

Welche Rolle spielt die Arbeitsplatzunsicherheit in der Transformation?

Schramm, Florian

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

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

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schramm, F. (1994). Welche Rolle spielt die Arbeitsplatzunsicherheit in der Transformation? In L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Führung im Systemwandel : Untersuchungen zum Führungsverhalten beim Übergang von der Plan- in die Marktwirtschaft* (S. 99-119). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-409870>

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.

Teil 2:
Konsequenzen des Transformationsprozesses
für die Führung in Organisationen - Beispiele und Daten

Florian Schramm

Welche Rolle spielt die Arbeitsplatzunsicherheit in der Transformation?

Zusammenfassung

In Ostdeutschland wird auf absehbare Zeit keine Vollbeschäftigung herrschen. Die schlechte Verfassung des Arbeitsmarktes wirkt sich auf die beruflichen Zukunftsperspektiven aus, die in Ostdeutschland im Vergleich zu Westdeutschland düster sind. Gravierend sind insbesondere die Unterschiede der Arbeitsplatzunsicherheit zwischen Ost und West. Die Arbeitsplatzunsicherheit zieht eine niedrige Arbeitszufriedenheit und konkurrenzorientierte Verhaltensweisen am Arbeitsplatz nach sich, wie sie in diesem Ausmaß in Westdeutschland nicht bekannt sind. Diese Differenzen sind weitgehend der unterschiedlichen Situation in Ost und West, weniger verschiedenartigen Mentalitäten zuzurechnen. Da Unzufriedenheit und unkooperative Verhaltensweisen keine gute Basis für eine erfolgreiche Transformation der ostdeutschen Wirtschaft sind, besteht die Gefahr eines sich selbst verstärkenden, abwärts gerichteten Kreislaufs von wirtschaftlichem Niedergang und Desengagement der Beschäftigten. Nur begrenzt kann das Management diesen durch die Transformation bedingten hinderlichen Arbeitseinstellungen entgegenwirken: So können für Krisensituationen typische Managementfehler vermieden werden, die soziale Schließung zugunsten von Stammebelegschaften betrieben werden, und in einer „konzertierten Aktion“ von Staat, Wirtschaft und Arbeitnehmern eine Politik der Arbeitszeitumverteilung aktiviert werden.

Abstract

In East Germany the aim of full employment will not be reached in the foreseeable future. The bad labour market situation affects the job perspective of East German employees which are, in comparison to West Germany, extremely gloomy. The distinct differences between East and West Germany as for job insecurity lead to different degrees of job satisfaction and competitive behaviour at the place of work. Those different attitudes and behaviour patterns are rather caused by different situations than different mentalities. As dissatisfaction and uncooperative behaviour patterns are not a good basis for a successful transformation of the East German Economy, the danger of a self-reinforcing vicious circle of economic decline and individual disengagement emerges. Management have only limited possibilities to counteract such obstructive work attitudes: Firstly, they have to avoid management errors that are typical in critical situations. Secondly, a business policy of „social closure“ in favour of the „central staff“ should be applied. Thirdly, with the aid of a „concerted action“ of state, industry and employees a policy of a redistribution of working hours should, in spite of admitted obstacles, be activated.

Inhalt

- 1 Arbeitsplatzunsicherheit in Ostdeutschland
- 2 Konsequenzen der Arbeitsplatzunsicherheit im Betrieb
 - 2.1 Unsicherheit verursacht Unzufriedenheit
 - 2.2 Die Kooperationsbereitschaft leidet
 - 2.3 Reduktion der Fehlzeiten durch Arbeitsplatzunsicherheit?
- 3 Arbeitsplatzunsicherheit: Herausforderung oder Überforderung für die Personalführung?
 - 3.1 Krisenmanagement ist fehlerträchtig
 - 3.2 Betriebliche Arbeitskräftestrategien
 - 3.3 Betriebliche Arbeitszeitpolitik: Notwendig und chancenlos?
- 4 Literatur

1 Arbeitsplatzunsicherheit in Ostdeutschland

Arbeitseinstellungen und Arbeitsverhalten unterscheiden sich zwischen West und Ost offensichtlich (vgl. Marz, 1992). Die erste These dieses Artikels ist, daß diese Unterschiede vor allem den gegenwärtigen Situationsunterschieden anzulasten sind. Der abzusehende Verlust des Arbeitsplatzes wirkt für die Betroffenen in Ost und West - in Rheinhausen wie in Bischofferode - gleichermaßen bedrohlich, existenzgefährdend, wobei Rheinhausen die Ausnahme, Bischofferode die Regel ist.

Die Arbeitsplatzunsicherheit in Ostdeutschland ist ein Problem, welches sich aus der allgemeinen Rezession und der Transformation - in der DDR herrschte Vollbeschäftigung - und nicht aus den Differenzen der ost- und westdeutschen Arbeitsgesellschaft ergibt. Die zweite These dieses Artikels besteht in der Aussage, daß die Unsicherheit über den Erhalt des Arbeitsplatzes bedeutende Auswirkungen auf die arbeitsbezogenen Einstellungen und Verhaltensweisen der Beschäftigten nach sich zieht. Für die Beschäftigten sind diese Konsequenzen eindeutig wohlfahrtsmindernd. Aus betrieblicher Perspektive ist die Beurteilung der durch die Unsicherheit verursachten Änderungen nicht so eindeutig: Neben den überwiegend negativen Folgen bestehen auch positive Elemente.

