

Egeling, Alexander

**Research Report**

## Anreize zur (Voll-)Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden: Ein Literaturüberblick aus sozioökonomischer Sicht

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung, No. 31

**Provided in Cooperation with:**

Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., Berlin

*Suggested Citation:* Egeling, Alexander (2016) : Anreize zur (Voll-)Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden: Ein Literaturüberblick aus sozioökonomischer Sicht, Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung, No. 31, Werkstatt für Organisations- und Personalforschung, Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/161667>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Werkstatt**

für Organisations- und  
Personalforschung e.V.



## **Anreize zur (Voll-)Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden – Ein Literaturüberblick aus sozioökonomischer Sicht**

---

**Alexander Egeling**

---

Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V., ISSN 1615-8261

## **Die Autoren:**

**Alexander Egeling** Doktorand am Institut für Personal und Arbeit der Helmut-Schmidt-Universität  
Hamburg

E-Mail: alexander.egeling@gmx.de

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© **Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.**  
Berlin 2016

**Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.**

**Bericht Nr. 31, Berlin 2016**

**ISSN 1615-8261**

**Kontakt zur Werkstatt für  
Organisations- und Personalforschung e.V.:**

Dr. Karin Reichel  
Offenbacher Str. 5  
14197 Berlin

email: kontakt@werkstatt-opf.de  
Internet: www.werkstatt-opf.de

**Vorstandsmitglieder und wissenschaftlicher Beirat der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:**

Prof. Dr. Axel Haunschild  
Prof. Dr. Albert Martin  
Prof. Dr. Wenzel Matiaske  
Prof. Dr. Eckart Minx  
Prof. Dr. Werner Nienhäuser  
Dr. Karin Reichel  
Prof. Dr. Florian Schramm  
Karsten Trebesch

# Anreize zur (Voll-)Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden

---

*Ein Literaturüberblick aus sozioökonomischer Sicht*

1. Einleitung.....	2
2. Theoretischer Bezugsrahmen.....	4
3. Anreize für eine Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden.....	11
3.1. Geld .....	12
3.2. Normen.....	22
3.3. Macht .....	26
4. Fazit.....	34
5. Literaturverzeichnis .....	36

## 1. Einleitung

Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände „gehören zu den zentralen und unverzichtbaren Elementen der deutschen Wirtschafts- und Sozialordnung“ (Speth, 2010, S. 260). Über den branchenbezogenen Flächentarifvertrag regeln sie die Arbeitsbedingungen des Großteils der Beschäftigten in Deutschland – selbst wenn sich das deutsche Tarifsysteem seit langer Zeit in einem Erosionsprozess befindet (Bispinck, 2012). Letzteren kann man vor allem am inzwischen drei Jahrzehnte andauernden Rückgang des Mitgliederorganisationsgrades der tariftragenden Arbeitgeberverbände festmachen (Schroeder & Silvia, 2014, S. 354); schließlich verpflichtet eine Vollmitgliedschaft in einem solchen Arbeitgeberverband zur Umsetzung des dort ausgehandelten Tarifvertrags. Besonders diese Vollmitgliedschaften sind aber rückläufig: 2014 arbeiteten nur noch etwa 53 % der westdeutschen und 36 % der ostdeutschen Beschäftigten in einem Betrieb, der einem Branchentarifvertrag unterlag (Ellguth & Kohaut, 2015). Ein Rückgang der Vollmitgliedschaften bei den Arbeitgeberverbänden geht also unweigerlich mit einem Bedeutungsverlust der Branchentarifverträge einher (Haipeter & Schilling, 2005, S. 169; vgl. auch Kohaut & Schnabel, 2003; Streeck & Rehder, 2005, S. 54).<sup>1</sup> Traxler (2010) fasst es noch etwas drastischer, wenn er feststellt, dass das Überleben des Korporatismus' als Strukturmerkmal der deutschen Politik nach der signifikanten Schwächung der Gewerkschaften vor allem von der Stärke der Arbeitgeberverbände abhängt.<sup>2</sup>

Die Mitgliederverluste der Arbeitgeberverbände beruhen auf Entscheidungen einzelner Arbeitgeber<sup>3</sup> über einen Bei- oder Austritt. Somit „ist die weitere Entwicklung der deutschen Arbeitgeberverbände maßgeblich von den Interessen der Unternehmen abhängig“ (Schroeder, 2010, S. 40). Daher stellt sich die Frage, was die Anreize für einzelne Arbeitgeber sind, vollwertiges Mitglied in einem Arbeitgeberverband zu sein. Um aufzuzeigen, welche verschiedenen Ansätze auf dem Weg zur Beantwortung dieser Frage bereits gefunden wurden bzw. welche existierenden wissenschaftlichen Studien bei der Beantwortung helfen können, wird im Folgenden ein Literaturüberblick gegeben. Dieser ist aus sozi-ökonomischer Sicht verfasst, wobei „Sozioökonomie als Bezeichnung für das sozialwissenschaftliche Feld der Wirtschaftsforschung“ (Hedtke, 2015, S. 22) genutzt wird. Diese Sichtweise ist im hiesigen Fall hilfreich um möglichst viele Forschungsergebnisse aus verschiedenen Disziplinen zu integrieren und somit ein realitätsnäheres Gesamtbild zeichnen zu können. In diesem Gesamtbild sollen auch die

---

<sup>1</sup> Schon Weitbrecht (1969) argumentierte, dass die Organisationsfähigkeit der Verbände der zentrale Schlüssel zum Funktionieren der industriellen Beziehungen sei. Daher ist es nicht verwunderlich, wenn z.B. der Wissenschaftliche Beirat des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (2003, S. 17) zu dem Schluss kommt, dass das Vorhandensein starker Arbeitgeberverbände durchaus auch im Interesse der Gewerkschaften liege.

<sup>2</sup> Zum Wesen und der Geschichte des Euro-Korporatismus vgl. Streeck und Schäfer (2008). Zur Herausbildung der deutschen Wirtschaftsordnung in den letzten 150 Jahren und insbesondere in der Zeit seit dem zweiten Weltkrieg vgl. Markmann (1995).

<sup>3</sup> Da ich den Begriff „Arbeitgeber“ nicht im Sinne einzelner Personen, sondern einer Bündelung von Verfügungsrechten auf eine unbestimmte Anzahl von Personen verwende, nutze ich im Anschluss an die vorliegende Literatur nur die maskuline Form. Dahinter können sich einzelne Frauen oder Männer oder auch Gruppen aus diesen verbergen.

Berührungspunkte zu einflussreichen Diskursen und Theorien der Sozialwissenschaften aufgezeigt werden, die nicht direkt auf die hier interessierende Forschungsfrage angewandt werden können.<sup>4</sup>

Im Kern geht es um Mitgliedschaften in tariftragenden Arbeitgeberorganisationen, die in diesem Beitrag oft nur verkürzt als „Arbeitgeberverbände“ bezeichnet werden. Sie vertreten vor allem arbeitsmarktseitige Unternehmensinteressen und grenzen sich damit von den Wirtschaftsverbänden ab, die „in der Hauptsache die produktmarktseitigen Interessen repräsentieren“ (Behrens, 2010, S. 149). Letztere sollen ebenso wenig betrachtet werden wie OT-Mitgliedschaften (Mitgliedschaften in Arbeitgeberverbänden ohne Tarifvertrag), also die Möglichkeit, einem Arbeitgeberverband anzugehören und von seinen Leistungen zu profitieren, ohne aber den ausgehandelten Tarifvertrag umsetzen zu müssen (Haipeter & Schilling, 2005, 2006).

Im folgenden zweiten Kapitel wird zunächst der theoretische Bezugsrahmen dieser Studie vorgestellt. Hieraus wird eine Untergliederung für das dritte Kapitel abgeleitet, in dem Studien und Theorien vorgestellt werden, die Anreize für eine Vollmitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden beinhalten oder auf sie hindeuten. Dabei werden drei Gruppen identifiziert, denen sich die Anreize zuordnen lassen: Geld, Normen und Macht. Im vierten Kapitel schließlich wird ein Fazit gezogen, in dem verallgemeinernd aufgezeigt werden soll, welche Relevanz die verschiedenen Anreizgruppen in der bisherigen Literatur entfalten.

---

<sup>4</sup> Was unter anderem zu einer relativ hohen Zahl von Fußnoten führt.

## 2. Theoretischer Bezugsrahmen

Da in diesem Literaturüberblick ein kollektives Problem auf individuelle Handlungen zurückgeführt werden soll, eignet sich als Grundlage für den theoretischen Bezugsrahmen<sup>5</sup> vor allem der Ansatz des *Rational Choice*. Dieser soll allerdings so weit gefasst werden, dass er nicht nur oberflächlich gut auf die Fragestellung dieser Arbeit passt, sondern dass auch die Anschlussfähigkeit zu anderen Studien der Arbeitsbeziehungen, der Arbeitspolitik und der Sozialwissenschaften im Ganzen hergestellt werden kann. Dies wäre nicht möglich mit einem eng gefassten Rational Choice wie er z.B. in der neoklassischen Wirtschaftswissenschaft vertreten wird. Vielmehr soll die Grundlage dieses Beitrags aus dem Bereich der *Sozioökonomie* stammen. Damit besteht die Möglichkeit zur Einbeziehung der verschiedensten Spielarten von Rational Choice in den Sozialwissenschaften allgemein und vieler Studien der Industriellen Beziehungen im Besonderen – speziell derer, die auf kompatible Theorien zurückgreifen, wie „z.B. erweiterte institutionalistische, negotiated order-, interessentheoretische, mikropolitische oder spieltheoretische Ansätze“ (Keller, 2000, S. 88). Eine derartige Offenheit gelingt nur durch ein komplexes Erklärungsmodell. Passenderweise ist in der Sozioökonomie nicht die möglichst einfache Eleganz des Modells das Ziel, sondern „empirisch wahre, tiefgreifende Erklärungen“ (Nienhüser, 2015, S. 335).

Dennoch kann auch die Sozioökonomie zum Rational Choice Paradigma<sup>6</sup> gezählt werden. Dies baut in seinem harten Kern auf folgenden Annahmen auf:

- Das Prinzip des methodologischen Individualismus,
- die Annahme der Zielgerichtetheit des Handelns, welches auf Wünschen, Präferenzen und Motiven beruht und
- das Vorhandensein von Bedingungen bzw. Restriktionen für unser Handeln („constraints“) (Kunz, 2004, S. 36).<sup>7</sup>

Damit werden intra-individuelle Erklärungsansätze (wie z.B. die Systemtheorie von Luhmann, 1984) genauso ausgeschlossen wie solche, die auf gesamtwirtschaftlichen Aggregationen beruhen (wie z.B. marxistische Theorien). Die kleinste Analyseeinheit dieses Beitrags ist also das Individuum und somit vor allem der einzelne Arbeitgeber. Als Erklärungsschema wird das, wie Hartmut Esser (1993, S. 91) es nennt, „*Grundmodell der soziologischen Erklärung*“ genutzt, bzw. der „*strukturell-individualistische Erklärungsansatz*“ (Opp, 2005, S. 92). Unter Rückgriff auf David C. McClelland wird in diesem zwischen der Makro und der Mikroebene unterschieden, wobei die Mikroebene die Ebene des Individuums ist, während dessen Umwelt bzw. Kollektive von Individuen in der Makroebene angesiedelt sind (Esser, 1993, S. 99). Man kann auch von einem *Makro-Mikro-Makro-Modell* sprechen, da ein be-

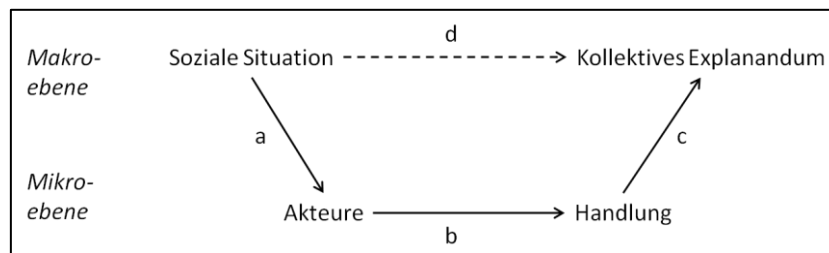
<sup>5</sup> Damit wird ein theoriegeleitetes Vorgehen verfolgt um nicht Gefahr zu laufen, planlos zu arbeiten und so ggf. zu inhaltlich wenig gehaltvollen Ergebnissen zu gelangen (Keller, 2000, S. 75). Mehr zum Was, Wie und Warum theoretischer Bezugsrahmen findet sich z.B. bei W. Kirsch, Seidl und Aaken (2007, S. 22ff).

<sup>6</sup> Zu den Begriffen "harter Kern", "Paradigma" und anderen wissenschaftstheoretischen Grundlagen vgl. Kuhn (1996) oder Lakatos (1970).

<sup>7</sup> Kunz führt noch die individuelle Nutzenmaximierung als wichtigen Teil des Rational Choice an, doch diese ist gerade bei Sozioökonomien relativ umstritten. So führt z.B. Coleman (1991, S. 23) aus, dass bei einer rein qualitativen Anwendung von Rational Choice und dem Verzicht auf mathematische Modellierungen, Nutzenmaximierung kein zwingender Kernbestandteil des Paradigmas sein muss.

obachtbares kollektives Explanandum in der Makroebene auf ein Explanans in der Mikroebene zurückgeführt wird, die wiederum von der Makroebene beeinflusst wird (vgl. Abbildung 1).<sup>8</sup>

Abbildung 1: Das Makro-Mikro-Makro-Modell



Eigene Abbildung nach Esser (1993, S. 98)

a = Logik der Situation -> Umwelt- und Brückenannahmen

b = Logik der Selektion -> Handlungstheorie

c = Logik der Abstraktion -> Transformationsregeln

d = im Rational Choice nicht betrachtet

Im konkreten Fall soll das Makrophänomen des Rückgangs der Mitgliederzahlen bei den meisten Arbeitgeberverbänden auf Wahlhandlungen einzelner Arbeitgeber in der Mikroebene zurückgeführt werden.<sup>9</sup> Die Ergebnisse vieler einzelner Wahlhandlungen zusammengenommen ergeben, unter Berücksichtigung von Transformationsregeln (dazu später mehr), das interessierende kollektive Makrophänomen. Diese individuellen Wahlhandlungen, also die Entscheidungen, Mitglied im Arbeitgeberverband zu sein oder nicht, werden wiederum mit Hilfe einer Handlungstheorie erklärt, die sich auf Umwelt- und Brückenannahmen stützt. Brückenannahmen sind dabei „mehr oder weniger abstrakte und typisierte Annahmen über die Situation aus Sicht der Akteure“ (Matiaske, 1999, S. 92).

Der gewählten *Handlungstheorie* kann man sich über das genutzte Akteursmodell<sup>10</sup> nähern. Im Rational Choice der Ökonomik ist dies klassischerweise der monetär motivierte Homo Oeconomicus. Doch dieser hat spätestens mit der Kritik Simons an seinen Grundannahmen (Stichwort „bounded rationality“, Simon, 1957) diverse Umdeutungen erfahren, so dass z.B. der Homo Oeconomicus in Kirchgässners gleichnamigen Werk (2008) nicht mehr nur monetären Anreizen folgt.<sup>11</sup> Daher kann mit Suchanek (1993, S. 12) formuliert werden, dass auch in der Ökonomik keineswegs gesagt sei, „dass ‚Anreize‘ immer nur monetäre Anreize meint; sie können auch in sozialer Anerkennung bestehen oder darin, vor sich selbst bestehen zu können“. Womit er sich schon so weit vom *klassischen* Homo Oeconomicus entfernt hat, dass er in einer Fußnote bemerkt, dass man diese Sicht dann eigentlich dem aus der Soziologie stammenden *Homo Socio-Oeconomicus* bzw. *RREEMM* von Linden-

<sup>8</sup> Man spricht bei der Darstellung auch oft von der 'Colemanschen Badewanne' (aufgrund der Grafik in Coleman, 1991, S. 10).

<sup>9</sup> Darin zeigt sich der bereits erwähnte Ansatz des methodologischen Individualismus' (zu dessen Grundlagen vgl. Elster, 1989, S. 13ff).

<sup>10</sup> Es wird zwar in diesem Zusammenhang manchmal der Begriff „Menschenbild“ genutzt, aber dieser ist umstritten; vgl. z.B. die Ausführungen von Suchanek und Kerscher (2006) zum Homo Oeconomicus.

<sup>11</sup> Dies bestätigen auch Ergebnisse experimenteller ökonomischer Studien zu Kollektivgütern. So zeigt ein diesbezüglicher Literaturüberblick (Ledyard, 1995), dass die Annahme rein monetärer Nutzenmaximierung genauso wenig zutreffend ist wie die des reinen Altruismus': In Experimenten zeigen sich immer gemischte Verhaltensweisen, die je nach experimentellem Aufbau variieren. In den meisten Studien verhalten sich etwa 50% der Teilnehmer streng monetär nutzenmaximierend, weitere 40% erst, wenn die monetären Anreize sehr hoch angesetzt werden.



berg zurechnen müsste. Dieser wird von mehreren Seiten als ein guter Kompromiss zwischen den auf dem methodologischen Individualismus beruhenden Akteursmodellen der Sozialwissenschaften vorgeschlagen (z.B. Folmer, 2009; Matiaske, 2007b). Deswegen soll der RREEMM auch hier als Grundlage verwendet werden. Dabei steht die Abkürzung für

- *Restricted* (einschränkender Handlungssituation ausgesetzt)
- *Resourceful* (erweitert Wissen durch Such- und Lernprozesse)
- *Expecting* (konsistente Erwartungen bzgl. Zielerreichungsmöglichkeiten)
- *Evaluating* (Zustände und Ereignisse bewerten, Alternativen abwägen)
- *Maximizing* (maximiert Verhältnis von Zielerreichung/Mitteleinsatz)
- *Man* (Kunz, 2004, S. 38).

Explizit außer Acht gelassen werden neben der Fixierung auf harte, monetäre Anreize auch weitere Zusatzannahmen, die oft beim Homo Oeconomicus getätigt werden, wie die Beschränkung auf rein egoistische Eigennutzorientierung<sup>12</sup> und auf vollständige Informiertheit. Berücksichtigt werden sollen hier dahingegen zwei andere spezifizierende Annahmen, durch die sich, aufbauend auf dem RREEMM, als Handlungstheorie eine einfache *Wert-Erwartungs-Theorie* bzw. ein *SEU-Modell* (Subjective-Expected-Utility-Modell) ergibt. Diese spezifizierenden Annahmen beziehen sich erstens auf die Unsicherheit des Ausgangs von Handlungen, die minimiert werden soll, sowie zweitens die Wertigkeit dieses Ausgangs für die handelnden Akteure. Als Zusammenfassung des hier genutzten SEU-Modells kann somit ein Zitat von Esser (1999, S. 248) dienen: „Versuche Dich vorzugsweise an solchen Handlungen, deren Folgen nicht nur wahrscheinlich, sondern Dir gleichzeitig auch etwas wert sind!“<sup>13</sup>

Die angesprochene Orientierung an den Folgen des eigenen Tuns beinhaltet, dass die Individuen sich damit auseinandersetzen, was ihr Handeln auf der Makro-Ebene bewirkt und wie dies geschieht. Dieses *wie* wird durch *Transformationsregeln* beschrieben: Wie entsteht aus den Handlungen Einzelner auf der Mikroebene ein kollektives Phänomen auf der Makroebene?<sup>14</sup> Diese Transformationsregeln beruhen – wie die Brückenannahmen – „auf Beschreibungen über die speziellen institutionellen und historischen Bedingungen des jeweiligen Falles“ (Esser, 1999, S. 16). Hier interessiert, wie sich aus der individuellen Entscheidung pro oder contra einer Mitgliedschaft in einer Arbeitgeberorganisation der Rückgang der Gesamtmitgliederzahlen dieser Organisationen ergibt. Es wird davon ausgegangen, dass diese Entscheidung von einer entscheidungsbefugten Person bzw. von einer kleinen homogen entscheidenden Schlüsselgruppe getroffen wird und dann für das gesamte Unternehmen gilt. Der Schritt von dieser Ebene zur Makroebene wird ganz simpel belassen: Ist für ein Unternehmen die Entscheidung gefallen, Verbandsmitglied zu sein, so steht einer Mitgliedschaft nichts

<sup>12</sup> Was nicht heißen soll, dass Eigennutz kein starker Antrieb wäre; er ist nur nicht der einzig vorstellbare.

