

## Verlust einer riskanten Ressource: Vertrauensverfall im Zuge des ostdeutschen Transformationsprozesses

Seifert, Matthias; Brinkmann, Ulrich

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Seifert, M., & Brinkmann, U. (1999). Verlust einer riskanten Ressource: Vertrauensverfall im Zuge des ostdeutschen Transformationsprozesses. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 6(2), 151-188. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345302>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Matthias Seifert, Ulrich Brinkmann\*

## Verlust einer riskanten Ressource – Vertrauensverfall im Zuge des ostdeutschen Transformationsprozesses\*\*

*Der vorliegende Text fragt nach den Ursachen für den deutlichen Vertrauensverfall im Zuge des ostdeutschen Transformationsprozesses. Dazu wird zunächst unter Bezugnahme auf den Forschungsstand ein Instrumentarium zur Analyse der Kategorie Vertrauen entwickelt. Über die funktionalen Aspekte hinausgehend definieren wir Vertrauen anhand seiner inhaltlichen Dimensionen: Der Vertrauende richtet demnach an den Vertrauensempfänger Kompetenz-, Gesinnungs- und Integritätserwartungen. Im Anschluß wird die Problematik der Konstitution und des Verfalls von Vertrauen in Ostdeutschland am Beispiel des Verhältnisses der betrieblichen zu den externen Akteuren („Treuhandanstalt“, „neue Eigentümer“) empirisch untersucht. Der Beitrag kommt zu dem Ergebnis, daß in den sozialen Beziehungen der internen zu den externen Akteuren schwerwiegende Vertrauens-Probleme aufkamen und fortwirkten, die letztendlich in vielen Fällen zum Verlust dieser riskanten aber wertvollen Ressource führten.*

### **The loss of a precarious resource: the breakdown of trust in the transformation of East Germany**

*This text deals with the causes of the clear deterioration of trust in the course of the East German transformation. Considering the current state of research, we have developed an instrument for analysis of the concept of trust. We go beyond the functional aspects of trust and define trust in regard to its specific situational connotations: The truster expects competence, a positive attitude, and integrity from the trustee. Subsequently, we take the relationship between internal participants within the enterprise (managing director, personnel manager, and works council) and external participants (Treuhandanstalt, new owners) as an empirical example from which to analyse the construction and loss of trust in East German enterprises. This article concludes that there are serious trust-related problems which affect social relations among internal and external participants, and which in many cases have resulted in a decline or even complete loss of this risky, but valuable resource.*

---

\* Ulrich Brinkmann, Jg. 1967, bis 1997 wiss. Mitarbeiter im Forschungsprojekt „Manager in Ostdeutschland - Transformation ostdeutscher Betriebe“, seither Promotionsstipendiat der Hans-Böckler-Stiftung. Fachbereich IV - Soziologie, Universität Trier, 54286 Trier; email: brinkman@uni-trier.de

Arbeitsgebiete: Organisationssoziologie, Industrielle Beziehungen, Transformationsforschung.  
Matthias Seifert, Jg. 1966, bis 1997. wiss. Mitarbeiter an der Forschungsstelle Sozialökonomik der Arbeit (FSA) am Lehrstuhl Personal und Führung der TU Chemnitz, seit November 1997 Graduiertenstipendiat des Freistaates Sachsen. Anschrift: Lehrstuhl BWL VI - Personal und Führung, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, TU Chemnitz, Reichenhainer Str. 39, 09107 Chemnitz, email: M.Seifert@wirtschaft.tu-chemnitz.de, Meier-Seifert@t-online.de  
Arbeitsgebiete: intra- und interorganisationales Vertrauen, Weiterbildung, Organisationstheorie.

\*\* Diese Arbeit stützt sich auf empirisches Material, das im Rahmen des von der VW-Stiftung finanzierten und an der Universität Trier (Leitung: Prof. Windolf) durchgeführten Projekts „Transformation ostdeutscher Betriebe – Management in Ostdeutschland“ erhoben wurde. Der Endbericht des Forschungsprojektes ist Anfang 1999 erschienen (Windolf et al. 1999).

Artikel eingegangen: 13.10.1998, revidierte Fassung akzeptiert: 8.4.1999.

## I. Einleitung

Die ökonomische Transformation in den neuen Bundesländern erfordert den Einsatz beträchtlicher materieller Ressourcen, deren Volumen sich vergleichsweise einfach quantifizieren läßt. So ist beispielsweise bekannt, daß das Ziel der Angleichung der Lebensverhältnisse alljährliche Transferzahlungen von West nach Ost in Milliardenhöhe notwendig macht. Dieser Umstand wäre nicht weiter erwähnenswert, handelte es sich dabei nicht um knappe Ressourcen. Allerdings setzt die erfolgreiche Transformation der ostdeutschen Wirtschaft nicht nur materielle, sondern auch bestimmte kulturelle Ressourcen voraus. Zu diesen gehört Vertrauen, das sich ähnlich wie andere kulturelle Ressourcen (z.B. „Wissen“, vgl. dazu Pawlowsky 1998) in einem wesentlichen Punkt von materiellen Ressourcen unterscheidet: Vertrauen gewinnt an Wert, wenn es in Anspruch genommen und „genutzt“ wird, während es umgekehrt durch Nichtgebrauch verkümmert (Hirschman 1984: 93). Interpersonellem Vertrauen wird zugeschrieben, daß es Transaktionskosten senkt, Produktivität steigert oder Innovationen unterstützt (Zand 1977; Bromiley/Cummings 1995; Kern 1996). Nicht zuletzt aufgrund dieser Zuschreibungen ist zu vermuten, daß Vertrauen auch für Transformationsprozesse erhebliche Relevanz besitzt. Allerdings war dieser Vorgang radikalen sozialen Wandels in Ostdeutschland weniger durch ein Übermaß, sondern eher durch einen Mangel an Vertrauen gekennzeichnet, obwohl viele Ostdeutsche dem Transformationsprozeß anfänglich großes Vertrauen entgegenbrachten (vgl. Brinkmann/Seifert 1998). Dieses erodierte jedoch alsbald.

Der vorliegende Text analysiert diesen Prozeß des Vertrauensverfalls im Zuge der Transformation theoretisch und empirisch. Zunächst skizzieren wir in Umrissen eine Theorie des Vertrauens, deren Fokus auf die inhaltlichen Dimensionen von Vertrauen gerichtet ist. Erläutert wird auch, warum der Transformationsprozeß einen Bedarf an Vertrauen erzeugte und welche Funktionen dieses erfüllt. Abschließend wird die vorgestellte Vertrauenskonzeption auf konkrete Vertrauensbeziehungen angewendet. Wir zeichnen nach, wie das Vertrauen, das die betrieblichen AkteurInnen<sup>1</sup> in Ostdeutschland in die Treuhandanstalt (THA) und die neuen UnternehmenseigentümerInnen setzten, im Verlauf des Transformationsprozesses sehr schnell verfiel.

## II. Überlegungen zu einer Theorie des Vertrauens

### 1. Bedarf an Vertrauen

Ein Bedarf an Vertrauen entsteht dann, wenn Prozesse ungewiß sind. Wäre das Handeln anderer AkteurInnen (Personen und Institutionen) ständig sichtbar und lägen ihre Denkvorgänge offen zutage, müßte man ihnen kein Vertrauen entgegenbringen, da man alles Notwendige über sie wüßte und ihr zukünftiges Verhalten problemlos vorhersagen könnte. Für Giddens ist daher das *Fehlen vollständiger Informationen* die Hauptbedingung von Vertrauen (Giddens 1996: 48).

---

<sup>1</sup> Wir benutzen im Singular die weibliche Form und im Plural das große „I“ – es sei denn, es handelt sich um Originalzitate, feststehende Begriffe oder um konkrete männliche Akteure.

Vielfach herrscht jedoch bei Akteuren ein Informationsdefizit vor, ohne daß für sie deswegen automatisch ein Bedarf an Vertrauen entsteht. Alltäglich ereignen sich unzählige Dinge, über die man nur sehr bruchstückhaft informiert ist und in die man dennoch nicht zwangsläufig Vertrauen setzt. Beispielsweise weiß man nie mit Sicherheit im voraus, wie das Wetter am nächsten Tag aussehen wird. Dennoch würde man nicht sagen: „Ich vertraue darauf, daß morgen die Sonne scheint“, sondern: „Ich hoffe, daß morgen die Sonne scheint“. Vertrauen bezieht sich auf menschliches Handeln. Naturphänomenen gegenüber bringt man eher Hoffnungen zum Ausdruck (Ripberger 1998: 38). Oder ex negativo: Von Vertrauen spricht man dann, wenn dieses durch InteraktionspartnerInnen mißbraucht werden kann und somit für die vertrauende Akteurin ein bewußtes und kalkulierbares Risiko besteht (Gambetta 1988: 218).

Ein Bedarf an Vertrauen entsteht daher offenbar nur in ganz bestimmten Situationen. Diese sind aus Sicht der AkteurInnen, die über die Vergabe von Vertrauen zu entscheiden haben, nicht nur durch ein Informationsdefizit gekennzeichnet. Vielmehr entsteht ein Vertrauenserfordernis erst, wenn das Wohlbefinden einer Akteurin oder ein bestimmter von ihr angestrebter Nutzen von einer Interaktionspartnerin abhängt (Thorslund 1976: 14). Hinzu kommen also zwei weitere Bedingungen: Erstens muß das Verhalten einer Interaktionspartnerin für eine Akteurin *persönliche Relevanz* besitzen. Zweitens befindet sich die Akteurin in einer Situation der freiwilligen *Abhängigkeit* von der Interaktionspartnerin, d.h., die Kooperativität der Interaktionspartnerin ist Voraussetzung für den eigenen Erfolg. Hat sie die Freiheit, die an sie gerichteten Erwartungen zu enttäuschen, ist ihr Verhalten jedoch ungewiß.

Die Struktur einer Situation, die einen Bedarf an Vertrauen erzeugt, kann dabei durch Symmetrie oder Asymmetrie gekennzeichnet sein. Im ersten Fall müssen sich beide Personen überlegen, ob sie der jeweils anderen vertrauen wollen und wie sie ihre Selbstbindung an ein Versprechen glaubhaft machen (z.B. im Gefangenendilemma). In asymmetrischen Situationen muß sich nur eine Akteurin entscheiden, ob sie vertrauen will oder nicht, wohingegen die andere vor dem Problem steht, ihr Versprechen glaubhaft zu machen (Ziegler 1997).

## 2. *Funktionalität von Vertrauen*

Vertrauen ist in der Literatur als eine „Ressource zur Bewältigung von Zukunft“ (Sztompka 1995: 255) charakterisiert worden. Es bezieht sich auf die sozial erzeugten Aspekte der Zukunft und auf Bedingungen, die von anderen AkteurInnen geschaffen werden. Wie sich andere Menschen zukünftig verhalten, ist nicht mit Sicherheit vorherzusagen, da sie nicht eindeutig berechenbar sind. Man kann jedoch darauf vertrauen, daß sie sich in einer bestimmten erwünschten Art und Weise verhalten werden. Dabei geht man auf der Grundlage vorhandener Informationen davon aus, daß sich InteraktionspartnerInnen so verhalten werden, wie man ex ante glaubt, begründet erwarten zu können. Die Vertrauende überzieht die ihr gegenwärtig zur Verfügung stehenden Informationen und verhält sich so, als ob es in der Zukunft nur bestimmte Möglichkeiten gäbe, obwohl ihr Informationsstand diesen eindeutigen Schluß nicht zuläßt. Sie akzeptiert die gegebenen kognitiven Grenzen und reduziert dadurch ihren

Bedarf an Informationen (Albach 1980: 8). Vertrauen ist daher ein Mechanismus zur Reduktion sozial erzeugter Komplexität (Luhmann 1989), der den Umgang mit Situationen ermöglicht, die durch Ungewißheit über das Handeln anderer gekennzeichnet sind. Es ist ein Surrogat bzw. funktionales Äquivalent für Informationen, das Unsicherheit und damit auch Angst vermindert, was wiederum den Informationsfluß selbst verbessern kann: Wer vertraut, kann sich spontaner, offener und ehrlicher geben (Brückerhoff 1982; Bierhoff 1997).

Die unsichere Kehrseite von Vertrauenssituationen besteht darin, daß auch andere als die antizipierten Ereignisse eintreten können, indem sich die Interaktionspartnerin anders als erwartet verhält. Vertrauen ist daher ein riskantes Unterfangen, das die Vertrauende verletzlich macht – insbesondere natürlich wenn es mit einer Vertrauenshandlung einhergeht, d.h. mit der Übertragung der Verfügungsgewalt über Ressourcen (Coleman 1995). Dieses Risiko geht die Vertrauende freiwillig ein. Da nicht immer eindeutig oder explizit ist, was die Vertrauende von der Vertrauensempfängerin erwartet, besteht auch für letztere ein Risiko, nämlich die an sie gerichteten Erwartungen unbewußt zu enttäuschen. Ist dies aus der Sicht der Vertrauenden der Fall, wird sie der Vertrauensempfängerin die zur Verfügung gestellten Ressourcen entziehen. In vielen Fällen werden damit der Vertrauensempfängerin genau die Ressourcen entzogen, die als ihre Handlungsgrundlage fungieren und die sie braucht, um erfolgreich zu agieren (Coleman 1995: 252).

Vertrauensbeziehungen basieren folglich für beide Seiten auf einer fragilen und riskanten Ressource. Die Vertrauende weiß um das Dilemma, daß auch andere als die erwarteten Ereignisse eintreten können. Mit der bewußten Ausblendung potentieller zukünftiger Ereigniszustände und der damit einhergehenden Reduktion von Komplexität gewinnt sie jedoch Handlungsfähigkeit. In diesem „Aufschwung zur Indifferenz“ liegt die Rationalität von Vertrauen (Luhmann 1989: 26). Entsprechend erfährt auch die Vertrauensempfängerin einen Zugewinn an Handlungsfähigkeit, wenn ihr die Vertrauende Ressourcen überträgt, erweiterte zeitliche Spielräume zugesteht oder sie vom permanenten Rechtfertigungszwang befreit. Vertrauen regt daher Kooperation an, fördert die gegenseitige Hilfe und Unterstützung, mäßigt Konflikte und erhöht letztlich die individuelle Zufriedenheit (Zand 1977).

Wer vertraut, reduziert Komplexität, indem er unerwünschte zukünftige Ereignisse ausblendet. Für die Mißtrauende sind diese unerwünschten zukünftigen Ereignisse wahrscheinlich, wenn nicht sicher. Auch Mißtrauen versetzt somit in die Lage, Komplexität zu reduzieren und Unsicherheit abzubauen. Vertrauen und Mißtrauen sind voneinander unabhängige funktionale Äquivalente. Der grundlegende Unterschied besteht jedoch darin, daß die Mißtrauende von anderen nichts „Gutes“, sondern „Böses“ erwartet. Sie verläßt sich daher z.B. nicht auf bestimmte Informationen von anderen und ist nicht bereit, auf ihrer Grundlage die Zukunft zu antizipieren. Die Mißtrauende ist daher von weniger Informationen stärker abhängig, was ihr auch weniger Raum für die unvoreingenommene, objektive Umwelterforschung und die Anpassung an diese läßt. Der Mißtrauenden stehen damit auch weniger Möglichkeiten des Lernens und Handelns zur Verfügung (Luhmann 1989: 78f.). Es soll jedoch auf-

grund seiner funktionalen Überlegenheit keine natürlichen Präferenz (i.S. einer anthropologischen Konstante) zugunsten von Vertrauen gegenüber Mißtrauen behauptet werden. Prinzipiell haben AkteurInnen die Wahl zwischen beiden Optionen. Allerdings entscheiden sie sich vielfach gleichzeitig für beides, da sie gegenüber einem Objekt oder einer Person sowohl positiv als auch negativ eingestellt sind, also eine ambivalente Haltung einnehmen (Lewicki et al. 1998). Vertrauen und Mißtrauen können somit zweitens auch gleichzeitig nebeneinander koexistieren. Bestimmte Situationen initiieren jedoch eher von Mißtrauen genährte Entscheidungen, während andere Kontexte einem Akteur eher die Vergabe von Vertrauen nahelegen. Vertrauen und Mißtrauen sind somit nicht immer gleichwertig verfügbare Alternativen. Vielmehr beeinflussen der jeweilige Erfahrungshintergrund der beteiligten AkteurInnen (generalisiertes Vertrauen) und zahlreiche strukturellen Bedingungen, in welche eine soziale Interaktion eingebettet ist, ob eher Vertrauen oder Mißtrauen vergeben wird (Kee/Knox 1970; Seifert 1999).

