäftigung ersetzt, vielmehr kompensierte die zunehmende Teilzeitbeschäftigung zum großen Teil den Rückgang der abhängigen Vollzeitbeschäftigung.

gang zur wissensintensiven, „knowledge-based economy“ – geht auch ein Wandel der Erwerbsformen einher. In Verbindung mit der These, daß der Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausgehe, wurde dabei in den vergangenen Jahren auch immer wieder das Ende des „Normalarbeitsverhältnisses“ eingeläutet. Letzteres ist definiert als stabile und auf Dauer angelegte, d.h. unbefristete und abhängige Vollzeitbeschäftigung (Mückenberger 1985). Davon abweichende, sogenannte atypische und im Hinblick auf die Interessen der Beschäftigten oft auch als prekär bezeichnete Formen der Erwerbsarbeit (Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung, Leiharbeit, befristete Beschäftigung usw.) haben seit geraumer Zeit und zunehmend in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Dies ist zurückzuführen auf die quantitative Zunahme atypischer Beschäftigungsformen. Damit verbunden ist ein polarisierter öffentlicher Diskurs, der die neuen Erwerbsformen je nach Interessenlage entweder als „Jobkiller“ anprangert oder als „Jobwunder“ anpreist. Die Gegner neuer Erwerbsformen kritisieren insbesondere die 620-DM-Jobs, da durch sie das am Normalarbeitsverhältnis ausgerichtete und durch die dauerhaft hohe Arbeitslosigkeit schon überstrapazierte Sozialversicherungssystem weiter unterminiert werde. Sie verweisen zudem darauf, daß arbeitsrechtliche Deregulierungen auch zu Mitnahmeeffekten führen, also sichere und unbefristete Vollzeitbeschäftigungsplätze durch atypische Beschäftigungsverhältnisse verdrängt werden, womit sich für Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen die Arbeitsbedingungen verschlechtern. Die Befürworter atypischer Erwerbsformen verweisen hingegen vor allem auf zu beobachtende Beschäftigungseffekte.

Atypische Erwerbsformen sind nicht unproblematisch, sondern ambivalent. Ihre zunehmende Verbreitung war daher zum Teil von erheblichen Befürchtungen begleitet. Zumindest in einer Hinsicht kann jedoch Entwarnung gegeben werden. Trotz ihrer quantitativen Zunahme waren atypische Beschäftigungsformen in der Vergangenheit nicht in der Lage, das Normalarbeitsverhältnis auf breiter Front zu ersetzen<sup>1</sup>. Nach wie vor ist das Normalarbeitsverhältnis in vielen Betrieben, Branchen und Berufen die einzige oder doch zumindest dominierende Beschäftigungsform. Trotz der Vorteile, die aty-

pische Erwerbsformen sowohl für Betriebe (Personalflexibilität, Kostenersparnis usw.) wie auch für Beschäftigte besitzen (Arbeitszeitflexibilität, vorübergehender Charakter), existieren somit offenbar Grenzen ihrer Verbreitung.

In diesem Beitrag wird die These vertreten, daß unter anderem der gewachsene intraorganisationale Bedarf an vertikalem (zwischen Mitarbeitern und Führungskräften) und horizontalem Vertrauen (zwischen Mitarbeitern) ein Faktor ist, der der Verbreitung atypischer Beschäftigungsformen aus rationalen personalpolitischen bzw. betriebswirtschaftlichen Überlegungen heraus relativ enge Grenzen setzt. Infolge neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, neuer Organisationsformen von Arbeit und veränderter Führungsphilosophien ist die Kontrolle von Arbeitnehmer/innen entweder erschwert oder in Mißkredit geraten (vgl. Bleicher 1982, Kipnis 1996, Creed/Miles 1996, Shaw 1997). Kontrolle gilt zudem als ineffizient und kostenintensiv (Bromiley/Cummings 1995). Vielfach wird statt dessen ein gewachsener Vertrauensbedarf innerhalb von Organisationen gesehen. Innerbetriebliches Vertrauen sei nötig, damit der Standort Deutschland im internationalen Wettbewerb bestehen kann (Marr 1996). Atypische Beschäftigungsformen stehen vertrauensvollen industriellen Beziehungen zwar nicht generell im Wege. Im folgenden wird jedoch argumentiert, daß sie problematisch hinsichtlich der Etablierung und Festigung stabiler und langfristiger innerbetrieblicher Vertrauensstrukturen sind. Der innerbetriebliche Vertrauensbedarf restringiert daher betriebliche Flexibilisierungskalküle.

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit den betrieblichen Kalkülen, die hinter einer Entscheidung für oder gegen atypische Erwerbsformen stehen, geht der Frage ihrer subjektiven Beurteilung durch die Beschäftigten nach und entwickelt auf der Grundlage einer Auseinandersetzung mit der Kategorie Vertrauen Hypothesen hinsichtlich Chancen und Grenzen derartiger Beschäftigungsformen.

## 2 Vorteile atypischer Beschäftigungsformen aus betrieblicher Sicht

Mit der dem Normalarbeitsverhältnis immanenten Stabilität sind für die Betriebe (z.B. Kündigungsschutz) bestimmte Nachteile verbunden. Die Attraktivität atypischer Beschäftigungsformen resultiert daher im Vergleich zum „starren“ Normalarbeitsverhältnis aus den personalpolitischen Spielräumen, die sie im Hinblick auf Arbeitszeit, Entlohnung oder Kontinuität der Beschäftigung bieten (Bollinger et al. 1991). Mit atypischen Beschäftigungsverhältnissen wie (sozialversicherungsfreier) Teilzeitarbeit, Leiharbeit, kurzfristiger oder befristeter Beschäftigung verbinden Betriebe insbesondere die folgenden Vorteile und Zielsetzungen:

- *Anpassung der Personalkapazität an Absatzschwankungen*, d.h. eine externe numerische Flexibilisierung des Personalbestandes, um diesen an die schwankende Auftragslage anzupassen. Zwar sind atypische Beschäftigungsverhältnisse als Instrumente zur Flexibilisierung des Personalbestandes prinzipiell untereinander substituierbar, aber es hängt von der Dauerhaftigkeit der Absatzschwankungen und den benötigten Qualifikationen ab, welche atypische Beschäftigungsform eingesetzt wird.
- Atypische Beschäftigungsformen erlauben die *flexible Kompensation von Schwankungen des Personalbestandes*. Diese entstehen durch den nur vorübergehenden, aber oftmals nicht vorhersehbaren Ausfall von Arbeitnehmer/innen infolge von Krankheit, Schwangerschaft, „sabbaticals“ oder Ur-

laub. In dieser Hinsicht haben Unternehmen schon immer einen Bedarf an atypischen Beschäftigungsformen gehabt und von ihnen Gebrauch gemacht.

- Ein Teil der Betriebe zielt mit dem Einsatz abweichender Beschäftigungsformen auch auf die *Verbilligung des Arbeitseinsatzes*, z.B. durch die Senkung von Lohnkosten bei befristet Beschäftigten bzw. von Lohnnebenkosten durch sozialversicherungsfreie Teilzeitbeschäftigung. Die zeitlich begrenzte Beschäftigung in Phasen hohen Arbeitsanfalls spart aber vor allem jene Personalkosten, die bei unbefristeter Beschäftigung ansonsten in Zeiten von Auftragsflauten entstünden.
- Ein weiterer Vorteil bzw. Nebeneffekt atypischer Beschäftigungsformen, insbesondere der befristeten Beschäftigung, besteht in der *Möglichkeit der verbesserten Arbeitskräfteerprobung*. Temporäre Formen atypischer Beschäftigung (befristete Beschäftigungsverhältnisse und Leiharbeit) sind somit auch Methoden, den Unsicherheitsfaktor bei der Personalbeschaffung zu reduzieren, indem sie eine Überprüfung der Qualität des Bewerbers bzw. der Bewerberin „on-the-job“ erlauben. Während andere Verfahren der Personalauswahl wie Bewerbungsgespräche oder Assessment-Center nur zur Formulierung von Erwartungswerten hinreichen (Erwartungsbasiertes Vertrauen in die Kompetenzen des Bewerbers), erlauben temporäre Beschäftigungsformen eine längerfristige Erprobung der Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft von Arbeitnehmer/innen (Erfahrungsbasiertes Vertrauen in die Kompetenzen).

Abgesehen von den genannten, werden atypischen Beschäftigungsverhältnissen zum Teil noch weitere Vorteile zugeschrieben: sie ermöglichen, den Personalbestand flexibel an technisch-organisatorische Veränderungen anzupassen, und sie verbessern unter Umständen die Kontrolle und Disziplinierung von Beschäftigten. Die Kontrolle von Arbeitnehmer/innen kann durch eine Verunsicherung derselben über ihre Zukunftsperspektiven erfolgen (Schramm 1992: 90 ff).

Der personalpolitischen Entscheidung, atypische Beschäftigungsformen zu nutzen, kann eine Kombination verschiedener Zielstellungen zugrunde liegen. Der Einsatz von sozialversicherungsfreier Teilzeitarbeit im Einzelhandel erfolgt zum Beispiel häufig aus dem Motivmix heraus, sowohl die Personalkosten zu senken als auch die Personalkapazität an Auslastungsschwankungen auszurichten. Umgekehrt müssen nicht alle Formen atypischer Beschäftigung alle genannten Vorteile erfüllen. Beispielsweise tragen befristete Arbeitsverhältnisse nicht immer zu einer Reduzierung der Personalkosten bei. Je nach vorrangigem Ziel oder betrieblichen Gegebenheiten sind darüber hinaus bestimmte atypische Beschäftigungsformen geeigneter als andere.

In den genannten vier Hauptfunktionen besitzen atypische Beschäftigungsformen für Betriebe klare Vorteile gegenüber dem auf Dauer angelegten Vollzeit-Normalarbeitsverhältnis. Trotz dieser eindeutigen Vorteile atypischer Beschäftigungsformen scheinen mit der dem Normalarbeitsverhältnis immanenten Stabilität nicht nur Nachteile verbunden zu sein. Anders ist kaum zu erklären, warum beispielsweise im Jahr 1992 lediglich 17 Prozent aller privatwirtschaftlichen Betriebe mit mindestens fünf Beschäftigten, die Neueinstellungen vorgenommen haben, diese Neueinstellungen befristet vorgenommen haben. Rein quantitativ betrachtet, ist der unbefristete Arbeitsvertrag auch Mitte der 90er Jahre trotz der genannten Vorteile befristeter Arbeitsverträge nach wie vor der häufigste Fall bzw. die Normalität (Bielenski/Kohler 1995: 148).

Von Personalleitern wird dabei als Grund für die Nicht-Anwendung der Befristungsmöglichkeit hauptsächlich das betriebliche Interesse an dauerhaften Beschäftigungsverhältnissen genannt (vgl. z.B. Büchtemann 1991). Dauerhafte Arbeitsplätze liegen im Interesse der Unternehmen, da sie u.a. eine Voraussetzung für den Erwerb von betriebspezifischen Qualifikationen und deren Nutzung durch die Betriebe sind. Aus der Sicht vieler Unternehmen sind stabile Beschäftigungsverhältnisse zudem ein nicht zu unterschätzender Produktionsfaktor, da ein positiver Wirkungszusammenhang gesehen wird zwischen der Stabilität von Beschäftigungsverhältnissen, der subjektiv wahrgenommenen Beschäftigungssicherheit, den sich auf dieser Grundlage aufbauenden betrieblichen Vertrauensbeziehungen und der Leistungs- bzw. Kooperationsbereitschaft von Arbeitnehmer/innen (vgl. Pawlowsky 1996).

Dem betriebswirtschaftlichen Interesse an einer möglichst großen Flexibilität des Personals in Abhängigkeit von der Kapazitätsauslastung und der Auftragslage steht somit das ebenfalls betriebswirtschaftliche Interesse an einer hohen Leistungsbereitschaft, Loyalität und Produktivität der Arbeitnehmer/innen entgegen. Unsere These lautet, daß Beschäftigte solche Verhaltensdispositionen am ehesten in stabilen und auf Dauer angelegten normalen Vollzeitbeschäftigungsverhältnissen mit relativer Beschäftigungs“garantie“ an den Tag legen. Daher setzen viele Betriebe aus rationalen Erwägungen heraus die maximale Personalflexibilität nicht gleich mit der optimalen (Walwei 1995). Der Produktivitätsaspekt setzt der Verbreitung befristeter Beschäftigung und Leiharbeit relativ enge Grenzen. Diese sind folglich nur sehr bedingt funktionale Äquivalente zum Normalarbeitsverhältnis. Worin diese Grenzen atypischer Beschäftigungsverhältnisse liegen, bzw. wie sie ihre Wirkung entfalten, soll im folgenden näher betrachtet werden.