<sup>13</sup> Diese einfache Form der Wert-Erwartungs-Theorie kann ohne Probleme für die hiesige Analyse so angereichert werden, dass Kritiken derart einfacher Maximierungstheorien einbezogen werden. So kann z.B. das Essersche Konzept von Frames und Habits die Einwände von March und Simon oder Kahnemann und Tversky bzgl. begrenzter Rationalität aufgreifen. Damit ist es möglich, auch habituelle Handlungen im rationalen Kontext zu deuten (ausführlich hergeleitet bei Matiaske, 1999, S. 105ff). Diese Möglichkeiten sollen im Folgenden stets mitgedacht werden, ohne hier genauer auf sie eingehen zu müssen.

<sup>14</sup> Es besteht also eine zu berücksichtigende Interdependenz zwischen Handlungstheorie und Transformationsregeln, auf die u.a. Coleman (1991, S. 27) hinweist.

weiter im Wege. Dann würden sich alle einzelnen Mitgliedsunternehmen in einem Arbeitgeberverband einfach aufsummieren und so die Gesamtmitgliederzahl ergeben. Das heißt, dass ein Rückgang dieser Mitgliederzahlen daraus entstehen würde, dass in immer mehr Einzelunternehmen eine Entscheidung gegen eine Verbandsmitgliedschaft (oder zumindest nicht dafür<sup>15</sup>) getroffen wird. Es gilt also als Transformationsregel:

*Je mehr Entscheidungen pro (contra) Verbandsmitgliedschaft in einzelnen Unternehmen getroffen werden, desto höher (geringer) fällt die Gesamtmitgliederzahl des Verbandes aus.*

Damit werden quasi die Unternehmen als handelnde Subjekte betrachtet. Nach einer exakten Auslegung des methodologischen Individualismus', müssten als kleinste Entscheidungseinheiten stets individuelle Menschen angesehen werden und nicht Unternehmen als Ganzes.<sup>16</sup> Es wird hier aber vereinfachend angenommen, dass kein Konflikt zwischen den Interessen der entscheidungsbefugten Person bzw. Personengruppe und denen des Unternehmens besteht. Diese entscheidungsbefugten Personen sollen im Folgenden gemeinsam als Arbeitgeber eines Unternehmens bezeichnet werden. Dabei kann es sich durchaus auch um angestellte Manager handeln, die im Zweifel keinerlei Eigentumsrechte am Unternehmen haben. Ganz im Sinne der Stewardship-Theorie (Donaldson & Davis, 1991) wird aber auch für sie vereinfachend angenommen, dass sie stets im Sinne ihres Unternehmens handeln, wenn sie ihr eigenes Wohl verfolgen.<sup>17</sup> Alles in allem stehen im Mittelpunkt des Analyseinteresses also individuelle Akteure, die Arbeitgeber, die aber nicht immer als Individuen identifizierbar sind, sondern oft als korporativer Akteur auftreten. Der in dieser Arbeit verwendete Begriff „Arbeitgeber“ ist also ein quasi-korporativer Akteur.

Die *soziale Situation* schließlich, also die Akteursumwelt, bildet zusammen mit den Annahmen über diese, also den **Umwelt- und Brückenannahmen**, den Kern dieser Arbeit. Dies ist der Fall, weil dort die Anreize, Mitglied einer Arbeitgeberorganisation zu sein, verortet sind. Ein Anreiz ist eine „situative Bedingung, die aufgrund einer gegebenen Bedürfnisstruktur bzw. einer inhaltlichen Motivation Aufforderungscharakter (Valenz) für die Person aufweist“ (Minter, 2013). Während somit die den Anreizen zu Grunde liegenden Bedingungen in der Akteursumwelt zu finden sind, geben die Umwelt- und Brückenannahmen darüber Aufschluss, ob diese Bedingungen für die Akteure eine Relevanz bzw. Valenz haben. Erst die Annahmen der Akteure über ihre Umwelt geben also den entscheidenden Hinweis, welche Umweltbedingungen die in dieser Arbeit gesuchten Anreize darstellen. Kunz (2004, S. 106) unterscheidet vier Möglichkeiten der Konstruktion solcher Umwelt- und Brückenannahmen:

- „Die analytische Konstruktion von Brückenannahmen,

<sup>15</sup> Dies soll betonen, dass natürlich nicht in jedem Unternehmen eine solche Entscheidung gefällt wird, z.B. weil sich mit der Thematik überhaupt nicht beschäftigt wird. Dies wird in der nachfolgenden Transformationsregel der Einfachheit halber nicht explizit betont.

<sup>16</sup> Zu dieser Problematik vgl. auch Keller (2000, S. 77).

<sup>17</sup> Mit Coleman (1991, S. 115ff) gesprochen, herrscht Vertrauen zwischen Eigentümern und Unternehmensführung. Und selbst wenn dies nicht vollkommen der Fall wäre, so wird davon ausgegangen, dass die Eigentümer ausreichende Anreize, z.B. in Form von Bonussystemen schaffen, damit die Manager in ihrem Sinne handeln. Die interessante Frage, ob Eigentümerinteressen stellvertretend für das Interesse eines Unternehmens stehen können, sei hier ausgeblendet.

- der Rückgriff auf ‚Common Sense‘-Wissen,
- der Einsatz des Konzepts der ‚sozialen Produktionsfunktionen‘ und
- die direkte empirische Konstruktion von Brückenannahmen.“

Es liegen bereits einige empirische Untersuchungen zur Frage, warum jemand Mitglied eines Arbeitgeberverbandes ist, vor. Daher soll hier das Vorgehen der *empirischen Konstruktion von Brückenannahmen* zur Anwendung kommen; allerdings nicht mittels selbst erhobener Daten, sondern unter Rückgriff auf diese vorhandene Literatur. Im nächsten Kapitel sollen daher diejenigen Forschungsarbeiten und -ergebnisse dargestellt werden, die an eine sozioökonomische Perspektive anschlussfähig sind.

Um diesen Literaturüberblick übersichtlicher zu machen, wird auf das ebenfalls zur Konstruktion von Umwelt- und Brückenannahmen nutzbare Konzept der *sozialen Produktionsfunktionen* zurückgegriffen. Mit deren Hilfe werden die in der Literatur diskutierten Anreize in Kategorien eingeteilt. Außerdem wird so gewährleistet, der Forderung nach der „Konstruktion theoriereicher Brückenannahmen“ (Matiaske, 1999, S. 120ff) zu genügen. Nach Lindenberg's Konzept der sozialen Produktionsfunktionen handeln Menschen, um zwei oberste Ziele bzw. Primärziele zu erreichen: physisches Wohlergehen und soziale Anerkennung. Dazu benötigen sie bestimmte *Produktionsmittel* und *Ressourcen*, weswegen die sozialen Produktionsfunktionen eine Verbindung der Makro- und Mikroebene im Sinne von Brückenannahmen ermöglichen: „Die Bedürfnisbefriedigung (als ‚output‘) ist eine Funktion des Handelns als geschickter, effizienter Einsatz situational verfügbarer Ressourcen (‚inputs‘)“ (Kunz, 2004, S. 113). Allerdings wirken die ‚Produktionsmittel‘ zur Bedürfnisbefriedigung nicht direkt auf die Primärziele, sondern auf Instrumentalziele, die eine Zwischenebene zwischen Produktionsmitteln und Primärzielen darstellen. Die Produktionsmittel wiederum äußern sich in Handlungen, die von einer bestimmten Ressourcenausstattung abhängen. Für die hiesigen Zwecke sind drei Instrumentalziele relevant: Behaglichkeit, Status und Verhaltensbestätigung. Tabelle 1 zeigt sie in der Hierarchie von Lindenberg's Theorie und ordnet ihnen außerdem soziale Produktionsmittel zu, die in der Literatur gefunden werden konnten. Die Instrumentalziele „Genuss“ und „Affekt“ werden dabei nicht betrachtet, da für sie keine zur Forschungsfrage passenden Rational Choice-Studien gefunden wurden. Ihre Relevanz wird vor allem in privateren Umfeldern vermutet.

Tabelle 1: Relevante Brückenannahmen

Primärziele	Physisches Wohlergehen		Soziale Anerkennung		
Instrumentalziele	Behaglichkeit	Genuss	Status	Verhaltensbestätigung	Affekt
Soziale Produktionsmittel	Geld	<i>nicht betrachtet</i>	Macht, Geld	Normen	<i>nicht betrachtet</i>

Eigene Darstellung auf Basis von Ormel et al. (1999, S. 67).  
Übersetzung der Kategorien ins Deutsche nach Petzold (2010).

Demnach wird der folgende Literaturüberblick nach den Bezeichnungen der sozialen Produktionsmittel gegliedert, wodurch als Anreizkategorien *Geld*, *Normen* und *Macht* genutzt werden.

Sie stellen für die Akteure Anreize dar, in bestimmter Art und Weise zu handeln und bilden somit den Kern der Logik der Situation.

Während anhand des Konzepts der sozialen Produktionsfunktionen gezeigt werden kann, dass die Beziehungen zu anderen sehr wichtig für das Erreichen der Primärziele sind, wird nicht deutlich, wie diese Beziehungen zu modellieren sind. Da dies aber zur Darstellung der zu Grunde liegenden Zusammenhänge wichtig ist, soll dazu auf die *Sozialtheorie Colemans* zurückgegriffen werden – eine Tauschtheorie, die als ein „Grundelement der zeitgenössischen Sozialtheorie“ bezeichnet werden kann (Matiaske, 2003). Sie bildet die zentrale theoretische Grundlage dieser Arbeit, da mit ihr alle zu betrachtenden Entitäten modelliert werden können.<sup>18</sup> Anschlussfähig an Lindenberg's soziale Produktionsfunktionen ist sie insofern, als ihre wesentlichen Elemente *Akteure* und *Ressourcen* sind. Die Akteure greifen auf Ressourcen zurück, an denen sie Interesse haben, um damit ihre Bedürfnisse zu befriedigen (oder in Lindenberg's Begriffen: um ihre Primärziele bestmöglich zu erreichen). Zu diesem Zweck müssen sie Kontrolle über diese Ressourcen ausüben. Nun muss aber jeder Akteur feststellen, dass auch andere Akteure Kontrolle über Ressourcen ausüben, die ihn interessieren. Daher geht er mit diesen *Transaktionen* ein, bzw. findet ein Austausch statt (Coleman, 1991, S. 34ff). Dabei muss eine Ressource nicht nur wirtschaftlicher Art sein, sondern kann auch soziale Formen annehmen (Coleman, 1991, S. 46f).

Coleman integriert in seine Theorie auch die *Prinzipal-Agenten-Theorie* (Coleman, 1991, S. 92), die im Rational Choice oft für die Darstellung von Problemen genutzt wird, die dem hier zu untersuchenden ähnlich sind. Dabei ist die Grundannahme der Theorie, die der Theoriefamilie *Neue Institutionenökonomik* zugeordnet werden kann, dass ein Prinzipal eine Aufgabe an einen Agenten delegiert. Er hat Weisungsbefugnis gegenüber dem Agenten, kann ihn aber nicht ständig kontrollieren. Da in dieser Theorie nicht automatisch davon ausgegangen werden kann, dass der Agent im Sinne des Prinzipals handelt, setzt letzterer ihm Anreize, die dies bewirken sollen.<sup>19</sup> Diese ‚klassische‘ Betrachtungsweise der Prinzipal-Agenten-Theorie fokussiert meist auf die Anreize für den Agenten. Mit dieser Eingrenzung wäre sie für die hiesige Untersuchung nicht geeignet, weswegen die Prinzipal-Agenten-Theorie in diesem Bezugsrahmen auch nicht im Mittelpunkt stehen soll. In der Lesart von Coleman kann sie aber dennoch zu Erkenntnissen beitragen. Dies liegt vor allem daran, dass ihn nicht nur die Anreize der Agenten interessieren, sondern auch die der Prinzipale (Coleman, 1991, S. 101f).<sup>20</sup> Im hier zu untersuchenden Fall ist genau dies von Bedeutung; schließlich kann die Forschungsfrage nach den Anreizen für eine Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband auch ausgedrückt werden als die Anreize, bestimmte Verhandlungs- bzw. Verfügungsrechte an diesen Verband

<sup>18</sup> Dies geht auch konform mit dem erwähnten Verzicht auf reine Eigennutzenmaximierung als handlungsleitende Prämisse; Coleman selbst gesteht eine derartige Sichtweise zu, solange man auf Basis seiner Theorie keine mathematischen Modellierungen vornehmen will (Coleman, 1991, S. 23).

<sup>19</sup> Die Gründe für einen Interessenskonflikt zwischen Prinzipal und Agent sind hidden characteristics, hidden action, hidden information und hidden intention. Zu diesen und weiteren Grundlagen der Prinzipal-Agenten-Theorie vgl. z.B. Erlei, Leschke und Sauerland (1999, S. 74ff).

<sup>20</sup> Dass eine solche Betrachtung wichtig und gewinnbringend sein kann, zeigt besonders gut die von Karl Homann geprägte Interaktionsökonomik (Meyer & Hirsch, 2008, S. 186), die eine Weiterentwicklung der Neuen Institutionenökonomik, und somit auch der Prinzipal-Agenten-Theorie, darstellt.

zu delegieren. Somit werden hier die Arbeitgeber als Prinzipale und die Arbeitgeberverbände als ihre Agenten modelliert. Wann immer Studien im Rahmen einer derart weiter gefassten Prinzipal-Agenten-Theorie für diese Arbeit interessant sind, werden auch sie im Folgenden erwähnt. Dies soll genauso für die Neue Institutionenökonomik im Ganzen gelten, also auch für den Zweig der *Transaktionskostenökonomik*, die in Kapitel 3.1 nützlich sein wird.<sup>21</sup> Die Neue Institutionenökonomik ist ohne größere Probleme an Colemans Sozialtheorie anschlussfähig, da auch sie auf dem paradigmatischen Kern des Rational Choice aufbaut.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Dass Coleman auch den Transaktionskostenbegriff in seine Theorie integriert hat, mag nicht verwundern, da die zentrale Betrachtungsebene bei ihm ja der Austausch, also die Transaktion, von Ressourcen zwischen Individuen ist (z.B. Coleman, 1991, S. 115).

<sup>22</sup> Zur diesbezüglichen Theoriegeschichte des Rational Choice vgl. Kunz (2004, S. 7ff). Zum Umgang mit Vertrauen, dem wohl größten Unterschied zwischen Colemans Sozioökonomie und der Neuen Institutionenökonomik, insbesondere nach Williamson, vgl. Matiaske (2007a, S. 7).

### 3. Anreize für eine Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden

Im folgenden Kapitel soll eine Übersicht über die in der Literatur diskutierten Anreize zur Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden gegeben werden. In diesem Rahmen interessieren sowohl Abhandlungen und Studien zur Verbandsmitgliedschaft allgemein, als auch speziell zu realen wie auch potenziellen Verbandseintritten und -austritten. Da weniger Studien zur Verbandsmitgliedschaft der Arbeitgeber- als der Arbeitnehmerseite existieren (Henneberger, 2010, S. 126; Schnabel, 2005, S. 187), wurde zudem die Annahme zu Grunde gelegt, dass sowohl bei Arbeitgebern als auch -nehmern potenziell ähnliche Arten von Anreizen vorliegen. Diese Annahme speist sich u.a. aus der Tatsache, dass im Rahmen der hiesigen Thematik oft auf Prozesse der Schwächung aller Tarifparteien hingewiesen wird, anstatt nur auf Mitgliederverluste einzelner Verbände (z.B. Haipeter & Schilling, 2006; Heinze, 2005). Daher wurde in diesen Überblick auch Literatur zu Anreizen der Arbeitnehmerseite aufgenommen, soweit sie auf die Arbeitgeberseite übertragbar schien. Gleiches gilt für relevante Abhandlungen allgemeinerer Ausprägung.

Wie schon in Kapitel 2 erläutert, wurden die gefundenen Beiträge zu drei wesentlichen Anreizkategorien verdichtet: Geld, Normen und Macht.<sup>23</sup> Diese werden im Folgenden zur Strukturierung genutzt.

---

<sup>23</sup> Das Ergebnis dieser Verdichtung ähnelt stark den drei sozioökonomischen Erklärungsmechanismen Nutzen, Sinn und Macht nach Nienhüser (2014b, 2015).

### 3.1. Geld

In der Beschäftigung mit Arbeitgebern bzw. Unternehmen stehen klassischerweise zunächst Anreize in Form knapper privater Güter im Mittelpunkt – also Anreize, die sich ohne Probleme in monetären Werten ausdrücken lassen. Dies soll also auch hier der Startpunkt der Literaturdiskussion sein.<sup>24</sup> In diesem Sinne sind Arbeitgeber an einer Minimierung der materiellen bzw. monetären Unternehmenskosten oder einer Maximierung der Unternehmenseinkommen interessiert.<sup>25</sup> Im Folgenden wird aus Konsistenzgründen nur mit dem Kostenbegriff argumentiert. Die Frage ist also, welche geldwerten Kosten für die Frage relevant sind, ob man Vollmitglied in einem Arbeitgeberverband ist oder nicht. Dies wären demnach alle Kosten, die durch eine solche Mitgliedschaft entweder überhaupt erst anfallen oder aber erhöht bzw. gesenkt werden, die also Anreize für oder gegen eine Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden darstellen.<sup>26</sup> Um alle möglichen Varianten solcher Kosten zu berücksichtigen, bietet es sich auch hier an, zunächst teoriengestützt zu argumentieren. Diesbezüglich sind hier Theorien von Interesse, die zur Analyse von Kostenfaktoren genutzt werden und die von Coleman in seine Sozialtheorie integriert wurden. Hier ist an zwei bereits erwähnte Zweige der Neuen Institutionenökonomik zu denken, die Prinzipal-Agenten-Theorie und die Transaktionskostenökonomik.

Zunächst zur Prinzipal-Agenten-Theorie, wo vor allem Kontroll- bzw. *Überwachungskosten* relevant sind, also Ressourcenaufwendungen des Prinzipals zur Überwachung des Agenten. So laufen Mitglieder von Arbeitgeberverbänden laut Schmidt-Trenz (1996, S. 5) Gefahr, dass „die Funktionäre des Verbandsbetriebs ihre eigenen Ziele statt die im Auftrag angelegten Zielsetzungen realisieren“.<sup>27</sup> Daher müssten die Mitglieder kontrollieren, ob die Funktionäre dieser Verbände auch im Sinne ihrer Mitglieder handeln, also Kontroll- bzw. Überwachungskosten aufwenden. Diese werden innerhalb

<sup>24</sup> Traxler (2007, S. 4) weist auf die Dominanz dieser Perspektive in den Unternehmen hin, was sich vor allem anhand der in den letzten Jahrzehnten stark gestiegenen Wichtigkeit von kurzfristigen Finanzziele zeige.

<sup>25</sup> Diese Annahme ließe sich auch aufrechterhalten, wenn im strengen Sinne des methodologischen Individualismus das interessierende Individuum ein einzelner Manager oder Eigentümer wäre und nicht das gesamte Unternehmen. So wurde bereits dargelegt, dass angenommen wird, dass dieses Individuum als guter Steward ganz im Sinne seines Unternehmens handelt (vgl. Kapitel 2). Als weitere Annahme müsste nur hinzutreten, dass sein Einkommen entweder weitestgehend stabil ist oder aber eine positive Korrelation zum Gewinn des Unternehmens besteht.

<sup>26</sup> Es wird ein betriebswirtschaftlicher, an der Kosten-Leistungsrechnung orientierter Kostenbegriff verwendet, da dieser auch für die Unternehmenssteuerung einen sehr hohen Stellenwert hat.