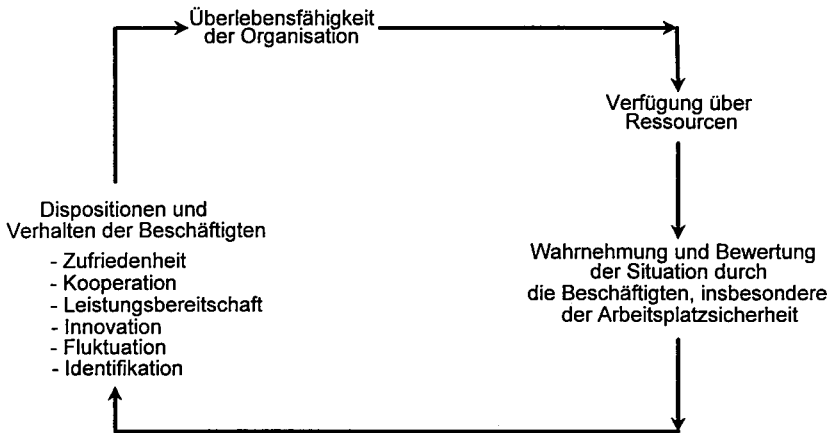
Die Argumentation wird in folgenden Schritten entwickelt: Nach einer kurzen Schilderung, was unter Arbeitsplatzunsicherheit zu verstehen ist, wird die potentielle Bedeutung der Verunsicherung erläutert. Daraufhin wird auch im Vergleich zu Westdeutschland vor dem Hintergrund der allgemeinen beruflichen Zukunftsperspektiven insbesondere die Arbeitsplatzunsicherheit anhand einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage, dem Sozioökonomischen Panel geschildert. (Bei dem Sozioökonomischen Panel handelt es sich um eine vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung in Berlin betreute Bevölkerungsumfrage, die seit 1984 in Westdeutschland und seit 1990 auch in Ostdeutschland im jährlichen Abstand bei einem gleichbleibenden Personenkreis durchgeführt wird. Themen sind u.a. die Beteiligung am Erwerbsleben, die Wohnsituation und die Einkommenserzielung. Die Daten basieren auf den Angaben von ca. 15 000 Personen und weisen eine hohe methodische Güte auf). Ebenfalls empirisch fundiert werden anschließend ausgewählte Konsequenzen der Unsicherheit hinsichtlich der Zufriedenheit, Kooperationsbereitschaft und Fehlzeiten der Beschäftigten nachgewiesen. Abschließend wird die Frage gestellt, inwieweit das Management dem dysfunktionalen Kreislauf von betrieblichem Niedergang und persönlichem Desengagement entgegensteuern kann.

Unter Arbeitsplatzunsicherheit verstehe ich die subjektive Wahrscheinlichkeit des unfreiwilligen und (vorerst) ersatzlosen Verlustes des Arbeitsplatzes in einem bestimmten Zeitraum (zu anderen Definitionen vgl. Schramm, 1992, S. 35f.). Aus dieser Definition wird ersichtlich, daß es sich um eine Einstellung

handelt, die nicht notwendigerweise einen hohen Realitätsgehalt aufweisen muß. Auch Beschäftigte mit faktisch sicheren Arbeitsplätzen können in subjektiver Unsicherheit leben, und Arbeitskräfte mit faktisch unsicheren Arbeitsplätzen können sich fälschlicherweise in Sicherheit wiegen. Die Analyse des Sozioökonomischen Panels zeigt jedoch, daß die subjektiven Einschätzungen einen gewissen Realitätsgehalt haben: Beschäftigte mit subjektiver Unsicherheit werden im Zeitablauf tatsächlich weitaus häufiger arbeitslos als Befragte mit einer niedrigen subjektiven Unsicherheit (vgl. Schlese & Schramm, 1993). Die Unfreiwilligkeit des Arbeitsplatzverlustes weist darauf hin, daß die Arbeitsplatzunsicherheit auch mit wahrgenommener Machtlosigkeit im Sinne von fehlender Kontrolle der Umwelt durch die betroffenen Arbeitnehmer(innen) einhergeht. Schließlich ist zwischen Arbeitsplatzunsicherheit und Beschäftigungsunsicherheit zu differenzieren: Das Vorliegen von Beschäftigungsunsicherheit bedeutet, daß über die Unsicherheit des Arbeitsplatzes hinaus auch noch Zweifel über eine mögliche andere Wiederbeschäftigung bestehen. Arbeitsplatz- und Beschäftigungsunsicherheit sind in einem umfassenden Komplex, den ich als berufliche Zukunftserwartungen/befürchtungen bezeichnen möchte, eingebettet. Zu diesen gehören auch die Möglichkeiten der freiwilligen Aufgabe der Erwerbsarbeit oder des innerbetrieblichen Aufstiegs bzw. Abstiegs.

Ist die Arbeitsplatzunsicherheit ein Problem für die Personalführung? Diese Frage ist in zweifacher Hinsicht zu bejahen. Erstens - und hiermit nehme ich ein Ergebnis vorweg - beeinträchtigt die Arbeitsplatzunsicherheit die Arbeitszufriedenheit, eine zentrale Zielgröße der Personalführung. Sie gilt sogar als krankheitsverursachender Stressor am Arbeitsplatz (vgl. Udris & Frese, 1988, S. 435). Zweitens berührt sie auch das Arbeitsverhalten und kann somit auch die Leistung der Beschäftigten - die Zielgröße der Personalführung schlechthin - beeinträchtigen: So geht mit der Wahrnehmung der Gefährdung der Arbeitsplätze die mangelnde Verfügbarkeit von Ressourcen einher. Die durch die Unsicherheit bedingte Unzufriedenheit und das einsetzende Desengagement könnten zu erhöhten Fehlzeiten, erhöhter Fluktuation, Identifikationsverluste etc. führen, so daß die Effizienz der Organisation leidet. Diese mögliche Rückkopplung zwischen der Organisation einerseits und den Beschäftigten andererseits ist in Abbildung 1 dargestellt (vgl. auch Greenhalgh & Sutton, 1991).

Abbildung 1: Effizienz der Organisation und Arbeitsplatzunsicherheit



Bekanntermaßen ist die Entwicklung der ostdeutschen Wirtschaft und somit des ostdeutschen Arbeitsmarktes turbulent und weiterhin abwärts gerichtet, wie im folgenden dokumentiert wird.

Die Erwerbsbeteiligung der Männer und insbesondere der Frauen war in der DDR traditionell hoch, in einigen Wirtschaftsbereichen und Regionen herrschte sogar ein Mangel an Arbeitskräften. Damit gingen mit der hohen Erwerbsbeteiligung der ostdeutschen Frauen - diese entsprach der der Männer - ein geringes Angebot an Teilzeitarbeitsplätzen und eine hohe vertraglich vereinbarte Arbeitszeit einher (vgl. Winkler, 1990).

Die Arbeitsmarktentwicklung in der Zeit von 1990 bis 1992 ist durch einen für westdeutsche Verhältnisse beispiellosen Niedergang der Beschäftigung gekennzeichnet (vgl. Tabelle 1): Innerhalb von nur zwei Jahren ging die Zahl der Beschäftigten von über neun Millionen (1990) auf acht Millionen (1991) und schließlich auf 7,23 Millionen (1992) zurück. Welche Personengruppen sind von diesem auch 1993 anhaltenden Beschäftigungsrückgang betroffen? An erster Stelle sind die älteren Arbeitnehmer zu nennen. Hier war der Beschäftigungsrückgang besonders eklatant (vgl. Schlese & Schramm, 1993). Überdurchschnittlich betroffen sind außerdem die Frauen (vgl. Holst & Schupp, 1993).