Unter generalisiertem Vertrauen ist die grundsätzliche Vertrauensbereitschaft von AkteurInnen zu verstehen. Es ist die prinzipielle Bereitschaft, bestimmten Personengruppen (z.B. Politikern, Unternehmern usw.) unabhängig von situativen Spezifika vertrauensvoll oder eher mißtrauisch zu begegnen. Das Ausmaß an generalisiertem Vertrauen einer Akteurin spiegelt den Erfolg der Strategie „Vertrauen vergeben“ in ihrer Vergangenheit wieder (Ripperger 1998: 103). Generalisiertes Vertrauen ist nach Rotter (1967) eine stabile, interindividuell variierende Persönlichkeitseigenschaft, die auf der Verallgemeinerung von Erfahrungen zu generalisierten Erwartungen basiert. Erfahrungen, die eine Akteurin in spezifischen Kontexten gemacht hat, werden verallgemeinert und entlang wahrgenommener Ähnlichkeiten auf andere Situationen übertragen, d.h. auf ähnliche Kontexte ungeachtet deren Spezifik angewandt (Luhmann 1989: 27). Generalisierte Erwartungen hinsichtlich der Vertrauenswürdigkeit anderer Personen (-gruppen) beeinflussen die Einstellungen von AkteurInnen diesen bestimmten Personen gegenüber (Rotter 1980). Experimentell konnte jedoch nachgewiesen werden, daß die generelle Vertrauensbereitschaft nicht determiniert, ob in einer spezifischen Situation einer bestimmten Person vertraut wird oder nicht (spezifisches Vertrauen), „because trusting behavior always depends on the situation and the other person's behavior (Stack 1978: 564). Das heißt auch, daß ein erlebter Vertrauensmißbrauch durch eine Repräsentantin einer bestimmten Personengruppe keinen Einfluß darauf hat, ob eine Akteurin anderen Personengruppen bzw. deren VertreterInnen Vertrauen entgegenbringt. Mit anderen Worten: Die Enttäuschung des Vertrauens durch die eine Vertrauensempfängerin kann einher gehen mit dem gleichzeitigen Aufbau von Vertrauen gegenüber einer anderen Vertrauensempfängerin.

### **3. Inhaltliche Dimensionen von Vertrauen**

In der sozialwissenschaftlichen Literatur ist weitgehend unumstritten, daß vertrauensvolle Beziehungen in allen Lebensbereichen eine große Rolle spielen. Und obwohl neuere Publikationen die Gemeinsamkeiten betonen, die trotz unterschiedlicher theoretischer Ansätze und disziplinärer Grenzen in der Vertrauensforschung

existieren (Rousseau et al. 1998), mangelt es dennoch an Einvernehmen darüber, was unter Vertrauen zu verstehen ist. Häufig wird konstatiert, daß man sich bislang nicht auf eine einheitliche Definition einigen konnte (Henslin 1968; Zucker 1986; Shapiro 1987; Hosmer 1995; Sydow 1995; Bigley/Pearce 1998). In nahezu jeder neuen Publikation wird eine eigene Definition angeboten, so daß eine kaum noch zu überblickende Vielfalt vorherrscht.

Der jeweilige theoretische Hintergrund der AutorInnen prägt dabei ganz entscheidend ihre Begriffsauffassung und führt zu sehr unterschiedlichen konzeptionellen Schwerpunktsetzungen. Beispielsweise betonen systemtheoretisch argumentierende AutorInnen die Funktionalität von Vertrauen, die in der Reduktion von Komplexität besteht (Lewis/Weigert 1985; Luhmann 1989), wohingegen im Rahmen der Rational Choice Theorie das Augenmerk vorrangig auf die Frage gerichtet wird, welche rationalen Entscheidungsprozesse und Interessen der Vergabe von Vertrauen zugrunde liegen<sup>2</sup> (Hardin 1991; Coleman 1995). Beide Ansätze verzichten jedoch weitgehend darauf, Vertrauen und die damit einhergehenden Erwartungen *inhaltlich* zu spezifizieren.

Einige AutorInnen versuchen die begriffliche Unklarheit zu überwinden, indem sie Vertrauen inhaltlich sehr eng und eindimensional fassen. Beispielsweise hat Rotter (1980) interpersonelles Vertrauen als die generelle Erwartung definiert, sich auf verbale oder schriftliche Versprechen eines Individuums oder einer Gruppe verlassen zu können. Shapiro et al. (1992: 369) vertreten die Ansicht, Vertrauen sei im Kern mit Zuverlässigkeit gleichzusetzen. Für Stack (1978: 583) oder auch Bittl (1997: 141) ist Vertrauen ein Resultat glaubwürdig erachteten Verhaltens des jeweiligen Gegenübers. Diese Definitionen sind prägnant und leicht zu operationalisieren, aber sie verzichten auf eine unmißverständliche begriffliche Unterscheidung zwischen Vertrauen und verwandten Kategorien wie Glaubwürdigkeit oder Zuverlässigkeit und leiden daher nicht selten unter einer gewissen Zirkularität. Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit haben sicherlich viel mit Vertrauen zu tun, sind jedoch nicht einfach nur Synonyme für Vertrauen (Thorslund 1976: 3; Platzköster 1990: 25).

Andere Ansätze betonen demgegenüber stärker den Aspekt, daß vertrauensrelevante Situationen ein Risiko beinhalten (vgl. z.B. Plötner 1995; Ripperger 1998). Die Interaktionspartnerin hat die Möglichkeit, eine Verhaltensalternative zu wählen, die für das vertrauende Individuum mit negativen Konsequenzen verbunden ist. Die Vergabe von Vertrauen beinhaltet daher auch die Sorge um das persönliche Eigentum oder Wohlergehen, das einer Vertrauensempfängerin übertragen wurde. Vertrauen setzt voraus, daß das vertrauende Individuum die Vertrauensempfängerin positiv be-

---

<sup>2</sup> Der Entscheidung zu vertrauen geht entscheidungstheoretisch betrachtet vor allem die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit der Interaktionspartnerin voraus. Demnach versucht eine rationale Akteurin vorab die Eintrittswahrscheinlichkeit von möglichen Gewinnen und Verlusten (d.h. das Risiko), deren absolute Höhe (Koller 1988) wie auch die Wahrscheinlichkeit zu kalkulieren, daß ein Gegenüber sich vertrauenswürdig zeigen wird (vgl. Coleman 1995: 126ff.). Diese Einschätzung können AkteurInnen in vielen Fällen – z.B. im hier interessierenden Transformationskontext – jedoch nur sehr schlecht vornehmen (vgl. Preisendörfer 1995: 267 ff.).

wertet und ihr bestimmte Motive und Intentionen zuschreibt (Mellinger 1956). Die Vertrauende erwartet, daß sich die Vertrauensempfängerin ihr gegenüber wohlwollend, fürsorgend und loyal verhält (Deutsch 1958; Koller 1990). Exemplarisch in den Worten Gambettas (1988: 217): „When we say we trust someone or that someone is trustworthy, we implicitly mean that the probability that he will perform an action that is beneficial or at least not detrimental to us is high enough for us to consider engaging in some form of cooperation with him“.

Die Kategorie Vertrauen kann somit offenbar ganz unterschiedliche Dinge beschreiben, die nicht auf einen einzigen Nenner zu reduzieren sind (Kee/Knox 1970). In vielen neueren Veröffentlichungen wird daher versucht, der inhaltlichen Bedeutungsvielfalt von Vertrauen gerecht zu werden, indem es als multidimensionales Konstrukt gefaßt wird (Gabarro 1978; Barber 1983; Rempel/Holmes 1986; Butler 1991; Mishra 1996; Shaw 1997). Gegenüber eindimensionalen Konzepten hat dies u.a. den Vorteil, daß das Vertrauensniveau in einer Beziehung nicht nur von einem Aspekt determiniert wird und ein diesbezüglicher Zweifel an der Vertrauenswürdigkeit der Vertrauensempfängerin auch nicht automatisch zu totem Mißtrauen führen muß, beides (Vertrauen und Mißtrauen) vielmehr nebeneinander existieren kann (Lewicki et al. 1998: 441). Die multidimensionalen Ansätze gehen davon aus, daß dyadische Beziehungen vielschichtig sind und die Vergabe von Vertrauen zumeist mit einem Bündel situationsspezifischer Erwartungen auf Seiten der Vertrauenden einhergeht. Erwartet wird, daß sich die Vertrauensempfängerin vertrauenswürdig verhält, das heißt, daß sich ihr zukünftiges Verhalten durch eine situationsspezifische Kombination folgender Merkmale auszeichnet: Kompetenz, Integrität und Gesinnung.

Die Vertrauende schreibt der Vertrauensempfängerin Kompetenzen, Integrität und eine bestimmte Gesinnung zu, d.h., sie hält sie in dieser Hinsicht für vertrauenswürdig, und geht davon aus, daß ihre diesbezüglichen Erwartungen nicht enttäuscht werden. Wie diese Erwartungen beschaffen sind, wird im folgenden genauer analysiert. Vorausgeschickt sei, daß es sich bei diesen Zuschreibungen natürlich nicht um simple, quantitativ objektivierbare Kategorien, sondern um komplizierte subjektive Konstruktionen handelt. Ob die Erwartungen übertrieben und ihre Enttäuschung gerechtfertigt ist, sind normative Fragen, die hier nicht zur Debatte stehen. Im empirischen Teil dieses Textes werden die Aussagen der Interviewten zwar auf ihre Plausibilität überprüft (beispielsweise über cross-checking), die Konstruktionen an sich werden jedoch als gegeben akzeptiert.

### 3.1 Kompetenzerwartungen

Mit der Vergabe von Vertrauen ist erstens die Erwartung der technisch kompetenten Rollenerfüllung durch eine Person oder Institution verbunden (Barber 1983). Beim „task-focused trust“ schreibt die Vertrauende einer Vertrauensempfängerin bestimmte problemspezifische Kenntnisse und Sachkompetenzen zu. Diese Attribution von Wissen kann das Resultat von Erfahrungen sein, die die Vertrauende mit einer anderen Person gemacht hat. Sie kann aber auch Ausdruck eines Bildes vom Vertrauensobjekt (Kompetenz als Konstrukt) sein, welches durch das Urteil dritter Personen

(Reputation) oder bestimmte Signale nahegelegt wird (Markenname, Bildungstitel oder andere Zertifikationen, Erfolgsstory usw.). Wer Vertrauen in die Kenntnisse und Kompetenzen einer anderen setzt, erwartet von dieser bestimmte Leistungen (Problemlösungsfähigkeit) oder materielle Ergebnisse (Bentele 1994; Bittl 1997). Bleibt die regelmäßige Wiederholung bestimmter Leistungen oder die Zuteilung spezifischer Ressourcen aus, generiert die „kumulative Enttäuschung von Output-Erwartungen“ Zweifel an der Leistungsfähigkeit von Vertrauensobjekten, sprich an ihren Kompetenzen (Lepsius 1997).

### 3.2 Gesinnungserwartungen

Desweiteren macht die Vertrauende erstens Annahmen hinsichtlich der „Motivationsstruktur“ der Vertrauensempfängerin (Luhmann 1989: 35) oder erwartet zweitens eine bestimmte positive Gesinnung (Einstellung) von ihr:

1. Vertrauensbeziehungen schließen interessengeleitetes, rationales Handeln im Sinne einer Kosten-Nutzen-Abwägung keineswegs aus (Hardin 1991; Gondek et al. 1992; Coleman 1995). Wer vertraut, kann daher auch einfach nur erwarten, daß sich die Vertrauensempfängerin vertrauenswürdig verhält, weil es in ihrem Eigeninteresse liegt bzw. weil die Kosten für einen Vertrauensbruch zu hoch sind. Für letzteres kann allein schon der „Schatten der Zukunft“ (Axelrod 1988) oder ein drohender Reputationsverlust sorgen (Lewicki/Bunker 1996). Die Vertrauende kann dann erwarten, daß die Vertrauensempfängerin eine ihr gewährte Vorleistung irgendwann mit einer Gegenleistung erwidert (Reziprozität), weil es in ihrem Eigeninteresse liegt, auch zukünftig solche Vorleistungen zu erhalten. Solche Formen des „sozialen Tauschs“ beruhen auf Interessenhomogenität oder einem Interessenausgleich (Blau 1967; Fox 1974; Zündorf 1986; Heisig/Littek 1995; Kern 1996).
2. Vertrauen kann man auch Menschen entgegenbringen, die nicht die eigene politische oder religiöse Weltanschauung teilen oder die von anderen Werten überzeugt sind. Nimmt eine Akteurin jedoch bei einer Interaktionspartnerin einen „shared background“, also die gleichen Werte, Präferenzen oder Ziele wahr, begünstigt dies die Genese von Vertrauen (Conviser 1973; Zucker 1986; Shapiro et al. 1992). Unabhängig davon, ob Vertrauende und Vertrauensempfängerin die gleichen Werte teilen oder nicht, erstere erwartet von letzterer eine bestimmte Gesinnung, d.h., sie fordert wohlwollendes und loyales Verhalten von ihr (Deutsch 1960; Lindsfold 1981; Baier 1986; Koller 1990). Wer vertraut erwartet, daß die Vertrauensempfängerin sich rücksichtsvoll und kooperativ verhält und der Vertrauenden zumindest keinen Schaden zufügt, selbst wenn sie die Gelegenheit dazu hat (Gambetta 1988). Grundlage diese Erwartung der Vertrauenden können bestimmte Werte und Normen sein, denen die Vertrauensempfängerin verpflichtet ist (z.B. ein Berufsmoral). Gelegentlich geht mit der Vergabe von Vertrauen zudem die Erwartung einher, daß die Vertrauensempfängerin die moralische Verpflichtung akzeptiert, in einer bestimmten Problemsituation ihre eigenen Interessen und Anliegen denen der Vertrauenden unterzuordnen. Von der Vertrauensempfängerin wird dann Interesse am Gegenüber,

Unterstützung, Hilfsbereitschaft, Fürsorge oder sogar Uneigennützigkeit erwartet (Barber 1983; Bartolomé 1989; Shaw 1997).

### 3.3 Integritätserwartungen

Wer vertraut, erwartet drittens von der Vertrauensempfängerin integeres Verhalten. Die Integrität der Vertrauensempfängerin setzt sich aus ihrer Offenheit, Diskretion, Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit zusammen.

Die Vertrauende erwartet, daß zwischen ihr und der Vertrauensempfängerin ein freier Fluß von Informationen stattfindet (Offenheit). Allerdings kann zu große Offenheit gegenüber Dritten auch Vertrauenswürdigkeit zerstören (Eschenbach 1996). Wer vertraut und sich „offenbart“ erwartet daher auch Zurückhaltung bei der Preisgabe von Informationen an Dritte, mithin Verschwiegenheit (Diskretion). Die Vertrauende erwartet zudem, daß die Aussagen der Vertrauensempfängerin mit den zugrundeliegenden Sachverhalten übereinstimmen, d.h. beispielsweise, daß die Vertrauensempfängerin auch ein negatives Feedback gibt, wenn sie es für angemessen hält (Ehrlichkeit). Solche Ehrlichkeit setzt auf Seiten der Vertrauensempfängerin wiederum die Erwartung voraus, daß damit für sie keine Gefahren verbunden sind.

Viertens erwartet die Vertrauende, daß die Vertrauensempfängerin ihre Versprechen einhält, daß also ihre Worte und Taten übereinstimmen (Glaubwürdigkeit). Wenn allerdings eine Person nicht so handelt wie angekündigt, kann dies auch an Umständen liegen, die außerhalb ihrer Kontrolle liegen. Man wird sie dann nicht rundweg als ungläubwürdig einstufen. Nur weil eine Person oder Institution keine unfehlbare Vorhersage von Ereignissen treffen konnte, muß dies nicht bedeuten, daß sie nicht daran interessiert war, das Wohlergehen der Vertrauenden zu erhalten oder zu verbessern (Lindskold 1981: 243). Entscheidend dürfte in diesem Fall sein, ob die Vertrauensempfängerin die Abweichung erklärt und wie diese Erklärung ausfällt.

Schließlich erwartet die Vertrauende von der Vertrauensempfängerin fünftens Verhaltenskontinuität, so daß sie sich auf sie verlassen kann (Zuverlässigkeit). Handeln ist nicht nur sinn- und zweckbezogen, sondern besitzt immer auch Selbstdarstellungsaspekte. Die Handelnde bietet ihrem Publikum ständig Selbstdefinitionen von sich an, die von diesem auch unter dem Aspekt der Vertrauenswürdigkeit beurteilt werden (Henslin 1968: 139). Kontinuität meint daher nicht Starrheit und Unbeweglichkeit, sondern Kontinuität in der Selbstdarstellung (Luhmann 1989: 67). Eine Akteurin wäre demgegenüber unzuverlässig, wenn sie sich als launisch, willkürlich, opportunistisch oder völlig unberechenbar erweist. Kontinuität stiftet folglich nicht nur Verlässlichkeit, sondern erlaubt der Vertrauenden zudem Handlungen der Vertrauensempfängerin vorherzusagen (Rempel/Holmes 1986: 28).

Es muß noch angemerkt werden, daß insbesondere Offenheit und Ehrlichkeit zugleich bedeutende *Folgen* von Vertrauen sind (Gabarro 1978; Brückerhoff 1982).