<sup>27</sup> Ausführlicher diskutiert wurde die Frage auf Arbeitnehmerseite, also welche Kosten im Fall der Delegation von Verhandlungsrechten an Gewerkschaften relevant sind. Die derartige wirtschaftswissenschaftliche Diskussion hatte ihren Ausgangspunkt mit Dunlop und Ross: Letzterer argumentierte dabei (1948), dass Gewerkschaften politische Organisationen seien, deren Führung durchaus eigene Ziele verfolgen könne, die nicht unbedingt mit denen der Mitglieder übereinstimmen müssten (womit er Dunlop, 1944 widersprach). Diesbezüglich konstatiert Winkelhake (1997, S. 210), dass den Gewerkschaftsfunktionären (als Agenten) in der Beziehung zu den Gewerkschaftsmitgliedern (ihren Prinzipalen) ein sehr großer Handlungsspielraum unterstellt werden könne (ähnlich auch Goerke & Hefeker, 2000). Die hier relevante Frage, ob Funktionäre von Arbeitgeberverbänden grundsätzlich im Sinne der Verbandsmitglieder handeln, kann auch noch weiter ausdifferenziert werden: Dabei wäre dann interessant, wie stark welche Interessen einzelner Mitglieder in die Formulierung der Verbandspolitik einfließen und wie die Mitglieder wiederum auf die Verbandshandlungen reagieren. Dies wird teilweise an späterer Stelle noch aufgegriffen. Für eine allgemeinere Diskussion vgl. die Darstellung der Spannungsverhältnisse in Arbeitgeberverbänden bei Behrens (2011), insbesondere die Mitgliedschafts- vs. Einflusslogik nach Schmitter und Streeck (1999).

der Prinzipal-Agenten-Theorie meist im Rahmen der sogenannten „Agency-Kosten“ genannt. Sie beinhalten insbesondere die finanzielle Belohnung des Entscheidungsträgers, also positive Anreize für den Agenten wie Gehalt, Bonuszahlungen oder andere Entgelte (Jensen & Meckling, 1976, S. 308).<sup>28</sup> Diese finanzielle Belohnung des Entscheidungsträgers kann im betrachteten Fall als einzig relevanter Kostenblock angesehen werden. Sie findet in Form von Gehältern für die Angestellten der Arbeitgeberverbände statt, die sich wiederum aus Mitgliedschaftsbeiträgen der Unternehmen speisen, welche bei Arbeitgeberverbänden fast ausschließlich leistungs- und derart meist lohnsammenabhängig berechnet werden (Behrens, 2010, S. 162f).<sup>29</sup>

Mitgliedschaftsbeiträge sind auch nach dem Konzept der *Transaktionskosten* ein wesentlicher Faktor.<sup>30</sup> Unter Transaktionskosten werden alle „Kosten, die durch Verhandlungen zur Durchführung einer Aufgabe entstehen“ (de Pay, 2000, S. 948) verstanden.<sup>31</sup> Im Gegensatz zum Konzept der Agency-Kosten zählen hierzu auch *Informations- und Anpassungskosten*. Erstere sind vorvertragliche (ex-ante) Kosten für Vertragsverhandlung und Informationsbeschaffung (Peukert, 2011), zweitere die nach Vertragsschluss (ex-post) anfallenden Kosten für Vertragsänderungen (Erlei, 2011). Bezüglich der Kosten nach Vertragsabschluss ist festzuhalten, dass eine Vollmitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden eine Akzeptanz von Tarifverträgen mit sich bringt, was Kosten in Form von Gehaltskosten beeinflussen kann (dazu später mehr). Auch kann dies die Informations- und Anpassungskosten derjenigen Verträge, die innerhalb des Unternehmens mit den Arbeitnehmern geschlossen werden, senken. So argumentieren Goerke und Hefeker (2000) zum Thema *Informationsbeschaffungskosten*, dass die Delegation von Verhandlungsrechten an Verbandsfunktionäre (Agenten) zum Großteil darauf beruhe, dass die Agenten besser informiert seien.

Die vorvertraglichen Vertragsverhandlungskosten werden außerdem, genauso wie die Anpassungskosten nach Vertragsschluss, stark von potenziellen Streiks und den damit einhergehenden *Konfliktkosten* beeinflusst: „Entscheidend ist vor allem, ob die Gewerkschaften in der Lage sind, sozialen Frieden im Einklang mit den Regelungen des Flächentarifs zu garantieren“ (Weitbrecht, 2010, S. 319). Mit anderen Worten: Gewerkschaften möchten gern, dass Arbeitgeber in Verbänden organisiert sind, da sie somit Tarifverträge einhalten müssen. Als Gegenleistung für eine solche Verbandsmit-

---

<sup>28</sup> Zu den Agency-Kosten im engeren Sinn gehören außerdem Bindungskosten und der verbleibende Wohlfahrtsverlust. Bindungskosten sind der Wert der Ressourcen, die ein Agent aufwendet, um ein bestimmtes vom Prinzipal unerwünschtes Verhalten glaubhaft auszuschließen, also Signalisierungskosten. Der verbleibende Wohlfahrtsverlust sind Residualkosten durch die immer noch anfallende Differenz der real getroffenen zur optimalen Entscheidung (Erlei, 2011; Erlei et al., 1999, S. 74). Diese beiden zusätzlichen Kostenfaktoren sind aber im Fall dieser Untersuchung irrelevant, da nur aus Sicht einzelner Arbeitgeber analysiert werden soll. Dementsprechend sind nur diejenigen Kosten zu betrachten, die für sie als Prinzipale auch wirklich anfallen. Die Bindungskosten sind aber dem Agenten zuzurechnen und entfallen daher hier. Der verbleibende Wohlfahrtsverlust schließlich ist eine rein theoretische kollektive Größe und kaum zu messen, weswegen auch dieser Faktor aus Vereinfachungsgründen nicht weiter betrachtet werden soll.

<sup>29</sup> Die Frage, ob diese Gehälter für die Angestellten der Arbeitgeberverbände fix sind oder variabel und somit mit speziellen Anreizen ausgestattet, wird hier nicht betrachtet.

<sup>30</sup> Für einen allgemeinen Vergleich zwischen Transaktions- und Agency-Kosten vgl. Picot, Dietl und Franck (2005, S. 76).

<sup>31</sup> Dabei handelt es sich also um einen sehr breiten Transaktionskostenbegriff, wie er in der allgemeinen Diskussion auch unter dem Koordinationskostenbegriff diskutiert wird (vgl. Schlicht, 1993).



gliedschaft können gut organisierte Gewerkschaften auf Streiks verzichten und somit die Konfliktkosten der Arbeitgeber senken.

Im Rahmen der Informations- und Anpassungskosten ist zudem wichtig zu berücksichtigen, dass der Gegenstand der potenziellen Delegation Verhandlungen sind. Der Arbeitgeber kann also, selbst wenn er sein Entscheidungsrecht nicht delegiert, nach Einholen der notwendigen Informationen keine Entscheidung allein treffen, sondern ist dabei immer auch auf die Zustimmung eines Verhandlungspartners angewiesen. Aus der Kostenperspektive heißt das: Nach bzw. neben der Informationsbeschaffung und den daraus entstehenden Kosten fallen noch **Verhandlungskosten** an. Werden die Verhandlungen (bzw. die Verhandlungsrechte) delegiert, so können diese Kosten dem Arbeitgeberverband zugeschlagen werden. Dieser kann seine Kosten dann auf all seine Mitglieder umlegen; in der Modellsprache der Prinzipal-Agenten-Theorie hieße das: Die Verhandlungskosten des Agenten (Arbeitgeberverband) werden von seinen Prinzipalen (Mitgliedsunternehmen) durch die festgelegten Beiträge übernommen. Sollte aber keine Delegation erfolgen, so müssten die einzelnen Unternehmen / Prinzipale jeweils selbst für alle anfallenden Verhandlungskosten aufkommen. Diese Kosten können teilweise immense Höhen erreichen, man denke nur an die zähen Verhandlungsrunden, von denen immer wieder in den Medien zu hören ist. Selbst wenn das nicht auf jede einzelne Verhandlung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber zutreffen mag, so hätten z.B. größere Konzerne auch ohne Hindernisse sehr hohe Kosten zu tragen, wenn sie in jedem Betrieb individuell verhandeln sollten. Daher heißt es bei Kohaut und Schnabel (2003, S. 319): „Durch die Bündelung von Verhandlungen sowie die Standardisierung von Entgelten, Arbeitsbedingungen und qualifikatorischen Eingruppierungen können Tarifverträge gegenüber Einzelarbeitsverträgen den Verhandlungs- und Regelungsaufwand für alle Beteiligten und Betroffenen verringern“.<sup>32</sup>

Während durch Tarifverträge also gewisse Kosten eingespart werden können, ziehen sie dafür oft Steigerungen bei den **Lohnkosten** nach sich. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen nennen dies als Grund für Unzufriedenheit mit Arbeitgeberverbänden (Langer, 1994; Lehmann, 2002; Schroeder & Ruppert, 1996). Selber mit Mitarbeitern oder deren Vertretung verhandeln zu können, verheißt aus dieser Perspektive dann die Einsparung von Personalkosten. Dass diese einen nicht unerheblichen Teil der Kostenstruktur deutscher Unternehmen ausmachen, kann man z.B. daran sehen, dass der durchschnittliche Personalkostenanteil am Bruttoproduktionswert für das verarbeitende Gewerbe 2010 bei 20,5% lag, für das Baugewerbe bei 27,9% (Statistisches Bundesamt, 2011, S. 372) und für einige Dienstleistungsbereiche noch wesentlich darüber (Statistisches Bundesamt, 2009, S. 501; 2012 S. 2). Jede Erhöhung dieser Kosten wirkt sich also sehr stark auf die Gesamtkosten der Unternehmen aus. Daher ist es also für Arbeitgeber überaus relevant, wenn ökonometrische Studien zeigen, dass Arbeiter in Firmen mit Tarifbindung (Branchentarif in West- bzw. Haustarif in Ostdeutschland) aufgrund dieser Tarifzugehörigkeit mehr Lohn erhalten als Arbeiter in Firmen ohne Tarifbindung

---

<sup>32</sup> Wobei anzumerken ist, dass vor allem dieser Vorteil stark von der Größe der Unternehmen abhängt (Kohaut & Schnabel, 2003, S. 321f). Dies gilt auch für die Zwischenform zwischen individuellen Vertragsverhandlungen und dem Beitritt zu einem Branchentarifvertrag, nämlich dem Haustarifvertrag. Er wird vor allem von Großunternehmen eingesetzt und bietet zwar mehr Individualisierungspotenzial als ein Branchentarifvertrag, aber bedeutet auch mehr Aufwand also Kosten. Die Häufigkeit dieser Form der Tarifbindung ist in den letzten Jahren leicht ansteigend (Jirjahn, 2013). Im Folgenden soll sie nicht weiter betrachtet werden.

(Gürtzgen, 2006). Genauso kann umgekehrt gezeigt werden, dass sich Betriebe eher aus der Tarifbindung zurückziehen, „wenn die von ihnen präferierten Löhne unter den tarifvertraglichen Mindeststandards liegen“ (Jirjahn, 2013, S. 374). Auch mathematische Modelle zeigen, dass Unternehmen, die einen besonders niedrigen Lohn zahlen möchten, Vorteile von dezentralen Lohnverhandlungen haben. Werden eher moderate Löhne gezahlt, bestehen dahingegen Vorteile in zentralisierten Verhandlungen durch Tarifparteien (Ramaswamy & Rowthorn, 1993).<sup>33</sup> Hierbei muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass auch moderate Löhne, die sich an der durchschnittlichen Leistungsfähigkeit einer Branche orientieren, für manche Unternehmen die kostengünstigere Alternative darstellen. Dies gilt vor allem für viele deutsche Großunternehmen, die lieber den branchenweiten Tariflohn zahlen als von den Gewerkschaften zu einem höher dotierten Haustarifvertrag gezwungen zu werden (Schroeder & Silvia, 2014, S. 355). Im Gegensatz dazu sind es aber wohl vor allem kleine und mittlere Unternehmen, die Unzufriedenheit mit der Tarifbindung äußern und deswegen teilweise auch aus den Arbeitgeberverbänden austreten (Zimmer, 2002). Entgegen kommt ihnen dabei die Entwicklung der Rechtsordnung in Deutschland, die seit den 2000er-Jahren durch eine Deregulierung im Arbeits- und Sozialrecht diverse Alternativen zur Anwendung von Flächentarifverträgen ermöglicht hat. Dies machte eine Abkehr vom Tarifvertrag und damit auch vom Arbeitgeberverband insgesamt für viele Unternehmen lohnenswerter (Walser, 2013).

Neben der Frage nach der Höhe der Entlohnung ist für die Unternehmen zudem auch die Frage der **Flexibilität** derselben von Interesse. Diesbezüglich zeigen Lindbeck und Snower (2001), dass Tarifbindung modernen Entlohnungstrends wie flexibler Pay for performance eher entgegensteht und deswegen für manche Firmen unattraktiv ist.<sup>34</sup> Eine Befragung von Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg, die aus einem Arbeitgeberverband ausgetreten waren, führt derartige Flexibilitätshemmnisse sogar als Hauptaustrittsgrund an (Köpf, 2002; ähnlich Schroeder & Ruppert, 1996). Dahingegen konstatieren Streeck und Rehder (2005, S. 65): „Der Flächentarif ist besser als sein Ruf und jedenfalls erheblich flexibler als von vielen immer noch unterstellt.“ Um hier ein genaues Urteil zu fällen, bedürfte es der Betrachtung des Einzelfalls, der insbesondere auch jüngere Entwicklungen berücksichtigt.

Die Relevanz von Einzelfällen zeigt sich auch darin, dass selbst die Lohnkosten eines Unternehmens, das Verbandsmitglied ist, sich nicht unbedingt nach den Bestimmungen des geltenden Tarifvertrags

---

<sup>33</sup> Nach diesem Modell bevorzugen auch Firmen, die sehr hohe Löhne im Rahmen von Anreizsystemen zahlen wollen, Formen der dezentralen Lohnfindung, was wiederum zum im Anschluss behandelten Stichwort der flexiblen Entlohnung passt.

<sup>34</sup> Die Kosten, die aus dieser Perspektive zu befürchten wären, sind Kosten einer komplizierten Anpassung des Entlohnungssystems an die Tarifvorgaben. Und falls dies nicht ausreichend gelingt ggf. daran anschließende Kosten durch den Weggang bzw. den ausbleibenden Zugang qualifizierten Personals.

Als Reaktion auf Austritte aus Unzufriedenheit über zu hohe oder unflexible Tarifabschlüsse arbeiten Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften seit einiger Zeit daran, dass „Flächentarifverträge offener und flexibler gestaltet werden. Ein hierfür wichtiges Instrument sind tarifvertragliche Öffnungsklauseln, mit denen den Betriebsparteien eine bestimmte Regelungskompetenz durch Betriebsvereinbarung zugewiesen wird und die Betriebe damit in die Lage versetzt werden, besondere Umstände vor Ort sachgerechter zu regeln“ (Kohaut & Schnabel, 2003, S. 329). Derartige Flexibilisierungen führen nach hiesiger Sichtweise dazu, dass die Kosten eines Beitritts zu Arbeitgeberverbänden und der damit einhergehenden Übernahme eines Tarifvertrags als weniger hoch angesehen werden.

richten. Dies drückt die *Lohndrift aus*, die Differenz aus Tariflohn und tatsächlich gezahltem Effektivlohn. In Europa war diese in den Jahren vor 2009 meist positiv, danach aber negativ. Das heißt, dass im Durchschnitt die europäischen Unternehmen erst übertariflich bezahlten, in den Jahren nach der Wirtschaftskrise von 2008/09 aber darunter (Schulten, 2015, S. 451). Wobei es natürlich immer noch verschiedenste Einzelfälle gibt. Etwas genauer fassen es Ellguth und Kohaut (2012, S. 310) für den deutschen Fall, wonach „22% der Betriebe im Westen freiwillig höhere Löhne zahlen als im Branchentarif vorgegeben. Nur 4% der Firmen im Westen unterschreiten die tarifvertragliche Entlohnung. Im Osten hingegen zahlen nur 8% der Betriebe, die sich am Branchentarif orientieren, höhere Löhne, während 9% bei der Entlohnung unterhalb des Tarifvertrags bleiben“. Ähnliche Ergebnisse erzielt Bahnmüller (2002) in einer qualitativen Studie. Die Lohnkosten, die tarifbedingt durch eine Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden anfallen, scheinen also zu einem gewissen Grad flexibel zu sein. Dass das Argument der Lohnkosteneinsparungen nicht unbedingt so dominierend bei der Entscheidung gegen eine Verbandsmitgliedschaft sein muss, wie es der öffentliche Diskurs manchmal vermuten lässt, zeigen überdies Ellguth und Kohaut (2010, S. 366), in deren Studie „der typische Austrittsbetrieb einen vergleichsweise niedrigen Lohnkostenanteil“ aufweist.

Dennoch muss bis hierher festgehalten werden, dass die Zugehörigkeit zu einem **Tarifvertrag** wesentlichen Einfluss auf die für eine Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband relevanten Unternehmenskosten haben kann. Die bisherigen materiell-monetären Überlegungen laufen also vor allem auf die Entscheidung hinaus, ob Tarifverhandlungen<sup>35</sup> selbst durchgeführt oder an Arbeitgeberverbände als kollektive Akteure delegiert werden sollen. Dementsprechend müssen die einzelnen Unternehmen die Kosten einer Delegation gegen die Kosten eigener Verhandlungen aufwiegen. In Tabelle 2 werden diese Überlegungen noch einmal in Form einer Kostengegenüberstellung zusammengefasst. Der Anreiz besteht nun darin, die kostengünstigste Variante zu wählen.

**Tabelle 2: Zusammenfassender Vergleich der Kosten mit und ohne Delegation von Tarifverhandlungen**

Kosten bei Delegation an bzw. Mitgliedschaft in Arbeitgeberverband	Kosten ohne Delegation an bzw. Mitgliedschaft in Arbeitgeberverband
Überwachungskosten (insbes. Mitgliedschaftsbeiträge) + Informationskosten vor Beitritt + Anpassungskosten nach Beitritt + meist höhere Lohnkosten (als ohne Tarifvertragsbindung)	Informationskosten vor Vertragsschluss + Verhandlungskosten + Anpassungskosten nach Vertragsschluss

Eine pauschale Aussage, welche Seite bei dieser Rechnung höhere Kosten aufweisen wird, kann an dieser Stelle nicht getroffen werden. Dies hängt stark von den Strukturen einzelner Unternehmen, aber eben vor allem auch von den Tarifverträgen und somit von Branchenbesonderheiten ab.

<sup>35</sup> Im Folgenden werden alle Verhandlungen über die Arbeits- und Sozialbedingungen eines Arbeitsverhältnisses als Tarifverhandlungen bezeichnet. Dabei wird in individuelle und kollektive Tarifverhandlungen unterschieden. Erstere führen Unternehmen direkt mit ihren Angestellten, zweitere Arbeitgeberverbände mit Gewerkschaften.

*Erstes Zwischenergebnis: Monetäre Kosten sind für eine Vollmitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden vor allem dann relevant, wenn es sich um Tarifverhandlungskosten handelt. Würden für ein Unternehmen die Kosten und Folgekosten der selbstständigen Tarifverhandlung mit den eigenen Arbeitnehmern höher liegen als die Kosten, die sich aus einer Delegation dieser Verhandlungen an Arbeitgeberverbände ergäben, so wäre dies ein Mitgliedschaftsanreiz.*

Ist es nun also tatsächlich so, dass die Entscheidung über die Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband vor allem von der konkreten Ausgestaltung des jeweiligen Tarifvertrags abhängt? Ein Gegenargument hierzu ergibt sich aus der Tatsache, dass der Geltungsbereich von Tarifverträgen deutlich höher ist als der Organisationsgrad bzw. die Mitgliederzahlen der Tarifparteien. Zwar gelten in Deutschland die Ergebnisse von kollektiven Tarifverhandlungen zunächst nur für die Mitglieder der verhandelnden Tarifparteien (§3 Tarifvertragsgesetz), allerdings besteht oft eine *Nicht-Ausschließbarkeit vom Konsum*, es treten also *externe Effekte* auf (Winkelhake, 1997).<sup>36</sup> Dies hat vor allem zwei Gründe: Zunächst wäre dazu die Allgemeinverbindlicherklärung eines Tarifvertrags (§5 Tarifvertragsgesetz) zu nennen. Nach Zustimmung der Arbeitgeber und Arbeitnehmer bewirkt sie, dass die Rechtsnormen eines Tarifvertrags auch für alle sonst nicht tarifgebundenen Arbeitgeber und Arbeitnehmer innerhalb des sachlichen und räumlichen Geltungsbereichs des Tarifvertrags verbindlich werden. Dieses Instrument hat allerdings in Deutschland nur eine geringe, wenn auch zuletzt steigende Bedeutung (Hans-Böckler-Stiftung, 2006; Walser, 2013).

Darüber hinaus stellen aber die Tarifverträge eine relativ starke Leitfunktion für nicht tarifgebundene Unternehmen dar.<sup>37</sup> So zeigen Ellguth und Kohaut (2015, S. 291), dass rund die Hälfte der Beschäftigten, für die originär keine Tarifverträge gelten, zumindest indirekt von ihnen profitiert, da ihre Betriebe Tarifverträge als wichtige Orientierungspunkte verstehen. Ähnliches zeigt auch Bahnmüller (2002, S. 410), wonach etwa ein Viertel der tarifungebundenen Betriebe die bestehenden Tarife mit Ausnahme unbedeutender Abweichungen einhält. Die Ergebnisse der Verhandlungen über Tarifverträge bilden also „Richtwerte für die gesamtwirtschaftliche Lohnentwicklung“ (Dietz, 2006, S. 196). Ein Tarifvertrag ist dementsprechend ein *öffentliches Gut* (da es ja auch eine Nicht-Rivalität beim Konsum gibt), was automatisch das Problem des *Trittbrettfahrens/Freeridings* mit sich bringt.<sup>38</sup>

Trittbrettfahren bedeutet in diesem Fall, dass ein Unternehmen auch ohne eine Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband und die damit einhergehenden Kosten in den Genuss des Nutzens von Tarifverträgen kommen kann – im Gegensatz zu einzelnen Arbeitnehmern dürfen Unternehmen nämlich allein Tarifverhandlungen mit ihrer Belegschaft führen. Dazu könnten sie auf die veröffentlichten

<sup>36</sup> Was im Übrigen sowohl bei Arbeitgeberverbänden als auch bei Gewerkschaften genauso für das Gut „Lobbyismus“ gilt (Schnabel, 2005, p. 183). Vgl. hierzu auch die umfangreiche Literatur zu „rent seeking“ (z.B. Tullock, 1989).