*Tabelle 1: Beschäftigungsentwicklung in Ostdeutschland 1990-1992
(in Millionen Beschäftigten)*

Beschäftigte Verringerung um	1990	1991	1992	1990-1992
Männer	4,867	4,397	3,995	18%
Frauen	4,199	3,620	3,235	23%
Insgesamt	9,066	8,017	7,230	20%

Quelle: Holst & Schupp, 1993 (Daten des Sozioökonomischen Panels)

Diese Entwicklung ist trübe genug, zumal Prognosen der Wirtschaftsentwicklung auch in Westdeutschland nur wenig Anlaß zur Hoffnung auf einen Umschwung geben.

Der Verlust des Arbeitsplatzes wird in Ostdeutschland vielfach befürchtet. Schon 1990 - also zu einem Zeitpunkt, an dem es faktisch in der DDR keine Arbeitslosigkeit gab, waren viele DDR-Bürger recht skeptisch: Im Juni 1990 waren schon 44 % der Beschäftigten der Ansicht, daß sie ganz sicher (6 %) oder wahrscheinlich (38 %) ihren Arbeitsplatz innerhalb der nächsten zwei Jahre verlieren würden (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Arbeitsplatzunsicherheit in Ost- und Westdeutschland

Frage: „Für wie wahrscheinlich halten Sie es, daß innerhalb der nächsten zwei Jahre Sie selbst Ihren Arbeitsplatz verlieren?“

erwarteter Arbeitsplatzverlust	Ostdeutschland			West- deutschland
	1990	1991	1992	1991
Befragungspersonen (beschäftigt)	(3131)	(2488)	(2168)	(3772)
sicher nicht	13%	9%	16%	55%
unwahrscheinlich	42%	44%	55%	39%
wahrscheinlich	38%	34%	21%	3%
ganz sicher	6%	13%	9%	1%

Quelle: Daten des Sozioökonomischen Panels, eigene Berechnungen (Aufgrund von Rundungen sind nicht alle Spaltensummen gleich 100.)

Obwohl 1991 schon eine Million Beschäftigte ihre Arbeit verloren hatten, äußerten von den verbliebenen wiederum 47 %, daß sie mit einem Verlust ihres Arbeitsplatzes ganz sicher (13 %) rechnen oder diesen für wahrscheinlich halten

(34 %). Im Frühjahr 1992 verringerte sich diese Zahl: „Nur noch“ jeder dritte der verbliebenen Beschäftigten befürchtete einen Arbeitsplatzverlust. Diese für sich genommen günstiger erscheinende Zahl ist dahingehend zu relativieren, daß sich 1992 eine Betroffenheit in Form einer Bedrohung der Arbeitsplätze nunmehr deutlich zu tatsächlicher Arbeitslosigkeit wandelt. Mittlerweile ist auch eine Segmentierung des ostdeutschen Arbeitsmarkts - sichtbar durch die Dauerarbeitslosigkeit, das Abdrängen der Frauen u.ä. - festzustellen. Ein Vergleich mit den entsprechenden Zahlen aus Westdeutschland liefert einen weiteren Beleg für das Ausmaß an Beschäftigungsunsicherheit in Ostdeutschland: 1991 äußerten nur ca. 4 % der Beschäftigten im Westen die Befürchtung, innerhalb der nächsten zwei Jahre arbeitslos zu werden. Und selbst im Krisenjahr 1993 befürchteten nur 8% der westdeutschen Arbeitnehmer(innen) den Verlust ihres Arbeitsplatzes. Diese kleine Gruppe unterscheidet sich zudem auch strukturell von den Gefährdeten in Ostdeutschland, da sich die Unsicherheit im Westen insbesondere auf jüngere Beschäftigte, die noch nicht durch die Zugehörigkeit zu internen Arbeitsmärkten geschützt sind, konzentriert (vgl. Schramm 1992, S.62).

2 Konsequenzen der Arbeitsplatzunsicherheit im Betrieb

2.1 Unsicherheit verursacht Unzufriedenheit

Wie reagieren die Beschäftigten auf die Gefährdung ihrer Arbeitsplätze? Fallstudien belegen eine große Bandbreite von möglichen Reaktionsformen (vgl. Baethge, Hantsche, Pelull & Voskamp 1988, Borg & Braun, 1992). Im folgenden möchte ich mich auf die Folgen konzentrieren, die gemeinhin mit Führung in Verbindung gebracht werden: Leistung und Zufriedenheit, wobei ich für die Leistung nur ausgewählte Einstellungen und Verhaltensweisen, die mit dem Leistungsverhalten in der Regel eng verbunden sind, heranziehen kann: die Kooperationsbereitschaft und die Fehlzeiten.

Die Arbeitszufriedenheit war in Ostdeutschland 1991 deutlich niedriger als in Westdeutschland. Sie war sogar niedriger als die mittlere Arbeitszufriedenheit der in Westdeutschland besonders von Arbeitslosigkeit bedrohten Gruppen. Dies war vor der Wende noch nicht so, damals ähnelte die Arbeitszufriedenheit im Osten noch der im Westen (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Arbeitszufriedenheit in Ost und West

Frage: „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit?“

(0 ganz und gar unzufrieden, 10 ganz und gar zufrieden.)

	Ost- deutschland			West- deutschland
	1990	1991	1992	1991
Befragungspersonen (beschäftigt)	(3131)	(2488)	(2168)	(3772)
männlich	7,2	6,4	6,8	7,2
davon im Alter				
20-29	7,0	6,5	7,0	7,2
30-39	7,0	6,6	6,8	7,1
40-49	7,3	6,3	6,8	7,2
50-59	7,5	6,1	6,5	7,2
weiblich	7,2	6,3	6,9	7,2
davon im Alter				
20-29	6,7	6,5	6,8	7,2
30-39	7,2	6,5	6,9	7,0
40-49	7,3	6,2	6,9	7,2
50-59	7,5	6,1	6,7	7,2

Anmerkung: Selbständige, Beamte, Bauern und Auszubildende sind nicht ausgewiesen.