Vertrauen ist ein dynamisches Phänomen, das unter bestimmten Bedingungen entsteht, sich stabilisiert bzw. intensiviert, erodiert und eventuell wiederherstellen läßt. Im folgenden konzentrieren wir uns jedoch weitgehend auf die Phase des Ver-

falls von Vertrauen. Das konkrete Vertrauensniveau (V) einer spezifischen sozialen Beziehung ist ein multidimensionales Konstrukt, das sich aus einer situationsspezifischen Kombination der drei Dimensionen Integrität (I), Gesinnung (G) und Kompetenz (K) zusammensetzt:  $V = f(I, G, K)$

In der neueren Literatur finden sich sowohl Beispiele, die von einem multiplikativen (z.B. Mishra 1996) Verhältnis der Dimensionen zueinander ausgehen als auch solche, die eine additive Relation unterstellen (z.B. Shaw 1997). Vorausgesetzt man läßt nur positive Ausprägungen der Dimensionen-Variablen zu, bedeutet die letztere Annahme, daß theoretisch eine oder gar zwei der Dimensionen (unter Umständen auch dauerhaft) den Wert Null annehmen und dennoch ein Vertrauensverhältnis existieren könnte. Im Endeffekt ist Vertrauen damit nicht zwingend multidimensional. In der ersten Variante ist ausgeschlossen, daß eine Dimension Null wird, da damit das Gesamtvertrauensniveau Null wird. Damit ist jedoch ausgeschlossen, daß ein und derselben Person gleichzeitig vertraut und mißtraut wird. Aufgrund unserer eigenen theoretischen Vorüberlegungen gehen wir zu diesem Zeitpunkt davon aus, daß beide Annahmen nicht in letzter Konsequenz schlüssig sind, zumal sich jeweils Gegenbeispiele konstruieren ließen. Wir werden am Schluß auf diese offene Frage zurückkommen.

Ob und wie stark eine Akteurin einer anderen vertraut, wird durch zahlreiche Faktoren beeinflusst. Die Bereitschaft, Vertrauen zu vergeben hängt sehr stark von lebensgeschichtlichen Erfahrungen ab und variiert daher von Person zu Person (Rotter 1967; Rotter 1980). Zudem existieren Hinweise darauf, daß die Vertrauensbereitschaft auch kulturell geprägt ist und damit interkulturell differiert (Ouchi 1981; Bradach/Eccles 1989: 105ff.). Das Ausmaß an Vertrauen, das eine Akteurin einer Interaktionspartnerin entgegenbringt, verändert sich vor allem in Abhängigkeit von situativen Gegebenheiten wie der Größe des einzugehenden Risikos (Koller 1988). Der situative Kontext bestimmt auch, welche relative Bedeutung den drei Dimensionen bzw. Einzelerwartungen zukommt. Beispielsweise sind Kompetenzerwartungen essentiell für Vertrauensbeziehungen in der Arbeitswelt, sie spielen jedoch in intimen oder freundschaftlichen Beziehungen oftmals nur eine untergeordnete Rolle. Dort sind Integritäts- und Gesinnungserwartungen entscheidender. Die Nichterfüllung bestimmter Leistungserwartungen kann jedoch auch das Vertrauen der EhepartnerInnen zueinander zerstören. Vertrauen setzt sich somit immer aus allen drei Dimensionen zusammen, wenn es auch vom jeweiligen Bezugsobjekt des Vertrauens und anderen situativen Charakteristika abhängt, welche Einzelaspekte in der konkreten Vertrauenssituation wichtiger sind als andere.

Vertrauen läßt sich definieren als die Bereitschaft einer Akteurin, auf die Kontrolle einer anderen zu verzichten, die auf der Erwartung bzw. dem Gefühl basiert, daß letztere kompetent, integer und wohlgesonnen ist. Diese Definition berücksichtigt, daß Vertrauen neben der kognitiven auch eine emotionale Dimension besitzt. Eigeninteresse, Moral und Emotionalität stehen beim Phänomen Vertrauen in einem eigenartigen Spannungsverhältnis (Ziegler 1997). Setzt eine Akteurin Vertrauen in eine andere, kann dies folglich auf zwei unterschiedlichen Prozessen beruhen (Koller 1997):

- Auf der Verarbeitung von Informationen und Erfahrungen zu Kognitionen (Meyer/Schmalt 1980). Grundlage von Vertrauen ist demnach eine *rationale Kalkulation* seiner Angemessenheit in Form einer Kosten-Nutzen Abwägung (Deutsch 1960; Coleman 1995).
- Wer vertraut tut dies häufig (zugleich) auch aus affektiven Gründen. Grundlage von Vertrauen sind auch *Gefühle* wie Sympathie, Zuneigung, Verzweiflung oder Wunschdenken (Brückerhoff 1982; Lewis/Weigert 1985; vgl. auch die Kritik rationalistisch-verhandlungstheoretischer Ansätze in Kotthoff 1994; Giddens 1996; Koller 1997).

Wie beschrieben ist Vertrauen funktional gesehen ein Koordinationsmechanismus, der Komplexität reduziert, auf dieser Grundlage Anschlußhandlungen und die Emergenz von Systemen ermöglicht sowie zu deren Integration beiträgt (Barber 1983; Luhmann 1989). Phänomenologisch betrachtet handelt es sich bei Vertrauen um eine auf der Grundlage von Gefühlen und Kognitionen ausgebildete positive Erwartungshaltung bezogen auf die Kompetenz, die Integrität und die Gesinnung anderer. M.a.W.: Man vertraut infolge einer rationalen Entscheidung und/oder emotionalen Basis in die Kompetenz, die Integrität und die Gesinnung anderer und reguliert die eigene Abhängigkeit von diesen.

Vertrauen wird nur auf Widerruf gewährt. Die Vertrauende kontrolliert mit Hilfe eingehender Informationen zumindest sporadisch die Konstitutionsbedingungen des Vertrauens (Luhmann 1989; Kramer 1996). Werden die skizzierten Erwartungen nicht erfüllt, erodiert das Vertrauen. Reagiert z.B. Alter auf Egos Offenheit und Ehrlichkeit, seine Vertrauensvorleistung also, nicht vergleichbar offen und ehrlich, sondern spielt mit „verdeckten Karten“, verliert Ego das Vertrauen. Oder erhält Ego Informationen, die eine Enttäuschung der gehegten Kompetenzerwartungen signalisieren, induziert dies über kurz oder lang eine Überprüfung der Angemessenheit des Vertrauens. Wächst mit dem Wissen und den Erfahrungen der AkteurInnen nicht nur ihre Informationssicherheit, sondern zugleich auch ihre Fähigkeit zur instrumentellen Ereignisbeherrschung, sinkt auch der Bedarf an Vertrauen.

Tabelle: Vertrauensdimensionen

Vertrauensdimension	Erwartung
Kompetenz	Fachkompetenz, Wissen Leistungen materielle Ergebnisse, Ressourcen
Gesinnung	Interessen (-ausgleich) Reziprozität positive Einstellung Wohlwollen, Loyalität Unterstützung, Hilfsbereitschaft Fürsorge, Uneigennützigkeit
	Offenheit Diskretion

Integrität	Ehrlichkeit Glaubwürdigkeit, Versprechen Zuverlässigkeit
------------	--

Die mit den inhaltlichen Dimensionen von Vertrauen einhergehenden Erwartungen sind in der Tabelle als Kategoriensystem aufgelistet, das wir als Analyseraster – zum Teil erweitert durch Negationen der aufgeführten Kategorien – an das empirische Datenmaterial angelegt haben. Bevor jedoch die vorgenommenen begrifflichen Klärungen zur Analyse konkreter Vertrauensbeziehungen im Rahmen der Transformation benutzt werden, soll noch auf das Verhältnis von Vertrauen und Macht eingegangen werden.

#### 4. *Vertrauen und Macht*

Das Verhältnis von Vertrauen und Macht ist kaum erforscht. Nur wenige Publikationen haben sich eingehender mit den Wechselbeziehungen zwischen beiden Medien der Handlungskoordination beschäftigt (Solomon 1960; Bachmann/Lane 1997). Wenn man bedenkt, daß beide eher selten in Reinform, sondern zumeist kombiniert auftreten, ist dieses Defizit besonders überraschend. Auch der vorliegenden Text setzt einen anderen Schwerpunkt und trägt daher nicht zum Abbau dieses spezifischen Defizits bei. Um uns jedoch nicht dem Vorwurf der Machtblindheit auszusetzen, sind uns folgende Anmerkungen wichtig:

- Der Transformationsprozeß der ostdeutschen Wirtschaft verlief in weitgehend formalisierten und institutionalisierten Prozessen, die nicht zuletzt Ausdruck von Machtverhältnissen sind. Institutionelle Formen von Macht sind jedoch auch in der Lage, Vertrauen zu erzeugen bzw. stehen dem Aufbau von Vertrauensbeziehungen nicht automatisch im Wege (Zucker 1986; Luhmann 1989).
- Auch wenn Vertrauen und Macht zumeist kombiniert auftreten, kann man doch davon ausgehen, daß AkteurInnen in konkreten Situationen den Schwerpunkt auf eines der beiden Medien legen müssen. Der Gebrauch von Macht ist dabei attraktiver für die mächtigere Partei in einer Beziehung, wohingegen die schwächere Vertrauen bevorzugen dürfte.
- Im Rahmen des Transformationsprozesses haben die Mächtigeren den Schwächeren bestimmte Regeln und Rollen in der Erwartung vorgeschrieben, daß diese von den letzteren anerkannt werden (Fox 1974: 68). Ob die Regeln und Rollen in den Augen der Schwächeren Vertrauen oder Mißtrauen ausdrücken und inwieweit sie akzeptiert werden, kann anhand ihrer Wahrnehmungen, Meinungen und des Umgangs mit ihnen ermittelt werden (Littek/Heisig 1986).

Die Ostdeutschen haben sich zunächst dafür entschieden, dem Transformationsprozeß Vertrauen entgegenzubringen. Ihr Vertrauen erodierte jedoch sehr schnell. Eine Ursache dafür ist sicher ähnlich wie in anderen postkommunistischen Gesellschaften (Sztompka 1995) die hohe ostdeutsche Arbeitslosigkeit und die daraus resultierende Zukunftsunsicherheit. Aus anderen Forschungskontexten wissen wir, daß Arbeitslosigkeit und subjektive Beschäftigungsunsicherheit Vertrauen untergräbt

(Pawlowsky 1986; Seifert/Pawlowsky 1998). Vertrauen ist jedoch zugleich ein Mittel, um mit Unsicherheit und Angst umzugehen. Es muß daher noch andere Ursachen für den Verfall des ostdeutschen Vertrauens geben. Diese sind unseres Erachtens in der Enttäuschung der großen Erwartungen und des hohen Anspruchsniveaus aus den Jahren 1989/90 zu sehen („blühende Landschaften“). Desweiteren spielt das Mißtrauen, das den Ostdeutschen entgegengebracht wurde ebenso eine Rolle wie schließlich die Enttäuschung ihrer konkreten Erwartungen entlang der skizzierten Dimensionen. Diesem Aspekt wollen wir uns nun anhand empirischer Daten zuwenden.

### III. Vertrauensverfall im Zuge der Transformation – empirische Ergebnisse

Die konzeptionellen Ausführungen und begrifflichen Klärungen sollen nun zur Analyse des Transformationsprozesses in den neuen Bundesländern herangezogen werden. Dabei wird zunächst kurz skizziert, warum der Transformationsprozeß einen großen Vertrauensbedarf erzeugte. Anschließend werden einige Bezugsobjekte ostdeutschen Vertrauens vorgestellt. Unser Hauptaugenmerk richtet sich jedoch auf die Analyse der von ostdeutscher Seite gehegten Erwartungen und wie diese in ihrer subjektiven Wahrnehmung von spezifischen InteraktionspartnerInnen wie der Treuhandanstalt oder den neuen EigentümerInnen der ehemaligen Volkseigenen Betriebe (VEB) enttäuscht oder gar mißbraucht wurden.

#### 1. *Die Transformation erzeugte einen (asymmetrischen) Vertrauensbedarf*

Die Transformation der ostdeutschen Wirtschaft und Gesellschaft war ein Prozeß, der einen hohen Vertrauensbedarf erzeugt hat, da er die eingangs genannten Charakteristika von Vertrauenssituationen aufwies:

1. *Informationsdefizit und Ergebnisoffenheit*: Für die vom Wandel betroffenen ostdeutschen AkteurInnen war die Transformation vor allem in der Anfangszeit durch große Unsicherheit, fehlende Information und mangelnde Erfahrungen gekennzeichnet. Dementsprechend groß war das Risiko des individuellen oder kollektiven Scheiterns. Es war ungewiß, wie der Transformationsprozeß verlaufen wird und welche Ergebnisse er zeitigen wird.
2. *Relevanz*: Aufgrund seiner Dynamik, d.h. des hohen Tempos der Umwälzungen, setzte der Prozeß die betroffenen AkteurInnen unter Handlungsdruck. Die Ostdeutschen mußten trotz mangelnder Informationen und großer individueller wie kollektiver Risiken den Umgang mit neuen Rahmenbedingungen erlernen (z.B. Marktanforderungen, Arbeitslosigkeit), sich mit neuartig konturierten Interessenkonflikten und Rollenanforderungen auseinandersetzen und neue Kompetenzen entwickeln. Der Transformationsprozeß tangierte alle Lebensbereiche und brachte die (zumindest berufliche) Existenzfrage aufs Tapet.
3. *Abhängigkeit*: Der Transformationsprozeß war durch eine westdeutsche bzw. externe Dominanz gekennzeichnet, die sich beispielsweise im Institutionentransfer ausdrückte. Darüber hinaus war und ist der „Aufbau Ost“ noch heute von westdeutschen Transferzahlungen abhängig. Der Prozeß glich zudem einer asymmetri-

schen Vertrauenssituation, da vor allem die Ostdeutschen darauf vertrauen mußten, daß ihre Erwartungen erfüllt werden<sup>3</sup>. VertrauensempfängerInnen war die Bundesregierung und die von ihr eingesetzte Treuhandanstalt sowie andere Institutionen und externe AkteurInnen. Ihr Problem bestand eher darin, das Versprechen glaubhaft zu versichern, daß es wirklich „keinem schlechter gehen wird“, um Unterstützung und Legitimation für die deutsche Einheit an sich und insbesondere die konkrete Form ihrer Realisierung zu gewinnen.

Die Menschen in der ehemaligen DDR brachten in vielen Bereichen den staatlichen Institutionen und offiziellen Akteuren nur sehr wenig Vertrauen entgegen. Eine Reaktion auf dieses gering ausgeprägte gesellschaftliche Vertrauen ist dessen Externalisierung. Herrscht ein Klima mangelnden Vertrauens gegenüber einheimischen Bezugsobjekten, orientiert man sich zunehmend an den Eliten, Organisationen oder auch Produkten anderer Gesellschaften, in diesem Fall der Bundesrepublik. „Dabei bleibt es kaum aus, daß Idealisierungsvorgänge einsetzen, die durch die räumliche Distanz, eine selektive Medienberichterstattung und das Fehlen eigener Erfahrungen noch beschleunigt werden“ (Sztompka 1995: 262). Viele Ostdeutsche waren daher anfänglich in hohem Maße bereit, den Versprechen der verantwortlichen westdeutschen AkteurInnen zu vertrauen. Ihr Vertrauen verschaffte ihnen die notwendige Handlungsfähigkeit und versetzte sie weitaus besser in die Lage, mit den sich rapide vollziehenden Umweltveränderungen umzugehen, als es eine stärker auf Mißtrauen basierende Strategie vermocht hätte, die weniger Unsicherheit absorbiert. Die mangelnde Kontrolle über ihre in Bewegung geratene Umwelt kompensierten die Ostdeutschen durch ihren Vertrauensvorschuß. Dieser war auch geprägt durch ein gewisses Maß an Wunschdenken, das sich insbesondere in dem Verlangen nach einer möglichst raschen Angleichung der Lebensverhältnisse äußerte (Koller 1990). Das Vertrauen der Ostdeutschen in die westlichen Institutionen und ihre AkteurInnen fußte also nicht nur auf einer ausschließlich kognitiv-instrumentellen Kalkulation der Wahrscheinlichkeit potentieller individueller oder kollektiver Gewinne und Verluste. Diese Kalkulation war vielmehr nur sehr bedingt durchführbar. Statt dessen besaß ihr Vertrauen in die westdeutschen Akteure als weitgehend erfahrungsloses Erstvertrauen auch den Charakter einer diffusen, emotional gefärbten und von Wunschdenken bestimmten politischen Unterstützung (Terwey/Pollack 1997).

## 2. *Bezugsobjekte ostdeutschen Vertrauens*

Eine Akteurin kann in unterschiedliche „Objekte“ Vertrauen setzen. Im Zuge des Transformationsprozesses brachten die Ostdeutschen insbesondere den folgenden Bezugsobjekten Vertrauen entgegen:

1. Erstens setzten sie Vertrauen in die von West nach Ost transferierte *soziale Ordnung*, d.h. insbesondere in die soziale Marktwirtschaft. Ihre Vertrauenswürdigkeit

---

<sup>3</sup> Sicherlich hat auch die westdeutsche Bevölkerung Vertrauen in den Transformationsprozeß bzw. in die Beteuerungen der Bundesregierung gesetzt. Ihre direkte persönliche Betroffenheit ist jedoch weitaus geringer gewesen als die der Ostdeutschen.

beruhte auf einer 40jährigen Erfolgsgeschichte und der Unterstellung, ein ähnliches Wirtschaftswunder wie im Westen sei auch in der ehemaligen DDR möglich. Das in der Metapher der „blühenden Landschaften“ enthaltene Versprechen verlor jedoch schnell an Glaubwürdigkeit. Bereits zur Jahreswende 1990/91 wurde das Vertrauen in die „holistische“ Rhetorik einer marktradikalen Transformationsstrategie“ brüchig (Lehmbruch 1995: 40). Und Mitte der 90er Jahre war der Vertrauensvorschuß, den die Ostdeutschen bereit waren der Marktwirtschaft einzuräumen, gründlich verbraucht (Baethge et al. 1996: 218).