<sup>37</sup> Nicht tarifgebunden waren 2014 etwa 66% der Betriebe in Westdeutschland mit gut einem Drittel der Beschäftigten und rund 80% der Betriebe in Ostdeutschland mit 40% (West) bzw. 54% (Ost) der Beschäftigten (Ellguth & Kohaut, 2015).

<sup>38</sup> Man kann die Relevanz des Schwarzfahrens auch durch Modellierung mit der Prinzipal-Agenten-Theorie zeigen: Beim Beitritt zu einer Tarifpartei ist nämlich nicht nur ein Prinzipal vorhanden („Unitary Principal“), sondern mehrere. Außerdem gilt es zu beachten, dass jeder Prinzipal für sich genommen normalerweise keinen direkten Einfluss auf den Agenten ausübt (dann lägen „Multiple Principals“ vor). Stattdessen müssen erst Beschlüsse innerhalb der Gruppe von Prinzipalen gefasst werden (z.B. durch Mehrheitsentscheid), die dann bindend für den Agenten sind. So wirken z.B. einfache Gewerkschaftsmitglieder nicht an Tarifverhandlungen mit, sondern entscheiden am Ende per Urabstimmung über die Annahme der Verhandlungsergebnisse. In der englischsprachigen Literatur wird diesbezüglich von einem „Collective Principal“ gesprochen (zurückgehend auf Kiewiet & McCubbins, 1991). Da sich die Mitglieder des Collective Principals intern abstimmen müssen, fallen zusätzlich die typischen Probleme von Kollektivhandlungen („Collective Action“) an, besonders das Problem des Freeridings (Lyne & Tierney, 2003, S. 8ff).

Ergebnisse der kollektiven Tarifverhandlungen zurückgreifen.<sup>39</sup> Wenn ein Unternehmen trotzdem über einen Beitritt nachdenkt, muss es feststellen, dass es potenziell immer noch andere Unternehmen geben kann, die die Freerider-Option wählen und somit die Verbandsmitglieder „ausbeuten“. Oft führt allein die Vermutung, von anderen ausgebeutet zu werden, wenn man seinen Beitrag zur Realisierung eines gemeinsamen Ziels leistet, dazu, diesen Beitrag erst gar nicht zu leisten (Homann & Suchanek, 2005, S. 32). Das ist das Hauptargument, auf dem Mancur Olson (2004) seine „**Logik des kollektiven Handelns**“ aufbaut: Eigennutzmaximierer werden bei Vorliegen einer Freerider-Option nicht für die Ziele einer großen<sup>40</sup> Gruppe arbeiten, selbst wenn in der Gruppe völlige Übereinstimmung über das gemeinsame Ziel besteht.<sup>41</sup> „Mehr noch: Für Arbeitgeberverbände [...] wird ‚kollektives Handeln‘ im Verband zusätzlich dadurch erschwert, dass die Mitglieder außerhalb ihrer Organisation oftmals als Konkurrenten auf den Güter- und Arbeitsmärkten auftreten und eifersüchtig darauf achten, dass die Konkurrenz keinen ungebührlichen Vorteil aus der Mitgliedschaft oder auch aus der Nichtmitgliedschaft zieht“ (Behrens, 2011, S. 16).

Als einzige Anreize für eine Mitgliedschaft, und somit als Erklärung der Existenz von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, lässt Olson Zwang (vor allem in Form einer in den USA verbreiteten Zwangsmitgliedschaft bei Arbeitnehmern, dem sogenannten „closed shop“), die Gewinnung eines starken Mitglieds oder das Angebot nichtkollektiver Vorteile zu (Leschke, 2008, S. 200; Olson, 2004, S. 67ff).<sup>42</sup>

Laut Winkelhake (1997, S. 199) kommen **Zwangsmitgliedschaften** in Deutschland aufgrund der Koalitionsfreiheit in Art.9 (3) Grundgesetz zumindest für Gewerkschaften nicht in Frage. Was die Verbände auf Arbeitgeberseite angeht, so beruhen immerhin die IHKs auf dem Zwangsprinzip (Schmidt-Trenz, 1996), für andere ist dies aber ähnlich der Argumentation bei den Gewerkschaften nicht vor-

---

<sup>39</sup> Die oben erfolgte detaillierte Kostendiskussion ist aber trotzdem nicht ganz unsinnig. Schließlich ist nicht gesagt, dass die Arbeitnehmer bzw. Gewerkschaften es einfach akzeptieren, dass ein Unternehmen sich am Tarifvertrag orientiert ohne ihn unterzeichnet zu haben bzw. ohne Mitglied eines unterzeichnenden Arbeitgeberverbandes zu sein. Es könnten also doch hohe Konflikt- und Verhandlungskosten auf das Unternehmen zukommen.

<sup>40</sup> Kleine Gruppen können diese Probleme lösen, es wird aber davon ausgegangen, dass es sich bei den Tarifparteien um große Gruppen handelt, in denen z.B. starke Anonymität zwischen den Mitgliedern herrscht.

<sup>41</sup> G. Kirsch (2004, S. 192ff) zeigt anhand der Theorie des Clubs, dass die Größe einer bestehenden Gruppe auch Einfluss auf die Beitrittsentscheidung neuer Mitglieder hat. Sie würden am ehesten einer Gruppe beitreten, die eine Größe hat, die für sie ein optimales Beitrags-Nutzen-Verhältnis bringt. Da ein Verband eine umso bessere Position in Tarifverhandlungen hat, je mehr Mitglieder er zählt, wird angenommen, dass es sich bei den Tarifparteien um „inklusive Zusammenschlüsse“ handelt, bei denen „die höchstmögliche auch die bestmögliche Mitgliederzahl“ ist. Daher wird auf diesen Anreiz nicht besonders abgestellt.

<sup>42</sup> Olsons Theorie basiert auch auf einer einfachen Wert-Erwartungs-Theorie, jedoch unter Hinzuziehung einer bisher noch nicht genannten Zusatzannahme: Nutzen und Konsequenzen einer Handlung für einen Akteur sind unabhängig von Nutzen und Konsequenzen für andere (Kunz, 2004, S. 94, frei nach Mancur Olson). Diese wurde nicht mit in den theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit aufgenommen, da sie bestimmte Beobachtungen nicht zulassen würde. Zwar steht dieser Punkt nicht im Zentrum der Logik kollektiven Handelns, doch kann er eine Erklärung dafür bieten, warum Olsons Vorhersagen doch nicht komplett zutreffen. Zweifel an Olsons Vorhersagen bzw. Theorie hegten auch Offe und Wiesenthal (1980) in ihrer Anwendung der Marxistischen Klassentheorie auf Arbeitskämpfe und Tarifpolitik. Deren scharfe Kritik bezog sich aber vor allem auf eine Gültigkeit der Theorie für Gewerkschaften, während ein Bezug auf Arbeitgeberverbände weitgehend akzeptiert wurde (Behrens, 2010, S. 151).

stellbar. Daher ist auch „ein Arbeitskampf mit dem Ziel, einen Arbeitgeber zum (Wieder-) Eintritt in den Arbeitgeberverband zu zwingen“, rechtswidrig (Hey & Christ, 2006).

Die zweite Möglichkeit der Verbandsbildung (also der Erstellung eines öffentlichen Guts nach Olsons Logik) wäre die *Gewinnung eines oder weniger starker Mitglieder*, die auf Dauer allein eine Arbeitgeberorganisation tragen wollen.<sup>43</sup> Es gibt auch tatsächlich auf Arbeitgeberseite – ganz im Gegensatz zur Arbeitnehmerseite – durchaus einzelne Großbetriebe, die ein sehr starkes Interesse am Wirken bestimmter Arbeitgeberverbände und der Beeinflussung derselben haben (Kohaut & Schnabel, 2003, S. 322; Schnabel & Wagner, 1996, S. 295). Bei einigen eher jungen und kleinen Arbeitgeberverbänden kann beobachtet werden, dass Unternehmen in Erwartung größeren Nutzens in Vorleistung gehen und zumindest die anfänglich im Verband anfallenden Kosten zum allergrößten Teil allein tragen (Henneberger, 2010, S. 131). Eine ähnliche Konstellation kann auch durch geschickte Wahl der Beitragsbemessungsgröße ausgelöst werden: Fast alle Arbeitgeberverbände erheben ihre Mitgliedsbeiträge nach für alle Mitglieder gleichen Erfolgskennzahlen, die meisten nach der (Brutto-)Lohn- und -gehaltssumme (Behrens, 2010, S. 162f). Je nach Ausprägungen dieser Kennzahlen bei den Unternehmen und nach Branchenstruktur können einzelne Verbandsmitglieder überdurchschnittlich stark an der Verbandsfinanzierung beteiligt werden. Je stärker dies der Fall ist, desto geringer sind die Mitgliedskosten für andere Unternehmen und desto eher wären diese wohl bereit, Mitglied im Verband zu sein. Dies wurde im Rahmen des Vergleichs der materiellen Kosten in Tabelle 2 ausgedrückt, mit all den sich anschließenden Einschränkungen.

Somit bleiben nach Olsons Logik insbesondere nichtkollektive Vorteile als Anreiz, die in der Literatur meist als *selektive Anreize* bezeichnet werden. Insgesamt ist festzustellen, dass in der hier relevanten arbeitgeberbezogenen Literatur die selektiven Anreize mit klarem monetären Gegenwert häufiger diskutiert werden als andere Anreize (Henneberger, 2008; Keller, 2010, S. 118; Schmidt-Trenz, 1996; Schroeder & Silvia, 2003, S. 256). Auch zeigt sich, dass Arbeitgeberverbände mit Organisationsproblemen im Sinne Olsons, „d.h. größere Verbände und Verbände kleinerer Firmen, überdurchschnittlich viel Ressourcen für die Bereitstellung selektiver Güter und entsprechend weniger für öffentliche Güter“ aufwenden (Schnabel & Wagner, 1996, S. 297).

Selektive Anreize mit einem eindeutigen monetären Gegenwert sind für Arbeitgeber vor allem Rechtsschutz und Streikversicherung (Schroeder & Silvia, 2003, S. 256), aber auch Schiedsgerichte (Behrens, 2010, S. 157) oder die im Zeitablauf wichtiger gewordenen Serviceleistungen wie „Informationsdienste und *Beratungsleistungen* in allen Fragen der Arbeitsbeziehungen [...] sowie *Weiterbildungsangebote*“ (Schnabel & Wagner, 1996, S. 297f; ähnlich Traxler, 2007, S. 3).<sup>44</sup> Für Weitbrecht (2010, S. 324) ist gar die juristische „Beratung in Tariffragen als wesentliche Serviceleistung“ anzusehen. Auch bei den Gewerkschaften bilden derlei selektive Anreize einen gewichtigen Mitgliedschaftsgrund, da „bspw. eine finanzielle Unterstützung im Streikfall, eine kostenlose Rechtsberatung oder

<sup>43</sup> Vgl. hierzu auch die Theorie des „politischen Unternehmers“ (Henneberger, 2010, S. 131).

<sup>44</sup> Dies gilt auch für nicht-tariftragende Arbeitgeberverbände: So zeigte eine Umfrage des BDI, dass von den Unternehmen „vor allem die wirtschaftspolitische Expertise“ des Verbands geschätzt würde (Bührer, 2010).

die Übernahme von Rechtsstreitigkeiten mit ihrem Arbeitgeber“ für viele Arbeitnehmer von Interesse sind (Knyphausen-Aufseß, Linke & Nikol, 2010, S. 571).

Als ausschlaggebende Argumente für die Mitgliedschaft der Mehrheit in Arbeitnehmer- oder Arbeitgebervereinigungen werden diese selektiven Anreize aber nicht angesehen: Laut Langer (1994, S. 13) sind „vom Arbeitgeberverband erstellte selektive Güter weitgehend verzichtbar“. Dies gilt insbesondere für *Streikfonds*, wenn in der Branche wenig gestreikt wird. Daher sammelten sich z.B. in den Streikfonds vieler Arbeitgeberverbände in den 1980er Jahren riesige Summen, weil es kaum Arbeitskämpfe gab, die sie aufgebraucht hätten (Streeck & Visser, 2006, S. 250). Seitdem ist die Häufigkeit betrieblicher Streiks in Deutschland sogar noch zurückgegangen und auch in jüngster Vergangenheit nicht angestiegen (Vandaele, 2014).

Noch genauer wurden selektive Anreize auf Gewerkschaftsseite hinterfragt: „Eine Untersuchung der Einnahmen- und Ausgabenstruktur der IG Metall von 1974-1988 ergab, dass die Ausgaben, die man als selektive Anreize im weitesten Sinne betrachten könnte, nur knapp 20% der Mitgliedsbeiträge ausmachen“ (Winkelhake, 1997, S. 200). Von einer ähnlichen Situation kann auch bei tariftragenden Arbeitgeberverbänden ausgegangen werden, wenn Silvia (2010, S. 180) konstatiert, dass der Wert der zentralen Dienstleistungsangebote dieser Verbände für ihre Mitglieder in den letzten Jahren gesunken sei. Die Kosten einer Mitgliedschaft sind also wahrscheinlich höher als der selektive monetäre Nutzen daraus. Eine strenge Kosten-/ Nutzenabwägung würde dementsprechend nur im Fall sehr starker selektiver Anreize zu einem Beitritt und somit zu einer Delegation der Tarifverhandlungen führen. Dass ein solcher Kosten-/ Nutzen-Vergleich der selektiven Anreize mit den Mitgliedsbeiträgen tatsächlich durchgeführt wird, zeigte eine Befragung besonders bei kleinen und mittleren Betrieben (Schnabel & Wagner, 1996, S. 298). Schmitz-Simonis (2001, S. 13) fasst die Einstellung von Unternehmer\_innen gegenüber selektiven Anreizen der Arbeitgeberverbände daher wie folgt zusammen: „Nur wenn er oder sie optimalen Value bekommt, ist er oder sie bereit, Mitgliedschaftsbeiträge für das Dienstleistungspaket zu entrichten oder sich persönlich zu engagieren.“

*Zweites Zwischenergebnis: Da Tarifverträge öffentliche Güter sind, stellen die mit ihnen verbundenen Kosten kaum einen Anreiz zur Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden dar. Auch selektive Anreize, die ein Arbeitgeberverband ausschließlich Mitgliedern zur Verfügung stellt, sind selten geeignet, Verbandsmitgliedschaften zu erklären, da zu vermuten steht, dass ihr Nutzen meist hinter den Mitgliedschaftskosten zurückbleibt.*



### 3.2. Normen

Wie oben dargestellt, haben wesentliche Leistungen der Arbeitgeberverbände, insbesondere das Aushandeln von Tarifverträgen, die Form öffentlicher Güter. Diese beinhalten positive externe Effekte für Unternehmen, die nicht zu deren Finanzierung beigetragen haben, also nicht Mitglied eines Arbeitgeberverbands sind. Daher besteht vonseiten der Verbände und ihrer Mitgliedsunternehmen der Wunsch, auch diese außerverbandlichen Profiteure an der Finanzierung des öffentlichen Guts Tarifvertrag zu beteiligen und somit das Trittbrettfahren zu verhindern. Das ist eine typische Ausgangssituation, in der Akteure laut Coleman ein Bedürfnis nach Normen haben (Coleman, 1991, S. 323; Schluchter, 2008, S. 282f).<sup>45</sup>

Normen „spezifizieren, welche Handlungen von einer Menge von Personen als angemessen oder korrekt oder als unangemessen oder inkorrekt angesehen werden“ (Coleman, 1991, S. 313). Sie entstehen ausgehend von individuellen Handlungen im Mikro-Makro-Übergang (Coleman, 1991, S. 315). Ihre Befolgung wird gesellschaftlich sanktioniert, das heißt, es werden Belohnungen und Bestrafungen verteilt.<sup>46</sup> Dadurch fließen Normen und die damit verknüpften Sanktionen als Anreize in die Entscheidungsfindung von Individuen ein, ohne dass pauschal feststehen würde, wie stark ihr Einfluss in individuellen Entscheidungssituationen ist. Vielmehr bilden sie einen von verschiedenen Einflüssen, sich in einer bestimmten Art zu entscheiden bzw. zu verhalten (Coleman, 1991, S. 313). Auch können Normen über den Umweg der Kostensenkung eine Anreizwirkung entfalten, da sie in der Lage sind, Transaktionskosten zu reduzieren (Coleman, 1991, S. 321ff).<sup>47</sup> Sie können daher auch als eine spezielle Form von *Sozialkapital* verstanden werden (Coleman, 1987) – ein Konstrukt, das selbst in engeren Varianten des Rational Choice immer häufiger genutzt wird (Kaiser, 2007). Eng gekoppelt an den Begriff der Normen sind „Vorstellungen über Ziel-Mittel-Relationen (was wirkt wie)“, die den Akteuren bestimmte Handlungsweisen nahelegen (Nienhüser, 2015, S. 329) - diese Verbindung sei hier stets mitgedacht.

---

<sup>45</sup> Dies ist insbesondere der Fall, wenn die externen Effekte nicht über direkte Verhandlungen oder einen Markt für Kontrollrechte analog des Coase-Theorems beeinflusst werden können (Coleman, 1991, S. 322).

Generell gibt es eine ausführliche Diskussion darum, ob Normen in Rational Choice-Arbeiten integriert werden können oder nicht. Da hier aber, wie bereits geschildert, im Sinne der Sozioökonomie eine weite Auslegung des Rational Choice verfolgt wird, sind auch normative Effekte zu berücksichtigen (vgl. hierzu auch Opp, 2013; Ortman, 2015). Weitere Hintergründe hierzu bieten die Beiträge in Diekmann et al. (2008); (insbesondere Finkel, 2008).

<sup>46</sup> An dieser Stelle sei auf das "Problem zweiter Ordnung" hingewiesen: Die Sanktionierung der Einhaltung von Normen, die ja auch öffentliche Güter darstellen, bringt Kosten mit sich und führt somit zu einem erneuten Trittbrettfahrerproblem (Coleman, 1991, S. 350ff). Laut Coleman (1991, S. 354ff) wird dies durch den Übereifer einiger besonders an der Norm interessierter Individuen überwunden. Selbst wenn jemand allein nicht die Möglichkeit hat, ein gesamtes öffentliches Gut zu finanzieren, so kann er doch ggf. die Sanktionierung übernehmen, damit Normen entstehen bzw. durchgesetzt werden. Dann wiederum handeln andere nach diesen Normen und finanzieren somit das öffentliche Gut. Übereifer entsteht, wenn man sich Gewinne von anderen erhofft, die auch Interesse an der Norm haben. Wobei dies eher bei positiven (vorschreibenden und nicht verbietenden) Normen bzw. Sanktionen eintritt und auch nur möglich ist, wenn irgendeine Art von Verbindung zwischen dem Übereiferer und den anderen Normnutznießern besteht (damit sie ihn entlohnen können). Wie das im Detail bei Unternehmen aussehen kann, zeigen Grönweg und Matiaske (2012).

<sup>47</sup> Allgemein misst Coleman (1991, S. 311f) Normen eine hohe Bedeutung für die Beschreibung von sozialen Systemen bei. Allerdings ist diese bei ihm nicht so zentral wie z.B. in der Soziologie eines Emile Durkheim oder Talcott Parsons. Ein weiterer Unterschied zu diesen Schulen besteht darin, dass diese die Entstehung von Normen nicht erklären.

Die hiesige Forschungsfrage betreffend, könnte also eine Norm, nach der man Mitglied eines Arbeitgeberverbandes sein soll, helfen, das im letzten Kapitel beschriebene Dilemma kollektiven Handelns zu durchbrechen.<sup>48</sup> Gleichsam hilfreich wäre es, wenn die Arbeitgeberverbände Ziele verfolgen würden, die zu den Normen und Werten ihrer potenziellen Mitgliedsunternehmen passen. Laut Grote, Lang und Traxler (2007, S. 143), spielen Normen und Werte<sup>49</sup> auch tatsächlich eine wichtige Rolle bei der Frage nach kollektiver Interessensvertretung der Arbeitgeber. Ähnlich schließt Langer (1994, S. 13) aus einer Analyse des Austrittsverhaltens von Arbeitgebern der Metallindustrie in Baden-Württemberg darauf, „dass nichtrationale und kollektivrationale Kriterien gegenüber den individuell-rationalen Mitgliedschaftsgründen stärker gewichtet werden müssen.“<sup>50</sup> Etwas konkreter formulieren Schnabel und Wagner (1996, S. 298) im Rahmen einer Analyse niedersächsischer Betriebsdaten, dass die Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden „auch durch solidarische Motive“ beeinflusst wird und „oft einen Routinecharakter“ aufweist.