### 3 Produktionsfaktor Vertrauen

In arbeitsteiligen Prozessen ist die Koordination von Arbeit seit jeher eine zentrale Problemstellung, die durch die vielfach gestiegene Komplexität der Aufgabenbewältigung (z.B. durch komplexere Produkte, eine größere Heterogenität der Mitarbeiterinteressen oder Instabilität der Unternehmensumwelten) zusätzlich erschwert wird. Spezialisierte Handlungen der Organisationsmitglieder sind im Hinblick auf die organisationale Zweckbestimmung zu koordinieren. In Arbeitsorganisationen existieren zu diesem Zweck prinzipiell vier eigenständige Mittel der Handlungskoordination: Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung (vgl. Zündorf 1986).

Diese vier Mittel der Handlungskoordination lassen sich kurz umrissen folgendermaßen voneinander differenzieren.

<sup>2</sup> Unter Koordination wird hier das wechselseitige Abstimmen von Aktivitäten in arbeitsteiligen Gruppen und Organisationen durch die vier Koordinierungsmedien verstanden. Kooperation meint hingegen eine spezifische Form der Zusammenarbeit, die im Gegensatz steht zu Konkurrenz (Nullsummendenden) und Konflikt. Kooperation kann aus eigennützigen Motiven heraus erfolgen, entscheidend ist jedoch, daß sie allen beteiligten Individuen dient bzw. dienen kann, denn unter Umständen läßt sich der Kooperationserfolg aufgrund äußerer Umstände nicht realisieren (vgl. Flodell 1989, Axelrod 1991).

<sup>3</sup> Es soll hier nicht behauptet werden, daß die unter Laborbedingungen gewonnenen Ergebnisse der Experimente mit dem „Gefangenendilemma“ unstandlos in die Wirklichkeit (von ökonomischen Tauschkontexten) übertragen werden können bzw. diese sich immer als Gefangenendilemma modellieren läßt. Vielmehr teilen wir die diesbezüglich geübte Kritik (vgl. z.B. Kee/Knox 1970, Brückerhoff 1982, Gambetta 1988). Wir wollen jedoch darlegen, daß selbst unter günstigen Bedingungen (rationale Menschen; Akteure mit eigenen, aber nicht gegensätzlichen Interessen; Akteure, die von ihrem kooperativem Verhalten profitieren können) Kooperation an Voraussetzungen gebunden ist.

Die Grundlage von *Macht* ist formale Autorität. Sie ist gebunden an formale Strukturen von Über- und Unterordnung (Hierarchie). Macht ist dabei wesensmäßig instrumentell, d.h. mit der Erreichung bestimmter Ziele verbunden. Sie ist eine zwischen Akteuren existierende gegenseitige, aber unausgewogene Beziehung (Crozier/Friedberg 1993). Während Macht auf der Grundlage formaler Autorität ausgeübt wird, beruht *Einfluß* auf funktionaler Autorität, also auf Ansehen, Überzeugungskraft und Wissen. Wer Einfluß ausübt, argumentiert, versucht zu überzeugen und für seine Meinung oder Absichten Zustimmung zu finden (Zündorf 1986). *Vertrauen* ist eine optimistische und inhaltlich spezifische Erwartung (vgl. Seifert/Brinkmann 1998). Man vertraut entweder in die Kompetenz, Integrität oder Gesinnung eines Gegenübers. Vertrauen wird auf der Grundlage der Zuschreibung von Vertrauenswürdigkeit vergeben und kann Verhaltenskonsequenzen haben (z.B. verbesserter Informationsfluß oder erhöhte Kooperationsneigung). Während Macht und Einfluß instrumentell bzw. erfolgsorientiert sind, zielt *Verständigung* im Rahmen kommunikativer Handlungen auf die Erreichung eines Einverständnisses (Einigung) bzw. auf die Aushandlung einer gemeinsamen Situationsdefinition (Habermas 1981: 385).

Zwar ist Macht häufig das dominierende Medium der Handlungskoordination in Organisationen, jedoch tritt es zumeist nicht in idealtypisch reiner Form auf, sondern vielmehr in Kombination mit den anderen Mechanismen. Von der Art und dem Selbstverständnis der Organisation bzw. ihrer Teileinheiten hängt es dabei ab, ob Macht beispielsweise vorrangig mit Verständigung (informelle Gruppen) oder mit Einfluß kombiniert wird (z.B. Enquetekommissionen). Ein Problem stellt die Koordination von individuellen Einzelhandlungen vor allem insofern dar, als Organisationen weder in der Lage sind, jede ihrem Zweck dienliche kooperative Handlung (sofort) anzuerkennen und zu belohnen, noch jedes Kooperationsversagen bzw. jede Kooperationsverweigerung zu entdecken und (direkt) zu bestrafen<sup>2</sup> (vgl. Vanberg 1987). Weder kann jede freiwillig geleistete Überstunde vergütet, noch jedes „Blaumachen“ geahndet werden. Insbesondere die Koordination von Handlungen durch Macht bzw. ihre Androhung (Sanktion) stößt damit an Grenzen. Die erfolgreiche Koordination von Einzelhandlungen hängt daher auch von der Bereitwilligkeit der Organisationsmitglieder ab, sich freiwillig und unaufgefordert für die Organisationsziele zu engagieren und zu kooperieren.

Kooperatives Verhalten von Individuen ist jedoch von bestimmten Voraussetzungen abhängig. Eine Erkenntnis der Spieltheorie bzw. der Forschung zum Gefangenendilemma ist, daß Kooperation zwischen eigeninteressierten und erfolgsorientierten Akteuren – wovon in Arbeitskontexten ausgegangen werden muß – auch dann nicht selbstverständlich ist, wenn die involvierten Akteure wechselseitig von ihrem kooperativem Verhalten profitieren können<sup>3</sup> (vgl. z.B. Deutsch 1958). Im Gefangenendilemma ist es aus individueller Sicht und in kurzfristiger Perspektive unabhängig vom Verhalten des anderen Spielers vorteilhafter bzw. (vermeintlich) sicherer, zu konkurrieren (Axelrod 1991: 105). Beiderseitiges Konkurrenzverhalten (Defektion) führt jedoch zu einem schlechteren Ergebnis als wechselseitige Kooperation. Die Entstehung von Kooperation setzt daher das Vertrauen voraus, daß der Spielpartner die Kooperationsbereitschaft bzw. kooperative Vorleistung nicht ausbeutet (vgl. Bierhoff/Müller 1993). Für die Entstehung von kooperativem Verhalten genügt es jedoch nicht, anderen zu vertrauen. „It is necessary not only to trust others before acting cooperatively, but also to believe that one is trusted by others“ (Gambetta

1988: 216; H.i.O.). Kooperation setzt nicht nur voraus, daß man in die Kooperationsbereitschaft eines Gegenüber vertraut. Sie setzt auch den Glauben voraus, daß der Spielpartner dem eigenen Kooperationsangebot vertraut. Denn im Gegensatz zum Gefangenendilemma existiert bei realen Interaktionen vielfach auch Unsicherheit hinsichtlich des tatsächlichen Verhaltens des anderen Akteurs bzw. „Spielers“ im vorangegangenen Zug (Axelrod 1991: 17).

Gegenseitiges Vertrauen kann als Grundlage der Entwicklung von Kooperation angesehen werden. Nur unter einer Bedingung kann auf Gegenseitigkeit (Reziprozität) beruhende Kooperation entstehen, ohne daß notwendigerweise Vertrauen vorhanden sein muß<sup>4</sup> (vgl. Axelrod 1991). Diese Bedingung lautet, daß die Zukunft einen Schatten auf die Gegenwart wirft. Können Akteure davon ausgehen, daß sie immer wieder aufeinander treffen werden und ist die Bedeutung der zukünftigen Interaktion für sie hinreichend groß, sorgen sie sich um ihre gemeinsame Zukunft und beeinflusst dies ihre strategische Entscheidungssituation. Denn das Wissen oder die Vermutung, daß das Gegenüber sich durch Defektionen nicht unbegrenzt ausbeuten läßt, sondern provozierbar ist und das eigene Konkurrenzverhalten zum Zwecke der Gewinnmaximierung ebenfalls mit Defektion („wie du mir so ich dir“) beantworten wird – was für beide zum schlechtesten Ergebnis führt – generiert einen utilitaristischen Lernprozeß<sup>5</sup>. Antizipiert ein Akteur diese Vergeltung, verändert sich seine strategische Situation, denn der kurzfristig durch Defektion zu erzielende Gewinn verliert an Bedeutung im Verhältnis zum langfristig zu erzielenden Gewinn durch Kooperation. Auch Akteure, die nur ihrem Eigeninteresse folgen, haben dann ein Interesse an Kooperation, weil sie lernen, daß unter diesen Bedingungen ihr kooperatives Verhalten bessere Ergebnisse zeitigt. Denn im Modell des Gefangenendilemmas (*Nicht-Nullsummenspiel*) wie auch in vielen alltäglichen Situationen, die durch eigeninteressierte Akteure, aber nicht antagonistische Interessenlagen gekennzeichnet sind, ist die

eigene Kooperativität Voraussetzung für den Erfolg des anderen wie auch umgekehrt das eigene gute Abschneiden vom Erfolg des anderen abhängt (Axelrod 1991: 101). Geht man realistischere zudem davon aus, daß die Akteure in einen sozialen Kontext eingebettet sind, bedeutet Defektion unter Umständen auch Reputationsverlust. Dieser verringert oftmals die zukünftig möglichen Interaktionschancen mit anderen, verschlechtert die individuelle Nutzenfunktion und stärkt die Kooperationsneigung<sup>6</sup>.

Die Entstehung von Kooperation setzt mithin im Fall einer unsicheren Zukunft Vertrauen voraus. In Situationen der Handlungssicherheit und Berechenbarkeit der Handlungen anderer Akteure ist Vertrauen unnötig. Bedarf an Vertrauen entsteht im Umgang mit Situationen, die durch das Fehlen von Informationen (Unwissenheit) und einer daraus resultierenden mangelnden Ereignisbeherrschung (Unsicherheit) gekennzeichnet sind (vgl. Luhmann 1973, Lewis/Weigert 1985, Koller 1990). Vertrauen fungiert als Ersatz für Informationen und stiftet Sicherheit bzw. reduziert Ängste (Cook/Wall 1980). Es ist daher ein geeignetes Hilfsmittel im Umgang mit solchen Situationen. Definieren läßt sich Vertrauen als eine multidimensionale, auf der Grundlage von Gefühlen und Kognitionen ausgebildete positive Erwartung unter kaum kontrollierbaren Umweltgegebenheiten, die zu einer bewußten, häufig jedoch gewohnheitsmäßigen Steuerung des eigenen Handelns führt. Wer Vertrauen vergibt, macht Annahmen hinsichtlich des zukünftig von einer Person oder Institution zu erwartenden Verhaltens, hegt also inhaltlich spezifizierbare Erwartungen. Vertrauen ist daher in der Regel als dreigliedriges Phänomen aufzufassen: eine Person A vertraut einer Person oder Institution B im Hinblick auf einen Gegenstand C. Die mit der Vergabe von Vertrauen häufig stillschweigend einhergehenden Erwartungen umfassen die (1) Kompetenzen, (2) die Integrität oder die (3) Gesinnung anderer.

(1) Sprechen Beschäftigte ihren Führungskräften bzw. dem Top-Management die Fähigkeit ab, ihre Rolle technisch kompetent auszufüllen und nehmen sie einen Mangel an Sachkompetenzen oder Problemlösefähigkeiten wahr, erodiert das Vertrauen (vgl. Gabarro 1978, Barber 1983). Beschäftigte orientieren sich dabei am Output. Bleiben bestimmte Outputerwartungen unerfüllt, entstehen Zweifel an der Leistungsbzw. Überlebensfähigkeit von Personen oder Systemen, d.h. letztendlich an ihren Kenntnissen und Kompetenzen (Lepsius 1997). Führungsversagen, strategische Fehler des Top-Managements und das Nichterreichen von gesetzten oder erwarteten (Umsatz-, Gewinn-) Zielen generieren inner- wie außerbetrieblich Mißtrauen. Ist aufgrund dieser Defizite in den Augen der Beschäftigten gar der langfristige Bestand einer Organisation in Frage gestellt, entsteht nicht nur Mißtrauen, vielmehr wird auch ihr „commitment“ nachlassen (vgl. Greenhalgh/Sutton 1991, Shaw 1997). Beschäftigte reagieren mit Abwanderungsneigungen, Dienst nach Vorschrift und sinkender Produktivität.