2. Die Ostdeutschen brachten zweitens den von West nach Ost transferierten *Institutionen* Vertrauen entgegen. Sie setzen insbesondere Vertrauen in die diesen Institutionen zugrundeliegenden Leitideen (z.B. der dem Rechtssystem zugrundeliegenden Leitidee der Gerechtigkeit) und ihre Leistungsfähigkeit (Lepsius 1997). Das in den neuen Bundesländern artikulierte Vertrauen gegenüber Institutionen wie Bundestag, Bundesregierung, Polizei oder den Medien liegt jedoch deutlich unter dem Niveau in den alten Bundesländern. Aufgrund der Wiedervereinigungslasten war in den alten und in den neuen Ländern das Vertrauen in die meisten Institutionen zwischen 1991 und 1993 stark rückläufig. Trotz zuletzt wieder ansteigender Werte im Osten weist das Vertrauensniveau jedoch nach wie vor ein West-Ost-Gefälle auf (Derlien 1997; Terwey/Pollack 1997).
3. Vertrauen kann drittens in bestimmte *Verfahren* gesetzt werden. Im Zuge der ersten Wendemonate 1989/90 entstanden in der ehemaligen DDR vielerorts Runde Tische. Vor dem Hintergrund des Mißtrauens, das den alten Eliten und Strukturen entgegengebracht wurde, können diese als Versuche der Institutionalisierung vertrauensbildender Maßnahmen interpretiert werden. Gleiches gilt auch bezüglich der vielfach inszenierten Wahlverfahren für betriebliche Führungskräfte. Diese autonom herausgebildeten Institutionen wurden mit der Vereinigung durch die bekannten westdeutschen ersetzt, denen zugute gehalten wurde, sich über Jahrzehnte bewährt zu haben. Viele Elitepositionen bekleideten nunmehr „Wessis“, mangelte es den Ostdeutschen doch an Erfahrungen mit den neuen Institutionen. Die in den Osten transferierten Institutionen mußten dabei ohne jenen „Unterbau informeller sozialer und kultureller Strukturen“ auskommen, der sich in längeren Zeiträumen mit der (Weiter-) Entwicklung formaler Organisation herausbildet (Offe 1994: 45).

Weitere Bezugsobjekte ostdeutschen Vertrauens waren bestimmte Produkte (Westerzeugnisse) oder Personen (z.B. Helmut Kohl) sowie einzelne Organisationen (z.B. die Gewerkschaften). Für sie ergibt sich das gleiche Bild wie für die drei skizzierten Bezugsobjekte: im Zuge des Transformationsprozesses erodierte der von ostdeutscher Seite eingeräumte Vertrauensvorschuß relativ schnell. Diesen Prozeß der Vertrauenserrosion wollen wir für den ökonomischen Sektor nachzeichnen. Wir konzentrieren uns dabei auf zwei Bezugsobjekte: das Vertrauen ostdeutscher innerbetrieblicher AkteurInnen in die *Institution Treuhandanstalt* und in den „Akteur *Unternehmenskäufer*“.

Mit innerbetrieblichen AkteurInnen (kurz betriebliche AkteurInnen) sind die GeschäftsführerInnen, PersonalleiterInnen und BetriebsrätInnen jener transformier-

ten, ehemaligen Volkseigenen Betriebe gemeint, auf die wir uns im folgenden beziehen. Im Rahmen des Forschungsprojekts „Transformation ostdeutscher Betriebe – Management in Ostdeutschland“ wurden in 137 von der Treuhand privatisierten Industriebetrieben, die zum Erhebungszeitraum (1995/96) mehr als 50 Beschäftigte hatten, jeweils zwei Leitfadeninterviews mit den GeschäftsführerInnen oder PersonalleiterInnen und Betriebsratsvorsitzenden durchgeführt<sup>4</sup>. Befragt wurden diese Personen zu ihren Erfahrungen mit dem Prozeß der betrieblichen Transformation.

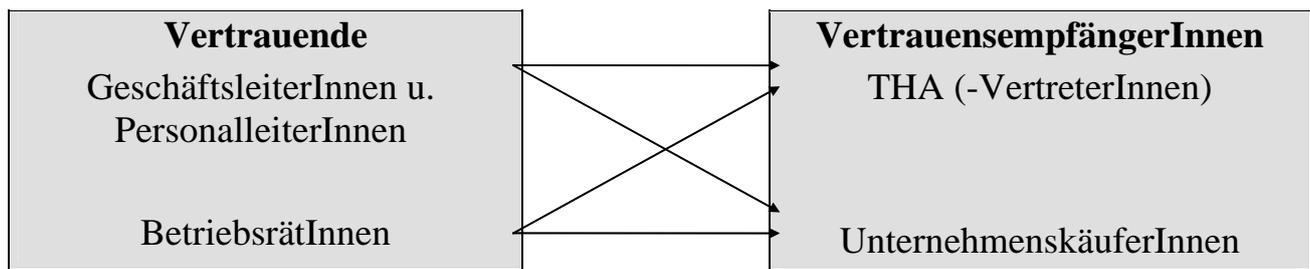
Unsere Arbeit mit dem Vertrauenskonzept und seine Anwendung auf diesen Datensatz war ursprünglich nicht intendiert, drängte sich jedoch durch die empirischen Befunde geradezu auf. Die zahlreich aufzufindenden Hinweise im empirischen Material sollen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß wir die Vertrauensproblematik im genannten Projekt nicht systematisch erforscht haben, da das Thema im ursprünglichen Design – und damit zum Beispiel bei der Leitfadenkonstruktion – keine Rolle spielte. Im Hinblick auf Generalisierungen und Häufigkeitsverteilungen muß deshalb vorweggeschickt werden, daß diese in unterschiedlichem Maße möglich sind bzw. angegeben werden können. Das Verhältnis zur THA kann für den Befragungszeitpunkt in der Regel als formal abgeschlossen gelten und wird von den betrieblichen Akteuren ex post betrachtet. Aussagen zu einzelnen Vertrauens-Aspekten werden demnach für einen vergleichsweise stabilen und abgrenzbaren Sachverhalt getroffen, unterliegen keiner direkten Sanktionsgefahr (die trotz zugesicherter Anonymität von den Interviewten möglicherweise mitreflektiert wird) und waren bereits Gegenstand vieler Erörterungen in betrieblichen und öffentlichen Diskursen. Dementsprechend häufiger und unzweideutiger finden sich in unseren Interviews Hinweise im Verhältnis zur THA als zu den noch dynamischeren Sozialbeziehung mit dem neuen Eigentümer. In Bezug auf letztere können wir deshalb eher Tendenzen als Verallgemeinerungen aufzeigen.

Neuere, bislang aber erst punktuell erhobene, tiefenanalytische Einzelfallstudien zum Thema Vertrauen bestätigen die hier formulierten Hypothesen (Seifert 1999). Der vorliegende Text sieht jedoch ab von der Spezifik, Komplexität und dem Detailreichtum einzelner Fallbeispiele, obwohl diesbezüglich für den deutschsprachigen Raum – insbesondere was empirische Arbeiten anbelangt – ein beträchtlicher Nachholbedarf besteht. Anliegen dieser Studie ist vielmehr, die Erosion von Vertrauen im Zuge der Transformation als eine allgemeine Grundtendenz dieses Prozesses zu beschreiben, die auf viele Betriebe zutraf. Denn auch unter diesem Blickwinkel bestehen in der Vertrauensforschung (empirische) Defizite.

Zu den betriebsexternen oder kurz externen AkteurInnen gehören die VertreterInnen der Treuhandanstalt (THA) und die UnternehmenskäuferInnen ostdeutscher Betriebe, sprich die neuen EigentümerInnen.

---

<sup>4</sup> Die Zitatnachweise setzen sich aus der Betriebsnummer und der Funktion der ExpertInnen zusammen („br“ steht für Betriebsrat und „gl“ für Geschäftsleitung, in bezeichneten Einzelfällen handelt es sich um die Personalleitung). Eigennamen von Orten, Unternehmen und Personen wurden geändert.



Die betrieblichen AkteurInnen setzen Vertrauen in die Treuhand als Institution bzw. als „Expertensystem“ (Giddens 1996). Vertrauen in Expertensysteme, d.h. Bereiche professioneller Fachkenntnis, setzt nicht unbedingt eine persönliche Begegnung mit den StellvertreterInnen oder BetreiberInnen der Expertensysteme voraus. Eine persönliche Begegnung kann jedoch an den sogenannten „Zugangspunkten“ hergestellt werden. Sie erlauben es den Vertrauenden besser, die Angemessenheit ihres Vertrauens unvermittelt zu überprüfen<sup>5</sup>. An den Zugangspunkten wird die Vertrauende daran erinnert, „daß es (potentiell fehlbare) Menschen aus Fleisch und Blut sind, die das System in Betrieb halten“ (Giddens 1996: 109). Für den Erhalt von Vertrauenswürdigkeit ist dabei insbesondere das Auftreten der VertreterInnen oder BetreiberInnen des Expertensystems von Bedeutung. „Insofern wird das Institutionenvertrauen auch durch die Beobachtung des Verhaltens der die Institution repräsentierenden Personen beeinflusst“ (Lepsius 1997: 289). Denn schlechte Erfahrungen und enttäuschende Begegnungen mit diesen Personen an den Zugangspunkten werden für das gesamte System verallgemeinert (Sztompka 1995: 273).

### 3. *Erosion des Vertrauens der betrieblichen Akteure in das Expertensystem Treuhand*

Der Prozeß der betrieblichen Transformation in Ostdeutschland ist in der Perspektive ostdeutscher AkteurInnen primär als vollständiger Verlust von Informationssicherheit und Transparenz bei hoher Unsicherheit und Komplexität zu beschreiben (vgl. z.B. Lang/Alt 1996: 370). Politisch war der Prozeß so angelegt, daß er durch eine offensichtliche Vorherrschaft von Expertensystemen – insbesondere der Treuhandanstalt – gekennzeichnet war. Mit der Überführung der Volkseigenen Betriebe in THA-Eigentum gingen auch sämtliche Eigentümerrechte auf diese Staatsholding und ihre ExpertInnen über, die im folgenden versuchten, die Betriebe auf dem Markt für Unternehmenskontrolle zu veräußern. Diese Privatisierungsanstrengungen verliefen

<sup>5</sup> Zugangspunkte sind zumeist rar gesät, kurzfristig und flüchtig. Häufig mangelt es den Laien an Kriterien oder Vergleichsmöglichkeiten, um Expertensysteme an Zugangspunkten wirkungsvoll zu evaluieren. Hinzu kommt, daß ExpertInnen einen großen Teil ihrer Handlungen ganz bewußt vor dem kritischen Auge des vertrauenden Publikums verbergen (vgl. dazu Giddens 1996: 109 ff.). Nicht nur die Vergabe von Vertrauen, auch die Kontrolle seiner Angemessenheit stößt damit an kognitive Grenzen und besitzt eine irrationale, gefühlsmäßige Komponente (vgl. Luhmann 1989: 83 f.).

jedoch nur schleppend, da sich auf diesem Markt ein schlagartiges Überangebot gebildet hatte.

Angesichts dieser strukturellen Vorgaben und ihres unzureichenden Informationsstandes über Institutionen wie das Betriebsverfassungsgesetz, den Markt für Unternehmenskontrolle und das Expertensystem Treuhand blieb den betrieblichen AkteurInnen zunächst nichts anders übrig, als der THA blind zu vertrauen. Dies auch, weil „face-to-face-Interaktionen“ mit dem Expertensystem Treuhand nur auf wenige Zugangspunkte beschränkt waren, die zudem von der THA oftmals auch noch gemieden wurden. Dazu sei ein Betriebsrat zitiert, der stellvertretend für viele Fälle spricht: „Mit der Treuhandanstalt hatte man nur zu tun, wenn man zu ihr nach Berlin fuhr. Im Betrieb hat man deren Vertreter nicht gesehen“ (20br).

In zwei Dritteln der Untersuchungsbetriebe folgte die betriebliche Transformation einem Muster externer Dominanz, d.h., daß Entscheidungen im Rahmen des Transformationsprozesses nicht in den Betrieben gefällt wurden, sondern vor allem an externe (westdeutsche) AkteurInnen delegiert wurden. Dieses Strukturprinzip der Delegation von Entscheidungen verlangte von den betrieblichen AkteurInnen in Ostdeutschland ein erhebliches Maß an Vertrauen in die Treuhand und deren RepräsentantInnen zu setzen, das anfangs auch noch gewährt wurde. Die betrieblichen AkteurInnen vertrauten in die Kompetenz, die Integrität und die Gesinnung der THA bzw. ihrer VertreterInnen. Charakterisiert war die Situation zudem durch eine nicht besonders effiziente institutionelle Kontrolle der THA, die auch langfristig nicht von Reputationsverlust bedroht war: Denn schließlich löste sich das Expertensystem Treuhand Ende 1994 auf.

Aus Sicht der betrieblichen AkteurInnen in Ostdeutschland fungierte die THA zum einen als *vermittelnde Instanz* zwischen ihnen selbst und den potentiellen neuen EigentümerInnen. Die Volkseigenen Betriebe übertrugen mit den Eigentümerrechten die Verfügungsgewalt über alloкатive (Kapital, Gebäude, Produktionsmittel) und autoritative Ressourcen (Belegschaften der ehemaligen VEB) an die THA. Mit der Ressourcenübertragung übernahm die THA die Rolle einer Zwischeneigentümerin. Die betrieblichen AkteurInnen schrieben der THA in den meisten Fällen genau diese Funktion zu und warteten erwartungsvoll ab, was passieren würde. Sie vertrauten darauf, von der Treuhand eine Gegenleistung für die Übertragung der Eigentumsrechte zu erhalten und machten sie dann auch für ausbleibende Leistungen (Privatisierung, Sanierung) verantwortlich. Die THA selbst sah sich jedoch nicht in der Rolle einer Garantien abgebenden Eigentümerin, sondern vielmehr als Beraterin: sie konnte und wollte im Austausch für die Übertragung der Eigentümerrechte keine spezifischen Garantien abgeben. Aus Sicht der betrieblichen AkteurInnen wurde sie jedoch den Erwartungen nicht gerecht und machte sich bestimmter Unterlassungen schuldig: „Die Treuhand hat hier eigentlich gar nichts gemacht“ (16br). In vielen Betrieben wurde man jedoch trotz der Enttäuschung über die Passivität der Treuhand und des drängenden Handlungsbedarfs nicht selbst aktiv, so daß ein Handlungsvakuum entstand.

Die betrieblichen AkteurInnen sahen in der Treuhand zum anderen eine *Beraterin*, von der sie bestimmte Leistungen erwarteten. Erstere vertrauten darauf, daß die Treuhand kompetente, finanzkräftige, am Erhalt der Betriebe interessierte – also wohlwollende – neue BesitzerInnen suchen und auswählen würde, die sich z.B. auch im Hinblick auf gemachte Beschäftigungsversprechen als glaubwürdig und zuverlässig erweisen sollten (siehe dazu auch 4.). Aus (ex post-) Sicht der betrieblichen AkteurInnen rechtfertigte die THA diesen Vertrauensvorschuß jedoch oft nicht. Statt als annähernd reziprokes und gleichgewichtiges Vertrauensverhältnis reproduzierte sich die Beziehung zwischen THA und ostdeutschen Betrieben daher zumeist als Unterordnungsverhältnis.

Je länger der Privatisierungsprozeß im einzelnen andauerte, desto klarer wurden sich die betrieblichen AkteurInnen über ihre anfangs noch sehr diffusen Erwartungen an die Treuhand und desto deutlicher brachten sehr viele ihren Vertrauensschwund gegenüber der THA zum Ausdruck. Blindes Vertrauen in die THA erwies sich aus ostdeutscher Perspektive vielfach sehr schnell als schlichtweg unbefriedigend, weil mit wachsender Erfahrung offenkundig wurde, daß die Organisation des Transformationsprozesses elementare Probleme hervorrief, von denen die Treuhand nicht selten personell und inhaltlich überfordert war. In den Augen vieler ostdeutscher Betroffener konnte sie ihre im THA-Gesetz festgelegten Aufgaben nicht zufriedenstellend erfüllen. In mehr als der Hälfte der von uns untersuchten Betriebe läßt sich im Prozeßverlauf daher eine deutliche Vertrauenserosion in die THA<sup>6</sup> konstatieren. Nachfolgende typische Problemlagen, die zu einem Vertrauensverlust führten, lassen sich den Vertrauensdimensionen entlang identifizieren:

a) *Kompetenz*

Hervorgerufen vor allem durch das Überangebot auf dem Markt für Unternehmenskontrolle sahen sich die THA und die betrieblichen AkteurInnen mit einem Zeitproblem konfrontiert. Der Verkauf der Unternehmen sollte schnell erfolgen, verzögerte sich jedoch vielfach aufgrund der Marktlage. Die folgende Interviewpassage deutet dieses elementare Zeitproblem beim Verkauf der Unternehmen an:

INT: „Welche Rolle hat die Treuhand während des Übergangsprozesses bis zum Zeitpunkt des Verkaufs gespielt?“

ZP: „Eine ganz miese“. (Die Stimme drückte das „miese“ ganz deutlich aus).