Darüber hinaus zeigt sich die Relevanz von Normen für die hiesige Forschungsfrage auch darin, dass viele Mitgliedsunternehmen bei Unzufriedenheit mit ihrem Arbeitgeberverband erst einmal versuchen aktiv zu werden und dessen Politik zu ändern („Voice“) anstatt schnell die Mitgliedschaft zu kündigen („Exit“) – unter anderem, da sie das Entstehen hoher „sozialer Kosten“ fürchten (Henneberger, 2010, p. 131).<sup>51</sup> Dieser Tatbestand wurde in der Beschäftigung mit der Entscheidung von Arbeitnehmern über eine Mitgliedschaft in deutschen Gewerkschaften noch ausführlicher untersucht. Dort werden die erwähnten sozialen Kosten meist auf das Stichwort *soziales Ansehen* zurückgeführt, das in vielen Studien als stärkster selektiver Anreiz für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft genannt wird (Dietz, 2006, S. 197; Homann & Suchanek, 2005, S. 332; Knyphausen-Aufseß et al., 2010, S. 571; Winkelhake, 1997, S. 205). Dass soziales Ansehen in den letzten Jahren immer weniger durch eine Gewerkschaftsmitgliedschaft zu erringen war und somit bei Nicht-Mitgliedschaft weniger soziale Kosten drohten, wird dementsprechend als Erklärung der sinkenden Mitgliederzahlen von Gewerkschaften herangeführt.<sup>52</sup> Es ist plausibel anzunehmen, dass dies analog auch für Arbeitgeberverbände gilt, da z.B. Schroeder und Silvia (2014, S. 343) zusammenfassen, „dass der Zusammenhalt in den Arbeitgeberverbänden in hohem Masse durch traditional-normative Integrationsformen (langfristige Kalküle, soziale Marktwirtschaft, politisches Unternehmertum, den Verband als Debattierplattform, Traditionsbewusstsein etc.) hergestellt wird. Gerade diese [würden aber] schwinden, ohne

---

<sup>48</sup> Nach Ostrom (1999, S. 46) spielen Normen sogar eine wichtige Rolle bei der Lösung von Almende-Problemen, die noch weitgehender sind als die Freerider-Problematik der hier behandelten öffentlichen Gütern.

<sup>49</sup> In der Soziologie besteht die Sichtweise, dass Werte allgemeinerer und Normen spezifischerer Art sind: "Soziale Normen sind Verhaltensvorschriften, die – künstlich geschaffen oder evolutionär entstanden – Menschen dazu motivieren sollen, in Übereinstimmung mit Werten zu handeln" (Baurmann, 2008). Man kann also auch sagen, dass Werte "Normen generellerer Art" sind (Diekmann, Voss & Rapoport, 2004, S. 251). Dies wird auch hier derart verwendet.

<sup>50</sup> Wobei in den Wirtschaftswissenschaften, denen Langer zuzuordnen ist, im Gegensatz zur hier eingenommenen Position Colemans meist die Auffassung besteht, dass von Normen geleitete Entscheidungen nicht rational sind. Die Beschäftigung mit Normen und Werten stammt vor allem aus der Soziologie (Coleman, 1987).

<sup>51</sup> Zu den Hintergründen der Strategieoptionen „Exit“ und „Voice“ vgl. Hirschman (1970).

<sup>52</sup> Vgl. auch die Social Customs Theory bei Visser (2002).

dass an ihre Stelle vergleichbare Integrationsformen nichtmaterieller Art rücken.“<sup>53</sup> Gründe hierfür sind u.a. die Pluralisierung der Interessen in der Unternehmerschaft sowie der Zerfall des „Rheinischen Kapitalismus“ (Speth, 2013, S. 524). Dies konstatieren auch Tullius und Wolf (2012, S. 381f) für das deutsche Modell der Tarifpartnerschaft allgemein: „Die Bindekraft sozialpartnerschaftlicher Werte und Orientierungen wird schwächer.“<sup>54</sup> Eine von mir 2013 geleitete Diskussion mit Angehörigen verschiedener Handwerksinnungen im sächsischen Freiberg führte zu einem ähnlichen Ergebnis: Bis vor einigen Jahren, so waren sich die Teilnehmenden einig, hätte eine Innungsmitgliedschaft noch eine Verbesserung des Ansehens bei Konkurrenten und Kunden mit sich gebracht, was heutzutage aber immer seltener der Fall sei. Zuerst allerdings konnten die Diskutanten – allesamt langjährige Innungsmitglieder – mit der zu Grunde liegenden Frage nicht viel anfangen. Warum man in der Innung sei, empfanden sie nicht weiter begründungswürdig: das sei einfach so.

Somit zeigt sich eine besondere Ausprägung von Normen, die auch bei der Frage nach der Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden wichtig zu sein scheint: *Tradition*.<sup>55</sup> Auch die Feststellung von Lehmann (2002), dass ältere Betriebe eher im Branchentarif verbleiben als auszutreten, deutet in diese Richtung. Wobei Shils (2006, S. 13) darauf hinweist, dass Traditionen nicht in Stein gemeißelt sind, sondern sich im Zuge ihrer Weitergabe verändern. Eine solche Veränderung scheint in den letzten Jahrzehnten langsam vonstatten zu gehen und zwar zu Ungunsten der Verbände. Darauf deuten neben den erwähnten Ergebnissen von Lehmann auch ökonometrische Analysen des IAB-Betriebspanels hin. Sie lassen den Schluss zu, dass es sich bei den Mitgliederverlusten der Arbeitgeberverbände in den letzten Jahren vor allem um individuelle Austrittsentscheidungen handelt. Gründe dafür blieben spekulativ, wurden aber auch im Bereich von Normen gesucht, wie beispielsweise ein „*Generationenwechsel* im Betrieb, der mit einer Einstellungsänderung gegenüber dem Branchentarif einhergeht“ (Ellguth & Kohaut, 2010, S. 366f).<sup>56</sup>

Derartige Wirkungen zeigt der Generationenwechsel aufgrund von „veränderten Sozialisationsbedingungen, neuen Leitbildern und einem Wandel der Mentalitäten. Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Prozess dem Einfluss amerikanischer Leitbilder zu“ (Schroeder & Silvia, 2014, S. 339). „Das neue Leitbild des Unternehmens als Wettbewerbs- und Leistungsgemeinschaft ist denn auch nicht

---

<sup>53</sup> Auch der Antikommunismus konnte den Arbeitgeberverbänden lange Zeit als "wichtiges Element der normativen Integrationsideologie" dienen (Schroeder & Silvia, 2014, S. 358).

<sup>54</sup> Ähnliches stellt auch Fürstenberg (2013, S. 308) fest. Zwar findet Helfen (2013) eine von 2005 bis 2012 starke Zunahme sozialpartnerschaftlicher Orientierungen bei Geschäftsführern der Arbeitgeberverbände. Es deutet allerdings bislang nichts darauf hin, dass diese normativen Entwicklungen im hauptamtlichen Bereich der Verbände auch auf die Mitgliedsunternehmen übergreifen bzw. zu einem Anstieg der Mitgliedschaftszahlen führen würden.

<sup>55</sup> Shils (2006, S. 24ff) zeigt, dass Traditionen einen starken normativen Charakter haben und daher im hiesigen Sinne als Normen betrachtet werden können. Wobei Shils das Rational Choice-Paradigma zwar für nicht ausreichend hält, es aber durch seine Theorie versucht zu erweitern und daher anschlussfähig ist (Varacalli, 2011, S. 267).

<sup>56</sup> Normen können auch erklären, warum es kleinere Gruppen laut Olson leichter haben, das Dilemma kollektiven Handelns zu vermeiden. Schließlich tragen Normen dazu bei, dichte soziale Netzwerke aufrechtzuerhalten (Gröneweg & Matiaske, 2012, S. 8). Dies spiegelte sich auch in der bereits erwähnten Diskussion mit Freiburger Innungsmitgliedern: Solange innerhalb der Kleinstadt viele Mitglieder in der Innung organisiert waren und sich gegenseitig darin bestärkten, war ein Innungsaustritt ein Tabuthema. Erst als immer mehr neue Anbieter auf den Markt kamen, die nicht der Innung angehörten, löste sich die Sanktionskraft dieses Netzwerks auf.

mehr pluralistisch, sondern monistisch, und die Organisationseliten, die es verlangt, sind nicht mehr Virtuosen des internen und externen Interessenausgleichs, sondern ausgebildete Spezialisten im Treffen richtiger strategischer Entscheidungen, die die elitäre Auslese im Arbeitsmarkt für Spitzenpositionen im Management überstanden haben“ (Streeck, 2005). Diese neuen Eliten prägen somit auch eine andere *Unternehmenskultur*<sup>57</sup>, die Normen beinhaltet, die einer Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden zu widersprechen scheinen. „Der neue kapitalistische Geist bedeutet auch als Kompromiss von Netz und Markt einen Bruch mit sozialpartnerschaftlichen Vorstellungen“ (Tullius & Wolf, 2012, S. 377). Besonders verstärkt wurde dieser Geist durch den gehäuften „Übergang von Familienunternehmen in professionelle Managerunternehmen, die oft zu Zweigniederlassungen großer Unternehmen geworden sind“ (Schroeder & Silvia, 2014, S. 347f).

Mit derlei Bewegungen wurde ein sich selbst verstärkender Kreislauf in Gang gebracht: Je weniger Unternehmen Mitglied in Arbeitgeberverbänden sind, desto weniger entsteht das für eine funktionierende Sozialpartnerschaft wichtige *Vertrauen* zwischen einzelnen Unternehmen bzw. zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerlager (Helfen, 2013). Und je weniger auf Basis von Vertrauen gearbeitet werden kann, desto mehr muss ein „alternativer Mechanismus zur Koordination von sozialen Erwartungen und Handlungsweisen“ genutzt werden, wie z.B. Macht (Bachmann & Lane, 2006, S. 75).

*Drittes Zwischenergebnis: Im Vergleich mit monetären Einflussgrößen scheinen Werte und Normen eine höhere Anreizwirkung für eine Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden entfalten zu können. Dies ist insbesondere auf das mit einer solchen Mitgliedschaft verbundene soziale Ansehen zurückzuführen. Diese Verbindung scheint allerdings in den letzten Jahren stetig an Bedeutung zu verlieren, wodurch die Anreizwirkung von Normen zurückgeht.*

---

<sup>57</sup> Das Stichwort Unternehmenskultur verweist auf eine weitere große Fülle sozialwissenschaftlicher Literatur. Diese wird hier aber nur insofern dargestellt, wie sie speziell für die zu Grunde liegende Forschungsfrage relevant ist. Dabei wird Unternehmenskultur definiert als die „Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen“ (Lies, 2013).

### 3.3. Macht

Normen können einen starken Anreiz darstellen, Mitglied in einem Arbeitgeberverband zu sein. Bislang wurde aber noch unberücksichtigt gelassen, warum sich Normen überhaupt ändern, bzw. was Einfluss auf ihre konkrete Ausgestaltung hat. Diesbezüglich zeigt Coleman (1991, S. 338-341), welchen Einfluss Machtstrukturen auf Normenbildung und Verhaltenssanktionierung haben. Wer mächtig ist, kann es sich leisten, Normen zu ignorieren, zu formen bzw. sie gar zu setzen. Oder andersherum mit Nienhüser (2015, S. 330): „Diejenigen Akteure, deren Interessen mit dominanten, ggf. akzeptierten [Normen] harmonieren, können ihr Handeln leichter rechtfertigen und durchsetzen.“ Dies zeigt sich genauer in der Definition von Normen bei Coleman, die in Kapitel 3.2 ausgespart wurde: Eine *Norm* bezüglich einer spezifischen Handlung existiert dann, „wenn das sozial definierte Recht auf Kontrolle dieser Handlung nicht vom Akteur, sondern von anderen“ ausgeübt wird (Coleman, 1991, S. 313). Die Brücke zum Machtkonstrukt bildet der darin enthaltene Rückbezug von Normen auf Rechte. Ein *Recht*, eine Handlung auszuführen, liegt vor, wenn „eine Menge relevanter anderer Akteure [...] darin übereinstimmen, dass der Akteur dieses Recht behauptet“ (Coleman, 1991, S. 71). Die angesprochenen relevanten anderen Akteure schließlich „sind diejenigen, die zusammen die Macht haben, dem Recht Wirksamkeit zu verleihen“ (Coleman, 1991, S. 73). Verkürzt gesagt: Normen stellen die Ausübung des Kontrollrechts an Handlungen durch andere als die Handelnden selbst dar. Dieses Recht besteht aber nur, wenn es a) sozial anerkannt ist und b) jemand die Macht hat, dies auch durchzusetzen - oder die Handelnden zumindest davon ausgehen, dass jemand diese Macht hätte. Somit bilden Machtstrukturen aus der hier vertretenen Sicht die Grundlage für normatives Handeln. Letzteres wird daher (mittel- bis langfristig) zu keinem gesamtgesellschaftlichen Ergebnis führen, das der vorherrschenden Machtverteilung widerspricht.

Was aber ist nun eigentlich Macht? „Die Macht eines Akteurs beruht auf seiner Kontrolle wertvoller Ressourcen.<sup>58</sup> Der Wert einer Ressource besteht in dem Interesse, das mächtige Akteure an dieser Ressource haben“ (Coleman, 1991, S. 170).<sup>59</sup> Die Macht von A ist gegenüber der Macht von B dementsprechend umso größer, je stärker B an den Ressourcen von A interessiert ist. Wobei nicht einfach davon gesprochen werden kann, dass A im Besitz von Macht über B wäre, da Macht bei Coleman (1991, S. 171) nur eine Eigenschaft eines Akteurs im System darstellt und nicht zwischen zwei Akteuren (zu den Grundlagen dieser Definition vgl. auch Emerson, 1962; Pfeffer & Salancik, 1978). Daher

---

<sup>58</sup> Noch ein kurzer Rückbezug auf Lindenberg's Theorie der Sozialen Produktionsfaktoren: Macht wird dort dem Instrumentalziel Status zugeordnet, da bei Lindenberg Status eine relative Position gegenüber anderen darstellt, die vor allem auf der Kontrolle von Ressourcen beruht (Ormel et al., 1999, S. 68). Bei Coleman (1991, S. 167) ist das genauso. Darüber hinaus kommt Lindenberg aber weitestgehend ohne den Macht-Begriff aus, während dieser bei Coleman zentral ist und in der gleichen Weise definiert wird wie Status. Zwar geht Coleman nicht näher auf die Unterschiede von Macht und Status ein, bezieht sich allerdings bei der Einführung des Status-Begriffs auf Blau (1964), für den Macht eine spezielle Ausprägung von Status darstellt. Dies ist auch bei Emerson (1962) zu finden, dessen Macht-Abhängigkeits-Theorie der Macht-Definition von Coleman sehr ähnelt.

<sup>59</sup> Im Originalzitat spricht Coleman von Ereignissen, die in seiner Sozialtheorie auf die gleiche Art wie Ressourcen verwendet werden. Da dies aber verwirrend sein könnte, soll hier im Anschluss an die gängige sozialwissenschaftliche Literatur nur von Ressourcen gesprochen werden. Dies ist auch durchaus im Sinne Colemans, der als Oberbegriff für Güter, Ressourcen und Ereignisse von „Ressourcen im allgemeinen“ spricht (Coleman, 1991, S. 42).

kann A auch nicht direkt Macht über B ausüben, sehr wohl aber seine Macht, bzw. die unter seiner Kontrolle stehenden Ressourcen, zu Aktionen gegen B nutzen (besonders wenn die Macht von A größer ist als die von B).<sup>60</sup> Wobei „unter Kontrolle stehend“ heißt, dass „die Akteure mit Verfügungs- oder Handlungsrechten bezüglich dieser Ressourcen ausgestattet sind“ (Matiaske, 2007a, S. 5). Die Ressourcen müssen also nicht direkt in ihrem Besitz sein, es reichen die dementsprechenden Rechte. Und noch nicht einmal diese müssen ihnen direkt zustehen: Es genügt, wenn „sie als Mittler und Makler den Zugang zu Akteuren kontrollieren, die wiederum Verfügungsgewalt über interessante Ressourcen haben“ (Matiaske, 2007a, S. 15). Derartige Ressourcen sind aber nicht nur private Güter, sondern auch Ereignisse, eigene Handlungen, Fertigkeiten bzw. Kompetenzen und Informationen (Coleman, 1991, S. 41).

Auf Informationen wurde bereits in Kapitel 3.1 eingegangen, wo auf den Informationsvorteil der Arbeitgeberverbände gegenüber den einzelnen Unternehmen abgestellt wurde. Dieses Argument wird ausführlich dargelegt im Rahmen des *Delegationswertprinzips* von Laux, das ohne weiteres anschlussfähig an die Prinzipal-Agenten-Theorie und somit die Sozialtheorie Colemans ist (H. Laux, 1990, S. 10ff). Laux zeigt verschiedene „Bestimmungsgrößen [...], von denen es abhängt, ob die Delegation von Entscheidungen gegenüber Entscheidungen durch [den Prinzipal] vorteilhaft ist“. Besonders ins Gewicht fallen dabei die „Verteilung der Informationen, Informationsbeschaffungsmöglichkeiten und Informationskosten“ sowie der „Sachverstand (Befähigung)“ von Prinzipal und Agent, mit den Informationen umzugehen (H. Laux, 1979, S. 17ff). Dies kann zusammengefasst werden in dem Stichwort des Informationsvorteils, wie es auch in vielen Rezeptionen des Delegationswertprinzips getan wird: „Nach Laux ist der Informationsvorteil eines Entscheidungsträgers (Agenten) der zentrale Grund für die Delegation einer Entscheidung“ (V. Laux & Laux, 2004, S. 134). Insbesondere die Komponente des Sachverstands bzw. der Befähigung kann so verstanden werden, dass sie noch über die Dimension einfach zu erfassender Informationskosten hinausgeht. Bedenkt man die Diskussionen um implizites Wissen (vgl. dazu z.B. North, 2010; Polanyi & Sen, 2009) und Kompetenzen (vgl. hierzu z.B. Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007), so wird deutlich, dass hier viel zu berücksichtigen ist, das nicht ausreichend durch einen materiellen Begriff der Informationskosten gedeckt werden kann, wohl aber durch den hier verwendeten Machtbegriff.<sup>61</sup>

Für Arbeitgeber ist Macht zunächst einmal innerhalb ihres Unternehmens relevant, da dort die Kontrolle über benötigte Ressourcen entscheidend ist. Deswegen wollen Arbeitgeber dort auch möglichst viel Einfluss nehmen, bzw. Ressourcen kontrollieren und dementsprechend Macht ausüben.

---

<sup>60</sup> Darin zeigt sich eine Brücke zur einflussreichen Machtdefinition von Max Weber: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (Weber, 1980, S. 28). Zwar wird der Begriff der Macht in den Wirtschaftswissenschaften heutzutage eher selten genutzt, doch wenn, dann oft unter Rückgriff auf Weber. Allerdings zeigen z.B. Sardison (2004, S. 6) und Nienhüser (1998) sowie der bereits erwähnte Karl Hohmann (Homann & Suchanek, 2005), dass keine sozialen Beziehungen existieren, die durch einseitige Abhängigkeitsverhältnisse geprägt sind, weshalb der Webersche Machtbegriff als zu limitiert gelten kann und hier nicht weiter verfolgt wird.

<sup>61</sup> Anders herum wird deutlich, wie sehr Macht und die Ressourcen, auf denen sie beruht, konzeptuell verknüpft sind – derartige Ressourcen können leicht zu erfassende geldwerte Kosten sein, oder eben monetär kaum zu bewertende immaterielle menschliche Eigenschaften.

