

## Umgang mit beruflichen Transitionen: Ergebnisse eines europäischen Forschungsprojektes

Kieselbach, Thomas; Mader, Sabine

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kieselbach, T., & Mader, S. (2005). Umgang mit beruflichen Transitionen: Ergebnisse eines europäischen Forschungsprojektes. *Journal für Psychologie*, 13(1-2), 87-103. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-17212>

### Nutzungsbedingungen:

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

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

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

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

# **Umgang mit beruflichen Transitionen – Ergebnisse eines europäischen Forschungsprojektes**

Thomas Kieselbach und Sabine Mader

## **Zusammenfassung**

Vor dem Hintergrund von Ergebnissen aus dem internationalen Forschungsprojekt „Sozialer Geleitschutz und nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit: Innovative Konzepte für Outplacement/Replacement-Beratung“ (SOCOSE) werden individuelle berufliche Veränderungen als Transitionen thematisiert. Angesichts instabil werdender Beschäftigungsverhältnisse wurde in fünf Ländern (Belgien, Deutschland, Holland, Italien und Spanien) untersucht, wie Beschäftigte mit Arbeitsplatzunsicherheit und Entlassung umgehen und welche Unterstützungsformen hierbei besonders förderlich sein können. Auf Seiten der Beschäftigten spielen Aspekte von Gerechtigkeitsempfinden eine entscheidende Rolle im Umgang mit (unfreiwilliger) beruflicher Neuorientierung. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass langfristig nur durch eine nachhaltige Kooperation aller Sozialpartner das Ziel einer flexiblen und beschäftigungsfähigen Belegschaft erreicht werden kann.

## **Schlagwörter**

Berufliche Transitionen, Beschäftigungsfähigkeit, atypische Beschäftigung, Gerechtigkeit, Outplacement/Replacement, Arbeitsmarktpolitik.

## **Summary**

*Dealing with occupational transitions –  
results of an European research project*

Considering results of the international research project „Social convoy and sustainable employability“ (SOCOSE) individual changes of employment are made for subject as occupational transitions. In view of increasing instable conditions of employment structures research was done in five European countries (Belgium, Germany, Netherlands, Italy and Spain). It was investigated how employees deal with insecure job-conditions, with job loss and what kind of support is therefore particularly helpful. On the side of employees aspects of the experience of justice plays an

important part in dealing with (unvoluntary) job reorientation. Beyond that it appeared that on the long run we will reach the goal of flexible and employable personnel only through sustainable cooperation between all employers and employed.

### Keywords

Occupational transitions, employability, atypical employment, justice, outplacement/replacement, labour market policy.

Die aktuelle Arbeitsmarktentwicklung ist vor allem durch einen Anstieg beruflicher Transitionen gekennzeichnet (Rogers u. Rogers 1989). Einerseits ist dies die Folge der Globalisierung von Märkten und der Wirtschaft insgesamt; andererseits ist dies gerade auch ein Merkmal von Globalisierung: Veränderung und Flexibilisierung – was, auf der Seite der einzelnen Beschäftigten, Transitionen in der Berufsbiographie bedeutet.

Während Transitionen insgesamt zunehmen, wird die Beschäftigungssituation für viele Beschäftigte zunehmend unsicherer. Die Garantie auf einen stabilen Arbeitsplatz verschwindet zusehends. Die Gesellschaft insgesamt ist aufgefordert, sich auf diese Veränderungen entsprechend einzustellen. Die traditionelle Arbeitslosigkeitsforschung hat sich der Erforschung individueller Folgen von Arbeitsplatzverlust gewidmet sowie der besonderen Schwierigkeiten bei der Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt. Zukünftig wird es verstärkt darum gehen müssen, Arbeitslosigkeit präventiv zu begegnen (Kieselbach 1989, Kieselbach u. Klink 1997). Diese neue Herausforderung der kontinuierlichen Anpassung an sich verändernde Arbeitsmarktbedingungen wird mit dem Konzept der Beschäftigungsfähigkeit umschrieben (Gazier 1998). Dabei ist zu bedenken, dass die Verantwortung für das Erlangen dieser neuen Qualifikation nicht allein den einzelnen Beschäftigten auferlegt werden kann. Mehr als bislang müssen hier auch Unternehmen einbezogen werden, die Mitarbeiter entlassen oder eine größere Flexibilität einfordern. Gleichzeitig müssen Bedingungen geschaffen werden, in denen Individuen nicht nur als Empfänger von Hilfe und Unterstützung erscheinen; vielmehr müssen sie aktive Partner im Prozess der Reorientierung werden, in dem ihre Eigeninitiative gefordert ist (Frese 1997). Es gilt, neue Coping-Strategien zu entwickeln, und Transitionen für die einzelnen Betroffenen sinnhaft zu gestalten.