INT: „Können Sie das ein bißchen ausführen?“

ZP: „Naja, sie hat die Firma verschaukelt. Sie hat viele Chancen zunichte gemacht. Und hat gezauert und eh’ und hin und her, bis wir denn privatisiert wurden, das hat Jahre gedauert“. (115br)

Die Passage macht deutlich, daß das Zeitproblem von den betrieblichen AkteurInnen zumeist mit dem Verhalten der THA als Akteurin in Verbindung gebracht

---

<sup>6</sup> Noch deutlicher ist der Vertrauensverlust gegenüber den Unternehmensberatungen, die von der THA in diesem Verfahren oftmals eingesetzt wurden. Nur in jedem zwanzigsten Betrieb wird von positiven Erfahrungen mit diesen Institutionen berichtet.

wurde. Der Treuhand und nicht der Marktlage weist man die Schuld für „verpaßte Chancen“ zu, das Zeitproblem wird als ein Kompetenzproblem der THA gedeutet.

Im Rahmen der Interviews äußerten die betrieblichen AkteurInnen dezidierte Kritik sowohl an der Privatisierungsmethode der THA als auch am faktischen Ergebnis, also der Auswahl der KäuferInnen: „Die Privatisierung erfolgte von der THA sehr fahrlässig hinsichtlich der Prüfung von Bonität und Seriosität des Käufers“ (31gl). Vielfach wurde in den Gesprächen über das „Kompetenzgerangel und Übermittlungschaos bei der Treuhand“ (50gl) geklagt. Ein weiterer Personalleiter übte darüber hinaus direkte Kritik an den fachlichen Kompetenzen der VertreterInnen des Expertensystems Treuhand: „Die Treuhand hatte viel zu junge Fachverkäufer“, „Es fehlte an Lebenserfahrung und elementarstem Wissen“ (3gl). Die Treuhandanstalt erfüllte die vertrauensvoll gehegten Erwartungen hinsichtlich einer technisch kompetenter Rollenerfüllung vielfach nicht.

Dies wird auch deutlich, wenn wiederholt die Personalpolitik der THA beanstandet wird: „Der von der Treuhand eingesetzte Geschäftsführer war unfähig“ (47br). In Äußerungen wie dieser manifestieren sich einerseits Enttäuschungen und Frustrationen hinsichtlich der inkompetenten Ausübung der Beraterrolle durch THA-VertreterInnen. Diese legten den Betrieben nicht immer die geeignetsten Unternehmensführungen nahe. Die Kritik an der Personalpolitik bezieht sich zwar insbesondere auf die neuen westdeutschen Führungskräfte, teilweise aber auch auf die früheren ostdeutschen, in ihren Positionen bestätigten Leitungskräfte. Bemängelt wird auch eine fehlende Kontrolle dieser AkteurInnen durch die Eigentümerin THA, der man unterstellte, daß sie wiederum in diese ein zu großes personales Vertrauen setzte. Andererseits bringen solche Äußerungen natürlich auch das enttäuschte Vertrauen bezüglich der Sachkompetenz und Problemlösungsfähigkeit der neuen Führungskräfte zum Ausdruck.

Die Vernachlässigung von Sanierungsmaßnahmen wurde in den ostdeutschen Betrieben häufig ebenfalls als Indiz inkompetenter Fehleinschätzungen der Treuhand gewertet. In den Augen der ostdeutschen betrieblichen AkteurInnen offenbarte sich zudem in der Formel „Privatisierung vor Sanierung“, daß sich die THA keiner moralischen Gemeinwohlverpflichtung unterworfen sah und keine „Verantwortung für das Ganze“ übernehmen wollte. Die THA zeigte kein Interesse an den Betrieben und ihren Belegschaften, das über sachlich-inhaltliche Fragen hinausging: „Das Betriebsklima verschlechterte sich, zumal von oben – also Treuhand – die Devise kam: Gesundheitschumpfen ist immer das Beste, um überhaupt einen Käufer zu finden“ (97br). Erst nach über zwei Jahren setzte bei der THA ein Umdenken ein, daß eine aktive Sanierungspolitik auch die Verkaufschancen für die einzelnen Unternehmen verbessern könnte. Dies war von vielen AkteurInnen bereits lange vorher eingefordert worden. Die ausbleibende Sanierung rief demnach Zweifel an der Kompetenz (neoliberale einzelwirtschaftliche Marktfixierung) ebenso wie an der Gesinnung der THA hervor (mangelnde Gemeinwohlorientierung, Unterstützung und Fürsorge).

Ähnliche Enttäuschungen signalisieren auch Klagen über die „Gleichgültigkeit“ (13gl) der Institution Treuhand bzw. einzelner ihrer MitarbeiterInnen. „Auf der Ar-

beitsebene gab es immer wieder Schwierigkeiten, weil die kleinen Mitarbeiter in der Treuhand Schicksal spielten mit Hunderten von Menschen und wußten gar nicht, daß sie das tun“ (76br). Diese spezifischen persönlichen Eindrücke an den „Zugangspunkten“ waren einem vertrauensvollen Klima besonders abträglich, insbesondere wenn sie sich auf den sozial inkompetenten Umgang mit den Vertrauenden im Hinblick auf die drohende Arbeitslosigkeit<sup>7</sup> bezogen. Bemängelt wurde von den ostdeutschen AkteurInnen die oftmals wenig Respekt offenbarende Behandlung durch die Treuhandanstalt bzw. ihre MitarbeiterInnen sowie die mangelnde Anerkennung der zu DDR-Zeiten erbrachten Leistungen (vgl. dazu Gabarro 1978; Butler/Cantrell 1984; Tyler/Degoey 1996).

Schließlich wird auch kompetenzspezifische Kritik an der THA hinsichtlich ihrer Ausübung der Beraterrolle geübt. Ihr wird vielfach vorgeworfen, eine einseitige Selektion der KäuferInnen bei einer offenbar von Mißtrauen genährten Übervorteilung von Ostdeutschen vorgenommen zu haben: „Eigentlich hat die THA für uns nur folgendes gemacht: sie hat irgendeinem Westdeutschen, der sich bei ihr gemeldet hat, die Zustimmung gegeben und kompetente ostdeutsche Bewerber negiert“ (3br). MBO/MBI-Anstrengungen wurden von der THA erst sehr spät gleichsam als „second best“-Lösungen akzeptiert. Die einträglichsten Übernahmen waren zu diesem Zeitpunkt schon von westdeutschen KäuferInnen getätigt. In gleicher Weise gibt es von den betrieblichen AkteurInnen kritische Anmerkungen zur Skepsis der THA ausländischen InteressentInnen gegenüber.

#### b) *Gesinnung*

Die Proteste der betrieblichen AkteurInnen gegen das „Gekungel bei der Treuhand“ (15gl) weisen auf ihr Unbehagen wegen tatsächlichem oder vermeintlichem Nepotismus hin und machen darauf aufmerksam, daß die THA auch Erwartungen hinsichtlich der richtigen Gesinnung bzw. einer moralisch korrekten Rollenerfüllung enttäuschte.

Die betrieblichen AkteurInnen erkannten nach einiger Zeit, daß eine simple Ineinsetzung der Interessen der THA mit den Interessen der ostdeutschen Betriebe nicht funktionierte. Die THA beabsichtigte, die Unternehmen zügig und zu einem nicht zu geringen Preis an zuverlässige Investoren zu veräußern. Aus der Sicht der Betriebe konnte es aber teilweise vorteilhaft sein, einen verfrühten Verkaufszeitpunkt zu vermeiden und auch den Kaufpreis niedrig zu halten, weil dann eher Mittel für Restrukturierungsmaßnahmen durch den neuen EigentümerInnen zur Verfügung standen. Die Erkenntnis unterschiedlicher Interessen und daraus resultierender Handlungsmotive ergab sich vielfach erst im Verlauf des Prozesses und untergrub das Ver-

---

<sup>7</sup> Dies wird vor allem dann verständlich, wenn man sich die Zentralität der Arbeit bei den ostdeutschen Wertorientierungen vor Augen führt (z.B. Kasek 1992).

trauen<sup>8</sup>. Dies geschah naturgemäß am deutlichsten in Fällen, in denen antagonistische Zielvorstellungen unterstellt wurden:

„In der THA-Phase gab es keine Neueinstellungen. Vielmehr fiel die Zahl der Beschäftigten von 130 auf 30. Es war das offenkundige Ziel der beauftragten Geschäftsführung, den Betrieb in die Liquidation zu führen“ (52gl). „Die THA in Neudorf ist mit dem eindeutigen Ziel angetreten, mit uns einen unliebsamen Wettbewerber vom Markt zu wischen“ (133gl).

Ob es sich bei dem kritisierten THA-Verhalten um ein Problem der Kompetenz oder der Gesinnung handelt, konnte von den ostdeutschen AkteurInnen aufgrund ihres Informationsstandes oftmals kaum beurteilt werden, wie nachfolgendes Beispiel verdeutlicht:

„Mit dem Verkauf hat sich die Treuhand unheimlich schwer getan, und das hat das Betriebsklima damals doch ganz schön zum Kochen gebracht. Das können Sie sich sicher vorstellen. Wenn Sie dann immer mehr Leute abbauen, also von diesen 500 auf die 200, daß das nicht so ganz ideal ist, dann sicher diese Bürgschaften, die sie von der Treuhand gebraucht haben. Soweit ich das damals mitbekommen habe, ist das alles nicht so reibungslos abgelaufen, da konnte man den Eindruck haben, die wollen das Unternehmen kaputt spielen. Konnte man den Eindruck haben, ich kann's aber nicht beweisen. Und das Nervenaufreibende war eigentlich, daß es hieß, die Treuhand entscheidet bis dann und dann, ob es dieser Käufer ist, der ja nun schon alle Bilanzen gesehen hatte. Hier waren ja Unternehmen, haben in der Tür gestanden, und jeder hat uns von oben bis unten umgekrempt. Und dann hieß es: 'Von Montag bis Freitag entscheiden die sich' und dann hieß es: 'Die kaufen es auch bloß nicht.' Und dann hatten sie also vier, fünf mal irgendwelche Leute da, und haben sich im Prinzip offenbart, und dann waren es nie Käufer, und das ist natürlich äußerst konkurrenzschädigend gewesen. Und das ist was, was sich die Treuhand sich entweder nicht überlegt hat oder wissentlich so gemacht hat, daß Konkurrenzunternehmen hier jederzeit besten Einblick in die Interna eines Unternehmens bekamen“ (70gl).

Grob gerechnet blieb in nahezu einem Fünftel der Fälle die Erwartung unerfüllt, die Treuhand werde ihrer (moralischen) Verpflichtung gerecht, den VEB zumindest keinen Schaden zuzufügen. Dies äußert sich insbesondere in den Klagen über die Benachteiligung kleiner Ausgründungen gegenüber den „Großprojekten“ (26gl). Bei den betroffenen AkteurInnen stellte sich deshalb zum Teil der Eindruck ein, nicht die allgemeine Effizienz der THA stehe im Vordergrund, sondern die Öffentlichkeitswirksamkeit einzelner symbolisch aufgeladener Aktivitäten. Man sah dann die Erwartung verletzt, daß die THA die Interessen der ihr anvertrauten ehemaligen VEB über die eigenen Interessen zu stellen habe.

### c) *Integrität*

Die Treuhand enttäuschte die Erwartungen vieler betrieblichen AkteurInnen auch entlang der Integritätsdimension. Betriebsratsvorsitzende kritisierten die fehlende Offenheit und Intransparenz der Entscheidungsfindung: „Die Aktionen und Reaktionen der THA waren für uns Kollegen kaum nachvollziehbar, es herrschte keine

<sup>8</sup> Wie skizziert, schließt Vertrauen eigeninteressengeleitetes, strategisches Handeln nicht aus. Damit es auf dieser Grundlage zu einem an Austausch und Reziprozität orientierten Vertrauen kommt, ist jedoch eine gewisse Dauerhaftigkeit der Beziehung vonnöten. Die Beziehung zwischen THA und ostdeutschen Betrieben war jedoch nicht auf Dauer angelegt.

Transparenz“ (32br); „Aus der Sicht unseres Unternehmens war die Rolle der THA nicht gut. Es lief alles undurchsichtig und unkontrolliert ab. Von Transparenz keine Spur“ (34br). Sowohl Geschäftsleitungen als auch die VertreterInnen der Beschäftigten kritisierten, daß sie zumeist nicht in die Entscheidungsprozesse eingebunden waren. Von elementaren Entschlüssen wurde man teilweise erst über die Medien gewahrt. In den ExpertInneninterviews finden sich die meisten Klagen über Vertrauensmißbrauch in diesem Themenkomplex; man fühlte sich unfair behandelt bzw. übergangen und hatte zudem die Konsequenzen „auszubaden“ (vgl. Shaw 1997: 64).

Im Hinblick auf eine andere Problematik wurde demgegenüber eine zu große Offenheit der Treuhand beanstandet. Explizit bemängelt wurde in einem knappen Zehntel der Fälle die fehlende Diskretion der Institution: die wiederholte Preisgabe eigentlich vertraulich zu behandelnder „sensibler Informationen“ (86gl) durch die THA an Kaufinteressenten, die jedoch gleichzeitig auch Konkurrenten waren, ließ zugleich Zweifel sowohl am Wohlwollen als auch an der Integrität der THA aufkommen: „Jede Konkurrenzfirma wurde durch das Unternehmen gejagt. Wir mußten die Hosen runterlassen. Und die konnten sich alles angucken. Und sagten anschließend, vielen Dank. Das war's“ (97br). Zu den sensiblen Informationen gehörten sowohl Daten der Abnehmer, Stand von F&E sowie der eingesetzten Technik wie auch Informationen zur Geschäftsstrategie und den Produkten.

Die gravierendsten Erosionen des Vertrauens ereigneten sich auf der Integritätsdimension, wenn die THA einer Kombination von mangelnder Offenheit, Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit bezichtigt wurde: „Zu zögerlich und (...) mit verdeckten Karten und nicht die Wahrheit gesagt“ (115br). Oder auch: Als entgegen früheren Versprechungen überraschend die F&E-Abteilung eines Unternehmens verkauft worden war, wandte sich dessen Betriebsrat an den Chefverkäufer des Bereiches bei der Treuhand: „Dieser behauptete, selbst erst aus der Zeitung davon erfahren zu haben. Das klingt dann doch mehr nach einer Lüge!“ (96br).

Folgt man der Einschätzung der AkteurInnen, so sind Verletzungen der Integritätsdimension als besonders schwerwiegend einzuschätzen und nur schwierig kompensierbar. Hier deutet sich ein qualitativer Unterschied zu den Dimensionen Kompetenz und Gesinnung an.

Das Ausbleiben der Privatisierungs- und später auch Sanierungserfolge führte auf Seiten der betrieblichen AkteurInnen zu einer „kumulativen Enttäuschung ihrer Outputerwartungen“. Dies ist auch vor dem Hintergrund eines „Aufschwungs Ost“ zu sehen, der bezüglich Tempo und Niveau ebenfalls hinter den Erwartungen zurückblieb. Trotz realer Verbesserungen der Lebensqualität verbreitete sich in Ostdeutschland aufgrund der unerfüllten Erwartungen und der verbleibenden Ost-West-Differenzen die subjektive Wahrnehmung eines kollektiven Abstiegsprozesses. Die Folge sind „Unterlegenheitsgefühle“, ein atmosphärisches „Reizklima“ zwischen Ost und West sowie eine allgemeine Lebenszufriedenheit deutlich unterhalb des westdeutschen Niveaus (Mau 1996: 68ff.).

Bezogen auf die Treuhandanstalt wuchs mit der kumulativen Enttäuschung der Outputerwartungen zugleich auch das Wissen über die Defizite der THA-Politik, da diese zusehend sichtbar und transparent wurden. Kam es zudem zu Enttäuschungen entlang der genannten Dimensionen, schwand auch der Glaube an die Richtigkeit der Prinzipien des Expertensystems THA und dessen Leistungsfähigkeit. Das Vertrauen fiel in sich zusammen und wurde entzogen. Es wurde nicht zuletzt deswegen durch Mißtrauen ersetzt, weil dem Vertrauensvorschuß zu wenig oder zu spät durch eine Beteiligung ostdeutscher AkteurInnen am Prozeß entsprochen wurde. Formen der Partizipation, wie sie in den Anfangsmonaten der Transformation verbreitet waren, hätten nicht nur den in Ostdeutschland existierenden Selbstentfaltungsansprüchen bzw. -werten entsprochen (vgl. Klages/Gensicke 1993), sondern auch vertrauenssichernd wirken können.

Die betrieblichen AkteurInnen reagierten auf diese Problematik, indem sie sich entweder ihrem Schicksal ergaben (Passivität) oder sich bemühten, alternative Macht- und Vertrauensbeziehungen aufzubauen und zu nutzen (z.B. über einflußreiche PolitikerInnen). Versucht wurde auch, gegenüber der THA die Ressource Vertrauen durch andere zu ersetzen (z.B. Druckmittel, Proteste). Oder man versuchte das Privatisierungsschicksal in die eigenen Hände zu nehmen, d.h. das Prinzip der Delegation und damit das implizit unterstellte, aber ausgehöhlte Vertrauensverhältnis zu durchbrechen: „Ansonsten haben wir uns um uns selber gekümmert. Das war unser Überlebenstrieb. Bei der THA hatte man nicht selten den Eindruck, daß wir denen viel zu häßlich waren, als daß man sich viel um uns gekümmert hätte“ (22gl). Festzuhalten bleibt demnach: trotz eines relativ hohen Maßes an Interessenkonvergenz zwischen THA und Ost-Unternehmen (möglichst zügige und „seriöse“ Privatisierung) gelang es in nicht einmal der Hälfte der Fälle, stabile Vertrauensbeziehungen zwischen der Staatsholding und den ehemaligen VEB aufzubauen.