Die wesentliche Ursache hierfür besteht in der gestiegenen Arbeitsplatzunsicherheit, wofür folgende Belege sprechen: Erstens zeigen die Befragungsdaten, daß Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitszufriedenheit eng zusammenhängen (vgl. Tabelle 4). Zweitens läßt sich mit Hilfe des Sozioökonomischen Panels zeigen, daß eine Veränderung der wahrgenommenen Arbeitsplatzsicherheit eine Veränderung der Arbeitszufriedenheit nach sich zieht (vgl. Schlese & Schramm, 1993). Drittens unterscheidet sich die Arbeitszufriedenheit von Ost und West kaum, wenn jeweils Beschäftigte mit Arbeitsplätzen gleicher subjektiver Sicherheit verglichen werden (vgl. Tabelle 4).

*Tabelle 4: Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitszufriedenheit 1991
in Ost- und Westdeutschland*

Fragen: „Wie sehen Ihre beruflichen Zukunftserwartungen aus?
Wie wahrscheinlich ist es innerhalb der nächsten zwei Jahre, daß Sie Ihren
Arbeitsplatz verlieren? Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit?“
(0 ganz und gar unzufrieden, 10 ganz und gar zufrieden.)

Arbeitsplatzverlust	Westdeutschland		Ostdeutschland			
	Arbeitszufriedenheit		Arbeitszufriedenheit			
	N	%	N	%		
ganz sicher	49	(1,4)	6,6	311	(12,0)	3,9
wahrscheinlich	101	(2,8)	5,7	837	(33,0)	5,7
eher unwahrscheinlich	1545	(42,3)	7,1	139	(45,0)	7,1
ganz sicher nicht	1955	(53,6)	7,5	237	(9,0)	7,7
Summe / Mittel	3650		7,2	2524		6,4

Lesebeispiel: In Ostdeutschland waren 12 % der Befragten der Ansicht, innerhalb der nächsten zwei Jahre ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Ihre durchschnittliche Arbeitszufriedenheit wies den Wert 3,9 auf.

Die starke Wirkung der labilen Arbeitsmarktlage auf die Arbeitszufriedenheit ist auch für die alte Bundesrepublik belegt, aber nicht so gewichtig. Zugespitzt formuliert: Wäre die wirtschaftliche Situation in der alten Bundesrepublik so schlecht wie in den neuen Bundesländern, so wäre die Unzufriedenheit keineswegs geringer.

2.2 Die Kooperationsbereitschaft leidet

Die durch die Strukturkrise und die Transformation bedingten Veränderungen des Betriebsklimas sind eklatant. Die Unsicherheit von Arbeitsplätzen führt zu einer starken Beeinträchtigung der sozialen Beziehungen: Die Kollegen werden weniger hilfsbereit, sie empfinden sich gegenseitig zunehmend als Konkurrenten und entwickeln weniger Selbstbewußtsein gegenüber den Vorgesetzten (vgl. Schramm, 1992, S. 121f.). Es gibt allerdings Ausnahmen: Wenn die Unsicherheit der Arbeitsplätze - wie in Bischofferode - kollektiv erlebt wird, und dieser nur gemeinsam begegnet werden kann, ist der Weg für kooperative und solidarische Orientierungen und Verhaltensweisen geebnet.

Nun war und ist es durchaus üblich, die unterschiedliche Funktionsweise westlicher und östlicher Gesellschaften und Betriebe inklusive Belegschaften zu betonen. Zusammenhänge, die im Westen bestehen mögen, müssen keineswegs auch für Ostdeutschland gelten. Gerade die Andersartigkeit der zwischen-

menschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz in Ost und West ist verschiedentlich thematisiert worden (vgl. Senghaas-Knobloch, 1992). Was verbleibt von der - in der Regel mit positiver Konnotation versehenen - Kooperation und informellen Netzwerken übrig, wenn „die kalte Hand des Marktes“ nach den sozialen Besitztümern greift, die ein Arbeitsplatz verbürgt? Im Gegensatz zur Arbeitszufriedenheit nutze ich hier nicht repräsentative und flächendeckende Erhebungen, sondern statt dessen qualitativ gefaßte Untersuchungen (vgl. Koob-Liebing, 1991; Schröder, 1991; Senghaas-Knobloch, 1992; Wagner, 1991), deren Hauptaussagen durch repräsentativ angelegte Studien (vgl. Kremer, 1991; Infas, 1992) gestützt werden.

Die sozialen Kontakte zwischen den Beschäftigten waren in der DDR im Vergleich zu Westdeutschland besonders umfassend, sie reichten auch in die private Lebensführung hinein. Die Unzulänglichkeit der Verhältnisse erzeugte das Gefühl einer „Notgemeinschaft“ (vgl. Senghaas-Knobloch, 1992). Gerade dieses Zusammengehörigkeitsgefühl - so könnte man vermuten - dürfte zum Kapital des ostdeutschen Arbeitnehmers in der Transformation gehören.

Empirische Analysen zeigen jedoch entmutigende Ergebnisse. So zerfällt die Notgemeinschaft, wie auch ihre Voraussetzungen hinfällig werden. Diese sind nicht nur das planwirtschaftliche System und die fehlenden Alternativen der Menschen in der DDR gewesen, sondern auch die starke Stellung der Werktätigen im Produktionsprozeß. Diese Stellung wurde nicht nur in der Ideologie des Staates betont, sondern bestand handfest in einem Recht auf Arbeit, in faktischer Vollbeschäftigung, sowie fehlenden Sanktionsmöglichkeiten durch das Management (vgl. Marz, 1992). Mit dem Wegfallen dieser Rahmenbedingungen haben sich auch die sozialen Beziehungen zwischen den Beschäftigten grundsätzlich verändert, was anhand einiger Interview-Passagen illustriert werden soll.

Zur Beschreibung der Veränderung des Betriebsklimas ein Rundfunkredakteur aus Berlin (Ost):

„Also, für mich isset unkollegialer geworden. Ja unkollegialer. Die Profilierungssucht zu Lasten von dritten, vierten oder fünften Personen hat zugenommen“ (Koob-Liebing, 1991, S. 100). Ergänzend hierzu eine ähnliche Einschätzung eines Kollegen vom gleichen Sender: „Und es gibt Kollegen, die dir nicht mehr offen in die Augen gucken. Die so'n bisschen weggucken, 'ne. Und det is, ich mein, det is'n bisschen symbolisch für die Situation“ (Koob-Liebing, 1991, S. 95).