(2) Die Integrität von Vertrauensobjekten setzt sich zusammen aus der attribuierten Offenheit, Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit (vgl. dazu Lindskold 1981, Butler 1991, Bentele 1994).

(3) Vertraut ein Akteur hingegen in die Gesinnung eines anderen, attribuiert und erwartet er vor allem wohlwollende Motive und Intentionen (Deutsch 1958, Gambetta 1988). Der Vertrauende geht davon aus, daß ihm der oder die andere – unter Umständen aus purem Eigeninteresse an einer andauernden und durch Reziprozität gekennzeichneten Beziehung – keinen Schaden zufügen will, sich loyal verhält und even-

<sup>4</sup> Robert Axelrod vertritt folgende These: „Die Grundlage der Kooperation ist in Wirklichkeit nicht Vertrauen, sondern Dauerhaftigkeit der Beziehung ... Es ist langfristig weniger wichtig, daß die Spieler einander vertrauen, als daß die Bedingungen für sie günstig sind, ein stabiles Muster der Kooperation untereinander auszubilden“ (Axelrod 1991, S. 164). Einmal abgesehen davon, daß Axelrod selbst vereinzelt die Kategorie Vertrauen bzw. Mißtrauen ergänzend oder ersetzend für den Begriff Reziprozität einführt (S. 54, S. 77, S. 104, S. 118, S. 160f.), stellt sich uns die Frage, ob auf Gegenseitigkeit beruhende Kooperation nicht doch auch auf Vertrauen basiert. Denn selbst bei hinreichend großem Schatten der Zukunft setzt Kooperation, sofern diese nicht vorhersehbar ist, vielfach Vertrauen in die Reziprozitätsbereitschaft des anderen voraus (vgl. Fox 1974, Gondek et al. 1992). D.h. man vertraut darauf, daß der Gegenüber die Reziprozitätsnormen einhält. Ein Akteur überbrückt mit Hilfe von Vertrauen die Zeitdifferenz bzw. Unsicherheit zwischen seiner Kooperationsvorleistung und der Reaktion des Gegenüber. Die Androhung von Vergeltung für Defektion stiftet dabei Vertrauen, das auf Abschreckung basiert. „Deterrence-based trust exists when the potential costs of discontinuing the relationship or the likelihood of retributive action outweigh the short-term advantage of acting in a distrustful way.“ (Shapiro et al. 1992, S. 366)

<sup>5</sup> Max Miller hat darauf hingewiesen, daß dieser utilitaristische Lernprozeß ein Machtgleichgewicht zwischen den interagierenden Akteuren voraussetzt. Im Fall ungleicher Sanktionsgewalt für Defektion, entsteht keine Kooperation, vielmehr ordnet sich der Schwächere zum Vorteil des Stärkeren unter (vgl. auch Axelrod 1991, S. 135). Unter Bedingungen asymmetrischer Machtverhältnisse, wie im Fall von Arbeitsorganisationen üblich, ist die endogene Evolution von Kooperation aus rationalen Egoismen heraus mithin unwahrscheinlich. Vielmehr reproduziert sich soziale Ungleichheit und einseitige Ausbeutung (Miller 1994, S. 10).

<sup>6</sup> Sorgt sich ein Akteur um seinen guten Ruf, macht ihn dies noch nicht vertrauenswürdig (vgl. dazu Coleman 1995, S. 139), sondern allenfalls berechenbar(er) und in gewisser Weise zuverlässig(er). Zuverlässigkeit allein genügt jedoch häufig nicht für die Attribution von Vertrauenswürdigkeit. Unter Vertrauenswürdigkeit verstehen wir die einer Person oder auch einem Objekt anhand von bestimmten Informationen bzw. Signalen (Indizien) zugeschriebenen Charakteristika (Thorslund 1976). Vertrauenswürdig ist nur, wer Integrität, Kompetenz und/oder eine bestimmte Gesinnung zugeschrieben bekommt (vgl. Seifert/Brinkmann 1998).

tuell sogar die gleichen Werte und Ziele teilt (Identifikation) (Hardin 1991, Butler 1991, Shapiro et al. 1992).

Man vertraut infolge von Attributionen, Zuneigung oder gewohnheitsmäßiger Routine (Erfahrungen) in die Kompetenz, die Integrität bzw. die Gesinnung von anderen, hegt dementsprechende Erwartungen und reguliert danach die eigene Abhängigkeit von anderen (Zand 1977: 63). Die Unsicherheit darüber, ob das Vertrauen gerechtfertigt ist oder nicht, verursacht jedoch ein Risiko. Das Risiko besteht darin, daß Vertrauen mißbraucht werden kann und dem Vertrauenden dadurch ein mehr oder weniger großer Schaden entsteht. In diesem Sinne ist Vertrauen eine riskante Vorleistung, da auch andere als die seitens des Vertrauenden antizipierten zukünftigen Ereignisse eintreten können – der Vertrauensempfänger verhält sich nicht wie angenommen, d.h. er erweist sich nicht als vertrauenswürdig (Luhmann 1973).

Bei Zukunftsunsicherheit setzt Kooperation Vertrauen voraus. Für den Vertrauenden ist jedoch unsicher, ob das Gegenüber tatsächlich kooperativ auf das Vertrauensangebot reagiert. Dieses Vertrauensdilemma scheint in der Arbeitswelt bzw. in Arbeitsorganisationen besonders groß zu sein. Auf der Grundlage asymmetrischer Machtverhältnisse und divergenter Interessenlagen zwischen Management und Beschäftigten sind die Beziehungen häufig durch Vorsicht, Zurückhaltung und Mißtrauen gekennzeichnet. Darüber hinaus manifestiert sich in Managementphilosophien und den dahinter stehenden Menschenbildern (man denke nur an McGregors Theorie X), sowie in Arbeitsorganisationsformen und Führungsstilen von Vorgesetzten häufig wenig Vertrauen in die Beschäftigten (vgl. Fox 1974, Creed/Miles 1996). Insbesondere das lange Zeit in Westdeutschland unangefochten geltende tayloristische Paradigma wurde von einer Managementphilosophie begleitet, die auf Mißtrauen gegenüber den Mitarbeitern fußte (Bleicher 1995). Trotz der damit zum Teil verbundenen rigiden Kontrollmechanismen von Produktionsarbeit entwickelte sich in vielen Betrieben jedoch auch ein Vertrauensverhältnis zwischen qualifizierten Arbeitnehmern und dem Management.

Die Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital sind in Deutschland somit seit jeher durch ein spezifisches Vertrauensverhältnis gekennzeichnet (vgl. dazu Fukuyama 1995, Kern 1996). Der Kooperationsort Betrieb besitzt vielfach eine „außergewöhnliche hohe Aufladung, die sich in einer spezifischen Vertrauensbeziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und einer entsprechenden Ausformung des Reziprozitätsgefüges im Betrieb äußerte. Auf dieser Struktur ruhte die Produktivkraftentwicklung, damit auch die Wettbewerbsfähigkeit“ (Kern 1996: 8). Das Management konnte darauf vertrauen, daß die Beschäftigten ihren Dienst nicht einfach nur nach Vorschrift versehen, sondern sich darüber hinaus für die Betriebsziele engagieren. Inhaltlich spezifiziert vertraute das Management also in die Gesinnung der Beschäftigten, insbesondere in bestimmte Werte wie ihre Arbeitsmoral oder auch ihre Loyalität. Umgekehrt vertrauten qualifizierte Arbeitnehmer/innen darauf, im Gegenzug für ihr Engagement und ihre Identifikation sichere Arbeitsplätze, ihren Anteil am Wohlstand und auf dieser Grundlage eine planbare Zukunft zu besitzen. Sie hegten also bestimmte Outputerwartungen und vertrauten ebenfalls in die Gesinnung des Managements, in dessen Wohlwollen und Reziprozitätsbe-

reitschaft. Nicht zuletzt auch die repräsentative Mitwirkung der Beschäftigten im Rahmen der Mitbestimmung ermöglichte eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Kapital und Arbeit und hat die Entstehung kooperativer Unternehmenskulturen begünstigt (vgl. Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998).

Aufgrund neuer Organisationsformen (Creed/Miles 1996, Sheppard/Tuchinsky 1996), IuK-Technologien (Kipnis 1996) und Personaleinsatzstrategien (Faust et al. 1994, Gerst et al. 1995) ist der intraorganisationale Kooperations- und Vertrauensbedarf in den letzten Jahren deutlich gewachsen. Kooperation ist mehr denn je zu einem Grundpfeiler der wissensintensiven Sektoren geworden. Neue Produktionsformen, in noch größerem Umfang aber der Umgang mit Information und Wissen in allen Bereichen einer entstehenden Informations- und Wissensgesellschaft, sind in hohem Maße auf das Element freiwilliger, vertrauensvoller Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, aber auch innerhalb einer Hierarchieebene angewiesen. Insbesondere dort, wo jeder Arbeitnehmer zu seinem eigenen Experten geworden ist, teilt er sein Wissen und seine Kenntnisse nur dann mit anderen, wenn dies im Sinne einer gemeinsamen Zielsetzung als nützlich und sinnvoll erlebt wird (Pawlowsky 1996). Viele Arbeitnehmer/innen sind zugleich aufgrund ihres Wissensvorsprungs durch Vorgesetzte nur noch sehr bedingt kontrollierbar. Mit anderen Worten: das für die Überlebensfähigkeit und den dauerhaften Erfolg von Unternehmen notwendige innerbetriebliche Vertrauensniveau ist gestiegen. Denn eine Gemeinsamkeit moderner Managementkonzepte wie „Lean Production“, „TQM“ oder „Wissensmanagement“ liegt darin, daß sie alle von den Beschäftigten die Übernahme von Verantwortung und Eigeninitiative verlangen (vgl. Gibson 1997). Es ist in diesen Konzepten die Rede vom „empowerment“ der Beschäftigten, die sich vom Lohnabhängigen zum „Unternehmer im Unternehmen“ wandeln und dabei ihr „implizites Wissen“ preisgeben sollen (Nonaka/Takeuchi 1995). Unternehmensziele wie Qualität, Flexibilität und Innovativität scheinen daher heute mehr denn je eine abhängige Variable des Humanpotentials, seiner Qualifikationen sowie insbesondere der vorbehaltlosen Kooperations- und Engagementbereitschaft der Beschäftigten zu sein. Internationale Benchmarkinganalysen haben als Determinanten ökonomischen Erfolgs ein diese Faktoren stützendes Human Resource Management identifiziert (vgl. z.B. MacDuffie/Krafcik 1992, Wyatt 1998).

Es hängt demnach von der Pflege und Entfaltung dieser Ressourcen ab, ob existierende Standortvorteile zum Tragen kommen<sup>7</sup> (Marr 1996). Ausschließlich konfliktorientierte, auf Befehl und Gehorsam sowie Kontrolle von Arbeitnehmer/innen fixierte industrielle Beziehungen im Betrieb gelten daher als kaum noch geeignet, einen leistungsfähigen Modus der Koordination und Integration von Einzelhandlungen zu gewährleisten. Nicht nur der Taylorismus, auch die für ihn typische „Mißtrauensorganisation“ stößt an Grenzen (vgl. Bleicher 1982). Aufbau und Erhalt von Vertrauensbeziehungen sind keine Selbstverständlichkeit, sondern an bestimmte Voraussetzungen gebunden. Während man technischen Expertensystemen notgedrungen vielfach „blind“ vertraut (vgl. Giddens 1996), ist der Aufbau bzw. die Pflege von stabilen Vertrauensbeziehungen in Arbeitskontexten an bestimmte situative und personenbezogene Bedingungen geknüpft, somit kontextabhängig. Zu diesen Kontextbedingungen gehört die Attribution von Vertrauenswürdigkeit entlang den drei Dimensionen Kompetenz, Integrität und Gesinnung. Als Determinanten des Vertrauensniveaus in Arbeitskontexten fungieren zudem unternehmensexterne Faktoren (Arbeitsmarkt)

<sup>7</sup> Wie Horst Kern (1996) gezeigt hat, kann zuviel Vertrauen auch negative Konsequenzen für den Standort Deutschland haben. Vertrauen muß also nicht immer „gut“ bzw. produktiv sein.

und unternehmensinterne Faktoren wie die wahrgenommene Stabilität von Beschäftigungsverhältnissen und die sich längerfristig bietenden Arbeitsplatz- und Karriereaussichten (Reziprozitätserwartungen).