Davon sind dann auch die *Personalpolitik* bzw. die *Arbeitsbedingungen* der Arbeitnehmer betroffen. Von ihnen werden „Veränderungen der Arbeitsbedingungen immer als existenziell angesehen“, was an der „zentralen Stellung der Erwerbstätigkeit im Leben der Menschen“ liegt (Dietz, 2006, S. 79). Wie sehr Macht die Personalpolitik, und damit die Beziehung zwischen Arbeitgeber und -nehmer, bestimmt, zeigt Nienhüser (1998). Diese Beziehung beruht auf einem gewollten Tausch von Ressourcen und es wurde ja bereits gezeigt, dass Akteure nach Coleman ständig an solchem Austausch beteiligt sind (siehe Kapitel 2). Dennoch kann aber nach dem Austausch immer noch eine asymmetrische Verteilung der wechselseitigen Abhängigkeiten und somit der Macht vorliegen (Coleman, 1991, S. 48; ähnlich auch Sardison, 2004, S. 8). So postuliert Coleman, dass Organisationen im Vergleich mit den in ihnen tätigen Individuen stets eine größere Macht haben (Coleman, 1986) und Saam (2002, S. 215) stellt fest, dass in Prinzipal-Agenten-Beziehungen generell eine „Machtasymmetrie zugunsten des Prinzipals“ besteht.<sup>62</sup> Auch in Studien zum Verhältnis der Verhandlungspartner Arbeitgeber und Arbeitnehmer untereinander verweisen Forscher auf eine Machtasymmetrie zum Vorteil des Arbeitgebers (z.B. Dietz, 2006, S. 79; Tullius & Wolf, 2012, S. 373). Gründe dafür sind u.a. „die Möglichkeiten der Substitution von Arbeitskraft gegen Kapital sowie die Ersetzung stärker streikbereiter Arbeitnehmer durch weniger streikbereite (wie insb. Leiharbeiter)“ (Nienhüser, 2014a).

Die Reaktion einzelner Arbeitnehmer auf derartige Machtasymmetrien ist und war es auch *historisch* schon immer, in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber eine stärkere Machtposition einnehmen zu wollen. Als Mittel dazu dient vor allem ein gemeinsames Verhandeln mit vielen anderen Arbeitnehmern, da z.B. nur so eine relevante Streikdrohung als Machtmittel ausgesprochen werden kann. Da aber ab einer bestimmten Gruppengröße keine Verhandlung unter Einbeziehung aller mehr möglich wäre, muss eine Delegation der Verhandlungsrechte erfolgen, müssen also z.B. Gewerkschaften für die Arbeitnehmer verhandeln. Dementsprechend war ein wesentlicher Einflussfaktor bei der Gründung von Gewerkschaften die von den Arbeitnehmern empfundene Machtdifferenz gegenüber den dominant auftretenden Arbeitgebern (z.B. Grebing, 2007, S. 35).<sup>63</sup> Als Reaktion auf das Aufkommen von Gewerkschaften wurden dann wiederum von den Arbeitgebern „Gegenverbände“ gegründet, damit die Machtasymmetrie nicht in Richtung der nun organisierten Arbeitnehmer zu kippen drohte (Leckebusch, 1966). Auch heute ist dies noch relevant, selbst wenn Schroeder und Silvia (2014, S. 349) die These vertreten, dass für die Arbeitgeberverbände „die politische Gegnerschaft zu den Gewerkschaften und zum arbeitsmarktpolitischen Interventionismus des Staates keine hinreichenden Bedingungen dafür sind, um eine dauerhaftere Existenz sowie eine hohe Integrationsfähigkeit herausbilden zu können.“ Anhand von ökonomischen Analysen kann man aber sehen, dass „die Organisationswahrscheinlichkeit der Arbeitgeber desto höher ausfällt, je größer der Anteil gewerkschaftlich organisierter Mitarbeiter im Betrieb ist“ (Schnabel & Wagner, 1996, S. 304), was auch eu-

<sup>62</sup> Die Erkenntnisse von Saam beruhen auf ihrer Integration des Machtbasen-Modells von Raven in die Agency-Theorie. Das Machtbasen-Modell kann als kompatibel zum hier verwendeten Modell von Coleman bzw. Emerson gelten, da ersteres eher die Frage nach der Art und Herkunft der Ressourcen beantwortet.

<sup>63</sup> Die Wichtigkeit des Strebens nach einem Machtausgleich ggü. den Arbeitgebern bei der Entstehung von Gewerkschaften zeigt sich auch sehr schön in der ersten Strophe des Bundeslieds des Allgemeinen Deutschen Arbeitervereins, einer wichtigen Vorgängerorganisation heutiger Gewerkschaften: "Mann der Arbeit, aufgewacht! Und erkenne deine Macht! Alle Räder stehen still. Wenn dein starker Arm es will." (Grebing, 1966, S. 63)

ropaweit gilt (Brandl, 2013). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt die Untersuchung der deutschen und britischen Metallindustrie durch Prigge (1987), wonach „sich Verbandsstrukturen als Resultat eines fortlaufenden 'Hase-und-Igel-Spiels' zwischen Gesamtmetall und IG Metall“ konstituieren (Behrens, 2010, S. 152).

Eine *Annäherung der Machtverhältnisse* auf beiden Verhandlungsseiten ist notwendig, damit es überhaupt regelmäßig zu Verhandlungen kommen kann: Je weniger einzelne Akteure einen dominanten Einfluss ausüben können, desto höher ist die allgemeine Verhandlungsbereitschaft (Kron, 2010, S. 28). Bispinck, Kirsch und Schäfer (2003, S. 26) schließen daher: „Aus Sicht der Beschäftigten übernehmen (Flächen-)Tarifverträge eine grundlegende Schutzfunktion, indem sie [...] durch eine kollektive Regelung der Arbeitsbedingungen die strukturelle Machtasymmetrie zwischen Arbeitnehmern und Unternehmen begrenzen“ (zu einer ähnlichen Feststellung kam auch schon Noé, 1970, S. 22f).<sup>64</sup> Oft ist es aber wohl so, dass die Arbeitnehmer erst ihre kollektive Macht demonstrieren müssen um überhaupt unter den Schutz eines Tarifvertrags zu gelangen. So zeigt Behrens (2013, S. 476), „dass es der autonomen gewerkschaftlichen Stärke bedarf, um verbandsabstinente Unternehmen, die sich keinem Verbandstarifvertrag unterwerfen wollten, in die Tarifbindung zu bringen.“ Erstreikbar ist aber aufgrund der im Grundgesetz gewährten Vereinigungs- bzw. *Koalitionsfreiheit* nur die Bindung an einen Tarifvertrag, nicht die Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband. Schließlich hat jeder auch „das Recht, einer Gruppe oder Vereinigung nicht beizutreten“ (Wikipedia.de, 2015). „Ein Streik ist nur dann zulässig, wenn er auf den Abschluss eines Tarifvertrages ausgerichtet ist oder der Durchsetzung eines oder mehrerer tariflich regelbarer Ziele dient. Aspekte, die nicht Gegenstand eines Tarifvertrages werden können, dürfen auch nicht Gegenstand eines Streiks sein“ (Wien & Franzke, 2014, S. 216).

Allerdings belegen Einzelfälle auch, dass sich teilweise selbst mittelständische Betriebe ohne Hilfe von Arbeitgeberverbänden gegen Forderungen von Gewerkschaften behaupten können und damit nicht zwangsläufig auf Hilfe durch eine Verbandsmitgliedschaft angewiesen sind. Dies ist das Hauptargument von Traxler (1999, S. 66), wenn er analysiert, dass die Verbandsbildung auf Arbeitgeberseite schwieriger sei als auf Arbeitnehmerseite - schließlich seien insbesondere einzelne Großunternehmen nicht auf die kumulierte Macht des Verbandes angewiesen. Verallgemeinern lässt sich dies allerdings nicht ohne Weiteres, da neben der Betriebsgröße auch der gewerkschaftliche Organisationsgrad, der Standort des Betriebs, die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, die Belegschaftsstruktur und die Unternehmenskultur für die Machtfülle der jeweiligen Parteien ausschlaggebend sind (Langer, 1994, S. 14).

Anders herum kann es aber auch sein, dass in einem Unternehmen keine derartige Machtasymmetrie existiert oder sie zumindest von den Arbeitnehmern nicht als solche wahrgenommen wird. Dies wäre z.B. der Fall, wenn der Arbeitgeber stark auf seine individuellen Arbeitnehmer angewiesen wä-

---

<sup>64</sup> Da die deutschen Gewerkschaften aber inzwischen einen noch weit geringeren Organisationsgrad aufweisen als die Arbeitgeberverbände, ist der Machtausgleich zwischen beiden Parteien in Gefahr. „Für den Erhalt des sozialen Friedens werden die Voraussetzungen auf lange Sicht jedoch schwieriger, wenn eine für die Aushandlung tragfähiger Kompromisse erforderliche starke Repräsentanz beider Seiten an den Verhandlungstischen nicht mehr gewährleistet ist“ (Dauderstädt, 2011, S. 559).



re, wie dies rund um das Stichwort *Fachkräftemangel* (z.B. Fuchs, 2013) debattiert wird.<sup>65</sup> Dann würden zunächst die Arbeitnehmer weniger Gründe sehen, sich Gruppen bzw. Koalitionen anzuschließen die ihnen zu mehr Verhandlungsmacht verhelfen. Wenn sie sich aufgrund solcher Umstände keiner Gewerkschaft anschließen, würde auch für die Arbeitgeber keine Notwendigkeit zur Mitgliedschaft in „Gegenorganisationen“ bestehen. Einige Forscher sehen dies als Grund dafür, dass in den Sektoren der „digitalen Wirtschaft“ überbetriebliche Tarifvereinbarungen und kollektive Interessenvertretungen keine große Rolle spielen (Abel, Ittermann & Pries, 2005). Außerdem kann davon ausgegangen werden, dass inzwischen nicht nur begehrte Fachkräfte, sondern generell weite Teile der Arbeitnehmerschaft verschiedenster Branchen und Ausbildungsstufen aus ganz unterschiedlichen Gründen eine Distanz zu Gewerkschaften haben; wodurch deren Machtbasis weiter schwindet und noch weniger Bedarf an Gegenorganisationen besteht (Nienhüser, 2014a, S. 241).

Darüber hinaus bleibt anzumerken, dass Unternehmen zwar durch einen Beitritt zu Arbeitgeberverbänden nicht nur ihre Machtbasis gegenüber den eigenen Angestellten und derer gewerkschaftlicher Vertretung verstärken können. Sie bekommen dadurch auch ein besseres Standing gegenüber anderen Stakeholdern, wie z.B. der Politik. Schließlich ist *Lobbyarbeit* ein zentrales Angebot der Arbeitgeberverbände (Schroeder & Silvia, 2014, S. 349). In einer Befragung von Arbeitgeberverbänden durch Witt et al. (2006, S. 129) bildet sie gar das wichtigste verbandliche Dienstleistungsangebot wenn es um die Zufriedenheit der Mitglieder geht (neben allgemeinen Informations- und Beratungsangeboten). Dass Lobbying im Sinne eines zielgerichteten Umgangs mit staatlichen Institutionen einen hohen Stellenwert für Arbeitgeberverbände haben muss, kann man auch bei Prigge (1987, S. 208) erkennen, für den der Staat die „dominierende Umweltbedingung industrieller Arbeitsbeziehungen“ darstellt.<sup>66</sup> Die Tätigkeit der Arbeitgeberverbände in diesen Arbeitsbeziehungen beschränkt sich dabei nicht auf Tarifpolitik, sondern beinhaltet auch – sogar mit zunehmender Wichtigkeit – Sozialpolitik, Gesundheitspolitik und Arbeitsmarktpolitik (Weitbrecht, 2010, S. 334). Zu guter Letzt ist in der Exportnation Deutschland auch der Einfluss der Arbeitgeberverbände auf die Außenwirtschaftspolitik ein starker Anreiz für eine Mitgliedschaft in ihnen (Brandl, 2013) – wobei hierzu noch zu erwähnen ist, dass die Exportorientierung der deutschen Wirtschaft zusammen mit der Globalisierung dazu führt, dass die Arbeitgeberverbände mit ihren nationalen Ausrichtungen zunehmend uninteressant für international agierende Unternehmen werden (Speth, 2013).

Abgekoppelt von der Fokussierung auf die Abläufe und Regeln industrieller Beziehungen ist für Unternehmen vor allem der Wettbewerb mit anderen Unternehmen wichtig. Dieser findet über einen Preis-Leistungsvergleich statt, der wiederum stark von den in Kapitel 3.1 dargestellten Kosten und somit vor allem von der Ausgestaltung des jeweiligen Tarifvertrags beeinflusst wird. Dies kann zumindest für die wichtigsten deutschen Branchen so verallgemeinert werden, denn schließlich „dominiert in den wirtschaftlich bedeutendsten Sektoren in Deutschland [...] noch immer der durch Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände ausgehandelte Branchen- oder Multibranchentarifvertrag“ (Schroeder & Silvia, 2014, S. 337). Diejenigen Unternehmen, die Einfluss auf diese Ausgestaltung von

<sup>65</sup> Eine Übersicht, worauf die Machtpositionen einzelner Arbeitnehmer beruhen, zeigt Nienhüser (1998, S. 2f und 14).

<sup>66</sup> Nach Kreft (2006, S. 139) ist dies insbesondere auf „regionaler Ebene“ der Fall.

Tarifverträgen nehmen können, vergrößern somit ihre Machtposition gegenüber ihren Mitbewerbern ohne Einfluss. Die *tarifgestaltende Arbeit*, bzw. die Möglichkeit zur Teilnahme an ihr, ist also ein weiterer wichtiger Anreiz zur Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden (Schroeder & Silvia, 2014, S. 349). Diese scheint aber vor allem Großunternehmen vorbehalten zu sein, was zu Unzufriedenheit bei kleinen und mittleren Unternehmen führt (Köpf, 2002; Schroeder & Ruppert, 1996). „Als Reaktion verlassen vor allem KMU die Arbeitgeberverbände, was einen selbstverstärkenden Effekt erzeugt, da die Interessen der verbleibenden Unternehmen dieser Größenklassen weiter marginalisiert werden“ (Kreft, 2006, S. 122).<sup>67</sup>

Noch interessanter als die Mitgestaltung der Ressource Tarifvertrag ist für viele Unternehmen sicherlich die Möglichkeit des Zugriffs auf die Ressourcen anderer Unternehmen. Hierbei können Arbeitgeberverbände hilfreich sein, da sie ein *Netzwerk* verschiedener Unternehmen darstellen und Veranstaltungen anbieten, die dem Austausch und der Kooperation der Mitgliedsfirmen dienen. So erwähnen Schroeder und Silvia (2014, S. 350) „die über viele Jahre hinweg gewachsene gesellige Dimension verbandlicher Kultur, in der eine extrafunktionelle, organisatorische Integrationskapazität besteht [und die] wirtschaftlich zu nutzende Kontakte“ ermöglicht. Dadurch bilden auch die Arbeitgeberverbände an sich eine bestimmte Form von *Sozialkapital*, denn neben Normen (für die dies schon zuvor erwähnt wurde) zählen auch Netzwerke zu dieser speziellen Kapitalform (Sauerland, 2003, S. 6). Den einzelnen Unternehmen kann die Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden also „aufgrund der stärkeren Einbindung in soziale Netzwerke Vorteile verschaffen und potentielle Ressourcen bieten“ (Ebbinghaus, Göbel & Koos, 2008, S. 19). Daher ist derart individuelles Sozialkapital ein wesentlicher Bestandteil der Macht Einzelner, wenn nicht gar mit ihr gleichzusetzen (Matiaske, 1999, S. 173).

Während in sozioökonomischen Betrachtungen wie dieser Macht nicht selten berücksichtigt wird, ist sie in der reinen *Ökonomik* eine weitgehend vernachlässigte Größe (Matiaske, 2007a); auch wenn viele Ökonomen ihre Berücksichtigung für möglich und sinnvoll erachten (vgl. z.B. die Beiträge im Sammelband Held, Kubon-Gilke & Sturn, 2008). Deshalb wird im Folgenden noch einmal hinterfragt, ob es wirklich wichtig ist, das Konstrukt Macht einzuführen oder ob nicht vielleicht alle interessierenden Phänomene zur Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden mit Modellen eines enger gefassten Rational Choice zu erklären sind wie er vor allem im Kern der Wirtschaftswissenschaften verwendet wird; immerhin würde dies die Betrachtung weniger komplex machen.

Im Zentrum des Kerns der Ökonomik steht in den letzten Jahrzehnten das *neoklassische Preismodell*. In dessen Mechanismen kommt zwar Macht nicht vor, doch ohne sie kann das Preismodell nicht alle Phänomene erklären, die auf Märkten beobachtet werden. Daher wird anerkannt, dass rund um die Marktmechanismen eine Art „Datenkranz“ existiert, der den Markt beeinflusst, aber nicht näher analysiert wird – dort kann man das Machtphänomen verorten (Rothschild, 2008, S. 19). Ähnlich argumentiert Erlei (2008, S. 248) für die auch hier interessierende *Neue Institutionenökonomik*: Dort sei Macht vor allem im Rahmen der Spieltheorie relevant, da sich diese mit gegenseitigen Abhängig-

---

<sup>67</sup> Behrens (2010, S. 158f) spricht diesbezüglich von „Oligarchisierungstendenzen“, verweist aber auch auf „formale Vetopunkte“ und das damit einhergehende „Droh- und Disziplinierungspotential“, das KMU gegenüber Großunternehmen im Verband nutzen können.

keitsverhältnissen beschäftige. In dieser seien aber „alle formal relevanten Informationen bereits in der extensiven Form des Spiels enthalten“, weswegen Macht als eine Art vorgeschalteter Mechanismus immer implizit berücksichtigt werde. Auch in dieser Argumentation wird wieder auf den Datenkranz rund um die eigentlichen Modelle verwiesen, womit klar wird: Ökonomische Untersuchungen kommen ohne eine Anerkennung der Existenz des Phänomens der Macht nicht aus, weigern sich aber oft, diese als solche zu bezeichnen. Meist stört das nicht weiter, da die betrachteten Prozesse sehr kleinteilig sind und äußere Einflüsse wie Macht einfach konstant gesetzt werden. Möchte man aber größere Zusammenhänge betrachten, die den angesprochenen Datenkranz bzw. die Übergänge zwischen der Makro- und der Mikroebene beinhalten, kann das Phänomen der Macht nicht ignoriert werden (Rothschild, 2008, S. 19f).<sup>68</sup>

Ähnliches ist zu postulieren, wenn **Unsicherheit** ins Spiel kommt. Möchte man (wie im vorliegenden Fall) im Rahmen eines weiten Rational Choice nicht von vollständiger Informiertheit aller Akteure ausgehen, wird schnell die Frage nach Macht relevant (Rothschild, 2008, S. 20). Detailliert nachvollziehen kann man dies bei Crozier und Friedberg (1979), die Macht als Mittel zur Kontrolle von Ungewissheiten deuten. So folgert Langer (1994, S. 12) nach seiner Analyse von Austritten aus Arbeitgeberverbänden, dass „im Gegensatz zu Eintrittsentscheidungen, die tendenziell eine Reduktion von Unsicherheiten bewirken, bei Entscheidungen über den Verbleib im Verband die Vergrößerung der Unsicherheitspotentiale durch einen Austritt als weiterer ‚Mitgliedschaftsgrund‘ berücksichtigt werden“ müsse.

Um realitätsnahe Betrachtungen anstellen zu können, ist ein Einbezug von Macht also auch in den Wirtschaftswissenschaften sinnvoll, insbesondere, wenn es um Probleme von Verbänden geht (Rothschild, 2008, S. 20). Auch wurde bereits darauf verwiesen, dass Macht auf vielfältigeren Ressourcen beruhen kann, als nur auf Geld bzw. privaten Gütern, die für sich allein genommen keine überzeugende Erklärung zur Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden darstellen (siehe Kapitel 3.1). Doch bilden im konkreten Fall nicht alle Ressourcen eine Grundlage für Macht, sondern nur diejenigen, die für andere Akteure von Interesse sind. Daher muss bei der Erforschung von Macht ständig die Entwicklung der **Akteursbeziehungen** im Auge behalten werden, was bei der Erforschung von privaten Gütern (wie der Name schon impliziert) nicht unbedingt so ist. „Während Preise die Relationen zwischen den Gütern angeben, ist die Macht ein Aspekt der Relationen zwischen den Akteuren“ (Matiaske & Nienhüser, 2010, S. 167).<sup>69</sup>

Gerade das jeweils vorherrschende Beziehungsgeflecht zwischen den individuellen und verbandlichen Akteuren der Arbeitgeber und Arbeitnehmer spielt als Hintergrund für die hiesige Forschungsfrage eine große Rolle (wie man gut im Literaturüberblick bei Behrens, 2010 nachvollziehen kann). Innerhalb dieses Beziehungsgeflechts ist, wie oben gezeigt wurde, schon derjenige mächtig, der den Zugang zu Akteuren kontrolliert, die über interessierende Ressourcen verfügen. Oder beispielhaft

<sup>68</sup> Wie dann eine Einbeziehung von Macht im oben vorgestellten Sinn in die Neue Institutionenökonomie gut gelingen kann, zeigt Schmid (2008).