Das Verhältnis zu dem Vorgesetzten in den Worten eines Elektrikers:

„Wenn jetzt ein Leiter etwas sagt oder anweist, das wird bedingungslos gemacht. Ich würde einmal sagen, die Leute sind auch sehr willenlos aus der Angst heraus um den Arbeitsplatz“ (Schröder, 1991, S. 90).

Nehmen wir einmal einen Perspektivwechsel vor; ein Meister in dem gleichen Betrieb formuliert folgendes:

„Ich muß schon sagen, Schwierigkeiten hat man keine mehr. Also, ich kann jetzt schon als Meister sagen, jetzt wird das gemacht, dann machen sie das schon“ (Schröder, 1991, S. 90).

Als letztes Beispiel für Verhaltensänderungen am Arbeitsplatz das Statement eines Meisters:

„Früher war das so, du hast oben auf'm Bau, auf'm Dach gesessen und gearbeitet. Und der da ganz oben gesessen hat, der hat immer die Aufgabe zu gucken, wenn der Meister kommt, weil der ja am weitesten gucken kann. Und wenn der Meister zu sehen war, hat der gepfiffen und die anderen haben sich gegenseitig informiert und dann wurde gearbeitet. ... der informiert die anderen nicht mehr. ...klar damit, er möchte, daß der Meister die andern erwischt, wie sie gerade irgendwo Pause machen und so weiter“ (Wagner, 1991, S. 76).

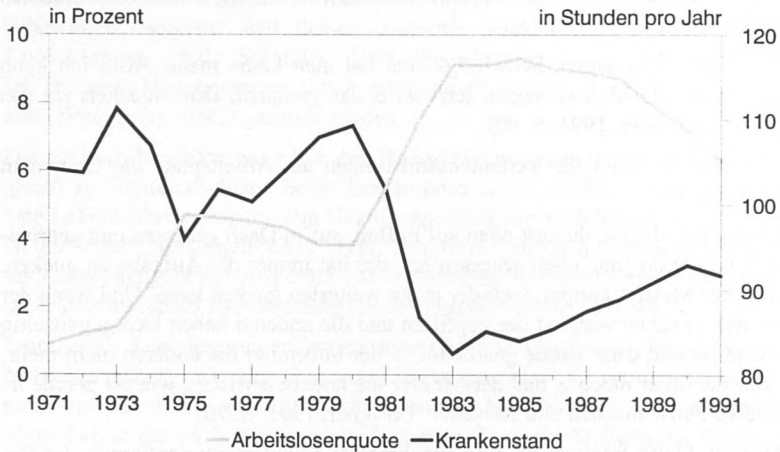
Dennoch bleibt fraglich, ob eine zunehmende Konkurrenzorientierung der Beschäftigten für die Betriebe förderlich ist. Einige Argumente sprechen dagegen. Erstens schwächt sie gerade einen potentiellen Wettbewerbsvorteil Ostdeutschlands, nämlich das in der Notgemeinschaft gewachsene Zusammengehörigkeitsgefühl der Beschäftigten. Senghaas-Knobloch spricht daher von der „Neuen Giftigkeit“, die in den ostdeutschen Betrieben festgestellt und beklagt wird (vgl. Senghaas-Knobloch, 1992, S. 301f.). Worin - wenn nicht in spezifischen Stärken der Arbeitnehmer - sollen die partiellen Standortvorteile Ostdeutschlands bestehen? Zweitens läßt sich zeigen, daß Verhaltensweisen, die auf den Erhalt des individuellen Arbeitsplatzes gerichtet sind, durchaus der Produktivität abträglich sein können. Einem Betrieb ist nicht damit gedient, wenn sich die Beschäftigten aufgrund vermeintlicher innerbetrieblicher Konkurrenzvorteile gegenseitig schädigen. Drittens ist den Betrieben nicht gedient, wenn diejenigen - und nur diese - den Betrieb verlassen, die aufgrund ihrer Marktstellung, Mobilität sowie Qualifikationen anderweitig - etwa in Westdeutschland - für sich eine bessere Beschäftigungsperspektive sehen.

2.3 Reduktion der Fehlzeiten durch Arbeitsplatzunsicherheit?

Jedermann weiß, daß Arbeitslosigkeit auch „heilsame“ Wirkungen haben kann: Für Westdeutschland läßt sich ein ausgesprochen enger Zusammenhang zwi-

schen den durchschnittlichen Fehlzeiten und der jeweiligen Arbeitslosenquote feststellen (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Fehlzeiten und Arbeitslosigkeit im Zeitverlauf



Quelle: Kohler/Reyer (1988)

Die Abbildung 2 zeigt die wohlbekannte Fieberkurve der Arbeitslosigkeit. Mitte der siebziger Jahre waren mehr als eine Million Arbeitslose gemeldet, nach dem folgenden leichten Rückgang waren zu Beginn der achtziger Jahre sogar mehr als zwei Millionen Arbeitslose gemeldet. Von Mitte der achtziger bis zu Beginn der neunziger Jahre sank, teilweise durch die westdeutsche Konjunktur bedingt, die Arbeitslosenquote wiederum. Seit 1992 steigt sie jedoch wieder deutlich an. Nahezu spiegelverkehrt verhalten sich die Fehlzeiten: In Zeiten wachsender Arbeitslosigkeit (1973-1975, 1980-1983, vermutlich auch 1993) sanken diese drastisch, in Zeiten der wirtschaftlichen Erholung dagegen stiegen sie an. Fest steht, daß sich auch dort mit dem Anwachsen der Arbeitslosigkeit die Fehlzeiten drastisch reduziert haben. Auch in Ostdeutschland reduzierten sich die Fehlzeiten mit dem Anwachsen der Arbeitslosigkeit drastisch: Noch 1990 herrschte - formal betrachtet - quasi Vollbeschäftigung, 1991 lag die durchschnittliche Arbeitslosigkeit schon bei ca 10 % (vgl. IAB, 1992, S.52f.). Die Fehlzeiten sanken binnen Jahresfrist von 108 Stunden pro Jahr und Arbeitnehmer auf 83 Stunden (vgl. IAB, 1992, S.58f.).

Wie ist dieser Zusammenhang zu erklären? Eine Erklärung lautet, daß in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit auch die Sorge um den Erhalt des Arbeitsplatzes steigt, und deshalb die Fehlzeiten reduziert werden. Dazu kommt, daß in Zeiten wachsender Arbeitslosigkeit gerade diejenigen arbeitslos werden oder ihre Erwerbstätigkeit aufgeben, die besonders zu den hohen Fehlzeiten beitragen.