#### **4. Vertrauen zu den neuen EigentümerInnen?**

Aus dem Vorhergehenden könnte man versucht sein, den Schluß zu ziehen, daß die Enttäuschung des Vertrauens durch die THA auch die Vertrauenskonstitution zum neuen Eigentümer wenn nicht verhindert, so doch gefährdet hatte. In der Regel war dies jedoch nicht der Fall. Die oben angestellte Überlegungen zur Situationsspezifika von Vertrauen bewahrheiteten sich auch hier. Sofern der Auftritt des neuen Akteurs nicht zu eng mit dem THA-Handeln assoziiert wurde (wie beispielsweise bei einem „Kungelei“-Verdacht), bestand potentiell die Chance eines tatsächlichen Neuanfangs im Hinblick auf die innerbetrieblichen Vertrauensbeziehungen. Das Vertrauensverhältnis zwischen ostdeutschen ProtagonistInnen und neuen EigentümerInnen mußte schon deswegen fast immer völlig neu konstituiert werden, weil nur in weniger als 20% der Fälle BetriebsrätInnen auf eigene oder (westdeutsche) gewerkschaftliche Erfahrungen mit den KaufinteressentInnen in der Weise zurückgreifen konnten, wie dies für das nachfolgende Beispiel gilt: „Die Gewerkschaft hatte schlechte Erfahrung mit dem Käufer gemacht. Der Käufer war praktisch bei der Gewerkschaft negativ bekannt. Es gab da ein paar schlechte Beispiele ... Sie hat mir ein paar Empfehlungen

gegeben, wie ich da und da vorzugehen habe... Sie hat gesagt, mit Müller muß man vorsichtig umgehen“ (65br). In der Regel war man aber auf wenige zugängliche Hinweise beschränkt. Je mehr negative Erfahrungen (in Bezug auf die einzelnen Vertrauensdimensionen) jedoch im Verlauf der Transformation bekannt wurden, um so stärker wurde Vertrauen durch Mißtrauen substituiert. Dazu bedurfte es nicht einmal eigener Primärerfahrungen – vielmehr genügte oft schon ein „leuchtendes Beispiel“ (20gl) einer gescheiterten Privatisierung aus der Region, welches einen entsprechenden Erfahrungshintergrund konstituierte.

Beim Verhältnis von THA zu Ost-Unternehmen handelte es sich in erster Linie um ein Problem der Informationsasymmetrie und erst nachrangig um eines widerstreitender Interessen. Weder hatte die Treuhand ausreichend Informationen über die Betriebe, noch die Betriebe über die THA-Politik und deren Entscheidungen. Komplexer wird die Betrachtung, wenn – wie im Fall der neuen EigentümerInnen – zur Informationsasymmetrie auch unbestritten gegensätzliche Interessen der AkteurInnen in den Vordergrund treten.

Die innerbetriebliche Ausdifferenzierung in antagonistische Kapital-Arbeit-Beziehungen fand im ostdeutschen Transformationsprozeß in der Regel erst nach der Übertragung der Eigentumsrechte von der THA auf die neuen EigentümerInnen statt. Die „Frontlinie“ für Auseinandersetzungen verlief bis zu diesem Zeitpunkt – nach einer kurzen Phase der Entlassung „ideologisch vorbelasteter“ und der Benennung neuer FunktionsträgerInnen – eher zwischen betriebsinternen und betriebsexternen AkteurInnen. Vielfach stand wie beschrieben in jenem Zeitraum eine Koalition von Geschäftsleitung und Betriebsrat dem Expertensystem THA gegenüber. Betrachtet man die Vertrauensdimensionen im Hinblick auf das Verhältnis von ostdeutschen AkteurInnen und neuen EigentümerInnen, so kommt man zu folgendem Ergebnis:

#### a) *Kompetenz*

Mit dem Auftreten der neuen Akteurin Westeigentümerin verbanden die betriebsinternen AkteurInnen eine Reihe von Erwartungen als Konstituenten für ein potentiell Vertrauensverhältnis. Zu den kompetenzspezifischen Erwartungen zählten insbesondere der Input der „drei wichtigsten Ressourcen“ (Windolf 1996: 469), d.h., man hegte gegenüber der Investorensseite folgende kompetenzspezifischen Erwartungen:

1. In Fragen der *unternehmerischen Kompetenz* erhoffte man sich primär Hilfestellungen beim Marktzugang (Zulieferer und insbesondere Abnehmer) sowie in der Reorganisation der aufgeblähten betrieblichen Strukturen und der oftmals noch stark tayloristischen Arbeitsorganisation. Es wurde bereits an anderer Stelle (Brinkmann 1996) gezeigt, daß sich die Erwartung auf Einführung neuer Managementkonzepte nur in seltenen Fällen erfüllt hat. Die betriebliche Restrukturierung verlief lange Zeit vorrangig als rein quantitativ orientierter Personalabbau. Zwar konnten viel Betriebe von verbesserten Marktzugängen profitieren, sofern sie von westlichen Konzernen aufgekauft und erhalten wurden. Für viele Unternehmen

stellt sich aber der Zugang zu Absatzmärkten noch heute als essentielles Problem dar. Diese waren vor allem von natürlichen Personen übernommen worden, deren unternehmerische Kompetenzen in diesem Sinne kaum vertrauensstiftende Effekte hatten.

2. Verbunden damit zählte man auf die *technologische Kompetenz* der neuen Eigentümer, insbesondere natürlich dann, wenn sie „vom Fach“ waren. Die DDR-Betriebe hatten im Hinblick auf die Implementierung mikroelektronischer Elemente in Produkte und Produktionsprozesse einen Rückstand von zum Teil bis zu zehn Jahren<sup>9</sup>, der aus eigener, also innerbetrieblicher Anstrengung nur schleppend überwunden werden konnte. Erst nach der Privatisierung fanden in zwei Dritteln der untersuchten Unternehmen umfängliche Investitionen in die Produktionstechnologie statt, in mehr als der Hälfte dieser Fälle in Richtung einer Fortführung quasi-tayloristischer Produktionsmethoden. Exemplarisch für das letzte Drittel steht aber folgende Aussage einer Betriebsrätin: „Seit der Privatisierung hat sich gar nichts verändert. Hier wurde nichts investiert oder gebaut. Wir produzieren die alten Produkte immer noch und mit den gleichen Schraubenziehern wie 1989“ (14br). In diesen Fällen war die Vertrauensdimension Fachkompetenz in technologischer Hinsicht selbstverständlich schwer erschüttert.
3. Neben mangelnder technologischer Kompetenz lag die ausbleibende Modernisierung auch oft am fehlenden *ökonomischen Kapital*. Im Laufe des Transformationsprozesses erwies sich der Mangel an (Risiko-) Kapital, das von Finanzinstituten oder Eigentümern bereitgestellt wird, als eines der wichtigsten Restrukturierungshindernisse. Der Verkauf an finanzstarke westliche InvestorInnen sollte dem Abhilfe schaffen, da man entweder auf deren Eigenkapital oder einen privilegierten Zugang zu Finanzressourcen hoffte. Diese Erwartung erwies sich jedoch nicht selten als trügerisch: Nicht nur viele Management-Buy-Outs an Ostdeutsche scheiterten daran, daß diese nicht genügend Kapital mobilisieren konnten, sondern auch nach vollzogener Veräußerung an westliche KäuferInnen blieb dieses Problem bestehen – oder wie es ein Betriebsrat ausdrückte: „Wenn Sie mich fragen, was der neue Eigentümer bis heute alles gemacht hat, so müßte ich eigentlich antworten: ‘Nicht genug!’ Aber wir wissen alle, daß die Kapitaldecke nur sehr gering ist“ (19br).

Im Hinblick auf die fachlichen Kompetenzen der neuen EigentümerInnen standen also hohe Ansprüche im Raum, die von diesen oftmals nur unzureichend erfüllt werden konnten. Ein Geschäftsleiter brachte dies eher allgemein gehalten und weniger auf seinen eigenen Betrieb bezogen folgendermaßen auf den Punkt: „Wollen hier den großen Chef markieren, schaffen sie aber nicht ... Was sich viele Wessis hier in der Vergangenheit erlaubt haben, muß ich sagen, ist beschämend. Wie die sich hier teilweise aufführen – nach dem Motto: Was willst Du dummer Ossi denn? – Das wird

---

<sup>9</sup> Zwar gibt es vereinzelte Beispiele, bei denen VEB mit innovativen Prozessen auf sich aufmerksam machten, die dann auch von der neuen Mutter übernommen wurden. Allgemein jedoch verlief der Prozeß in umgekehrter Richtung.

irgendwann mal heimgezahlt“ (82gl). Und ein Personalleiter bringt ähnliche Argumente vor: „Viele schlechte Manager aus dem Westen sind in der ehemaligen DDR die ‘Einäugigen unter den Blinden’ gewesen. Man hat sich hier gesagt: ‘Hier ist der neue Eigner, der hat Kompetenz. Deshalb brauchen wir uns um nichts mehr zu kümmern.’ Deshalb kann man den vielzitierten ‘Pioniergeist’ in Frage stellen“ (13gl). Die letzte Anmerkung verweist bereits auf die Gesinnungs-Dimension, also beispielsweise die Handlungsmotive dieser AkteurInnen, welche nachfolgend erörtert werden.

Die von der THA durchgesetzten und pönalisierten Auflagen zu Investitionen und Personal sind eine direkte Reaktion auf die enttäuschten Erwartungen und das wachsende Mißtrauen im Hinblick auf die Kompetenzen der neuen EigentümerInnen. Gleichzeitig sollte damit auch jenen Fällen von Übernahmen durch KäuferInnen vorgebeugt werden, die von vornherein kein Interesse an der Weiterführung des Betriebes hatten, denen man also „unehrenhafte“ Motive (wie Grundstücksspekulation etc.) unterstellte.

### b) *Gesinnung*

Erwartungen hinsichtlich einer moralisch korrekten Rollenerfüllung hegten die betrieblichen AkteurInnen auch mit Blick auf das Vertrauensverhältnis zu den neuen EigentümerInnen. Man erwartete von diesem eine bestimmte Gesinnung, weil man folgende Handlungsmotive für das Engagement in Ostdeutschland unterstellte:

1. Motive, die auf die Rolle der westdeutschen „Aufbauhelfer“ rekurrierten. Hierbei handelte es sich v.a. um Spiegelungen der Statements von InvestorInnen selbst, die explizit auf diesen Aspekt hingewiesen haben (wörtlich nachweisbar in einem knappen Zehntel der untersuchten Betriebe): „Ich möchte als erstes betonen, daß es Schmidt daran lag, in den neuen Bundesländern mit zum Aufbau beizutragen“ (28br).
2. Motive, die eine spezifische Ausprägung der Rolle der Eigentümerin im Sinne einer ‘wohlwollenden Investorin’ unterstellten, der an betriebliche (Sozial-) Traditionen anknüpft. Man unterstellte, daß die von der Belegschaft erworbenen Qualifikationen und gegebenenfalls auch ihr technologischer Erfindungsreichtum zur Abfederung planwirtschaftlicher Mängel vor der Wende anerkannt werden.

Beide Motivarten unterstellten eine weitgehende Konvergenz der Interessen von Belegschaft und Eigentümerin, das Unternehmen zu erhalten und außerdem mit ausgreifenden Investitionen eine Restrukturierung durchzuführen, die einerseits eine ‘akzeptable’ Betriebsgröße und andererseits einen wohlwollenden Umgang mit der Beschäftigten sicherstellt.

Insbesondere in der Anfangszeit setzten viele ostdeutsche AkteurInnen diesen „shared background“ bei den neuen EigentümerInnen voraus. In den Interviews war dann beispielsweise von Betriebsratsseite regelmäßig die Rede von „es boten sich eine Reihe von *Partnern* in Westdeutschland an“ oder „unseren neuen westlichen *Partnern*“ zur Bezeichnung (potentieller) neuer EigentümerInnen. Die Kategorie der Partnerschaft war in diesen Fällen Ausdruck für bestimmte Erwartung an deren Gesinnung. Dies läßt sich als Fortwirken kultureller Muster aus DDR-Zeiten interpretieren

(ausführlich dazu: Lang/Steger 1999, 91ff.). Diese assoziative Besetzung blieb auch dann erhalten, wenn längst ausgeprägte Interessenantagonismen deutlich wurden und von KäuferInnen- bzw. EigentümerInnenseite nicht mehr von einem partnerschaftlichen Verhältnis ausgegangen wurde.

In Fragen der Gesinnung waren die internen AkteurInnen aufgrund mangelnder Kontakte und fehlender Offenheit der Kaufinteressenten bzw. potentiellen neuen EigentümerInnen oftmals auf Vermutungen angewiesen, wie nachfolgende Passagen unschwer verdeutlichen:

„Die Ziele der Käufer waren schwer durchschaubar. Man mußte doch immer versuchen, sich selbst die Karten zu legen, um zu erahnen, ob der Kaufinteressierte die Betriebsstätte weiterführen will, ob er an Kundenkontakten im Osten interessiert ist oder andere, negative Interessen hegt.“ (136gl)

„Die Stimmung der Belegschaft war sehr gemischt. (Sie) ... war einerseits mit Hoffnung verbunden, unter dem Motto: ‘Jetzt sind die ganzen Ängste vorbei: Werden wir gekauft, werden wir geschlossen, wer kauft uns, was wird mit uns’. Auf der anderen Seite war natürlich die Belegschaft skeptisch, was verständlich ist: Wie ist der neue Investor, wie ist der neue Erwerber, meint er es ehrlich, meint er es nicht ehrlich, was erwartet uns?“ (67br).

„Die Treuhand führte viele Verkaufsgespräche mit potenten Bewerbern, darunter auch sehr große Unternehmen, die sich einen eigenen Maschinenbaubetrieb leisten wollten. Ständig sind welche abgesprungen, dann kamen wieder neue dazu. Es war eine schwierige Phase für das Unternehmen. Sie mußten jedem potenten Bewerber alle Unterlagen zeigen, aber wußten nicht immer, wer dahinter steckt. Sie waren ja als Geschäftsführer verpflichtet, die Privatisierung voran zu treiben, sie mußten also offen legen, aber auch nicht zu weit offen legen. Woher sollte also die Geschäftsleitung wissen, wer nun ein wirklicher Interessent war und bei wem es sich um ein Wettbewerber handelte, der lediglich Informationen über die Konkurrenz auf diese Weise in Erfahrung bringen wollte. Der Geschäftsführer wurde bei Verhandlungen mehrfach ausgeschlossen“ (85gl).

Einige KäuferInnen der ehemals Volkseigenen Betriebe hatten durchaus die Notwendigkeit erkannt, auch in der Gesinnungsdimension Vertrauen erst herstellen zu müssen. Das nachfolgende Zitat verdeutlicht dies exemplarisch:

„Der geringe Anteil von Westdeutschen im Management ist auch so gewollt, denn die müssen das hier alles selbst lernen. Es bringt nichts, wenn wir dazu Führungskräfte importieren, die nach kurzer Zeit wieder abwandern. Denn der Nachteil des DiMiDo-Managements ist, daß sich die Führungskräfte offensichtlich nicht so sehr für den Betrieb selber interessieren. Ich bin deshalb auch nach Neustadt gezogen, um Vertrauen zu erzeugen“ (20gl).

Mit seinem Umzug an den Sitz des ostdeutschen Unternehmens hat dieser Eigentümer bewußt ein langfristiges Interesse signalisieren und damit ein vertrauensstiftendes Zeichen setzen wollen. In diesem konkreten Fall erschien dies auch besonders geboten, da ein benachbartes Unternehmen von einem westlichen Käufer aus dem Motiv heraus liquidiert worden war, Konkurrenz für sein Mutterunternehmen auszuschalten.

Eine große Zahl westlicher KäuferInnen verpaßte es dagegen, vertrauensstiftende Maßnahmen dieser Art zu ergreifen. Grund dafür war entweder, daß sie deren Relevanz unterschätzten oder aber daß sie sich weder zu den Aufbauhelfern noch zu den wohlwollenden Investoren zählten (detailliert zu den Kaufmotiven vgl. Windolf et al.

1999). Von Seiten der betrieblichen AkteurInnen konnte dagegen wenig ausgerichtet werden, da man strukturell nur mit geringen Ressourcen ausgestattet war und sich oftmals in einer sehr schlechten Marktlage befand, so daß das Gefühl der Täusch- und Erpreßbarkeit oft unangenehm wahrgenommen wurde. In einigen wenigen Fällen versuchte man dieses Problem dadurch anzugehen, daß die KaufinteressentInnen sich auf „den regelmäßigen Betriebsversammlungen vorstellten“ (44br). Dies setzte voraus, daß sie sich dazu bereit erklären.