<sup>69</sup> Man kann die in diesem Literaturüberblick genutzten Anreizkonstrukte Kosten und Macht also auch als zwei Seiten einer Medaille verstehen.

formuliert: C mag vielleicht private Güter besitzen, die A interessieren, doch wird die meiste Macht B zufallen, wenn A nur über ihn Zugang zu den Gütern von C bekommt. Aus dieser Sicht zeigt sich auch schon, dass Macht grundlegend einen potenziellen Charakter hat. „Die Existenz von Macht ist von ihrer Ausübung zu unterscheiden. Oftmals reicht die reine Existenz, um erwünschte Wirkungen zu erzeugen, sodass die Ausübung nicht mehr notwendig ist“ (Erlei, 2008, S. 245).

Die Antwort auf die Frage, ob Macht wirklich einen wichtigen Anreiz für die Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden bildet, den man nicht anders erklären kann, ist eindeutig: ja. Nur durch das Hinzuziehen von Erklärungsansätzen auf der Basis von Macht ergeben sich realistischere Analysen. Grund dafür ist, so wurde gezeigt, dass Macht die Beziehungen zwischen Akteuren beschreibt, auf mehr als nur finanziellen bzw. materiellen Ressourcen beruht und schon wirken kann, wenn sie nur potenziell vorhanden ist.

*Viertes Zwischenergebnis: Durch eine Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden können einzelne Arbeitgeber ihre Macht gegenüber verschiedenen Stakeholdern erhöhen. Am wichtigsten ist dabei der Vergleich der Machtposition mit den Arbeitnehmern und ihren Vertretungsorganisationen. Zum Zwecke einer realitätsnahen Erklärung der Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden sollte Macht als Erklärungsfaktor nicht ignoriert werden.*

## 4. Fazit

Auf der Suche nach Gründen für eine Vollmitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden wurden die in der relevanten Literatur vorhandenen Anreize in drei Gruppen eingeteilt: Geld, Normen und Macht. Etwas überraschend für eine Betrachtung aus Sicht des Rational Choice stellte sich Geld bzw. materielle Kosten als weitgehend wirkungsloser Anreiz dar. Dies liegt daran, dass Tarifverträge, deren Umsetzung mit der Vollmitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden einhergeht, ein öffentliches Gut sind und darüberhinausgehender Nutzen einer solchen Mitgliedschaft wohl bei anderen Anbietern günstiger zu haben wäre.

Daher werden in der relevanten Literatur vor allem zwei andere Anreizgruppen als relevant bezeichnet: Normen und Macht. Während Normen schon seit längerer Zeit verstärkt Einzug in Erklärungsmodelle auf Basis eines engen Rational Choice halten, z.B. in Form von Unternehmenskultur oder Sozialkapital, sind die Apologeten von Machttheorien weiterhin vor allem in anderen Bereichen der Sozialwissenschaften anzutreffen – weniger in den Wirtschaftswissenschaften und eher in der Soziologie und Politikwissenschaft. Im vorliegenden sozioökonomischen Setting leisten dahingegen beide Anreizgruppen wichtige Beiträge zum Verständnis der Mitgliedschaftsfrage.

Will man die Anreizgruppen nach ihrer Wichtigkeit ordnen, so besteht der wirkungsvollste Anreiz für Arbeitgeber, Mitglied in einem Arbeitgeberverband zu sein, letztendlich in der damit verbundenen Steigerung von *Macht* gegenüber Stakeholdern, insbesondere der eigenen Arbeitnehmerschaft und ihrer Vertretung, aber auch im Rahmen von Lobbying gegenüber öffentlichen Institutionen. Auch *Normen* können einen Anreiz zur Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband bilden. Während dies traditionell von höherer Bedeutung war, verlieren normative Anreize aber seit geraumer Zeit an Bindungskraft – dies gilt insbesondere für junge Unternehmen bzw. Arbeitgeber. Hinzu kommt, dass diese Art von Anreizen den gegebenen Machtstrukturen nicht diametral entgegenstehen wird. *Anreize mit monetärem Gegenwert* schließlich, sind am wenigsten ausschlaggebend für die Entscheidung, Mitglied in einem tarifragenden Arbeitgeberverband zu sein. Ginge es allein nach ihnen, hätten die Verbände wohl fast nur noch OT-Mitglieder.

Die oben vorgenommene Trennung in drei Anreizgruppen kann schon aufgrund der definitorischen Querbezüge dieser Gruppen nicht immer trennscharf sein. So sind z.B. materielle Kosten und Macht nicht selten zwei Seiten einer Medaille. Dennoch macht es Sinn, die Anreizgruppen nicht zu sehr zu vermengen und somit doch wieder alle Anreize auf eine strenge Eigennutzmaximierung zurückzuführen. Dies würde vielen der vorgestellten wissenschaftlichen Studien widersprechen, nicht zuletzt aus dem Grund, dass viele Anreize aus den Gruppen Normen und Macht eher unterbewusst und/oder unreflektiert wirken.

Daher wurde in diesem Beitrag eine sozioökonomische Sichtweise vertreten, die es ermöglichte, einen Großteil der Studien zur Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden einzubeziehen und somit ein realitätsnäheres und ausgewogeneres Gesamtbild zu erhalten. Eine aussagekräftige Grundstruktur dafür wurde aus Lindenbergs Theorie der sozialen Produktionsfaktoren abgeleitet, während sich die Sozialtheorie Colemans gut zur Darstellung der resultierenden Anreizgruppen eignete.

Mehrere der betrachteten Studien und Theorien betonen die Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen der deutschen Wirtschaft. Daher kann es natürlich immer sein, dass in einzelnen Branchen die Rahmenbedingungen anders gestaltet sind, als hier zusammengefasst oder verallgemeinernd angenommen wurde und somit andere Schwerpunktsetzungen bei den Anreizen bestehen. Es wird aber nicht davon ausgegangen, dass grundlegend andere Anreize bestehen, als hier aufgelistet wurden, da sehr viel Literatur rund um das Thema der Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden gesichtet wurde. Allerdings bleibt zu erwähnen, dass diese in den seltensten Fällen direkt auf die interessierende Forschungsfrage einging. Eine empirische Betrachtung dieser Frage auf Basis des vorliegenden Literaturüberblicks wäre deswegen weiterhin wünschenswert.

## 5. Literaturverzeichnis

- Abel, J.; Ittermann, P. & Pries, L. (2005). Erwerbsregulierung in hochqualifizierter Wissensarbeit - individuell und kollektiv, diskursiv und partizipativ. *Industrielle Beziehungen*, 12(1), 28-50.
- Bachmann, R. & Lane, C. (2006). Vertrauen und Macht in zwischenbetrieblichen Kooperationen - Zur Rolle von Wirtschaftsrecht und Wirtschaftsverbänden in Deutschland und Großbritannien. In J. Sydow (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen - Beiträge aus der „Managementforschung“* (Vol. 4, S. 75-106). Wiesbaden: Gabler.
- Bahn Müller, R. (2002). Diesseits und jenseits des Flächentarifvertrags - Entgeltfindung und Entgeltstrukturen in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Unternehmen. *Industrielle Beziehungen*, 9(4), 402-424.
- Baurmann, M. (2008). Zur Rolle sozialer Normen als Instrumente der Wertverwirklichung - Programm der Konferenz "Normen und Werte". Gesehen, URL: <http://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/sozwiss/sowi/normsandvalues/program/Konferenzprogramm.pdf>
- Behrens, M. (2010). Strukturen der Interessenvertretung in den Verbänden der Wirtschaft. In W. Schroeder & B. Weßels (Hrsg.), *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland* (S. 148-168). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Behrens, M. (2011). *Das Paradox der Arbeitgeberverbände: Von der Schwierigkeit, durchsetzungsstarke Unternehmensinteressen kollektiv zu vertreten*. Berlin: edition sigma.
- Behrens, M. (2013). Arbeitgeberverbände – auf dem Weg in den Dualismus? *WSI Mitteilungen*, 2013(7), 473-481.
- Bispinck, R. (2012). Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen – vom Niedergang zur Reform? *WSI Mitteilungen*, 2012(7).
- Bispinck, R.; Kirsch, J. & Schäfer, C. (2003). Mindeststandards für Arbeits- und Einkommensbedingungen und Tarifsystem. Düsseldorf: WSI der Hans-Böckler-Stiftung.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New Brunswick: Wiley & Son.
- Brandl, B. (2013). Die Repräsentativität von Arbeitgeberverbänden in Europa: Eine Standortbestimmung des „deutschen Modells“. *WSI Mitteilungen*, 2013(7), 510-518.
- Bührer, W. (2010). Geschichte und Funktion der deutschen Wirtschaftsverbände - Teil I: Geschichte und Funktionen der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände. In W. Schroeder & B. Weßels (Hrsg.), *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland* (S. 43-65). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Coleman, J. S. (1986). *Die asymmetrische Gesellschaft. Vom Aufwachsen mit unpersönlichen Strukturen*. Weinheim: Beltz.
- Coleman, J. S. (1987). Norms as social capital. In G. Radnitzky & P. Bernholz (Hrsg.), *Economic imperialism: The economic approach applied outside the field of economics* (S. 133-155). New York: Paragon House.
- Coleman, J. S. (1991). *Grundlagen der Sozialtheorie: Handlungen und Handlungssysteme*. München: Oldenbourg.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1979). *Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts.: Athenäum.
- Dauderstädt, M. (2011). Sozialer Frieden. In H. J. Gießmann & B. Rinke (Hrsg.), *Handbuch Frieden* (S. 557-563). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- de Pay, D. (2000). Transaktionskostentheorie. In H. Corsten (Hrsg.), *Lexikon der Betriebswirtschaftslehre* (Vol. 3). München, Wien: Oldenbourg.
- Diekmann, A.; Eichner, K.; Schmidt, P. & Voss, T. (Hrsg.). (2008). *Rational Choice: theoretische Analysen und empirische Resultate - Festschrift für Karl-Dieter Opp zum 70. Geburtstag*. Wiesbaden VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Diekmann, A.; Voss, T. & Rapoport, A. (2004). *Rational-Choice-Theorie in den Sozialwissenschaften: Anwendungen und Probleme*. München: Oldenbourg.
- Dietz, M. (2006). *Der Arbeitsmarkt in institutionentheoretischer Perspektive*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

- Donaldson, L. & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory - CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management (University of New South Wales)*, 16(1), 49-65.
- Dunlop, J. (1944). *Wage Determination Under Trade Unions*. New York: Kelley.
- Ebbinghaus, B.; Göbel, C. & Koos, S. (2008). Mitgliedschaft in Gewerkschaften - Inklusions- und Exklusionstendenzen in der Organisation von Arbeitnehmerinteressen in Europa. *Arbeitspapiere - Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung*, 111.
- Ellguth, P. & Kohaut, S. (2010). Auf der Flucht? Tarifaustritte und die Rolle von Öffnungsklauseln. *Industrielle Beziehungen*, 2010(4), 345-371.
- Ellguth, P. & Kohaut, S. (2012). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung - aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2011. *WSI Mitteilungen*, 65(4), 297-305.
- Ellguth, P. & Kohaut, S. (2015). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2014. *WSI Mitteilungen*, 2015(4), 290-297.
- Elster, J. (1989). *Nuts and Bolts for the Social Sciences*. Cambridge Cambridge University Press.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Erlei, M. (2008). Macht in der Ökonomik - allgegenwärtig, erfassbar, erklärbar und als erklärende Größe verzichtbar. In M. Held; G. Kubon-Gilke & R. Sturn (Hrsg.), *Macht in der Ökonomie* (S. 241-267). Marburg: Metropolis.
- Erlei, M. (2011). Agency-Kosten. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Gesehen, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/agency-kosten.html>
- Erlei, M.; Leschke, M. & Sauerland, D. (1999). *Neue Institutionenökonomik* (Vol. 1). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (2007). *Handbuch Kompetenzmanagement - Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (Vol. 2). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Esser, H. (1993). *Soziologie - Allgemeine Grundlagen*. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Esser, H. (1999). *Soziologie - Spezielle Grundlagen - Band 1: Situationslogik und Handeln*. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Finkel, S. E. (2008). In Defense of the Wide Rational Choice Model of Collective Political Action. In A. Diekmann; K. Eichner; P. Schmidt & T. Voss (Hrsg.), *Rational Choice: theoretische Analysen und empirische Resultate - Festschrift für Karl-Dieter Opp zum 70. Geburtstag* (S. 23-36). Wiesbaden VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Folmer, H. (2009). Why Sociology is Better Conditioned to Explain Economic Behaviour than Economics. *Kyklos*, 62(2), 258-274.
- Fuchs, J. (2013). Demografie und Fachkräftemangel. *Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz*, 56(3), 399-405.
- Fürstenberg, F. (2013). Entwicklungen in den industriellen Beziehungen: Ein Überblick. *Industrielle Beziehungen*, 20(4), 304-322.
- Goerke, L. & Hefeker, C. (2000). Delegation and Wage Determination in Trade Unions. *LABOUR: Review of Labour Economics & Industrial Relations*, 14, 393.
- Grebing, H. (1966). *Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung - ein Überblick*. München: Nymphenburger Verl.-Handlung.
- Grebing, H. (2007). *Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung - von der Revolution 1848 bis ins 21. Jahrhundert*. Berlin: Vorwärts Buch.
- Gröneweg, C. & Matiaske, W. (2012). Gullivers Fesseln - Corporate Social Responsibility als Normbildungsprozess. *Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.*, 25.
- Grote, J.; Lang, A. & Traxler, F. (2007). Germany. In F. Traxler & G. Huemer (Hrsg.), *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance: A Comparative Analytical Approach* (S. 141ff). New York [u.a.]: Routledge.
- Gürtzgen, N. (2006). The effect of firm-and industry-level contracts on wages - evidence from longitudinal linked employer-employee data. *ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper*(06-082).



- Haipeter, T. & Schilling, G. (2005). Tarifbindung und Organisationsentwicklung: OT-Verbände als Organisationsstrategie der metallindustriellen Arbeitgeberverbände. *Jahrbuch 2005 des Instituts Arbeit und Technik im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen*, 169-184.
- Haipeter, T. & Schilling, G. (2006). Von der Einfluss- zur Mitgliedschaftslogik - Die Arbeitgeberverbände und das System der industriellen Beziehungen in der Metallindustrie. *Industrielle Beziehungen*, 13(1), 21-42.
- Hans-Böckler-Stiftung. (2006). Allgemeinverbindlichkeit, Entsendegesetz, Kombi- und Mindestlohn. In Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), *Tarifpolitischer Jahresbericht 2006 des WSI-Tarifarchiv*. Düsseldorf.
- Hedtke, R. (2015). Was ist und wozu Sozioökonomie? In R. Hedtke (Hrsg.), *Was ist und wozu Sozioökonomie?* (S. 19-69). Wiesbaden: Springer.
- Heinze, R. G. (2005). *Interessengruppen und Politik: vom "Modell Deutschland" zur Erosion der Sozialpartnerschaft*. Paper presented at the Tagung der ev. Akademie "Frankreich und Deutschland im größeren Europa. Auf welchen Wegen zu Stabilität und Wachstum?", Loccum <http://www.sowi.ruhr-unibochum.de/mam/content/heinze/heinze/loccum2005neuv.pdf>
- Held, M.; Kubon-Gilke, G. & Sturn, R. (2008). *Macht in der Ökonomie* (Vol. 7). Marburg: Metropolis.
- Helfen, M. (2013). Sozialpartnerschaft bei Arbeitgeberverbänden: „Schnee von gestern“ oder vor der Renaissance? *WSI-Mitteilungen Ausgabe 07/2013*, 2013(07), 482-490.
- Henneberger, F. (2008). Zur Logik des kollektiven Handelns der Unternehmer - Ein Überblick über den Stand der theoretischen Forschung und einige Erklärungsversuche für die Situation in Deutschland. *Wirtschaftspolitische Blätter*, 55(3), 697-717.
- Henneberger, F. (2010). Zentrale Theorien und etwas Empirie zur Analyse des kollektiven Handelns von Unternehmern. In W. Schroeder & B. Weßels (Hrsg.), *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland* (S. 126-145). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hey, T. & Christ, P. (2006). Ausstieg aus Tarifverträgen - kein Allheilmittel. Gesehen am 24.09.2015, URL: <http://www.arbeitsrecht.de/newsletter/archiv/2006/ausstieg-aus-tarifvertraegen-kein-allheilmittel-03-2006.php>
- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice and loyalty - Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge/Mass: Harvard University Press.
- Homann, K. & Suchanek, A. (2005). *Ökonomik - eine Einführung* (Vol. 2). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jirjahn, U. (2013). Der Beitrag der Arbeitsmarktökonomik zur Erforschung von Gewerkschaften und Tarifvertragsbeziehungen in Deutschland. *Industrielle Beziehungen*, 20(4), 367-392.
- Kaiser, S. (2007). Sozialkapital in der betriebswirtschaftlichen Forschung: Status quo und Zukunft. In R. Lang & A. Schmidt (Hrsg.), *Individuum und Organisation* (S. 131-155). Wiesbaden: DUV.
- Keller, B. (2000). Arbeitspolitik als Anwendungsgebiet von "Rational Choice". *Industrielle Beziehungen*, 7(1), 69-96.
- Keller, B. (2010). Arbeitgeberverbände des öffentlichen Sektors. In W. Schroeder & B. Weßels (Hrsg.), *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland* (S. 105-125). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kiewiet, D. R. & McCubbins, M. D. (1991). *The logic of delegation - Congressional parties and the appropriation process*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirchgässner, G. (2008). *Homo oeconomicus - Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Kirsch, G. (2004). *Neue politische Ökonomie* (Vol. 5). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Kirsch, W.; Seidl, D. & Aaken, D. v. (2007). *Betriebswirtschaftliche Forschung - Wissenschaftstheoretische Grundlagen und Anwendungsorientierung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Knyphausen-Aufseß, D. z.; Linke, R. & Nikol, P. (2010). Die deutschen Gewerkschaften: Ein Review der aktuellen Forschungsliteratur. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 80(5), 561-609.