Für die Richtigkeit beider Erklärungen bestehen empirische Evidenzen: So berichten Beschäftigte über sich selbst, vor allem aber über Kollegen im Betrieb, daß Fehlzeiten aufgrund der Sorge um den Arbeitsplatz reduziert werden. Gleichzeitig verlassen gerade Ältere, die besonders zu den durchschnittlichen Fehlzeiten im Betrieb beitragen, in Zeiten wachsender Arbeitslosigkeit den Betrieb und geben - zum Teil mit staatlicher Förderung - ihre Erwerbstätigkeit frühzeitig auf.

Wie ist die Reduktion der Fehlzeiten in Zeiten wachsender Arbeitslosigkeit aus betrieblicher Perspektive zu bewerten? Zunächst sind niedrige Fehlzeiten ein erfreulicher Tatbestand: Es kommt nicht zu abwesenheitsbedingten Stillständen, es müssen keine Ersatzarbeitskräfte bezahlt werden, der betriebliche Informationsfluß wird nicht behindert etc. Bei näherer Betrachtung dürfte die Beurteilung zwiespältig ausfallen: Durch Konkurrenzdruck, evtl. Angst, werden die Belegschaften dazu gebracht, unabhängig von ihrem Gesundheitszustand den Arbeitsplatz aufzusuchen. Die produktive Wirkung ist zumindest für diejenigen, die nicht als Simulanten gelten, recht fraglich. Und für alle Beschäftigte dürfte gelten, daß der „Hebel der Industriellen Reservearmee“ zwar verhaltenswirksam aber nicht geeignet ist, so wichtige Einstellungen wie Loyalität, Involvement und Motivation positiv zu verändern.

3 Arbeitsplatzunsicherheit: Herausforderung oder Überforderung für die Personalführung?

3.1 Krisenmanagement ist fehlerträchtig

Das Zwischenfazit lautet: Die weiterhin äußerst ungünstige Entwicklung des ostdeutschen Arbeitsmarktes führt neben Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung von Millionen Erwerbswilligen auch zu einer langanhaltenden und massenhaften Verunsicherung der Beschäftigten.

Globales Wachstum, die Beseitigung von Wachstumshemmnissen, das Aufleben des Osthandels etc. würden sicherlich unmittelbar heilsam wirken. Diese Mittel werden aber auch langfristig kaum zur Verfügung stehen. Welche Möglichkeiten verbleiben der Personalführung, um den negativen Folgen der Unsicherheit zu begegnen? Die Wissenschaft läßt eine überzeugende Antwort vermissen. Zwar existieren zahlreiche Monographien zur Personalführung, in denen die motivationalen und qualifikatorischen Voraussetzungen des betrieb-

lichen Erfolgs erörtert werden. In diesem Zusammenhang erlangen die Themen Arbeitsplatzunsicherheit und Wirtschaftskrise nur eine äußerst randständige Bedeutung, obwohl schon Maslow und Herzberg als prominente Vertreter der angewandten Motivationsforschung auf die prinzipielle Bedeutung der Sicherheit und Sicherheitsbedürfnisse hinwiesen.

Die Studien, die sich mit der Unternehmenspolitik in der Krise befassen, bieten kaum Ermutigendes: Zeiten des Umbaus unter schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen oder gar des organisationalen Niedergangs sind keine Zeiten, in denen Spielräume ausgelotet und genutzt werden. Der Unternehmensführung verbleiben mangels Zeit und Ressourcen gerade dann eingeschränkte Möglichkeiten, wenn die Verfügung über Zeit und Ressourcen besonders nötig ist. Überspitzt formuliert: Gerade das massenhafte Auftreten von Arbeitsplatzunsicherheit ist ein Beleg dafür, daß das Management nicht mehr handlungsfähig ist. Hierbei ist es notwendig, sich die Führungssituation in Ostdeutschland zu vergegenwärtigen (vgl. Bruch 1993, S. 308): Es besteht ein erheblicher Mangel an Führungskräften, darüber hinaus entsprechen die vorhandenen Qualifikationen der Führungskräfte oft nicht dem erforderlichen Profil. In der Planwirtschaft herausgebildete Qualifikationen verlieren an Bedeutung, andere dagegen sind nicht hinreichend entwickelt. Damit nicht genug: Führung in einer Umbruchsituation und in einer miserablen wirtschaftlichen Lage erfordert mehr als Führung in „Schönwetter-Lagen“.

Zumindest kann die Unternehmensleitung versuchen, grobe Fehler in der Personalführung zu vermeiden. In anderen Worten: Wenn es schon nicht in der Macht des Unternehmens steht, die Krisenursachen zu beheben, dann stehen ihr doch zumindest an einigen Stellen die Ressourcen zur Verfügung, um die - in Abbildung 1 dargestellte - Selbstverstärkung von Krise und Fehlverhalten im Unternehmen zu vermeiden. Falls beispielsweise Beschäftigte ihrer Führung vertrauen, wird auch die Arbeitsplatzunsicherheit weniger wahrgenommen (vgl. Vuuren, Klandermans, Jacobson & Hartley, 1991, S. 77). Als eine Empfehlung für das Erwecken unberechtigter Hoffnungen sollte diese Aussage nicht verstanden werden. Informiert die Führung die Belegschaft falsch, so gerät sie insbesondere in Krisen in Mißkredit, wodurch die Glaubwürdigkeit der Führung auch bei denjenigen, die im Unternehmen verbleiben, bei nur fadenscheinigen Vorteilen schwer gestört wird.

3.2 Betriebliche Arbeitskräftestrategien

Darüber hinaus kann die Unternehmensleitung verschiedene „Arbeitskräftestrategien“ (vgl. Lutz, 1987) verfolgen, was sich - zumal die Zeit drängt - in einer wirtschaftlich ungünstigen Situation schwieriger als in der Prosperität erweist. Zwei Arbeitskräftestrategien, die das Dilemma der Sanierung in Ostdeutschland

verdeutlichen, können unterschieden werden: Erstens kann die Unternehmenspolitik vergleichsweise beschäftigungswirksam gestaltet sein. Diese Strategie wäre auf niedrige Lohnabschlüsse angewiesen und könnte sich vermutlich der staatlichen Unterstützung erfreuen. Bei der Realisierung dieser Strategie würden die negativen motivationalen Effekte durch die Arbeitsplatzunsicherheit andauern, da die Betriebe in langfristiger Perspektive bei erheblicher internationaler Konkurrenz und knappen öffentlichen Haushalten, die eine langfristige Unterstützung ausschließt, gefährdet sein würden. Für Beschäftigte mit gesuchten Qualifikationen wird sich stets die Frage nach einem Arbeitsplatzwechsel in eine vergleichsweise prosperierende Region stellen. Eine derartige Strategie bietet letztlich keine Lösung, sondern eine zeitliche Verlagerung des beschriebenen Problems.