#### 4 Erosion vertikalen Vertrauens im Zuge des Strukturwandels

Die Bereitschaft qualifizierter Arbeitnehmer/innen (Facharbeiter/innen, Angestellte<sup>8</sup>, Ingenieure), sich arbeitsinhaltslich zu engagieren und freiwillig „mehr als notwendig zu tun“, ist teilweise aus der Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes geboren. Insbesondere in ostdeutschen Betrieben scheint sowohl die Furcht vor dem Verlust des Arbeitsplatzes wie auch die auf dieser Grundlage entstehende „Bereitschaft“ bzw. der empfundene Zwang zu unbezahlter Mehrarbeit weit verbreitet zu sein. Eine solche extrinsische Motivierung durch Angst, Streß und Druck hat jedoch Grenzen. Zwar läßt sich auf diese Weise der Krankenstand senken und das Leistungsverhalten in quantitativen Dimensionen steigern, jedoch sind damit keine qualitativen Effekte zu erzielen. Die in vielen Betrieben benötigten und angestrebten Motivations- und Kreativitätspotentiale können unter diesen Rahmenbedingungen kaum entwickelt werden. Neue Mitarbeiterqualitäten wie Kreativität, Engagement, die Identifikation mit den Unternehmenszielen und – insbesondere von Seiten des mittleren Managements – ein motivierender Umgang mit Untergebenen lassen sich nicht wie die traditionelle Stückzahlmoral erzwingen, sie müssen kultiviert werden. Der Druck verstärkter Leistungskontrolle und wachsender Bedrohung des eigenen Arbeitsplatzes mag dazu anhalten, die Stückzahl und die Zahl der Überstunden zu erhöhen – einen guten Einfall bekommt man dadurch nicht. Kreativität scheut die Peitsche, aber liebt das Zuckerbrot. Die Bereitschaft, sich aktiv an Innovationen, Rationalisierungs- und Optimierungsprozessen zu beteiligen, ist an das Vertrauen gebunden, daß die eigene Leistung und Anstrengung anerkannt wird. Sie setzen das Vertrauen voraus, im Gegenzug für solche Leistungen materiell an der Prosperität des Unternehmens teilzuhaben bzw. zumindest über relativ sichere Arbeitsplätze mit kalkulierbaren Aufstiegschancen zu verfügen. Die Beschäftigten vertrauen mithin in die Gesinnung des Managements, sprich in seine Reziprozitätsbereitschaft und „exchange intention“ (Deutsch 1960: 125). Mit ihrem Vertrauen geht die Erwartung einher, daß das Management bereit ist, auch die Interessen der Beschäftigten zu berücksichtigen (vgl. Shaw 1997). Innovations- und Rationalisierungshandeln ist wie anderes Engagement von Beschäftigten zudem Ausdruck der Identifikation mit dem Unternehmen und eines hohen „commitment“, also dem Gefühl, daß die Ziele der Mitarbeiter/innen und des Betriebes nicht auseinanderfallen.

Die Bereitschaft zur Beteiligung an Innovationen basierte in Deutschland auf dem Vertrauen, daß das Management die mit Innovations- und Rationalisierungsprozessen immer auch verbundenen Gefahren der Dequalifizierung oder Freiset-

zung der Innovierenden nicht gegen sie wenden würde. Vertrauen in die relative Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes – also in die Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit eines nie explizit gegebenen Beschäftigungsversprechens – und Vertrauen auf der Grundlage eines Verteilungskonsenses war über viele Jahre hinweg der „soziale Stoff“, der sicherstellte, daß z.B. die Unbestimmtheiten des Innovationsprozesses nicht in innovationsschädliche Risikoaversion umschlägt (Lutz 1984, Kissel 1989, Fürstenberg 1989). Die Funktionsfähigkeit der Vertrauensbeziehung zwischen qualifizierten Arbeitnehmer/innen und dem Management ist mithin an ein System von „Garantien“, Anreizen und Gratifikationen gebunden (im Angestelltenbereich z.B. auch Zuweisung interessanter Aufgabengebiete oder mehr Verantwortung). Auf der Basis dieses bilateralen „sozialen Tauschs“ – arbeitsinhaltsliches Engagement und Innovationshandeln gegen soziale Sicherheit und Wohlfahrt – ist Vertrauen entstanden, das individuelles berufliches Engagement begünstigte (Heisig/Littek 1995).

Vertrauen ist ein Faktor, der nicht im Sinne des Modells knapper Ressourcen – also je weniger desto wertvoller – verstanden werden kann. Es ist vielmehr ähnlich wie Wissen eine Ressource, deren Wert sich durch ihren „Gebrauch“ erhöht und nicht verringert. Umgekehrt dezimiert sich der „Vorrat“ an Vertrauen bzw. verkümmert es durch Nichtgebrauch (Hirschmann 1984: 93). Für die Stabilisierung von Vertrauen ist somit Reziprozität notwendig. Dies insbesondere, da Vertrauen sehr fragil ist. Es braucht daher periodische Bestätigungen (z.B. in Form von Reziprozitätserlebnissen), um nicht als unrealistisch denunziert zu werden. Innerhalb vieler Organisationen, so unsere Annahme, bleiben diese Bestätigungen derzeit jedoch aus. Vielmehr untergraben der drastische Personalabbau, die zunehmende Verbreitung ungesicherter Beschäftigungsverhältnisse, Angriffe auf im Laufe der Jahre selbstverständlich gewordene Arbeitnehmerrechte (Karenztagediskussion, betriebliche Sozialleistungen), die Betonung der Kosten- und nicht der Leistungsseite des Faktors Arbeit und nicht zuletzt die Drohung mit Standortverlagerungen die Loyalitätsbeziehungen, das Reziprozitätsgefüge und damit die Vertrauensstruktur. Die Globalisierung wirkt zudem wie ein „Katalysator des Vertrauensverfalls“ (Kern 1996), da in einer globalen Ökonomie Standortverlagerungen als so plausibel erscheinen, daß bereits ihre Androhung zur Disziplinierung eingesetzt werden kann (Dörre et al. 1997). Hinzu kommt, daß im Gefolge des Strukturwandels und neuer Organisationskonzepte wie „Lean Management“ und „Business Process Reengineering“ Beschäftigungs-„garantien“ zweifelhaft werden, sich Karrierewege vor allem auch im Angestelltenbereich verengen und Verteilungsspielräume schrumpfen (Heisig/Littek 1995). Die Motivation, Vorleistungen zu erbringen, wird geringer, wenn diese Erwartungen enttäuscht werden und der Ertrag für erbrachte Vorleistungen in mittel- und langfristiger Perspektive unsicher ist. Vielmehr reagieren qualifizierte Arbeitnehmer/innen der Kernbelegschaften mit innerer Emigration, „Dienst nach Vorschrift“, Angst und Mißtrauen (vgl. Mishra et al. 1998).

Mit der Erosion ihrer Bedingungen (Beschäftigungssicherheit, Partizipation am Wohlstand, Entscheidungsteilhabe, Karriereperspektive) werden auch die Vertrauensbeziehungen im hergebrachten Sinn als Grundlage der Organisation von Arbeit problematisch. Es findet eine an kurzfristigeren Zeithorizonten orientierte „Ökonomisierung allen Handelns“ statt (Heisig/Littek 1995), die sich nicht nur nachteilig auf das Engagement der Beschäftigten, die Unternehmenskultur und das Innovationsklima im Betrieb auswirkt, sondern auch den ökonomischen Erfolg gefährden kann (Gondek et al. 1992, Schramm 1994, Shaw 1997). Wie insbesondere der Zusam-

<sup>8</sup> Aufgrund der Spezifika der Tätigkeitsstruktur im Bereich qualifizierter Angestelltenarbeit (hohes Maß an inhaltlicher Unbestimmtheit, Komplexität und Unvorhersehbarkeit) lassen sich qualifizierte Angestellte kaum durch tayloristische Prinzipien wie enge Vorgabendefinition und direkte Überwachung einzelner Arbeitsschritte kontrollieren. Die Arbeitsbeziehungen beruhen statt dessen auf bestimmten Entscheidungs-Freiheitsgraden und zurückhaltender Kontrolle durch die Hierarchie, d.h. generell eher auf Vertrauen als auf Mißtrauen, eher auf der Koordination durch Konsens als durch Zwang und Kontrolle (Littek/Heisig 1986). Vertrauensbeziehungen werden also auch durch Faktoren wie dem zugestandenem Grad an Handlungs- und Entscheidungsautonomie bei der Arbeitsausführung und die Form der Arbeitskontrolle beeinflusst (vgl. Fox 1974, Gondek et al. 1992).

menhang zwischen Beschäftigungsunsicherheit und Leistungsbereitschaft von Arbeitnehmer/innen beschaffen ist, soll im folgenden anhand einiger empirischer Befunde näher betrachtet werden.

### 5 Erosion horizontalen Vertrauens durch subjektiv empfundene Beschäftigungsunsicherheit

Der Strukturwandel der Wirtschaft ist von dauerhaft hoher und wachsender Arbeitslosigkeit begleitet. Die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes steht daher vielfach im Zentrum des beruflichen Interesses von Beschäftigten (vgl. Datenreport 1994, Allbus 1996). Wo jedoch subjektive Beschäftigungsunsicherheit erlebt wird und zudem schlechte Wiederbeschäftigungsperspektiven angenommen werden, entbrennt ein Verteilungskampf um Arbeitsplätze. Denn mit zunehmender Beschäftigungsunsicherheit nimmt tendenziell auch die Solidaritätsbereitschaft zwischen Arbeitnehmer/innen ab (Schramm 1992: 139). Die Beschäftigten nehmen vielmehr einen interpersonellen Interesses- und Verteilungskonflikt wahr. Sie sehen sich als Konkurrenten um Arbeitsplätze und attribuieren sich gegenseitig egoistische, nutzenmaximierende Motive. Die Situation wird als Nullsummenspiel wahrgenommen, d.h. die Gewinne des einen sind die Verluste des anderen. Die Leistungsfähigkeit des Kollegen bzw. der Kollegin erscheint als etwas Bedrohliches, weil ihnen nicht mehr Wohlwollen, sondern eine feindselige Gesinnung unterstellt wird. Diese Bedrohungswahrnehmung führt zu einem Klima des Mißtrauens zwischen den Beschäftigten, das die Kooperationsneigung bzw. -bereitschaft nachhaltig hemmt.

So zeigen unsere Untersuchungen (Pawlowsky 1986, Flodell 1989), daß Kooperation und Zusammenarbeit in besonderer Weise in Mitleidenschaft gezogen werden, wenn Mitarbeiter individuelle Beschäftigungsunsicherheit erleben: Die Bedrohungswahrnehmung steht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Hilfsbereitschaft bzw. dem Konkurrenzverhalten gegenüber Kollegen und Kolleginnen (vgl. auch Schramm 1992: 125 ff.). Überdurchschnittlich häufig findet sich eine non-kooperative, konkurrenzbezogene Haltung der Mitarbeiter dort, wo der Anteil überdurchschnittlich hoch ist, der befürchtet in naher Zukunft arbeitslos zu werden. Auch unter denen, die in ihrem Betrieb lediglich eine allgemeine Beschäftigungsunsicherheit erleben – ohne direkt betroffen zu sein – zeigt sich eine überdurchschnittliche Konkurrenzorientierung. Unter solchen Bedingungen werden Kollegen nicht mehr um Rat oder Hilfe gebeten, da das Vertrauen fehlt, daß sie die eigenen Arbeitsprobleme nicht zu ihrem Vorteil ausnutzen (Greenhalgh/Sutton 1991: 170). Aus einem Miteinander wird zunehmend ein Gegeneinander am bzw. um den Arbeitsplatz (Pawlowsky 1996). Informationen werden zurückgehalten oder unvollständig und verzerrt weitergegeben<sup>9</sup>. Man wird nach Möglichkeit vermeiden, Schwächen einzugestehen. Wer mißtraut, versucht sich dem Einfluß anderer zu entziehen und ist vielmehr bestrebt, andere zu kontrollieren.