Je stärker Interessenantagonismen in den Vordergrund traten und je mehr eigene schlechte Erfahrungen gesammelt wurden – z.B. weil die unausgesprochene Verpflichtung, gewährte Vertrauensvorleistungen zu erwidern, um ein Verhältnis „sozialen Tauschs“ (Blau 1967) zu konstituieren, nicht eingehalten wurde – um so stärker erodierte das Vorschußvertrauen und verwandelte sich nicht selten sogar in Mißtrauen. Nachfolgendes Beispiel verdeutlicht dies und führt gleichzeitig zur Integritäts-Dimension hin:

„Die Zusammenarbeit zwischen neuem Besitzer und Belegschaft bzw. Betriebsrat ist stark getrübt. Es gibt keinen Info-Austausch, keinen Einblick in Übernahmevertrag oder Bilanzen, das ist nur per Klage möglich und darauf wollen wir es nicht ankommen lassen. Die Belegschaft hat seit Jahren keine Gehaltserhöhung bekommen, sie liegt bei 62% vom Tarif. Der neue Besitzer ist aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten, damit er nicht verpflichtet ist, sich an Tarife zu halten. Immer wieder werden die Zahlungen hinausgezögert. Öfter mal gab es gar kein Geld, mit der Begründung, daß es so schlecht geht. Die Arbeiter stunden immer wieder die Beträge. Als Entschädigung wollte man Anteile an der Firma, ohne Erfolg. Immer nur leere Versprechungen. Alles Wichtige wird unter Verschluß gehalten. Außerdem übergeht der Geschäftsführer wichtige Paragraphen wie z. B. diejenigen zu Arbeitsplatzgestaltung, Pausen, Vetorecht, Kündigungen und Eingruppierungen“ (106br).

Dieser Betriebsrat beklagt eine mangelnde Fürsorge seitens des Eigentümers, der sich zu wenig um die Belange/Interessen der Belegschaft kümmere (regelmäßige Entlohnung, Lohnanhebung) und es an „demonstrating concern“ fehlen lassen. Die Beschäftigten haben den Eindruck, immer wieder Vorleistungen erbringen zu müssen (Löhne stunden), ohne dafür einen Ausgleich zu erhalten. In ihren Augen ist das Gleichgewicht von Geben und Nehmen gestört. Ihre Reziprozitätserwartungen sind enttäuscht, die Vorstellungen von Fairneß verletzt. Müssen sie solche Vorleistungen wiederholt und über längere Zeiträume erbringen, nehmen die Ansprüche auf Belohnung und Ausgleich faktisch und moralisch zu. Wenn sie unerfüllt bleiben, stellt dies eine kumulative Enttäuschung ihrer Outputerwartungen dar. Da der Lohn und dessen Höhe aus Sicht der ostdeutschen Beschäftigten ein entscheidender Indikator zur Beurteilung der Angemessenheit des Vertrauens ins Management ist, sind enttäuschte Outputerwartungen hier besonders gravierend.

Neben der Unsicherheit, mit welchen Motiven die Übernahme von Unternehmen erfolgt und welche weiteren Interessen neue EigentümerInnen haben, taucht in dieser Interviewpassage zudem die Problematik tatsächlich oder vermeintlich gebrochener Versprechen auf, welche die Integritätsdimension berührt.

### c) *Integrität*

In Bezug auf die Integritäts-Dimension werden von den InterviewpartnerInnen hinsichtlich der neuen EigentümerInnen vergleichsweise selten elementare Probleme angesprochen. Kritik existiert zwar bezüglich einzelner Unterdimensionen von Integrität (z.B. Offenheit). Sie wird jedoch häufig bagatellisiert, um ihr die Schärfe zu nehmen. Eine grundlegend gestörte Integritätsdimension im Verhältnis EigentümerInnen und Belegschaftsvertretungen deutet nicht nur auf eine zerrüttete Vertrauensbeziehung, sondern immer auch auf eine mangelnde Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit letzterer hin. Wir vermuten, daß in den Interviews zumindest von Betriebsratsseite dieser Eindruck vermieden werden sollte.

Die Übertragung der Eigentumsrechte von der THA auf die neuen EigentümerInnen war vielfach der Auslöser für eine innerbetriebliche Ausdifferenzierung in zwei „antagonistische Lager“. Für die InteressenvertreterInnen bedeutete dies auch, in der Integritätsdimension neue Grenzen zu erfahren. Ein Betriebsrat merkt dazu an:

„Mit der neuen Geschäftsleitung gab es einige Probleme. Diese wandte sich bereits im Vorfeld der Privatisierung an uns mit den zwei Fragen, ob es eine gewerkschaftliche Anbindung und eine Tarifbindung gebe. Da wir beides bejahten, kam als Antwort, daß eine tarifliche Bindung von Löhnen und Gehältern ‘so nicht machbar’ sei. Hier müßten im Interesse der Beschäftigungssicherung Abstriche gemacht werden. (...) Ich habe auch den Eindruck, daß zu Treuhandzeiten die Geschäftsleitung den Betriebsrat eher als Partner für die Durchsetzung gemeinsamer Ziele gesehen hat. Diese Beteiligungsform an der Unternehmenskonzeption ist dann schlagartig abgebrochen. In Fragen der Unternehmenspolitik ist dem Betriebsrat nicht das geringste Mitspracherecht eingeräumt worden. Hier sind wir auf unsere Aufgaben nach Recht und Gesetz reduziert worden. Für mich ist dies eine große Enttäuschung gewesen. Ich kenne verschiedene Meier-Betriebsstätten, an deren Niveau der Beziehungen Betriebsrat-Geschäftsleitung wir leider nicht herankommen“ (13br).

Das Vertrauen, das sich zwischen früherer Geschäftsleitung und Betriebsrat im Prozeß der Transformation durch besondere Beteiligungsverfahren herausgebildet hatte und insbesondere durch Offenheit charakterisiert war, mußte mit dem Auftreten der neuen Eigentümerin neu begründet werden. Die Zurückdrängung des Betriebsrates „auf Recht und Gesetz“ ist dabei für den Aufbau der Vertrauensbeziehung insoweit nicht förderlich, als die Belegschaftsvertretung dieses als Bruch des tradierten betriebskulturellen Vertrauensniveaus interpretiert.

Wenn die befragten ExpertInnen jedoch Fälle thematisierten, die eine umfassende und nicht nur sporadische oder punktuelle Enttäuschung ihrer Integritätserwartungen darstellten, handelt es sich dabei immer um gescheiterte erste Privatisierungen. Ein Personalleiter skizziert den zwischenzeitlichen Verkauf des Unternehmens an einen Konzern, mit dem insbesondere auf der Integritätsebene schlechte Erfahrungen gemacht wurden:

„Der neue Eigentümer hielt alle Versprechungen und Auflagen, die er bei der Übernahme gemacht hatte, nicht ein. Im Gegenteil: Es wurden sogar noch Mittel des Unternehmens ins Ausland transferiert, es wurden überhaupt keine Investitionsmittel bereitgestellt und auch der Marketingprozeß konnte nicht einmal positiv beeinflusst werden, so daß wir nur noch rote Zahlen schrieben“ (31gl).

Dieser Personalleiter wirft dem zwischenzeitlichen Eigentümer mangelnde Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit vor. Ähnlich verhält es sich auch im nächsten Fallbei-

spiel. Auch hier führen die enttäuschten Integritätserwartungen zu betriebswirtschaftlich dramatischen Konsequenzen:

„Nach der Ausschreibung meldete sich gleich ein Konkurrent aus dem Westen, Meier aus Neukirchen, und bekundete ernstes Kaufinteresse. Es folgt ein reger Austausch von Daten und Produktionsabläufen. Wir waren überzeugt, einen guten Käufer gefunden zu haben. Die Fa. Meier empfahl uns, eine EDV-Anlage zu kaufen, um auch später, im Verbund, richtig und effektiv kommunizieren zu können. Diese Soft- und Hardware wurde geleast zu horrenden Bedingungen, der Vertrag läuft noch bis 1998. Die monatlichen Kosten brachen uns fast das Genick. Die Treuhand wußte Bescheid. Alles nicht so tragisch, hätte Meier tatsächlich gekauft. Als aber die Märkte im Osten zusammenbrachen, verabschiedete sich auch Meier mit allem Wissen über uns und die ganzen Märkte. Später erfuhren wir, daß Meier bei unseren Kunden unterwegs war und den Betrieb auch noch in Mißkredit gebracht hatte (107gl)“.

In diesem Gesprächsausschnitt geht es vor allem um die (Un-) Zuverlässigkeit des Konkurrenten aus dem Westen. Da dieser zu einem regen beiderseitigen Datenaustausch bereit war, schien zunächst tatsächlich ein Kaufinteresse zu bestehen. Dieses wurde jedoch nicht aufrechterhalten (Inkonsistenz), als die Absatzmärkte wegbrachen. Der potentielle Käufer präsentierte sich als unzuverlässig und unberechenbar. Damit nicht genug erwies er sich auch als übelwollend, illoyal und feindselig, da er den ostdeutschen Betrieb bei der Konkurrenz in Verruf brachte.

Angesichts solcher Erfahrungen der Belegschaften standen die jetzigen EigentümerInnen der Betriebe vor außergewöhnlichen Problemen, insoweit es um ihre Glaubwürdigkeit und die Neubegründung eines Vertrauensverhältnisses ging. In anderen Fällen wiederum war gerade eine positive Ausprägung der Integritätsdimension für ein befürwortendes Votum der Belegschaft verantwortlich: „Unsere jetzigen Eigentümer waren nicht der Wunschpartner der Belegschaft und des Betriebsrates. Eigentlich war Schmitz der Wunschpartner. Letztlich wurde jedoch mit der Zielstrebigkeit des künftigen Besitzers, dessen Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit der Stimmungsumschwung erzielt“ (123gl).

Für eine Schlußfolgerung bietet sich eine Ausdifferenzierung nach Eigentümerarten an. Festzuhalten ist, daß in jenem Fünftel der Unternehmen, die in unserem Sample als MBO an Ostdeutsche veräußert wurden, kaum Probleme mit den Dimensionen Gesinnung und Integrität auftauchten, hinsichtlich der Kompetenzen (v.a. unternehmerische Kompetenz, ökonomisches Kapital) aber vertrauenerodierende Zweifel an der Tagesordnung waren. Drei Viertel der Betriebe des Samples wurden an westliche/westdeutsche Nachfrager verkauft. Die natürlichen Personen unter diesen konnten zwar nicht auf die Tradition einer langjährigen sozialen Beziehung bauen, ließen aber keine Integritäts- und Gesinnungszweifel aufkommen, weil sie ihre persönliche Zukunft in der Regel eng an das gekaufte Unternehmen gekoppelt hatten. Sofern sie „vom Fach“ waren, wurden ihnen auch zumeist die notwendigen Kompetenzen/Ressourcen zugeschrieben. Letzteres trifft auch auf die von Unternehmen oder Konzernen aufgekauften früheren VEB zu. Während hier die Chancen auf Beschaffung von ökonomischen Kapital verhältnismäßig gut standen, gab es in mehr als einem

Drittel der Fälle teilweise massive Skepsis bezüglich der Gesinnung (z.B.: Kaufmotive) und/oder einzelner Integritätsaspekte der neuen EigentümerInnen.

Weiter oben haben wir die Vermutung geäußert, daß eine zerstörte Integritätsdimension von besonderer Bedeutung für das Vertrauensverhältnis und nur schwierig kompensierbar ist. Die interviewten ExpertInnen haben ihre Zweifel an der Integrität der externen AkteurInnen eher verhalten geäußert. An ihrer Zurückhaltung ist allerdings auffällig, daß sie sich lediglich auf *aktuelle* Sozialbeziehungen beschränkt. Die Kritik an der Integrität der THA oder von Zwischeneigentümern wurde dagegen sehr vehement vorgetragen und als direkte Ursache oder Konsequenz für den Bruch des Vertrauensverhältnisses oder sogar der sozialen/ökonomischen Beziehung interpretiert<sup>10</sup>. Wir ziehen aus diesen – zugegebenermaßen vorläufigen – Ergebnissen den Schluß, daß sich für das Verhältnis der drei inhaltlichen Dimensionen von Vertrauen keine rein additive oder multiplikative Beziehung, sondern eine andere Form der Verbindung anbietet. Zu illustrativen Zwecken könnte man von folgendem Verhältnis ausgehen:  $V = I * (K + G)$

Konzipiert man das Verhältnis der drei Dimensionen auf diese Weise, wird der skizzierten besonderen Rolle von Integrität Rechnung getragen. M.a.W.: Integrität ist dann eine notwendige Bedingung für Vertrauen. Zugleich bleibt es für konkrete Sozialbeziehungen denkbar, daß entweder die Gesinnung oder die Kompetenz zumindest theoretisch den Wert Null annehmen können, also situationsspezifisch (relativ) bedeutungslos sind (siehe oben). Ob eine der Dimensionen den Wert Null annehmen kann, hängt aber von dem jeweiligen situativen Kontext ab, d.h. vom Bezugsobjekt des Vertrauens, dem Vertrauensgegenstand und dem daraus sich ableitenden Gewicht der einzelnen Dimensionen aus Sicht des Vertrauenden. Beispielsweise werden PatientInnen, die nichts geringeres als ihre Gesundheit und ihr Wohlergehen in die Obhut einer Ärztin legen, dieser nicht vertrauen, wenn sie als inkompetent wahrgenommen wird. Für die vertrauende Patientin ist es jedoch unerheblich, wenn die Ärztin zugleich eine nur mäßige Heimwerkerin oder schlechte Weinkennerin ist. Dies weist darauf, daß Vertrauensbeziehungen nicht nur situationsspezifisch, sondern darüber hinaus auch dimensionsspezifisch zu betrachten sind. D.h., man kann einer Person in einer Hinsicht vertrauen und ihr gleichzeitig in einer anderen Hinsicht mißtrauen (Gabarro 1978; Stack 1978; Lewicki et al. 1998). „Man kann einem anderen in Dingen der Liebe, nicht aber in Sachen des Geldes, in seinem Wissen, aber nicht in seiner Geschicklichkeit, in seinem moralischen Wollen, aber nicht in seiner Fähigkeit zur objektiven Berichterstattung, in seinem Geschmack, aber nicht in seiner Verschwiegenheit vertrauen. Diese Spezifizierung kann ihren Grund ganz einfach darin haben, daß das Vertrauen in dieser Beschränkung gelernt wurde und in anderen Hinsichten gescheitert ist“ (Luhmann 1989: 103f.).

---

<sup>10</sup> Man kann an dieser Stelle die plausible Vermutung anstellen, daß die Kritik an den aktuellen EigentümerInnen schon deshalb nicht so vehement geübt wird, weil man auf diese noch angewiesen ist. Die Relevanz der Integritäts-Dimension wird dadurch aber eher verstärkt als geschmälert.

#### IV. Schluß

Mit der vollständigen Institutionenübertragung von West nach Ost im Zuge der Transformation in Ostdeutschland entstand dort nicht automatisch eine Kopie westdeutscher Verhältnisse. Die im Westen zum Unterbau der Institutionen gehörenden kulturellen Ressourcen, wie z.B. ein hohes Niveau an inner- und zwischenbetrieblichem Vertrauen (Fukuyama 1995; Heisig/Littek 1995; Kern 1996), konnten nicht gleichsam automatisch mittransferiert werden. Dies schien auch nicht nötig, da viele ostdeutsche ProtagonistInnen zunächst großes Vertrauen in den Transformationsprozeß setzen. Diese Gunst der Stunde wußten die federführenden AkteurInnen jedoch nicht zu nutzen.

Der vorliegende Text analysierte den Verfall des Vertrauens im Zuge des fortschreitenden Transformationsprozesses. Die Ressource Vertrauen wurde in funktionaler Hinsicht als Substitut für fehlende Informationen gefaßt, die Komplexität reduziert und auf deren Grundlage Handlungsfähigkeit für beide Parteien einer sozialen Beziehung entsteht. Desweiteren wurde Vertrauen im Hinblick auf die damit einhergehenden Erwartungen in die drei inhaltlichen Dimensionen Kompetenz, Gesinnung und Integrität ausdifferenziert. Das entwickelte Vertrauenskonzept wurde auf konkrete Vertrauensbeziehungen angewendet. Diesbezüglich läßt sich folgendes resümieren:

Von Seiten der ostdeutschen AkteurInnen wurde am Expertensystem THA die mangelnde Kompetenz bei der Wahrnehmung der Eigentümerrechte kritisiert. Außerdem standen der Entwicklung eines vertrauensvollen Verhältnisses die teilweise widerstreitenden Ziele (z.B. hinsichtlich des auszuhandelnden Kaufpreises) sowie Probleme bei der Integritäts-Dimension entgegen: hier wurden der THA vor allem Intransparenz gegenüber den innerbetrieblichen sowie fehlende Diskretion gegenüber den externen AkteurInnen vorgeworfen.

Ein ähnlich problematisches Bild ergibt sich bei den neuen EigentümerInnen. Sofern diese nicht über die materiellen Ressourcen eines Konzerns oder größeren Unternehmens verfügen konnten, erfüllten sie vielfach die Erwartungen in ihre Kompetenzen nicht. Die auf Seiten der betrieblichen AkteurInnen herrschende Unsicherheit über die wahren Kaufmotive belasteten das Vertrauensverhältnis zur neuen Eigentümerin in der Gesinnungsdimension. Häufig war dies auch von punktuellen Zweifeln an der Integrität der EigentümerInnen begleitet. Die Konstitution eines stabilen Vertrauensverhältnisses zwischen ostdeutschen AkteurInnen und neuen EigentümerInnen ist damit jedoch nicht ein für allemal gescheitert, da diese Beziehungen auf Dauer angelegt sind und somit die Chance einer Entwicklung in sich tragen.