- Kohaut, S. & Schnabel, C. (2003). Tarifverträge - nein danke!?, Ausmaß und Einflussfaktoren der Tarifbindung west- und ostdeutscher Betriebe. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*(3), 312-331.
- Köpf, P. (2002). *Verbandsflucht: Motive und Konsequenzen von Arbeitgeberverbandsausritten* (Diplomarbeit), Universität Konstanz. URL: <http://kops.ub.uni-konstanz.de/bitstream/handle/urn:nbn:de:bsz:352-opus-9385/DAPeerKoeopf.pdf?sequence=1>
- Kreft, J. (2006). *Gewerkschaften und Spitzenverbände der Wirtschaft als bildungspolitische Akteure*: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kron, T. (2010). *Zeitgenössische soziologische Theorien - Zentrale Beiträge aus Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuhn, T. S. (1996). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kunz, V. (2004). *Rational Choice*. Frankfurt/Main: Campus.
- Lakatos, I. (1970). Falsification and the methodology of scientific research programmes. In I. Lakatos & A. Musgrave (Hrsg.), *Criticism and the growth of knowledge* (Vol. 3, S. 91-195). Cambridge: Cambridge University Press.
- Langer, A. (1994). Arbeitgeberverbandsausritte - Motive, Abläufe und Konsequenzen. *Industrielle Beziehungen*, 1(2).
- Laux, H. (1979). *Grundfragen der Organisation - Delegation, Anreiz und Kontrolle*. Berlin [u.a.]: Springer.
- Laux, H. (1990). *Risiko, Anreiz und Kontrolle - Principal-Agent-Theorie: Einführung und Verbindung mit dem Delegationswert-Konzept*. Berlin [u.a.]: Springer.
- Laux, V. & Laux, C. (2004). Strategische Informationsbeschaffung in Delegationsbeziehungen. In R. Gillenkirch (Hrsg.), *Wertorientierte Unternehmenssteuerung - Festschrift für Helmut Laux*. Berlin [u.a.]: Springer.
- Leckebusch, R. (1966). *Entstehung und Wandlungen der Zielsetzungen, der Struktur und der Wirkungen von Arbeitgeberverbänden*. Berlin: Duncker und Humblot.
- Ledyard, J. O. (1995). Public goods: A survey of experimental results. In J. H. Kagel & A. E. Roth (Hrsg.), *The Handbook of Experimental Economics* (S. 111-194). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Lehmann, K. (2002). *Stabilität und Veränderung der Flächentarifbindung von Arbeitgebern in Deutschland - eine theoretische und empirische Analyse*. Münster: Lit.
- Leschke, M. (2008). Karl Homanns Ökonomik als Gesellschaftstheorie. In I. Pies; T. Schönwälder-Kuntze; C. Lütge & A. Suchanek (Hrsg.), *Freiheit durch Demokratie - Festschrift für Karl Homann* (S. 197-211). Berlin: WVB.
- Lies, J. (2013). Unternehmenskultur. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Gesehen, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55073/unternehmenskultur-v7.html>
- Lindbeck, A. & Snower, D. J. (2001). Centralized bargaining and reorganized work: Are they compatible? *European Economic Review*, 45(10), 1851-1875.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Lyne, M. & Tierney, M. J. (2003). *The Politics of Common Agency: Implications for Agent Control with Complex Principals*. Paper presented at the American Political Science Association Annual Meeting, Philadelphia
- Markmann, H. (1995). 50 Jahre Arbeitsbeziehungen in Deutschland - eine Erfolgsgeschichte? *Industrielle Beziehungen*, 2(1), 82-100.
- Matiaske, W. (1999). *Soziales Kapital in Organisationen - Eine tauschtheoretische Studie*. München [u.a.]: Hampp.
- Matiaske, W. (2003). *Soziales Kapital in ökonomischer Perspektive*. Paper presented at the Nachhaltigkeit von Arbeit und Rationalisierung, Chemnitz. <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/NAR/download/Matiaske%20Sozialkapital.pdf>
- Matiaske, W. (2007a). *Macht und Austausch - Überlegungen aus sozioökonomischer Perspektive*. Paper presented at the Workshop der Kommission Personalwesen im Verband der

- Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre e.V., Mülheim an der Ruhr. [http://www2.hsu-hh.de/wbox0046/writable/2008/05/matiaske\\_beitrag.pdf](http://www2.hsu-hh.de/wbox0046/writable/2008/05/matiaske_beitrag.pdf)
- Matiaske, W. (2007b). Soziales Kapital in sozioökonomischer Perspektive. In M. Moldaschl (Hrsg.), *Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit 1 - Immaterielle Ressourcen*. Mering: Rainer Hampp.
- Matiaske, W. & Nienhüser, W. (2010). Machtmessung in Organisationen. In W. Mayrhofer; M. Meyer & S. Titscher (Hrsg.), *Praxis der Organisationsanalyse - Anwendungsfelder und Methoden*. Stuttgart: UTB.
- Meyer, M. & Hirsch, B. (2008). Die Wirkung des Wirtschaftsethikers und das Potenzial des Ökonomen. Karl Homann aus der Perspektive der Betriebswirtschaftslehre In I. Pies; T. Schönwälder-Kuntze; C. Lütge & A. Suchanek (Hrsg.), *Freiheit durch Demokratie - Festschrift für Karl Homann* (S. 173-196). Berlin: WVB.
- Minter, S. (2013). Anreiz. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Gesehen, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3627/anreiz-v12.html>
- Nienhüser, W. (1998). Macht bestimmt die Personalpolitik! - Erklärung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen aus macht- und austauschtheoretischer Perspektive. In A. Martin & W. Nienhüser (Hrsg.), *Personalpolitik - Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis* (S. 239-264). München, Mering: Hampp.
- Nienhüser, W. (2014a). Arbeit - Macht - Politik: Machtverschiebungen in den Arbeitsbeziehungen, deren Folgen und was man tun kann. In G. Vedder; N. Pieck; B. Schlichting & A. Schubert (Hrsg.), *Befristete Beziehungen. Menschengerechte Gestaltung von Arbeit in Zeiten der Unverbindlichkeit*. Mering: Rainer Hampp.
- Nienhüser, W. (2014b). Socio-economic Research in Personnel versus Personnel Economics. *Forum for Social Economics*, 1-16.
- Nienhüser, W. (2015). Sozioökonomische Personal- und Organisationsforschung. In R. Hedtke (Hrsg.), *Was ist und wozu Sozioökonomie?* (S. 311-336). Wiesbaden: Springer.
- Noé, C. (1970). *Gebändigter Klassenkampf, Tarifautonomie in der Bundesrepublik Deutschland - Der Konflikt zwischen Gesamtmetall und IG Metall von Frühjahr 1963*. Berlin: Duncker & Humblot.
- North, K. (2010). *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen* (Vol. 5). Wiesbaden: Gabler.
- Offe, C. & Wiesenthal, H. (1980). Two logics of collective action: theoretical notes on social class and organizational form. *Political power and social theory*, 1(1), 67-115.
- Olson, M. (2004). *Die Logik des kollektiven Handelns - Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen* (Vol. 5). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Opp, K.-D. (2005). *Methodologie der Sozialwissenschaften: Einführung in die Probleme ihrer Theorienbildung und praktischen Anwendung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Opp, K.-D. (2013). Norms and rationality. Is moral behavior a form of rational action? *Theory and Decision*, 74(3), 383-409.
- Ormel, J.; Lindenberg, S.; Steverink, N. & Verbrugge, L. M. (1999). Subjective Well-Being and Social Production Functions. *Social Indicators Research*, 46(1), 61-90.
- Ortmann, G. (2015). Betriebswirtschaftslehre – Teil der Sozioökonomik? In R. Hedtke (Hrsg.), *Was ist und wozu Sozioökonomie?* (S. 297-310). Wiesbaden: Springer.
- Ostrom, E. (1999). *Die Verfassung der Allmende: Jenseits von Staat und Markt*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Petzold, K. (2010). Die „harte“ Version, die „weiche“ Version und das Problem der Brückenannahmen *Rational Choice in der Archäologie* Gesehen am 20.01.2014, URL: <http://www.theorieag.de/rational-choice-in-der-archologie-4/>
- Peukert, H. (2011). Transaktionskostenökonomik. *Gabler Wirtschaftslexikon*. Gesehen, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/transaktionskostenoeconomik.html>
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.

- Picot, A.; Dietl, H. & Franck, E. (2005). *Organisation - Eine ökonomische Perspektive* (Vol. 4., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart Schäffer-Poeschel
- Polanyi, M. & Sen, A. (2009). *The Tacit Dimension* (Vol. Neuauflage). Chicago: University of Chicago Press.
- Prigge, W.-U. (1987). *Metallindustrielle Arbeitgeberverbände in Großbritannien und der Bundesrepublik Deutschland*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ramaswamy, R. & Rowthorn, R. (1993). Centralized Bargaining, Efficiency Wages, and Flexibility. *IMF Working Paper*, 1-32.
- Ross, A. M. (1948). *Trade union wage policy*. Berkeley: University of California Press.
- Rothschild, K. W. (2008). Macht: Die Lücke in der Preistheorie. In M. Held; G. Kubon-Gilke & R. Sturn (Hrsg.), *Macht in der Ökonomie*. Marburg: Metropolis.
- Saam, N. J. (2002). *Prinzipale, Agenten und Macht: eine machttheoretische Erweiterung der Agenturtheorie und ihre Anwendung auf Interaktionsstrukturen in der Organisationsberatung*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Sardison, M. (2004). Macht - eine interaktionsökonomische Betrachtung. *Diskussionspapiere des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik, 2004*(14).
- Sauerland, D. (2003). Sozialkapital in der Ökonomie - Stand der Forschung und offene Fragen In D. Sauerland; S. Boerner & G. Seeber (Hrsg.), *Sozialkapital als Voraussetzung von Lernen und Innovation* (S. 2-27). Lahr: AKAD.
- Schlicht, E. (1993). Koordinationskosten und „Social Capital“. In U. Schlieper & D. Schmidtchen (Hrsg.), *Makro, Geld & Institutionen*. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
- Schluchter, W. (2008). *Grundlegungen der Soziologie 2: Eine Theoriegeschichte in systematischer Absicht*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Schmid, M. (2008). Institutionenökonomik, Effizienz und Macht. In M. Held; G. Kubon-Gilke & R. Sturn (Hrsg.), *Institutionenökonomik, Effizienz und Macht* (S. 97-120). Marburg: Metropolis.
- Schmidt-Trenz, H.-J. (1996). *Die Logik kollektiven Handelns bei Delegation - Das Organisationsdilemma der Verbände am Beispiel des Beitragszwangs bei den Industrie- und Handelskammern*. Tübingen: Mohr.
- Schmitter, P. C. & Streeck, W. (1999). The organization of business interests: Studying the associative action of business in advanced industrial societies. *MPIfG discussion paper*, 99(1).
- Schmitz-Simonis, K.-E. (2001). Organisation: Potenzial für Unternehmen und Verbände. In K. Krey; K.-E. Schmitz-Simonis & J. Strötgen (Hrsg.), *Verbände im Wandel* (S. 6-14). Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Schnabel, C. (2005). Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände - Organisationsgrade, Tarifbindung und Einflüsse auf Löhne und Beschäftigung. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*(2&3), 181-196.
- Schnabel, C. & Wagner, J. (1996). Ausmaß und Bestimmungsgründe der Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden - eine empirische Untersuchung mit Firmendaten. *Industrielle Beziehungen*, 3(4), 293-306.
- Schroeder, W. (2010). Geschichte und Funktion der deutschen Arbeitgeberverbände. In W. Schroeder & B. Weißels (Hrsg.), *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland* (S. 26-42). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schroeder, W. & Ruppert, B. (1996). Austritte aus Arbeitgeberverbänden - Motive, Ursachen, Ausmaß. *WSI Mitteilungen*, 49(5), 316-328.
- Schroeder, W. & Silvia, S. J. (2003). Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. In W. Schroeder & B. Wessels (Hrsg.), *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland* (S. 244-270). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften
- Schroeder, W. & Silvia, S. J. (2014). Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. In W. Schroeder (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (Vol. 2, S. 337-365). Wiesbaden: Springer.
- Schulten, T. (2015). Europäischer Tarifbericht des WSI - 2014/2015. *WSI Mitteilungen*(6), 447-456.
- Shils, E. (2006). *Tradition*. Chicago: University of Chicago Press.
- Silvia, S. J. (2010). Mitgliederentwicklung und Organisationsstärke der Arbeitgeberverbände, Wirtschaftsverbände und Industrie- und Handelskammern. In W. Schroeder & B. Weißels

- (Hrsg.), *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland* (S. 169-182). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Simon, H. A. (1957). *Models of man - Social and rational; mathematical essays on rational human behavior in society setting*. New York: Wiley.
- Speth, R. (2010). Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Politik und Gesellschaft. In W. Schroeder & B. Weßels (Hrsg.), *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland* (S. 260-279). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Speth, R. (2013). Arbeitgeberverbände: Interessenvertretung und Lobbying. *WSI Mitteilungen*, 2013(7), 519-525.
- Statistisches Bundesamt. (2009). *Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland 2009*. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt. (2011). *Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland 2011*. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt. (2012). *Kostenstruktur bei Wäschereien und chemischen Reinigungen 2010*. Wiesbaden.
- Streeck, W. (2005). Nach dem Korporatismus: neue Eliten, neue Konflikte. *MPIfG working paper*, 05(4).
- Streeck, W. & Rehder, B. (2005). Institutionen im Wandel - Hat die Tarifautonomie eine Zukunft? In H. W. Busch; H. P. Frey; M. Hüther; B. Rehder & W. Streeck (Hrsg.), *Tarifpolitik im Umbruch* (S. 49-82). Köln: Deutscher Institutsverlag.
- Streeck, W. & Schäfer, A. (2008). Korporatismus in der Europäischen Union. In A. Schäfer & M. Höpner (Hrsg.), *Die Politische Ökonomie der europäischen Integration* (S. 203-240). Frankfurt am Main: Campus.
- Streeck, W. & Visser, J. (2006). Conclusions: Organized Business Facing Internationalization. In W. Streeck; J. Grote; V. Schneider & J. Visser (Hrsg.), *Governing Interests: Business Associations Facing Internationalization* (S. 242-272). London and New York: Routledge.
- Suchanek, A. (1993). Der homo oeconomicus als Heuristik. *Diskussionsbeiträge der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt der Katholischen Universität Eichstätt*, 38.
- Suchanek, A. & Kerscher, K.-J. (2006). Verdirbt der Homo oeconomicus die Moral? In V. v. Nell & K. Kufeld (Hrsg.), *Homo oeconomicus: Ein neues Leitbild in der globalisierten Welt* (S. 59ff). Berlin, Hamburg, Münster: LIT Verlag.
- Traxler, F. (1999). Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung. In W. Müller-Jentsch (Hrsg.), *Konfliktpartnerschaft - Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen* (Vol. 3, S. 57-77). München: Hampp.
- Traxler, F. (2007). Introduction. In F. Traxler & G. Huemer (Hrsg.), *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance: A Comparative Analytical Approach* (S. 3ff). New York [u.a.]: Routledge.
- Traxler, F. (2010). The long-term development of organised business and its implications for corporatism: A cross-national comparison of membership, activities and governing capacities of business interest associations, 1980–2003. *European Journal of Political Research*, 49(2), 151-173.
- Tullius, K. & Wolf, H. (2012). Legitimationsprobleme im System industrieller Beziehungen: Krise oder Revitalisierung des sozialpartnerschaftlichen Geistes? *Industrielle Beziehungen*, 19(4), 367-386.
- Tullock, G. C. (1989). *The economics of special privilege and rent seeking*. Boston [u.a.]: Kluwer.
- Vandaele, K. (2014). Ende des Abwärtstrends? Zur Entwicklung des Streikvolumens in Westeuropa seit Beginn der Weltwirtschaftskrise. *WSI-Mitteilungen*(5), 345–352.
- Varacalli, J. A. (2011). Review of "Edward A. Shils, A Fragment of a Sociological Autobiography". *The Catholic Social Science Review*, 16, 265-268.
- Visser, J. (2002). Why fewer workers join unions in Europe: A social custom explanation of membership trends. *British Journal of Industrial Relations*, 40(3), 403-430.
- Walser, M. (2013). Stabilisierung des Verbandstarifvertrags: Widersprüchliche Impulse der Rechtsordnung? *WSI-Mitteilungen*, 2013(7), 491-499.

- Weber, M. (1980). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr.
- Weitbrecht, H. (1969). *Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie - Eine soziologische Untersuchung am Beispiel der deutschen Metallindustrie*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Weitbrecht, H. (2010). Arbeitgeberverbände in der Tarifpolitik und im tarifpolitischen System der Bundesrepublik. In W. Schroeder & B. Weßels (Hrsg.), *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland* (S. 316-341). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wien, A. & Franzke, N. (2014). *Personalrecht*: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Wikipedia.de. (2015). Vereinigungsfreiheit. Gesehen am 31.08.2015, URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Vereinigungsfreiheit>
- Winkelhake, O. (1997). Deutsche Gewerkschaften und die Logik kollektiven Handelns. In I. Pies & M. Leschke (Hrsg.), *Mancur Olsons Logik kollektiven Handelns* (S. 195-214). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. (2003). *Tarifautonomie auf dem Prüfstand*. München: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit.
- Witt, D.; von Velsen-Zerweck, B.; Thiess, M. & Heilmair, A. (2006). *Herausforderung Verbändemanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Zimmer, S. (2002). *Jenseits von Arbeit und Kapital? Unternehmerverbände und Gewerkschaften im Zeitalter der Globalisierung*. Opladen: Leske + Budrich.

## Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:

01. **Weller, I./Steffen, E. 2000:** Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung bei der Lynx Consulting Group/Bielefeld. Berlin.
02. **Bendel, K. 2000:** Zufriedenheit von Nutzerinnen und Nutzern mit ambulanten Pflegedienstleistungen. Forschungsbericht. Berlin.
03. **Bendel, K./Matiaske, W./Schramm, F./Weller, I. 2000:** „Kundenzufriedenheit“ bei ambulanten Pflegedienstleistern. Bestandsaufnahme und Vorschläge für ein stress-theoretisch fundiertes Messinstrument. Berlin.
04. **Holtmann, D./Matiaske, W./Möllenhoff, D./Weller, I. 2001:** Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst. Zur Validierung des Leistungsbeurteilungs- und -bewertungssystems LBB-SYS. Berlin.
05. **Martin, A./Purwin, J. 2001:** Soziale Fähigkeiten in Arbeitsgruppen. Eine empirische Studie zur Ermittlung der Kooperationsfähigkeit. Berlin.
06. **Weller, I. 2001:** Fluktuationsneigung und Commitment. Eine empirische Betrachtung bei F&E-Mitarbeitern. Berlin.
07. **Matiaske, W./Holtmann, D./Weller, I. 2002:** Anforderungen an Spitzenführungskräfte. Retrospektive und Perspektive: Eine empirische Untersuchung. Berlin.
08. **Jütte, W./Matiaske, W. 2002:** Regionale Weiterbildungsnetzwerke. Eine exemplarische Analyse. Berlin.
09. **Holtmann, D./Matiaske, W./Weller, I. 2002:** Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren von Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst. Vorstellung eines Forschungsprojektes. Berlin.
10. **Erbel, C. 2003:** Personalmanagement, Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt. Eine empirische Analyse. Berlin.
11. **Weller, I./Matiaske, W. 2003:** Gütekriterien und faktorielle Struktur des IMC-Gitters zur Messung von Leistungs-, Macht- und Anschlussmotiven. Berlin.
12. **Schlese, M./Schramm, F. 2004:** Beschäftigungsbedingungen in der Gebäudereinigung – eine Analyse des Sozioökonomischen Panels. Berlin.
13. **Schramm, F./Zeitlhöfler, I. 2004:** Personalpolitik an Hochschulen. Eine Studie anhand der HWP – Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik. Berlin.
14. **Bekmeier-Feuerhahn, S./Eichenlaub, A. 2004:** Ein Markenzeichen für die Universität: Wie kann die Identität der Universität in einem Bild verdichtet werden? Berlin.
15. **Schlese, M./Schramm, F. 2004:** Implikationen der Tarifverträge zur Leiharbeit für die Tarif- und Beschäftigungsbedingungen im Gebäudereiniger-Handwerk. Berlin.
16. **Weller, I./Matiaske, W. 2008:** Gütekriterien einer deutschsprachigen Version der Mini Markers zur Erfassung der „Big Five“. Berlin.
17. **Wigger, A. 2008:** Managing organizational change: Application of the Biomatrix theory to the transformation of a non-profit organization, Berlin.
18. **Matiaske, W./Tobsch, V./Fietze, S. 2009:** Erfolgs- und Kapitalbeteiligung von Beschäftigten in Deutschland. Abschlussbericht einer repräsentativen Befragung, Berlin.
19. **Weller, I./Matiaske, W. 2009:** Leistungsorientierung und der Wechsel des Rahmens. Ein Erklärungs- und Messansatz für Extra-Rollenverhalten, Berlin.
20. **Fietze, S./Matiaske, W. 2009:** Podcast in der Lehre: Bericht über den Einsatz an der Helmut-Schmidt-Universität, Berlin.

Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.

Unsere Berichte finden Sie auch im Internet: <http://www.werkstatt-opf.de>

## **Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:**

21. **Fritz, M./Issa, N./Müller, G./Tuchtfeldt, S./Fietze, S./Kattenbach, R. 2011:** Der Arbeitskraftunternehmer. Erschöpfung und Arbeitszufriedenheit im JD-R Modell, Berlin.
22. **Olejniczak, M. 2011:** Arbeit im Kontext des SGB II - Personalwirtschaftliche Aspekte des Neuen Steuerungsmodells, Berlin.
23. **Olejniczak, M. 2011:** Hartz IV als Dienstleistung, Berlin.
24. **Fietze, S./Holtmann, D./Matiaske, W. 2012:** Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst. Zur Validität des analytischen Beurteilungssystems LBB-SYS, Berlin.
25. **Gröneweg, C./Matiaske, W. 2012:** Gullivers Fesseln – Corporate Social Responsibility als Normbildung, Berlin.
26. **Freude, M./Horn, C./Matischik, J.-P./Sinner, E./Fietze, S. 2013:** Person-Organization Fit und Commitment unter Einfluss der Persönlichkeitsdimensionen. Ergebnisse eines Lehrprojekts an der Universität Hamburg, Berlin.
27. **Fietze, S./Matiaske, W./Schult, M./Tobsch, V. 2014:** Flexibilität durch Verfügbarkeit. Abrufarbeit in Deutschland, Berlin.
28. **Olejniczak, M./Salmon, D./Matiaske, W./Fietze, S. 2014:** Arbeitsbedingungen in Jobcentern - Gemeinsame Einrichtungen nach § 44b SGB II Mitarbeiterbefragung zum Arbeitsumfeld, psychischer Belastung und Arbeitszufriedenheit , Berlin.
29. **Matiaske, W./Holtmann, D./Fietze, S. 2014:** Anforderungen an Spitzenführungskräfte – Retrospektive und Perspektive. Replikation einer empirischen Untersuchung, Berlin.
30. **Wolfslast, Martin 2015:** Images of organizations in various discursive fields: A correspondence analysis of metaphors in company reports
31. **Egeling, Alexander 2016:** Anreize zur (Voll-)Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden – Ein Literaturüberblick aus sozioökonomischer Sicht