Wie bereits ausgeführt, hat Robert Axelrod darauf hingewiesen, daß Reziprozität und stabile, freiwillige Kooperation die

Dauerhaftigkeit der Interaktionsbeziehung der Akteure voraussetzen. „Soll sich Kooperation als stabil erweisen, dann muß der Schatten der Zukunft hinreichend groß sein“ (Axelrod 1991: 157). Ist dieser Schatten nicht lang genug, machen sich die beteiligten Akteure keine Sorgen um die gemeinsame Zukunft, sondern nur noch um die eigene. Defektion auf Kosten des anderen wird zu profitablen und rationalen Strategie, da ohne Aussicht auf dauerhafte Interaktion die Sanktionsdrohung – Defektion bzw. Vergeltung des Gegenübers – wegfällt. Berufliche Existenzängste und Arbeitsplatzunsicherheit stellen genau diese Bedingung (Dauerhaftigkeit und Häufigkeit der Interaktion) in Frage. Sie tragen daher nicht zur Förderung von Kooperation zwischen Organisationsmitgliedern bei. Beschäftigte, die subjektiv Beschäftigungsunsicherheit empfinden, erwarten zwar kooperatives Verhalten von ihren Kollegen, diese verhalten sich als eigeninteressierte Akteure jedoch durchaus rational, wenn sie angesichts einer unsicheren Interaktionszukunft defektieren bzw. kooperative Vorleistungen nicht erwidern. Erstere wiederum reagieren auf das Ausbleiben von Reziprozität, indem sie ihrerseits von Kooperation auf Defektion umschalten. Statt gegenseitiger Unterstützung und Offenheit bzw. Ehrlichkeit als Grundlage freier Wissensdiffusion gedeiht gegenseitige Ausbeutung und Informationszurückhaltung, da die Angst vorherrscht, durch die Preisgabe von Wissen zur disponiblen Masse zu werden. In der Folge verschlechtert sich das Betriebsklima und sind zum Beispiel auch die Bedingungen für moderne Personaleinsatzkonzepte (insbesondere Gruppenarbeit), die zur Erreichung von mehr Flexibilität oder Produktqualität implementiert werden, ungünstig.

Bereits die Wahrnehmung eines betrieblichen Klimas der Beschäftigungsunsicherheit – ohne eine notwendigerweise persönliche Betroffenheit – geht mit einer Aktivierung von non-kooperativen Verhaltenspotentialen bzw. Bewältigungsstrategien einher (Pawlowsky 1986). Die Betroffenen denken in hohem Maße zuerst an sich selbst, da sie in ihrer relativ prekären Beschäftigungslage ihre Aufmerksamkeit auf ihr eigenes berufliches Überleben richten müssen (Greenhalgh/Sutton 1991: 169). Sowohl die unmittelbare Bedrohung des eigenen Arbeitsplatzes als auch die latente betriebliche Arbeitsplatzbedrohung gehen also mit Verhaltensorientierungen einher, die sich beispielsweise nicht mit der notwendigen freiwilligen Kooperation in leistungsorientierten teilautonomen Arbeitsgruppen vereinbaren lassen. Denn diese können ihren Leistungsvorteil nur realisieren, wenn für die Gruppenmitglieder nicht der eigene Vorteil, sondern das Gruppenergebnis im Vordergrund steht.

Dort, wo es um eine Bedrohung des Arbeitsplatzes geht, entfaltet die Konkurrenzsituation ein destruktives statt eines konstruktiven Klimas. Betrachtet man die Verbreitung von Beschäftigungsunsicherheit in der berufstätigen Bevölkerung, so zeigte sich in den achtziger Jahren, daß zwischen 5% und 9% der berufstätigen Arbeitnehmer – vor allem Jüngere und Arbeiter/innen (Schramm 1992: 60 ff.) – erwarteten, persönlich in naher Zukunft arbeitslos zu werden und daß doppelt so viele Berufstätige an ihrer Arbeitsstelle ein Klima der Arbeitsplatzbedrohung wahrnahmen. Trotz anhaltend hoher Arbeitslosigkeit ist die Verbreitung von Beschäftigungsunsicherheit aufgrund der hohen Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland somit relativ gering. Im Trend ist jedoch seit Mitte der 80er Jahre eine Zunahme des subjektiven Arbeitsplatzrisikos festzustellen: Im Westen befürchteten über 15% der abhängig Beschäftigten „in naher Zukunft arbeitslos zu werden“ oder „die Stelle wechseln zu müssen“. Im Osten waren es gar 33%, die diese Sorge äußerten (vgl. dazu Schramm 1994, Allbus 1996).

<sup>9</sup> In der Kommunikations- und Vertrauensforschung ist schon seit langem bekannt, daß die „credibility“ des Senders eine Voraussetzung für Einstellungswandel beim Empfänger ist und daß Vertrauen den Informationsfluß bzw. die Wissensdiffusion verbessert. Vertrauen führt dazu, daß umfassender kommuniziert wird, der Sender auch mehr für ihn unvorteilhafte Informationen weitergibt und damit der Datenfluß unverzerrter und „wahrheitsgetreuer“ ist (Read 1962, O'Reilly/Roberts 1974). Auch verbessert Vertrauen die Effektivität des Problemlösungsverhaltens von Arbeitsgruppen (Zand 1977, Boss 1977). Mißtrauen zeitigt gegenteilige Effekte.

Auch anhand von qualitativen empirischen Analysen wird deutlich, daß wichtige Bestandteile der vertrauensbasierten, horizontalen Kooperation durch das Gefühl der Beschäftigungsunsicherheit abgeschwächt werden bzw. sich sogar ins Gegenteil verkehren. Wie sich dieser Prozeß ausgehend von der empfundenen Bedrohung des eigenen Arbeitsplatzes (intrapersoneller Konflikt) über die Wahrnehmung nicht eingehaltener Kollegenzusagen (Glaubwürdigkeitsverlust) zu einem Klima des Mißtrauens (Attribution von mangelnder Loyalität) und damit zum zwischenmenschlichen (interpersonellen) Konflikt entwickelt, veranschaulicht die folgende Interviewpassage einer 40jährigen Kontoristin:

*„Ich habe erlebt, wie jetzt bei meiner anstehenden Entlassung die Leute gesagt haben, ach, das mach ich schon und ich helf dir da, aber dann habe ich gemerkt, das stimmt ja alles nicht. Die haben nie etwas weitergegeben oder gut für mich gesprochen ..., die haben mich ganz einfach im Stich gelassen. ... Man muß sich da schon selber helfen. Da habe ich gemerkt, wenn du dich auf andere verläßt, dann biste verlassen ... Daß die sich selbst nicht die Köpfe abgeschlagen haben, ist klar, also mußte ich dran glauben.“ (vgl. Pawlowsky 1986)*

Wie kann es in einem zweiten Schritt zu einer Erosion der betrieblichen Kooperation als Folge von interpersonellen Konflikten kommen? Zunächst wird die Situation der Beschäftigungsunsicherheit als interindividueller Verteilungskonflikt erlebt. Die Beschäftigten sehen sich als Konkurrenten um den Arbeitsplatz, wobei die Leistungsfähigkeit des Kollegen auch etwas Bedrohliches darstellt. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn man dem Kollegen keine wohlwollende Handlungsabsichten bzw. Motive – eine entscheidende Grundlage von Vertrauen – zuschreibt. Das Zitat eines 50jährigen Arbeiters bringt dies auf den Punkt:

*„... heute ist es ein Gegeneinander ... , weil jeder jetzt Angst hat um seinen Arbeitsplatz und in dem anderen ja praktisch den Konkurrenten sieht ...“ (vgl. Pawlowsky 1986)*

Die mittlerweile weitverbreitete Beschäftigungsunsicherheit, so unsere These, lähmt nicht nur die Kooperationsbereitschaft und untergräbt innerbetriebliche Vertrauensstrukturen, auch die Qualität des Betriebsklimas, insbesondere das Innovationsklima steht unter dem Einfluß dieser latenten individuellen Beschäftigungsunsicherheit. Damit werden implizit die Folgen der Beschäftigungskrise im internen betrieblichen Arbeitsmarkt zu einem Handicap für die Leistungsfähigkeit der Unternehmungen. Angesichts der besonders weitverbreiteten Beschäftigungsunsicherheit gilt dies vermutlich insbesondere für Ostdeutschland. Anders als im Westen stellt die Bedrohung des eigenen Arbeitsplatzes im Osten Deutschlands ein kollektives Phänomen dar (Schramm 1992, 210). Die ostdeutschen Beschäftigten vergleichen dabei die derzeit allgegenwärtige Beschäftigungsunsicherheit mit ihren Erfahrungen aus der Vorwendezeit. Während für sie in der Retrospektive das Betriebsklima in den ehemaligen Volkseigenen Betrieben (VEB) überwiegend positiv konnotiert ist<sup>10</sup>, setzte im Jahre 1990 ein elementarer Umbruch im Betriebsklima ein, der vielfach als Übergang von gemeinschaftlicher („familiär“) zu „Konkurrenz“-Integration beschrieben wird. Der Einzug konkurrenzkapitalistischer Mechanismen („Jeder ist

egoistischer geworden“) bei heute nur noch – zumindest subjektiv empfundenen – schwachem bargaining-Potential, geringerer Beschäftigungssicherheit, aber viel stärker ausgeprägterem Leistungs- und Hierarchiedenken führte insbesondere auf der Ebene der horizontalen Arbeitnehmerbeziehungen zu einem Verlust der traditionellen Vertrauens- und damit auch Kooperationsbasis (vgl. Schramm 1992: 204 ff.).

## **6 Hypothesen zur Bedeutung atypischer Beschäftigungsformen für innerbetriebliche Vertrauensbeziehungen aus Sicht der Beschäftigten**

Aus den bisherigen Ausführungen leitet sich ab: Vertrauen ist die Voraussetzung von Kooperation, Engagement der Beschäftigten und anderen dem Organisationszweck dienlichen Verhaltensdispositionen. Die Herausbildung und Festigung von Vertrauensbeziehungen in Organisationen wird stark durch die subjektiven Arbeitsmarkt- und Berufsperspektiven beeinflusst. Dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse, die Perzeption von Arbeitsplatzsicherheit und längerfristig sich bietende Karriereaussichten begünstigen die Konstituierung und Aufrechterhaltung innerbetrieblicher Vertrauensbeziehungen (Gondek et al. 1992). Das Normalarbeitsverhältnis ist ein auf Dauer und Kontinuität ausgerichtetes Beschäftigungsverhältnis, das daher unter bestimmten weiteren Umständen (vgl. dazu z.B. Fox 1974) ein auf Identifikation und Interessenausgleich basierendes Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer/innen stiften kann. Es stellt sich die Frage, ob dazu auch die ungesicherten Beschäftigungsverhältnisse in der Lage sind, da sie ja nicht auf Kontinuität ausgerichtete Beschäftigungsformen sind bzw. wenig Arbeitsplatzsicherheit bieten.

(1) Ob ein atypisches Arbeitsverhältnis von Beschäftigten in ihrer subjektiven Perspektive als prekär und bedrohlich empfunden wird, hängt einmal davon ab, ob das von der „Normalität“ abweichende Arbeitsverhältnis auf eigenen Wunsch eingegangen wurde. Dies dürfte bei der Mehrheit der sozialversicherungspflichtigen Teilzeitarbeit der Fall sein. Sie wird vorwiegend von Frauen nachgefragt, die auf diese Weise Arbeit bzw. Beruf und Familie vereinbaren wollen. Daß es sich dabei aufgrund tradiertter Geschlechterrollen und der damit einhergehenden Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau um eine Freiwilligkeit in Anführungszeichen handelt, die zudem oftmals durch fehlende institutionelle Strukturen erzwungen ist (z.B. mangelndes Angebot an Kindergartenplätzen), soll hier nur erwähnt werden (vgl. Kurz-Scherf/Scheele 1998). Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der geringfügigen bzw. sozialversicherungsfreien Beschäftigung. Auch sie wird überwiegend von Frauen (Hausfrauen), Studierenden und Schüler/innen nachgefragt. Gemeinsam ist diesen Personengruppen, daß ihr eigentlicher Lebensmittelpunkt nicht in der Arbeitswelt liegt und für sie eine Vollzeitbeschäftigung bzw. eine „reguläre“ Teilzeitbeschäftigung nicht in Frage kommt oder nicht attraktiv ist (Hoffmann/Walwei 1998: 5f). Ganz anders verhält es sich jedoch mit befristeten Beschäftigungsverhältnissen. Von sich aus an einer befristeten Beschäftigung interessiert waren im Kalenderjahr 1992 nur ein Viertel der befristet Beschäftigten in den alten Bundesländern. Befristungen auf eigenen Wunsch kommen in den neuen Bundesländern kaum vor (Bielenski/Kohler 1995: 150).