Vertrauen kann eine effektive und kostengünstige Ressource sein, aber wie gezeigt wurde, ist sie auch fragil, instabil und damit riskant in der Handhabung. Schon allein deswegen wäre es falsch Vertrauen als „gut“ und funktional, Mißtrauen jedoch nur als „schlecht“ und dysfunktional anzusehen. Vielmehr scheint die Kombination beider im richtigen Mischungsverhältnis am produktivsten zu sein (Kern 1996; Lewicki et al. 1998). Geht man jedoch davon aus, daß rapider sozialer Wandel wie die ostdeutsche Systemtransformation durch mehr Vertrauen friktionsloser hätte vonstatten

gehen können, muß der nachhaltige und frühzeitige Verfall der Ressource Vertrauen als problematisch angesehen werden. Bedenkt man zudem, daß zahlreiche AutorInnen aufgrund neuer Organisationsformen (Creed/Miles 1996; Sheppard/ Tuchinsky 1996), dem Siegeszug von Informations- und Kommunikations-Technologien (Kipnis 1996) und neuen Personaleinsatzstrategien (Bleicher 1982; Gerst et al. 1995; Pawlowsky 1996; Wilkens 1998) einen wachsenden inter- und intraorganisationalen Vertrauensbedarf prognostizieren, muß befürchtet werden, daß die Erosion der Ressource Vertrauen in Ostdeutschland im Zuge des Transformationsprozesses eine Entwicklungsblockade im Rahmen einer „nachholenden Modernisierung“ darstellen könnte.

## Literatur

- Albach, H. (1980): Vertrauen in der ökonomischen Theorie. In: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaften 136: 2-11.
- Axelrod, R. (1988): Die Evolution der Kooperation. München.
- Bachmann, L./Lane, C. (1997): Vertrauen und Macht in zwischenbetrieblichen Kooperationen – zur Rolle von Wirtschaftsrecht und Wirtschaftsverbänden in Deutschland und Großbritannien. In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung Band 7. Gestaltung von Organisationsgrenzen. Berlin/New York: 79-109.
- Baethge, M., Andretta, G., Naevecke, S., Roßbach, U. und Trier, M. (1996): Die berufliche Transformation in den neuen Bundesländern. Ein Forschungsbericht. Münster/New York.
- Baier, A. (1986): Trust and antitrust. In: Ethics 96: 231-260.
- Barber, B. (1983): The Logic and Limits of Trust. New Brunswick/New Jersey.
- Bartolomé, F. (1989): Nobody trusts the bosses completely – now what? In: Harvard Business Review 67: 135-142.
- Bentele, G. (1994): Öffentliches Vertrauen – normative und soziale Grundlagen für Public Relations. In: Ambrecht, W./Zabel, U. (Hg.): Normative Aspekte der Public Relations: grundlegende Fragen und Perspektiven, eine Einführung. Opladen: 131-158.
- Bierhoff, H. W. (1997): Vertrauen und Liebe: Liebe baut nicht immer auf Vertrauen auf. In: Schweer, M. K. W. (Hg.): Interpersonales Vertrauen: Theorien und empirische Befunde. Opladen: 91-104.
- Bigley, G. A./Pearce, J. L. (1998): Straining for Shared Meaning on Organization Science: Problems of Trust and Distrust. In: Academy of Management Review 23: 405-421.
- Bittl, A. (1997): Vertrauen durch kommunikationsintendiertes Handeln. Eine grundlagentheoretische Diskussion in der Betriebswirtschaftslehre mit Gestaltungsempfehlungen für die Versicherungswirtschaft. Wiesbaden.
- Blau, P. M. (1967): Exchange and power in social life. New York.
- Bleicher, K. (1982): Vor dem Ende der Mißtrauensorganisation? In: Office Management: 400-404.
- Bradach, J. L./Eccles, R. G. (1989): Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. In: Annual Review of Sociology 15: 97-118.
- Brinkmann, U. (1996): Magere Bilanz: Neue Managementkonzepte in transformierten ostdeutschen Betrieben. In: Pohlmann, M./Schmidt, R. (Hg.): Management in der ostdeutschen Industrie. Opladen: 215-248.
- Brinkmann, U./Seifert, M. (1998): Zum Stellenwert von Vertrauen und Mißtrauen im ostdeutschen Transformationsprozeß. In: Lang, R. (Hg.): Führungskräfte im osteuropäischen Transformationsprozeß. München/Mering (i.Ersch.).
- Bromiley, P./Cummings, L. L. (1995): Transaction costs in organizations with trust. In: Bies, R., Sheppard, B. H. und Lewicki, R. J. (Hg.): Research on negotiations in organizations Vol. 5. Greenwich, Conn.: 219-247.

- Brückerhoff, A. (1982): Vertrauen. Versuch einer phänomenologisch-idiographischen Näherung an ein Konstrukt. Münster.
- Butler, J. K. (1991): Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. In: *Journal of Management* 17: 643-663.
- Butler, J. K./Cantrell, R. S. (1984): A behavioral decision theory approach to modelling dyadic trust in superiors and subordinates. In: *Psychological Reports* 55: 19-28.
- Coleman, J. S. (1995): Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1: Handlungen und Handlungssysteme. München/Wien.
- Convser, R. H. (1973): Towards a theory of interpersonal trust. In: *Pacific Sociological Review* 16: 377-399.
- 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. (Hg.): *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, California: 16-39.
- Derlien, H.-U. (1997): Elitezirkulation und Institutionenvertrauen. In: *Berliner Journal für Soziologie*: 539-556.
- Deutsch, M. (1958): Trust and Suspicion. In: *The Journal of Conflict Resolution* 2: 265-279.
- Deutsch, M. (1960): The Effect of Motivational Orientation upon Trust and Suspicion. In: *Human Relations* 13: 123-139.
- Eschenbach, S. (1996): Vertrauen – ein Faktor der Kundentreue: eine empirische Untersuchung des Vertrauens mittelständischer Unternehmer zu ihren Hausbanken. In: *Die Unternehmung*: 207-219.
- Fox, A. (1974): *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. London.
- Fukuyama, F. (1995): *Trust: The Social Virtues of the Creation of Prosperity*. New York.
- Gabarro, J. J. (1978): The development of trust, influence and expectations. In: Athos, A. G./Gabarro, J. J. (Hg.): *Interpersonal behavior: communication and understanding in relationships*. Englewood Cliffs, NJ: 290-303.
- Gambetta, D. (1988): Can We Trust Trust? In: Gambetta, D. (Hg.): *Trust: Making and breaking cooperative relations*. New York: 213-237.
- Gerst, D., Hardwig, T., Kuhlmann, M. und Schumann, M. (1995): Gruppenarbeit in den 90ern. Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: *SOFI-Mitteilungen*: 39-65.
- Giddens, A. (1996): *Konsequenzen der Moderne*. Frankfurt a. Main.
- Gondek, H.-D., Heisig, U. und Littek, W. (1992): Vertrauen als Organisationsprinzip. In: Littek, W., Heisig, U. und Gondek, H.-D. (Hg.): *Organisation von Dienstleistungsarbeit. Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich*. Berlin: 33-55.
- Hardin, R. (1991): Trusting Persons, Trusting Institutions. In: Zeckhauser, R. (Hg.): *Strategy and choice*. Cambridge, Mass.: 185-209.
- Heisig, U./Littek, W. (1995): Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozeß. In: *Soziale Welt* 46: 282-325.
- Henslin, J. M. (1968): Trust and the Cab Driver. In: Truzzi, M. (Hg.): *Sociology and everyday life*. Englewood Cliffs, NJ: 138-158.
- Hirschman, A. O. (1984): Against Parsimony: Three Ways of Complicating Some Categories of Economic Discourse. In: *The American Economic Review* 74: 89-96.
- Hosmer, L. T. (1995): Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. In: *Academy of Management Review* 20: 379-403.
- Kasek, L. (1992): Die Ausprägung arbeitsbezogener Werte in den neuen Bundesländern. In: *Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*: 114-127.
- Kee, H. E./Knox, R. E. (1970): Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. In: *Journal of Conflict Resolution* 14: 357-366.

- Kern, H. (1996): Vertrauensverlust und blindes Vertrauen: Integrationsprobleme im ökonomischen Handeln. In: SOFI-Mitteilungen: 7-15.
- Kipnis, D. (1996): Trust and Technology. In: Kramer, R. M./Tyler, T. R. (Hg.): Trust in organizations: frontiers of theory and research. Thousand Oaks, California: 39-50.
- Klages, H./Gensicke, T. (1993): Geteilte Werte? Ein deutscher Ost-West-Vergleich. In: Weidenfeld, W. (Hg.): Deutschland. Eine Nation – doppelte Geschichte. Köln: 47-59.
- Koller, M. (1988): Risk as a determinant of trust. In: Basic and Applied Social Psychology 9: 265-276.
- Koller, M. (1990): Sozialpsychologie des Vertrauens. Ein Überblick über theoretische Ansätze. In: Bielefelder Arbeiten zur Sozialpsychologie.
- Koller, M. (1997): Psychologie interpersonalen Vertrauens: Eine Einführung in theoretische Ansätze. In: Schweer, M. K. W. (Hg.): Interpersonales Vertrauen: Theorien und empirische Befunde. Opladen: 13-26.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering.
- 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. (Hg.): Trust in organizations: frontiers of theory and research. Thousand Oaks, California: 216-245.
- Lang, R./Alt, R. (1996): Handlungsspielräume des ostdeutschen Managements im Umbruch. In: Sadowski, D., Czap, H. und Wächter, H. (Hg.): Regulierung und Unternehmenspolitik: Methoden und Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Rechtsanalyse. Wiesbaden: 355-377.
- Lang, R./Steger, T. (1999): Vom 'Vorreiter' der Wende über das 'Co-Management' zum 'Erfüllungsgehilfen'? – Das Selbstverständnis von ostdeutschen Betriebsräten im Wandel. In: Breisig, T. (Hg.): Mitbestimmung. Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource. Festschrift für Hartmut Wächter. München/Mering: 85-117.
- Lehmbruch, G. (1995): Rationalitätsdefizite, Problemvereinfachung und unbeabsichtigte Folgewirkungen im ostdeutschen Transformationsprozeß. In: Rudolph, H. (Hg.): Geplanter Wandel, ungeplante Wirkungen. Handlungslogiken und -ressourcen im Prozeß der Transformation. WZB-Jahrbuch 1995. Berlin: 25-43.
- Lepsius, M. R. (1997): Vertrauen zu Institutionen. In: Hradil, S. (Hg.): Differenz und Integration. Die Zukunft der modernen Gesellschaft. Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Dresden 1996. Band I. Frankfurt a. Main/New York: 283-293.
- Lewicki, R. J./Bunker, B. B. (1996): Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In: Kramer, R. M./Tyler, T. R. (Hg.): Trust in organizations: frontiers of theory and research. Thousand Oaks, California: 114-139.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J. und Bies, R. J. (1998): Trust and Distrust: New Relationships and Realities. In: Academy of Management Review 23: 438-458.
- Lewis, J. D./Weigert, A. (1985): Trust as a social reality. In: Social Forces 63: 967-985.
- 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. (Hg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen. Bern: 241-273.
- Littek, W./Heisig, U. (1986): Rationalisierung von Arbeit als Aushandlungsprozeß. Beteiligung bei Rationalisierungsverläufen im Angestelltenbereich. In: Soziale Welt 37: 237-262.
- Luhmann, N. (1989): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart.
- Mau, S. (1996): Objektive Lebensbedingungen und subjektives Wohlbefinden. In: Zapf, W./Habich, R. (Hg.): Wohlfahrtsentwicklung im vereinten Deutschland. Sozialstruktur, sozialer Wandel und Lebensqualität. Berlin: 51-78.
- Mellinger, G. D. (1956): Interpersonal Trust as a Factor in Communication. In: Journal of Abnormal and Social Psychology 52: 304-309.
- Meyer, W.-U./Schmalt, H.-D. (1980): Die Attributionstheorie. In: Frey, D. (Hg.): Kognitive Theorien der Sozialpsychologie. Bern/Stuttgart/Wien: 98-137.

- Mishra, A. K. (1996): Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In: Kramer, R. M./Tyler, T. R. (Hg.): Trust in organizations: frontiers of theory and research. Thousand Oaks, California: 261-287.
- Offe, C. (1994): Der Tunnel am Ende des Lichts. Erkundungen der politischen Transformation im Neuen Osten. Frankfurt a. Main.
- Ouchi, W. G. (1981): Theory Z. How American Business Can Meet The Japanese Challenge. New York.
- Pawlowsky, P. (1986): Aus Kollegen werden Konkurrenten. In: Heute, P. (Hg.): Arbeit: Die seelischen Kosten. München: 27-34.
- Pawlowsky, P. (1996): Standortsicherung durch 'Qualifikation, Motivation und Kooperation'. In: Geißler, H., Krahmann-Baumann, B. und Lehnhoff, A. (Hg.): Umdenken im Management – Mangement des Umdenkens. Frankfurt a. Main: 27-57.
- Pawlowsky, P. (Hg.) (1998): Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden.
- Platzköster, M. (1990): Vertrauen: Theorie und Analyse interpersoneller, politischer und betrieblicher Implikationen. Essen.
- Plötner, O. (1995): Das Vertrauen des Kunden. Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten. Wiesbaden.
- Preisendörfer, P. (1995): Vertrauen als soziologische Kategorie. Möglichkeiten und Grenzen einer entscheidungstheoretischen Fundierung des Vertrauenskonzepts. In: Zeitschrift für Soziologie 24: 263-272.
- Rempel, J. K./Holmes, J. G. (1986): How do I trust thee? In: Psychology today 20: 28-34.
- Ripperger, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen.
- Rotter, J. B. (1967): A new scale for the measurement of interpersonal trust. In: Journal of Personality 35: 651-665.
- Rotter, J. B. (1980): Interpersonal Trust, Trustworthiness and Gullibility. In: American Psychology 35: 1-7.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. und Camerer, C. (1998): Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. In: Academy of Management Review 23: 393-404.
- Seifert, M. (1999): Konstituierung von innerbetrieblichem Vertrauen als Problem der Transformation – eine Fallstudie. In: Pawlowsky, P./Wilkens, U. (Hg.): Systemtransformation in ostdeutschen Unternehmen – Neue Ansätze des HRM. Dokumentation der IHRM-Konferenz in Paderborn vom 22. – 26.6.1998. München/Mering.
- Seifert, M./Pawlowsky, P. (1998): Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31: 599-611.
- Shapiro, D., Sheppard, B. H. und Cheraskin, L. (1992): Business on a handshake. In: Negotiation Journal 8: 365-377.
- Shapiro, S. P. (1987): The social control of impersonal trust. In: American Journal of Sociology 93: 623-658.
- Shaw, R. B. (1997): Trust in the Balance. Building successful Organizations on Results, Integrity, and Concern. San Francisco.
- Sheppard, B. H./Tuchinsky, M. (1996): Micro-OB and the Network Organization. In: Kramer, R. M./Tyler, T. R. (Hg.): Trust in organizations: frontiers of theory and research. Thousand Oaks, California: 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 61: 223-230.
- Stack, L. C. (1978): Trust. In: London, H./Exner, J. E. (Hg.): Dimensions of Personality. New York: 561-599.
- Sydow, J. (1995): Konstitutionsbedingungen von Vertrauen in Unternehmensnetzwerken – Theoretische und empirische Einsichten. In: Bühner, R., Haase, K. D. und Wilhelm, J. (Hg.): Die Dimensionierung des Unternehmens. Stuttgart: 177-200.

- Sztompka, P. (1995): Vertrauen: die fehlende Ressource in der postkommunistischen Gesellschaft. In: Nedelmann, B. (Hg.): Politische Institutionen im Wandel. Opladen: 254-276.
- Terwey, M./Pollack, D. (1997): Institutionenvertrauen in Deutschland – Differenz und Integration. In: Rehberg, K.-S. (Hg.): Differenz und Integration. Die Zukunft der modernen Gesellschaft. Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie 1996 in Dresden. Band II. Frankfurt a. Main/New York: 346-351.
- Thorslund, C. (1976): Interpersonal trust: A review and examination of the concept. In: Göteborg Psychological Reports 6: 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. (Hg.): Trust in organizations: frontiers of theory and research. Thousand Oaks, California: 331-356.
- Wilkens, U. (1998): Human Resource Management in der europäischen Automobilindustrie. Ein cross-nationaler Vergleich. Frankfurt a. Main.
- Windolf, P. (1996): Die Transformation der ostdeutschen Betriebe. In: Berliner Journal für Soziologie: 467-488.
- Windolf, P., Brinkmann, U. und Kulke, D. (1999): Warum blüht der Osten nicht? Berlin.
- Zand, D. E. (1977): Vertrauen und Problemlösungsverhalten von Managern. In: Lück, H. E. (Hg.): Mitleid, Vertrauen, Verantwortung: Ergebnisse der Erforschung prosozialen Verhaltens. Stuttgart: 61-74.
- Ziegler, R. (1997): Interesse, Vernunft, Moral: zur sozialen Konstruktion von Vertrauen. In: Hradil, S. (Hg.): Differenz und Integration. Die Zukunft der modernen Gesellschaft. Verhandlungen des 28. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Dresden 1996. Band I. Frankfurt a. Main/New York: 241-254.
- Zucker, L. G. (1986): Production of trust: Institutional sources of economic structure. In: Staw, B. M./Cummings, L. L. (Hg.): Research in organizational behavior Vol 8. Greenwich, Conn.: 53-111.
- Zündorf, L. (1986): Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskoordination in Arbeitsorganisationen. In: Seltz, R., Mill, U. und Hildebrandt, E. (Hg.): Organisation als soziales System: Kontrolle u. Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin: 33-57.