Die zweite Arbeitskräftestrategie ist gekennzeichnet durch eine Beschränkung auf einige wenige Kernbereiche, in denen der Betrieb wirtschaftlich leistungsfähig ist. Die verbleibenden Arbeitsplätze wären vergleichsweise sicher, gut bezahlt und qualitativ anspruchsvoll. Entsprechend ihrer Situation würden die verbleibenden Arbeitnehmer zunehmend eine motivationale Infrastruktur entwickeln, die auch den Erfordernissen moderner Produktionskonzepte gerecht würde.

Eine derartige Strategie ist im internationalen Vergleich durchaus typisch für westdeutsche Unternehmen der Nachkriegszeit (vgl. Lutz, 1987). Diese interne Strategie - d.h. die Deckung des qualifizierten Personalbedarfs erfolgt im wesentlichen aus dem eigenen Unternehmen - basiert u.a. auf technologischen Veränderungen in der Produktion, die einen neuartigen, insbesondere betriebspezifischen Qualifikationsbedarf entstehen lassen, sowie auf Verhandlungsprozessen der beteiligten Akteure speziell in Zeiten der Vollbeschäftigung. Dessen Ergebnis ist die „Soziale Schließung“ des internen Arbeitsmarkts. Das Verhältnis zwischen Management und Belegschaft läßt sich treffend als Produktivitätskoalition bezeichnen. Höchstens mittelbar profitieren die Ausgeschlossenen - etwa die vielen Frauen in der „Stillen Reserve“ - durch das ausgebaute System der Sozialen Sicherung. Diese interne Strategie erwies sich in den vergangenen Jahrzehnten in Westdeutschland als außerordentlich erfolgreich; sie ist vermutlich ein zentraler Baustein des wirtschaftlichen Erfolgs der Bundesrepublik. Aufgrund der langfristigen und sicheren Beschäftigungsverhältnisse bestehen starke Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Management und Belegschaft. Das Management hat ein Interesse am Aufbauen betriebspezifischer Qualifikationen, die auch langfristig genutzt werden können. Die Belegschaften wiederum binden sich an den jeweiligen Beschäftigungsbetrieb, weil bei einem potentiellen Wechsel des Arbeitsplatzes betriebspezifische Qualifikationen kaum mehr vergolten werden würden. Aufgrund dieser Interessenidentität in der Nutzung des Humankapitals stellen sich Führung und Qualifizierung der Mitar-

beit in weiten Teilen nicht als konfliktär dar; Leistungsbereitschaft und Lernwillen muß den Beschäftigten nicht prinzipiell - gar mit Androhung negativer Sanktionen wie der Kündigung - abgetrotzt werden.

Diese in groben Strichen gezeichnete Produktivitätskoalition ist über Jahrzehnte in einem sich ebenfalls entwickelnden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmen entstanden. Es stellt sich die Frage, ob sich dieses im Westdeutschland der vergangenen zwanzig bis dreißig Jahre bewährte Konzept auch in Ostdeutschland durchsetzen wird.

Manche Anzeichen sprechen dafür: Die westdeutsche Wirtschafts- und Sozialverfassung ist in Ostdeutschland nunmehr weitgehend geltendes Recht; die notwendigen Akteure wie funktionierende Gewerkschaften und Belegschaftsvertretungen bilden sich heraus. Die Struktur der Arbeitslosigkeit im Osten nähert sich der im Westen an.

Resultat dieser Strategie wären vergleichsweise wenig Arbeitsplätze, die - abgesehen von den Eintrittspositionen - intern besetzt werden würden. Eigenschaften dieser Arbeitsplätze wären eine gesicherte Beschäftigungsperspektive, hohe Löhne, die dem westdeutschen Niveau im wesentlichen entsprechen, hohe Qualifikationen, die erforderlich sind und auch vermittelt werden. Die Arbeitnehmer bieten im Gegenzug qualifizierte Arbeitsleistungen und die dauerhafte Bereitschaft, im Sinne der Produktivität der Unternehmung schon aus Eigeninteresse zu handeln. Typisch ostdeutsche Probleme der Qualifizierung und Führung wären bei einer derartigen Strategie langfristig kaum zu erwarten. Wenn sie dennoch bestünden, würde es sich wohl eher um Probleme handeln, deren Wurzeln in der Vergangenheit liegen. Mit der Zeit würden sie an Bedeutung verlieren. Auch würden Arbeitsplätze mit einer niedrigen Produktivität preisgegeben werden, um diejenigen mit einer hohen Produktivität zu erhalten und langfristig zu vermehren. Die Folge wären sinkende Beschäftigung und weiterhin wachsende Arbeitslosigkeit; komplementär hierzu könnte die Arbeitslosigkeit in Ostdeutschland für Wirtschaft und Gesellschaft noch gefährlicher als bislang werden.

3.3 Betriebliche Arbeitszeitpolitik: Notwendig und chancenlos?

Die betriebliche Anpassung an ein sich vermindernendes Arbeitsvolumen muß nicht im gleichen Maße von Entlassungen begleitet sein. In einem gewissen Umfang stehen der Personalpolitik weichere Instrumente zur Verfügung. Insbesondere ist die betriebliche Arbeitszeitpolitik gefordert. So besteht neben der Reduktion von Überstunden die Möglichkeit Arbeitszeiten zu vereinbaren, die unter der üblichen Regelarbeitszeit liegen, um so in Hinblick auf bessere Zeiten

ein Qualifikationspotential im Betrieb zu erhalten und die Beschäftigung für vergleichsweise viele sicher zu gestalten.