(2) Inwieweit eine bestimmte Beschäftigungsform in der subjektiven Perspektive als prekär und bedrohlich empfunden wird, hängt zweitens davon, ob die betroffenen Arbeitnehmer/innen zur Sicherung ihres Lebensunterhalts auf den eigenen Arbeitsverdienst angewiesen sind oder ob die Be-

<sup>10</sup> Die eher seltene Kritik seitens der Ostdeutschen am Betriebsklima bezieht sich in erster Linie auf die ideologische Überfrachtung und Bevormundung im Rahmen der betrieblichen Sozialbeziehungen sowie auf die durch Mangel an Vorprodukten und schlechte Produktionsmittel verursachten Enttäuschungen. In der Tendenz wird das Betriebsklima aber als „fair“, „familiär“, „kooperativ“, „kollektiv“ und „solidarisch“ gekennzeichnet (vgl. dazu Brinkmann 1996, Brinkmann/Seifert 1998).

schäftigung bzw. der Arbeitsverdienst Zuverdienstcharakter hat. Da für die Mehrheit der sozialversicherungsfrei Beschäftigten ebenso wie für die sozialversicherungspflichtig Teilzeitbeschäftigten ihre Erwerbstätigkeit nur Zuverdienstcharakter hat und ihr Lebensunterhalt noch durch wichtigere und umfangreichere Quellen abgesichert ist, können beide atypischen Beschäftigungsformen in dieser Hinsicht in weiten Teilen als unproblematisch gelten. Auch hier verhält es sich jedoch wiederum anders mit der Leiharbeit und der befristeten Beschäftigung. So dient beispielsweise der Arbeitsverdienst aus dem befristeten Arbeitsverhältnis in Westdeutschland für zwei Drittel der befristet Beschäftigten voll zur Sicherung des Lebensunterhaltes. In Ostdeutschland trifft dies sogar für 87% zu (Bielenski/Kohler 1995: 150).

(3) Eine atypische Beschäftigungsform wird drittens in Abhängigkeit von der subjektiv eingeschätzten Weiterbeschäftigungsperspektive beurteilt und als prekär oder unproblematisch eingestuft. In dieser Hinsicht ist insbesondere die subjektiv wahrgenommene Stabilität der Beschäftigung aus der Sicht von temporär beschäftigten Arbeitnehmer/innen von Interesse. Überraschend ist hier, daß sich hinsichtlich der subjektiven Weiterbeschäftigungserwartungen befristet und unbefristet Beschäftigte offenbar kaum unterscheiden: von den befristet Beschäftigten glauben 40%, sicher weiterbeschäftigt zu werden. Bei den unbefristet Beschäftigten hielten es 1992 38% für ausgeschlossen, in den kommenden zwei Jahren die Stelle zu verlieren (Vergleich befristet Beschäftigter mit in den letzten zwei Jahren eingestellten unbefristeten Beschäftigten; Bielenski/Kohler 1995: 152). Der Befund zur subjektiv wahrgenommenen Stabilität der Beschäftigung ist überraschend, wenn man bedenkt, daß tatsächlich nur jeder zweite auf der Grundlage des BeschFG von 1985 befristet eingestellte Arbeitnehmer ein Jahr nach Ablauf seines befristeten Arbeitsvertrages in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen wurde. Erfolgte die Befristung nach altem Recht (sachlich begründet), kommt es sogar noch deutlich seltener zu einer unbefristeten Übernahme (Bielenski/Kohler 1995, 153). Auch ist das Risiko, arbeitslos zu werden, bei befristet eingestellten Arbeitnehmer/innen größer als bei unbefristet Beschäftigten (Schramm 1992: 74).

Die überwiegende Mehrheit der befristet Beschäftigten arbeitet entgegen den eigenen Präferenzen in einem befristeten Arbeitsverhältnis. Sie sind an einer unbefristeten Beschäftigung interessiert, weil das befristete Arbeitsverhältnis ihre Haupteinkommensquelle darstellt. In dieser Hinsicht werden befristete Beschäftigungsverhältnisse als prekär und bedrohlich empfunden. Zwar ist auch die Beschäftigungsunsicherheit befristeter Arbeitnehmer/innen objektiv größer als die unbefristet Beschäftigter, sie wird jedoch subjektiv nicht als größer empfunden (vgl. jedoch Schramm 1992: 75). Dies hat zum einen vermutlich damit zu tun, daß Beschäftigte die Sicherheit bzw. Unsicherheit ihrer Arbeitsverhältnisse und Arbeitsplätze auch durch andere Umständen als nur den Tatbestand der Befristung beeinflusst sehen (z.B. den Organisationserfolg). Zum anderen vertraut offenbar ein großer Teil der befristet beschäftigten Arbeitnehmer/innen im Sinne einer „wishful thinking Hypothese“ darauf, in ein unbefristetes Ar-

beitsverhältnis übernommen zu werden. Die Funktion von Vertrauen als Wunschdenken kann in der Kompensation von mangelnder Kontrolle über die Umwelt gesehen werden. Die anthropologische Grundannahme ist dabei, daß der Mensch bestrebt ist, Kontrolle über seine Umwelt auszuüben, um so in der Lage zu sein, positive Ereignisse herbeizuführen und negative abzuwenden. Das Wunschdenken beeinflusst die Vorhersage von Ereignissen (hier Weiterbeschäftigungschancen) insbesondere dann, wenn die Ambiguität und die Wichtigkeit des Ereignisses hoch eingeschätzt wird. Im Falle befristeter Beschäftigungsverhältnisse ist beides gegeben. Die Weiterbeschäftigung nach Ablauf der Befristung ist unsicher (Ambiguität), wird aber von der überwiegenden Mehrheit der befristet Beschäftigten gewünscht (Wichtigkeit). Vertrauenssituationen sind dadurch gekennzeichnet, daß das Individuum kaum Kontrolle über die Ereignisse hat. In dieser Situation kompensiert Vertrauen das faktisch unerreichbare Kontrollbedürfnis (vgl. Koller 1990).

Befristeten Beschäftigungsverhältnissen, die aufgrund der ihnen immanenten Unsicherheitsdimension bei Beschäftigten einen Vertrauensbedarf generieren (Vertrauen ist ein unsicherheitsreduzierendes Surrogat für Informationen), kann also nicht pauschal attestiert werden, in dieser Hinsicht defizitär zu sein. Sie schaffen jedoch auch keine optimalen Voraussetzungen zur Konstituierung von stabilen und langfristigen Vertrauensbeziehungen (mangelnde Beschäftigungssicherheit). Entscheidend für die Frage der subjektiv empfundenen Beschäftigungsunsicherheit und damit ihrer Fähigkeit zur Begründung von *stabilen* und *dauerhaften* Vertrauensbeziehungen dürfte jedoch sein, in welcher Phase der befristeten Beschäftigung sich ein Arbeitnehmer bzw. eine Arbeitnehmerin befindet (am Anfang oder am Ende des Befristungszeitraums). Ist doch davon auszugehen, daß zu Beginn des befristeten Beschäftigungsverhältnisses Arbeitnehmer/innen versuchen werden, mit Hilfe prägnanter, eventuell nonkonformer Verhaltensweisen<sup>11</sup> auf sich aufmerksam zu machen (überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft, hohe Überstundenbereitschaft usw.). Denn auf diese Weise können sie sich gegenüber Vorgesetzten als vertrauenswürdig darstellen, d.h. ihre Leistungsbereitschaft und -fähigkeit (Kompetenz) sowie die richtige Gesinnung (hohe Arbeitsmotivation, Identifikation, Loyalität usw.) dokumentieren, in der Hoffnung, so ihre Weiterbeschäftigungschancen zu erhöhen. Befristet Beschäftigte werden dies insbesondere dann versuchen, wenn sie den Eindruck haben, sie sind befristet eingestellt worden, um „erprobt“ zu werden.

Umgekehrt ist davon auszugehen, daß je näher das befristete Beschäftigungsverhältnis seinem Befristungsende rückt – ohne daß Weiterbeschäftigungszusagen gemacht wurden – die skizzierte Bedrohungswahrnehmung anwächst und sich in oben genannter Weise verhaltensdispositiv niederschlägt. Die gleichen Kausalzusammenhänge dürften im Falle von Leiharbeiter/innen zutreffen. Somit kann für diese beiden atypischen Beschäftigungsformen resümiert werden, daß sie aus Sicht der Beschäftigten einen hohen Vertrauensbedarf generieren. Schon allein aufgrund ihres temporären Charakters können diese beiden Beschäftigungsformen jedoch keine stabilen und dauerhaften Vertrauensbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer/innen stiften. Besteht bei letzteren gegen Ende der befristeten Tätigkeit der Wunsch nach einem dauerhaften Arbeitsverhältnis, wurden jedoch keine Weiterbeschäftigungszusagen gemacht, dürften Bedingungen gegeben sein, die nicht nur die Entstehung von Vertrauen behindern, sondern auch bereits entstandenes Vertrauen zerstören.

<sup>11</sup> Urteile über die Vertrauenswürdigkeit von anderen werden durch nonkonformes Verhalten stärker beeinflusst als durch konformes. Ein gebrochenes Versprechen hat daher mehr Bedeutung als ein gehaltenes (Kramer 1996, S. 226). Natürlich signalisiert ein gebrochenes Versprechen keine Vertrauenswürdigkeit. In Situationen der Beobachtung und Überwachung – in denen sich mehr oder weniger jede/r Arbeitnehmer/in befindet – hat jedoch konformes Verhalten eine hohe „a-priori-Wahrscheinlichkeit“, so daß es nicht unbedingt der Integrität oder Gesinnung der Person gutgeschrieben wird (vgl. Solomon 1960, Kruglanski 1970, Bierhoff 1987).

Den Punkt anzugeben, wo ungesicherte Beschäftigungsbedingungen einen dem Unternehmenszweck (gerade noch) dienlichen Existenzdruck erzeugen und wo Existenzängste vertrauensschädlich sind, weil sie Verhaltensdispositionen nach sich ziehen, die den Organisationszielen entgegenstehen, ist eine theoretisch nicht zu leistende Aufgabe. Dies kann vielmehr nur empirisch und einzelfallbezogen erfolgen. Denn zum einen wird die individuelle Bereitschaft, Vertrauen zu vergeben und die Schwelle, wo Vertrauen in Mißtrauen umschlägt, von personalen Faktoren und biographischen Einflüssen wie z.B. erlebten Vertrauensmißbräuchen beeinflusst (Rotter 1967: 1971). Zum anderen erfolgt die Kontrolle der Vertrauensgrundlagen häufig indirekt und anhand von Symbolen. Dazu dient ein vereinfachtes Gerüst von Indizien, das nach Art einer Rückkopplungsschleife Informationen darüber bereitstellt, ob die Fortsetzung des Vertrauens gerechtfertigt ist oder nicht (Luhmann 1973: 31). Im Licht gewährten Vertrauens erlangen daher unter Umständen auch Kleinigkeiten bzw. vermeintlich unwichtige Einzelereignisse Symbolwert und können zum Entzug von Vertrauen führen. Bereits eine eigentlich relativ unbedeutende Geste kann Zweifel und Mißtrauen erwecken (Kramer 1996: 233). Ein nicht erwidertes Gruß genügt unter Umständen, um die Zuschreibung von Wohlwollen und damit die Gesinnung in Frage zu stellen. Bestimmte Handlungen der Vertrauensperson können — vielfach ohne ihr Wissen — in den Augen des Vertrauenden zu „Gründen“ oder „Beweisen“ dafür werden, daß sein Vertrauen respektive Mißtrauen angebracht ist (Luhmann 1973: 83). Nicht nur die Vergabe von Vertrauen, auch die Kontrolle seiner Angemessenheit stößt an kognitive Grenzen und besitzt folglich immer auch eine nicht-rationale, gefühlsmäßige Komponente. Insbesondere im Rahmen hierarchischer Beziehungen sind die Akteure aufgrund der Macht- und Statusunterschiede sehr sensibel für Verletzungen der Spielregeln des „Geben und Nehmen“. Roderick Kramer spricht daher von sich gegenseitig Vertrauenden als sehr wachsamen, empfindlichen, aber keineswegs immer ausgewogenen „intuitive auditors“ (Kramer 1996).

## **7 Vertrauen als Barriere externer Flexibilisierung – Hypothesen aus Sicht der Personalpolitik**

Stabilität und Flexibilität der Beschäftigungsbeziehungen sind prinzipiell keine Alternativen, sondern komplementäre Personalstrategien (Walwei 1995: 11 f). Über einen notwendigen Sockel an stabilen, dauerhaften Beschäftigungsbeziehungen hinaus benötigen Organisationen vielfach Flexibilitätspotentiale zum Ausgleich von Auftragschwankungen und zur Anpassung des Arbeitskräftebedarfs an die Kapazitätsauslastung. Diese Anpassung können Betriebe entweder über eine Variation der Anzahl der Beschäftigten mit Hilfe atypischer Beschäftigungsformen vornehmen (externe Flexibilisierung) oder über die Variation der Arbeitszeit je Beschäftigten (interne Flexibilisierung). Ob überhaupt und wenn ja welche atypischen Beschäftigungsformen als Flexibilisierungsinstrumente die Normalarbeitsverhältnisse flankieren, hängt von der Stärke der Auslastungsschwankungen und der Art der benötigten Qualifikation ab.

Darüber hinaus ist aufgrund der skizzierten motivationalen Aspekte bzw. verhaltensrelevanten Wirkungen von Beschäftigungsunsicherheit die Vermutung naheliegend, daß zum einen Organisationen mit hohem numerischen Flexibilitätspotential, d.h. geringer Beschäftigungssicherheit für viele Arbeitnehmer/innen ein geringes Vertrauensniveau aufweisen. Zum anderen werden Betriebe, die aus den genannten motivationalen Gründen auf das Vertrauen und die Kooperations-

Leistungs- und Innovationsbereitschaft ihrer Beschäftigten angewiesen sind (insbesondere wissensintensive Branchen), auf die numerische Flexibilisierung ihres Personalbestandes zugunsten einer internen Flexibilisierung über die Variable Arbeitszeit weitgehend verzichten. Tatsächlich sind Betriebe mit einem extensiven Personalfreisetzungs- und Kündungsverhalten („Heuer-und-Feuer“-Politik) sowie einer intensiven Nutzung von Befristungsmöglichkeiten eher lohnkostenintensive und schrumpfende Klein- und Mittelbetriebe (z.B. Bauwirtschaft, einfache Dienstleistungen). Sie sind charakterisiert durch häufige auftragsbedingte Auslastungsschwankungen, hohe Personalfluktuatio und ein niedriges Qualifikationsniveau der Beschäftigten. Erfolgreich expandierende Unternehmen im Bereich des verarbeitenden Gewerbes und der qualifizierten Dienstleistungen — d.h. wissensintensive Beschäftigungssegmente, die hohe Anforderungen an die Kooperativität und das Engagement ihrer Beschäftigten stellen — sind demgegenüber gekennzeichnet durch eine unterdurchschnittliche Personalfluktuatio, geringere Kündigungsraten, eine unterdurchschnittliche Befristungspraxis bei Neueinstellungen und ein deutlich höheres Qualifikationsniveau ihrer Beschäftigten. Diese Betriebe verfolgen eher eine interne, vertrauensstiftende Flexibilitätsstrategie als eine externe, Mißtrauen und Angst schürende Strategie der Beschäftigungsanpassung (vgl. Büchtemann 1991: 154).

Gerade die Unternehmen bzw. Branchen, die gegenwärtig im Rahmen des verschärften internationalen Wettbewerbs in besonderer Weise auf die Aktivierung ihrer Humanpotentiale angewiesen sind, scheinen also ganz bewußt auf eine kurzfristige Arbeitsvertragspolitik zu verzichten, um das Vertrauen der Beschäftigten nicht zu verspielen. Da für diese Unternehmen und Branchen das Vertrauen der Beschäftigten, ihre Kooperations- und Lernbereitschaft sowie die kurzfristige Aktivierbarkeit dieser Humanfaktoren und Verhaltensdispositionen mit dem schnellen technologischen Wandel, dem hohen Innovationstempo (vgl. Beelitz 1998) und der Verkürzung der „time to market“ immer wichtiger wird, dürften auch zukünftig interne Flexibilisierungsmaßnahmen von größerer Bedeutung sein als externe. In diesen Betrieben, Branchen und Berufen stößt die externe numerische Flexibilisierung über atypische Beschäftigungsformen auch zukünftig an relativ enge Verbreitungsgrenzen, sofern die mit atypischen Beschäftigungsverhältnissen einhergehenden Nachteile für Arbeitnehmer/innen (geringe Karrierechancen, reduzierte Weiterbildungsmöglichkeiten usw.) nicht reguliert werden. In diesen Segmenten der Wirtschaft wird betriebliche Personalpolitik somit nicht zuletzt aus motivationalen Überlegungen heraus zukünftig verstärkt auf interne Flexibilisierungsmaßnahmen setzen.

Zwar arbeitet die Mehrheit der Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe nach wie vor in herkömmlichen Arbeitszeitformen mit festgesetzten Arbeitszeiten von Montag bis Freitag, regelmäßigen Schichtsystemen oder Gleitzeitssystemen (bei Angestellten) mit täglicher Anwesenheit und langer Kernzeit (vgl. Lindecke/Lehndorff 1997). Dennoch ist eine zunehmende Flexibilisierung der betrieblichen Arbeitszeitorganisation durch eine Ergänzung dieser klassischen Arbeitszeitsysteme durch Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen mit flexiblen Elementen festzustellen (Ausweitung von Gleitzeitregelungen in den Produktionsbereich, Modelle variabler Arbeitszeiten und Jahresarbeitszeitmodelle). Diese Arbeitszeitflexibilisierung verfolgt mehrere, zum Teil gegensätzliche Ziele. Erstens die Stärkung der organisationalen Wettbewerbsfähigkeit über eine bessere Auslastung der Kapazitäten, zweitens die Reduzierung von Überstunden und/oder die Si-

cherung von Beschäftigung sowie drittens die Gewährung von mehr Zeitsouveränität für die Beschäftigten. Das Ziel, die individuellen Dispositionsmöglichkeiten der Beschäftigten zu stärken, ist dabei zumeist der Verwirklichung der Unternehmensziele untergeordnet. Aus Sicht von Interessenvertreter/innen bzw. Arbeitnehmer/innen sind Maßnahmen der Arbeitszeitflexibilisierung daher nicht anders als atypische Beschäftigungsformen vielfach sehr ambivalent und problembehaftet.

Eine inhaltsanalytische Auswertung von über hundert Betriebsvereinbarungen zur Regelung der Arbeitszeit durch Linddecke und Lehndorff (1997) hat ergeben, daß in vielen Betriebsvereinbarungen an das Verantwortungsbewußtsein der Beschäftigten appelliert bzw. umgekehrt das Vertrauen des Unternehmens in die Beschäftigten zum Ausdruck gebracht wird. Zwar ist die sogenannte „Vertrauensgleitzeit“, die vollständig auf jegliche Kontrolle und Transparenzinstrumente verzichtet (z.B. auf elektronische Zeiterfassungssysteme) nur selten anzutreffen, aber der Trend hin zur Einführung flexibler Arbeitszeitsysteme wird von kleinen Schritten der Erweiterung der Dispositionsspielräume und -pflichten der Beschäftigten begleitet. Darin kommt jedoch ein gebremstes, nur zögerliches Vertrauen zum Ausdruck, denn das Vertrauen der Unternehmen in ihre Beschäftigten geht zumeist nicht soweit, daß den Beschäftigten weitgehende Verfügungsrechte über disponible Zeitelemente, also über ihre Zeitguthaben und -schulden eingeräumt werden. Hier scheint sowohl ein Vertrauensdefizit der Geschäftsleitungen in die Selbststeuerungsfähigkeit der Teams und ihren verantwortungsbewußten Umgang mit den neuen Freiheiten sowie umgekehrt eventuell auch der Mitarbeiter in die Fairneß der Produktivitäts- und Ergebnisvorgaben der Führungskräfte vorzuherrschen (Herrmann 1997).

## 8 Schluß

Die Handlungskoordination erfolgt in Arbeitsorganisationen auf unterschiedliche Weise. Für die Innovations- und Lernfähigkeit von Unternehmen ist horizontales und vertikales Vertrauen wichtig, weil es die Engagement- und Kooperationsbereitschaft stärkt, sowie die Wissensdiffusion fördert. Da Unternehmensziele wie Qualität, Flexibilität und Innovativität heute mehr denn je vom Humanpotential, dessen Qualifikationen und seiner Kooperationsbereitschaft abhängen, sind konflikt- und kontrollorientierte industrielle Beziehungen im Betrieb (Befehl und Gehorsam) zusehends weniger geeignet, die Koordination und Integration von personalen Einzelhandlungen zu gewährleisten. Der innerbetriebliche Vertrauensbedarf ist mit neuen Technologien, Personaleinsatzstrategien und (netzwerkartigen) Organisationsformen gewachsen. Mit anderen Worten: das für die Überlebensfähigkeit und den dauerhaften Erfolg von Unternehmen notwendige innerbetriebliche Vertrauensniveau ist gestiegen. Unsere These ist, daß einerseits in vielen Betrieben dieses notwendige Vertrauensminimum zwar verfehlt wird, denn das hohe Beschäftigungsdefizit, die quantitative Zunahme ungesicherter Beschäftigungsverhältnisse, oftmals vertrauensunsensible Managementphilosophien und Führungsstile (vgl. Tyler/De-goey 1996), verengte Karrierewege und die Normalisierung diskontinuierlicher Erwerbsbiographien führen vielfach zur subjektiven Wahrnehmung von Beschäftigungsunsicherheit und einer Erosion von Vertrauen. Andererseits kann jedoch auch die hinter den Erwartungen zurückbleibende Nutzung der Befristungsmöglichkeiten und die nach wie vor hohe Beschäftigungsstabilität in der Bundesrepublik als Ergebnis der Kongruenz des Arbeitnehmerinteresses an individueller Ar-

beitsplatzsicherheit und des betrieblichen Interesses am Erhalt einer breit qualifizierten und durch gesicherte Beschäftigungsperspektiven zu hoher Produktivität und Flexibilität motivierten Stammebelegschaft interpretiert werden (Büchtemann 1991, 153). Personalpolitisch verhalten sich somit viele Betriebe „*rationaler*“, als es ihnen durch politische Deregulierungsvorgaben bzw. durch die diese begleitende öffentliche Debatte immer wieder nahegelegt wird.

## Literatur

- Allbus (1996): ZA Nr. 2800
- Axelrod, R. (1991): Die Evolution der Kooperation. München: Oldenbourg, 2. Auflage.
- Barber, B. (1983): The Logic and Limits of Trust. New Brunswick, New Jersey: Rutgers University Press.
- Beelitz, N. (1998): Innovationspreis der deutschen Wirtschaft – Befragungsergebnisse der Jahre 1995 - 1997. Arbeitspapier Nr. 10 des Lehrstuhls für Management des technischen Wandels und Personalentwicklung. Chemnitz.
- Bentele, G. (1994): Öffentliches Vertrauen – normative und soziale Grundlagen für Public Relations. In: Ambrecht, W./ Zabel, U. (Hrsg.): Normative Aspekte der Public Relations: grundlegende Fragen und Perspektiven, eine Einführung. Opladen, S. 131 - 158.
- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Bertelsmann-, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). Gütersloh.
- Bielenski, H./ Kohler, B. (1995): Wie un-normal sind befristete Arbeitsverträge? Eine Positionsbestimmung auf der Grundlage empirischer Erhebungen. In: Keller, B./ Seifert, H. (Hrsg.): Atypische Beschäftigung. Verbieten oder gestalten? Köln: Bund-Verlag, S. 139 - 162.
- Bierhoff, H. W. (1987): Vertrauen in Führungs- und Kooperationsbeziehungen. In: Kieser, A./ Reber, G./ Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Poeschel, S. 2028 - 2038.
- Bierhoff, H. W./ Müller, G. F. (1993): Kooperation in Organisationen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie Nr. 2, S. 42 - 51.
- Bleicher, K. (1982): Vor dem Ende der Mißtrauensorganisation? In: Office Management Heft 4, S. 400 - 404.
- Bleicher, K. (1995): Vertrauen als kritischer Faktor einer Bewältigung des Wandels. In: zfo 6/1995, S. 390 - 395.
- Bollinger, D./ Cornetz, W./ Pfau-Effinger, B. (1991): „Atypische“ Beschäftigung – Betriebliche Kalküle und Arbeitnehmerinteressen. In: Semlinger, K. (Hrsg.): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes. Interessen, Wirkungen, Perspektiven. Frankfurt am Main/New York: Campus, S. 177 - 199.
- Boss, R. W. (1978): Trust and managerial problem solving revisited. In: Group and Organization Studies Vol. 3, S. 331 - 342.
- Brinkmann, U. (1996): Magere Bilanz: Neue Managementkonzepte (NMK) in transformierten ostdeutschen Betrieben. In: Pohlmann, M./ Schmidt, R. (Hrsg.): Management in der ostdeutschen Industrie. Opladen: Leske + Buderich, S. 215 - 248.
- Brinkmann, U./ Seifert, M. (1998): Zum Stellenwert von Vertrauen und Mißtrauen im ostdeutschen Transformationsprozeß. In: Lang, R. (Hrsg.): Tagungsband 3. Chemnitzer Ostforum 1997, im Erscheinen.
- Bromiley, P./ Cummings, L. L. (1995): Transaction costs in organizations with trust. In: Bies, R./ Sheppard, B./ Lewicki, R. (Eds.): Research on Negotiations in Organizations Vol. 5. Greenwich, S. 219 - 247.
- Brückerhoff, A. (1982): Vertrauen. Versuch einer phänomenologisch-idiographischen Näherung an ein Konstrukt. Dissertation Münster.