Im Westdeutschland der achtziger Jahre stand diese angesichts eines seit Jahrzehnten schrumpfenden Arbeitsvolumens notwendige Strategie durchaus im Einklang mit den Interessen der Beteiligten: Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter überwandene ihre unversöhnliche Haltung im Arbeitszeitkonflikt und verständigten sich auf die Formel Flexibilisierung und Verkürzung der Arbeitszeit. Derartige Arbeitszeitformen konnten sich auch auf die Präferenzen der Arbeitnehmer stützen, da viele Frauen und auch Männer an einer - häufig allerdings nur vorübergehenden - Reduktion der Arbeitszeit interessiert waren. Aufgrund der möglichen Beschäftigungswirkungen stieß diese Arbeitszeitpolitik auch bei den Erwerbslosen und beim Staat auf eine hohe Akzeptanz.

Heutzutage wäre angesichts der millionenhaften Unterbeschäftigung eine Politik der Arbeitszeitumverteilung in Ost und West als flankierende Beschäftigungspolitik notwendiger denn je, die Realisierungschancen dagegen sind vage. Zur Zeit wird wieder die Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeiten diskutiert, desgleichen wird eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit angestrebt, um dem Kollaps der Renten- und Sozialversicherung entgegenzuwirken. Darüber hinaus kann sich in Anbetracht der schlechten wirtschaftlichen Lage eine Politik der Flexibilisierung und Verkürzung der Arbeitszeit nicht mehr im gleichen Umfang wie bislang auf die Präferenzen der Arbeitnehmer stützen. Gerade in Ostdeutschland dürfte der Wunsch nach verkürzter Arbeitszeit ohne Lohnausgleich aufgrund niedriger Löhne, arbeitsloser Familienangehöriger, nachholender Konsumansprüche und ungewisser Zukunftserwartungen zur Zeit wenig ausgeprägt sein.

Diese skeptische Beurteilung soll nicht den allgemein konstatierten Wertewandel in Frage stellen. Nur: Wertewandel allein ist kein Verhaltenswandel, die individuellen Realisierungschancen gewandelter Werte in der Arbeitswelt sind in Zeiten der Unterbeschäftigung aufgrund der schlechten Marktstellung der Arbeitnehmer besonders niedrig. Abgesehen von einzelnen Pionierunternehmen oder dem öffentlichen Dienst, der in der Arbeitszeitpolitik eine herausragende Rolle spielen könnte und sollte, ist eine „konzertierte Aktion“ von Staat, Arbeitgebern und Arbeitnehmern in Sachen Arbeitszeitpolitik nötig, um diese sträflich vernachlässigte Ressource endlich zu nutzen!

4 Literatur

- Baethge, M., Hantsche, B., Pelull, W. & Voskamp, U. (1988). Jugend: Arbeit und Identität. Opladen: Leske & Budrich.
- Borg, I. & Braun, M. (1992). Arbeitsethik und Arbeitsinvolvement als Moderatoren der psychologischen Auswirkungen von Arbeitsplatzunsicherheit. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 36, S.167-176.
- Bruch, H. (1993). Versuch einer Ergebnisintegration und Weiterentwicklung. In Steinle, C. & Bruch, H. (Hrsg.): Führung und Qualifizierung. Handlungshinweise für die Praxis in den neuen Bundesländern (S. 297-322). Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Greenhalgh, L. & Sutton, R. (1991). Organizational Effectiveness and Job Insecurity. In Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. & Vuuren, T.v. (Hrsg.): Job Insecurity. (S.151-171). London, Newbury Park: Sage.
- Holst, E. & Schupp, J. (1993). Perspektiven der Erwerbsbeteiligung von Frauen im vereinten Deutschland. Discussion Paper Nr. 68 des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, Berlin: Eigenverlag.
- Institut für Angewandte Sozialwissenschaft Bad Godesberg (infas) (1992). Arbeitsatmosphäre und Arbeitszufriedenheit. Unveröffentlichter Tabellenband.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (1992). Zahlen-Fibel. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 101. Nürnberg: Eigenverlag.
- Kohler, H; Reyber, L. (1988). Arbeitszeit und Arbeitsvolumen in der Bundesrepublik Deutschland 1960-1986. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 123. Nürnberg: Eigenverlag.
- Koob-Liebing, M. (1991). Arbeitsmarktsituation und Organisationsklima. Eine betriebliche Fallstudie in Berlin (Ost). Unveröffentlichte Diplomarbeit am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der FU Berlin.
- Kremer, W. (1991). Beschäftigungsunsicherheit und betriebliches Sozialklima. Eine empirische Studie in den neuen Bundesländern. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der FU Berlin.
- Lutz, B. (1987). Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie. Frankfurt, New York: Campus
- Marz, L. (1992). Dispositionskosten des Transformationsprozesses. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 24, S. 3-14.
- Schlese, M. & Schramm, F. (1993). The vicious circle of Job Insecurity and Economic Decline. Vortagsmanuskript für die 1993 Conference of German Socio-Economic Panel Study Users. Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften.

- Schramm, F. (1992). Beschäftigungsunsicherheit. Wie sich die Risiken des Arbeitsmarkts auf die Beschäftigten auswirken, Empirische Analysen in Ost und West. Berlin: edition sigma.
- Schröder, G. (1991). Beschäftigungsunsicherheit und deren Konsequenzen in der Arbeitswelt: Intensivinterviews mit Betroffenen in der ehemaligen DDR. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der FU Berlin.
- Senghaas-Knobloch, E. (1992). Notgemeinschaft und Improvisationsgeschick: Zwei Tugenden im Transformationsprozeß. In Heidenreich, M. (Hrsg.): Krisen, Kader, Kombinate. (S. 295-312). Berlin: edition sigma.
- Udris, I. & Frese, M. (1988). Belastung, Streß, Beanspruchung und ihre Folgen. In Frey, D., Hoyos, C.G. & Stahlberg, D. (Hrsg.): Angewandte Psychologie. (S. 427-447). München, Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Vuuren, T. v., Klandermans, B., Jacobson, D. & Hartley, J. (1991). Predicting Employees' Perceptions of Job Insecurity. In: Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. & Vuuren, T.v. (Hrsg.): Job Insecurity. (S. 65-78). London, Newbury Park: Sage.
- Wagner, P. (1991). Exploration zur Arbeitsplatzunsicherheit in der ehemaligen DDR. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der FU Berlin.
- Winkler, G. (1990). Sozialreport 1990. Band I. Manuskript des Instituts für Soziologie und Sozialpolitik der Akademie der Wissenschaften der DDR. Berlin: Eigenverlag.