- Büchtemann, C. F. (1991): Betriebliche Personalanpassung zwischen Kündigungsschutz und befristetem Arbeitsvertrag. In: Semlinger, K. (Hrsg.): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes. Interessen, Wirkungen, Perspektiven. Frankfurt am Main/New York: Campus, S. 135 - 157.
- Butler, J. K. (1991): Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. In: *Journal of Management* Vol. 17, S. 643 - 663.
- Coleman, J. S. (1995): Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1: Handlungen und Handlungssysteme. München/Wien: Oldenbourg.
- Cook, J./ Wall, T. (1980): New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. In: *Journal of Occupational Psychology* Vol. 53, S. 39 - 52.
- Creed, W. E. D./ Miles, R. E. (1996): Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Control. In: Kramer, R. M./ Tyler, T. R. (Eds.): *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage, S. 16 - 39.
- Crozier, M./ Friedberg, E. (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Frankfurt am Main: Hain, Neuausgabe.
- Datenreport (1994): Datenreport. Statistisches Bundesamt (Hrsg.). Bundeszentrale für politische Bildung. Stuttgart.
- Deutsch, M. (1958): Trust and Suspicion. In: *The Journal of Conflict Resolution* Vol. II, Number 4, S. 265 - 279.
- Deutsch, M. (1960): The Effect of Motivational Orientation upon Trust and Suspicion. In: *Human Relations* Vol. 13, S. 123 - 139.
- Dörre, K./ Elk-Anders, R./ Glott, R. (1997): Globalisierung als Option – Internationalisierungspfade von Unternehmen, Standortpolitik und industrielle Beziehungen. In: *SOFI-Mitteilungen* Nr. 25, S. 71 - 84.
- Faust, M./ Jauch, P./ Brünnecke, P./ Deutschmann, C. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München und Mering: Hampp.
- Flodell, C. (1989): Miteinander oder Gegeneinander. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Fox, A. (1974): *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. London: Faber and Faber Limited.
- Fürstenberg, F. (1989): Tarifpolitik als gesellschaftspolitisches Instrument. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): *Zwischen Konflikt und Kooperation*, Karl Bertelsmann Preis, Symposium 1988, S. 38 - 48.
- Fukuyama, F. (1995): *Konfuzius und Marktwirtschaft. Der Konflikt der Kulturen*. München.
- Gabarro, J. J. (1978): The development of trust, influence and expectations. In: Athos, A. G./ Gabarro, J. J. (Eds.): *Interpersonal behaviors: Communication and understanding in relationships*. Englewood Cliffs/NJ, S. 290 - 303.
- Gambetta, D. (1988): Can We Trust Trust?. In: Gambetta, D. (Ed.): *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: Basil Blackwell, S. 213 - 237.
- Gerst, D./ Hardwig, T./ Kuhlmann, M./ Schumann, M. (1995): Gruppenarbeit in den 90ern. In: *SOFI-Mitteilungen* Nr. 22, S. 39 - 66.
- Gibson, R. (Hrsg.) (1997): *Rethinking the Future*. Landsberg: Verlag moderne Industrie.
- Giddens, A. (1996): *Konsequenzen der Moderne*. Frankfurt am Main: Campus.
- Gondek, H.-D./ Heisig, U./ Littek, W. (1992): Vertrauen als Organisationsprinzip. In: Littek, W./ Heisig, U./ Gondek, H.-D. (Hrsg.): *Organisation von Dienstleistungsarbeit. Sozialbeziehung und Rationalisierung im Angestelltenbereich*. Berlin: edition sigma, S. 33 - 55.
- Greenhalgh, L./ Sutton, R. (1991): Organizational Effectiveness and Job Insecurity. In: Hartley, J./ Jacobson, D./ Klandermans, B./ van Vuuren, T. (Eds.): *Job Insecurity. Coping with Jobs at Risk*. London: Sage, S. 151 - 172.
- Habermas, J. (1981): *Theorie des Kommunikativen Handelns*. Erster Band. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hardin, R. (1991): Trusting Persons, Trusting Institutions. In: Zeckhauser, R. J. (Ed.): *Strategy and Choice* 185, S. 185 - 209.
- Heisig, U./ Littek, W. (1995): Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozeß. In: *Soziale Welt* 3, S. 282 - 325.
- Herrmann, L. (1997): Selbststeuerung im Team. In: *Personalwirtschaft, Sonderheft* Nr. 10, S. 8 - 12.
- Hirschmann, A. O. (1984): Against Parsimony: Three Ways of Complicating some Categories of Economic Discourse. In: *The American Economic Review* Vol. 74, S. 89 - 96.
- Hoffmann, E./ Walwei, U. (1998): Längerfristige Entwicklung von Erwerbsformen in Westdeutschland. IABkurzbericht Nr. 2 vom 27.1.1998, S. 1 - 8.
- Kee, H. E./ Knox, R. E. (1970): Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. In: *Journal of Conflict Resolution* Vol. 14, S. 357 - 366.
- Kern, H. (1996): Vertrauensverlust und blindes Vertrauen: Integrationsprobleme im ökonomischen Handeln. In: *SOFI-Mitteilungen* Nr. 24, S. 7 - 15.
- Kipnis, D. (1996): Trust and Technology. In: Kramer, R. M./ Tyler, T. R. (Eds.): *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage, S. 39 - 50.
- Kissel, R. O. (1989): Die Entwicklung der Tarifautonomie im 20. Jahrhundert. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): *Zwischen Konflikt und Kooperation*, Karl Bertelsmann Preis, Symposium 1988, S. 9 - 38.
- Koller, M. (1990): Sozialpsychologie des Vertrauens. Ein Überblick über theoretische Ansätze. Bielefelder Arbeiten zur Sozialpsychologie Nr. 153.
- Kramer, R. M. (1996): Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarchic Relation: Trust and the Intuitive Auditor at Work. In: Kramer, R. M./ Tyler, T. R. (Eds.): *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage, S. 216 - 245.
- Kurz-Scherf, I./ Scheele, A. (1998): National report Germany. In: European Commission (Ed.): *Flexible working and the reconciliation of work and family life – or a new form of precariousness*. Final report, S. 163 - 205.
- Kruglanski, A. W. (1970): Attributing trustworthiness in supervisor-worker relations. In: *Journal of Experimental Social Psychology* Vol. 6, S. 214 - 232.
- Lepsius, M. R. (1997): Vertrauen zu Institutionen. In: Hradil, S. (Hrsg.): *Differenz und Integration. Die Zukunft der modernen Gesellschaft*. Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Dresden 1996. Frankfurt/New York: Campus, S. 283 - 293.
- Lewis, J. D./ Weigert, A. (1985): Trust as a social reality. In: *Social Forces* Vol. 63, S. 967 - 985.
- Lindecke, C./ Lehndorff, S. (1997): Aktuelle Tendenzen flexibler Arbeitszeitorganisation. In: *WSI-Mitteilungen* Nr. 7, S. 471 - 479.
- Lindskold, S. (1981): Die Entwicklung von Vertrauen. Der GRIT-Ansatz und die Wirkung von konziliantem Handeln auf Konflikt und Kooperation. In: Grunwald, W./ Lilge, H.-G. (Hrsg.): *Kooperation und Konkurrenz in Organisationen*. Bern/Stuttgart: Verlag Paul Haupt, S. 241 - 273.
- Littek, W./ Heisig, U. (1986): Rationalisierung von Arbeit als Ausnahmungsprozeß. In: *Soziale Welt* 37, S. 237 - 262.
- Luhmann, N. (1973): *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Enke, 3. Auflage.

- Lutz, B. (1984): *Der kurze Traum immerwährender Prosperität*. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Marr, R. (1996): *Wieviel Vertrauen ist notwendig, um Wandel erfolgreich zu gestalten?* Vortrag auf dem 6. Münchner Personalforum, Thesenpapier.
- Mishra, K. E./ Spreitzer, G. M./ Mishra, A. K. (1998): *Preserving Employee Morale during Downsizing*. In: *Sloan Management Review*, Winter 1998, S. 83 - 95.
- Mückenberger, U. (1985): *Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses – Hat das Arbeitsrecht noch Zukunft?* In: *Zeitschrift für Sozialreform* Heft 7 und Heft 8, S. 415 - 435 und S. 457 - 475.
- McDuffie, J. P./ Krafcik, J. F. (1992): *Integrating Technology and Human Resources for High-Performance Manufacturing: Evidence from the International Auto Industry*. In: Kochan, T. A./ Useem, M. (Eds.): *Transforming Organizations*. New York, S. 209 - 225.
- Miller, M. (1994): *Ellenbogenmentalität und ihre theoretische Apotheose. Einige kritische Anmerkungen zur Rational Choice Theorie*. In: *Soziale Welt*, S. 5 - 15.
- Nonaka, J./ Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- O'Reilly, C. A./ Roberts, K. H. (1974): *Information Filtration in Organizations: Three Experiments*. In: *Organizational Behavior and Human Performance* Vol. 11, S. 253 - 265.
- Pawlowsky, P. (1986): *Aus Kollegen werden Konkurrenten*. In: *Psychologie Heute* (Hrsg.): *Arbeit: Die seelischen Kosten*. München, S. 27 - 34.
- Pawlowsky, P. (1996): *Standortsicherung durch „Qualifikation, Motivation und Kooperation“*. In: Geißler, H./ Krahnmann-Baumann, B./ Lehnhoff, A. (Hrsg.). *Umdenken im Management – Management des Umdenkens*. Frankfurt am Main: Peter Lang, S. 27 - 57.
- Read, W. (1962): *Upward Communication in Industrial Hierarchies*. In: *Human Relations* Vol. 15, S. 3 - 16.
- Rotter, J. A. (1967): *A new scale for the measurement of interpersonal trust*. In: *Journal of Personality* Vol. 35, S. 651 - 665.
- Rotter, J. B. (1971): *Generalized expectancies for interpersonal trust*. In: *American Psychologist* Vol. 26, S. 443 - 452.
- Schramm, F. (1992): *Beschäftigungsunsicherheit. Wie sich die Risiken des Arbeitsmarktes auf die Beschäftigten auswirken – Empirische Analysen in Ost und West*. Berlin: edition sigma.
- Schramm, F. (1994): *Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland: Wie betroffen sind die Nichtbetroffenen?* In: Nickel, H. M./ Kühl, J./ Schenk, D. (Hrsg.): *Erwerbsarbeit und Beschäftigung im Umbruch*, Berlin: Leske + Buderich, S. 55 - 74.
- Seifert, M./ Brinkmann, U. (1998): *Verlust einer riskanten Ressource – Vertrauensverfall im Zuge des ostdeutschen Transformationsprozesses*. Arbeitspapier.
- Shapiro, D./ Sheppard, B. H./ Cheraskin, L. (1992): *Business on a handshake*. In: *Negotiation Journal* Vol. 8, S. 365 - 377.
- Shaw, R. B. (1997): *Trust in the Balance. Building successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sheppard, B. H./ Tuchinsky, M. (1996): *Micro-OB and the Network Organization*. In: Kramer, R. M./ Tyler, T. R. (Eds.): *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage, S. 140 - 165.
- Solomon, L. (1960): *The influence of some types of power relationships and game strategies upon the development of interpersonal trust*. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology* Vol. 61, S. 223 - 230.
- Thorslund, C. (1976): *Interpersonal Trust: A Review and Examination of the Concept*. In: *Göteborg Psychological Reports* Vol. 6, S. 1 - 21.
- Tyler, T. R./ Degoey, P. (1996): *Trust in Organizational Authorities: The influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions*. In: Kramer, R. M./ Tyler, T. R. (Eds.): *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage, S. 331 - 356.
- Vanberg, V. (1987): *Markt, Organisation und Reziprozität*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 28*, S. 263 - 279.
- Walwei, U. (1995): *Atypische Beschäftigungsformen: Kongruenz und Divergenz der Interessen*. In: Keller, B./ Seifert, H. (Hrsg.): *Atypische Beschäftigung. Verbieten oder gestalten?* Köln: Bund-Verlag, S. 9 - 24.
- Wyatt, W. (1998): *Competing in a Global Economy: Global Management Survey*. ohne Angabe.
- Zand, D. E. (1977): *Vertrauen und Problemlösungsverhalten von Managern*. In: Lück, H. E. (Hrsg.): *Mitleid, Vertrauen, Verantwortung: Ergebnisse der Erforschung prosozialen Verhaltens*. Stuttgart: Ernst Klett, S. 61 - 74.
- Zündorf, L. (1986): *Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskoordination in Arbeitsorganisationen*. In: Seltz, R./ Mill, U./ Hildebrandt, E. (Hrsg.): *Organisation als soziales System*. Berlin: edition sigma, S. 33 - 57.