Den Ausgangspunkt des Projektes „Sozialer Geleitschutz und nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit: Innovative Konzepte für Outplacement/Replacement-Beratung“ (SOCOSE) bildeten die verschiedenen Effekte von Entlassungen – vorwiegend auf der Seite der Individuen – als bedeutendstem Aspekt zunehmender beruflicher Transitionen. Es versteht sich von selbst, dass Entlassungen gesamtgesellschaftliche Effekte haben im Hinblick auf Aspekte wie finanzielle

Unterstützung, Trainings- oder Reintegrationsmaßnahmen sowie im Bereich psychischer und physischer Beeinträchtigungen, die zur Entlassung beigetragen haben oder Folge derselben waren. Nur selten finden sich hingegen Studien, die die Folgen von Entlassungen für die entlassenden Unternehmen oder die dort verbleibenden Beschäftigten thematisieren (die sogenannten „survivors of lay-offs“, also die „Überlebenden“; Brockner u. Greenberg 1990, Konovsky u. Brockner 1993, Konovsky u. Folger 1991). Hierunter fallen einerseits die Personalverantwortlichen und Vorgesetzten, die die Entlassungsentscheidungen kommunizieren müssen und von den Beschäftigten häufig für direkt verantwortlich gehalten werden. Andererseits sehen sich die verbleibenden Beschäftigten oft großen Unsicherheiten ausgesetzt. Dies wirkt sich auf ihre Motivation und Leistung aus, was wiederum nachteilige Folgen für das Unternehmen insgesamt hat.

Es zeigt sich, dass die kontinuierliche Anpassung an veränderte wirtschaftliche und Arbeitsmarktbedingungen eine kontinuierliche Herausforderung darstellt, auf die es sich bereits während (scheinbar) stabiler Beschäftigungsverhältnisse einzustellen gilt. Hierdurch können Veränderungen antizipiert und notwendige Transitionen erheblich abgemildert werden. Auch dies kann jedoch nicht allein in der Verantwortlichkeit der einzelnen Beschäftigten liegen. Hier sind ebenfalls die Unternehmen gefordert und ihre jeweiligen Trainingskonzepte sowie das Bildungssystem – nicht zuletzt schließt dies auch das System sozialer Sicherung mit ein.

Im Zentrum des SOCOSE-Projektes stehen jedoch die individuellen Beschäftigten, die entlassen wurden oder die mit der Möglichkeit von Entlassung konfrontiert sind sowie ihre Bewertung dieser Prozesse. Von besonderer Bedeutung ist hierbei der Aspekt wahrgenommener Gerechtigkeit (Wegener 1995). Die Forschung hat gezeigt, dass Beschäftigte Entscheidungen eher akzeptieren, wenn sie die Entscheidungen oder Prozesse als gerecht erleben (Cropanzano u. Greenberg 1997, Kieselbach 1997, 1998).

In fünf europäischen Ländern (Belgien, Deutschland, Italien, Niederlande und Spanien) analysierten Psychologen und Sozialwissenschaftler des europäischen Forschungsprojekts SOCOSE in den Jahren 2000 bis 2004 Konzepte der Begleitung von Beschäftigten bei Entlassungen hin zu neuer Beschäftigung<sup>1</sup>. Zwei assoziierte Partner aus Deutschland und den Niederlanden ergänzten die Forschung durch die Bereiche Arbeitsrecht bzw. Unternehmensethik<sup>2</sup>. Der

---

<sup>1</sup> Koordinator: Prof. Dr. Thomas Kieselbach, Universität Bremen, Deutschland; nationale Partner: Prof. Dr. Sebastiano Barnara, Universität Siena/Politechnikum Milano, Italien; Prof. Dr. Louis Lemkow, Autonome Universität Barcelona, Spanien; Prof. Dr. Wilmar Schaufeli, Universität Utrecht, Niederlande; Prof. Dr. Hans De Witte, Katholische Universität Leuven, Belgien.

<sup>2</sup> Prof. Dr. Dr. Rolf Birk, Universität Trier, Deutschland und Prof. Dr. Ronald Jeurissen, Universität Nijmegen, Niederlande.

Forschungsansatz des SOCOSE Projekts war induktiv. Erhoben wurden: die subjektive Sicht von Beschäftigten in unsicheren Arbeitsverhältnissen (ihre Erwartungen); Erfahrungen von erfolgreich wiederbeschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern (Elemente erfolgreicher Interventionen); innovative Beispiele von Beratung bei beruflichen Transitionen (Übertragbarkeit; Eignung für die Integration in ein Modellkonzept); und Expertenwissen (Einstellungen und Expertisen unterschiedlicher sozialer Akteure). Unter zusätzlicher systematischer Einbeziehung von Ergebnissen psychologischer Arbeitslosenforschung sowie Arbeiten zu Eigeninitiative, Unternehmertum etc., lassen sich so die folgenden Grundannahmen des SOCOSE-Projekts begründen:

- Arbeitsplatzverlust und Arbeitslosigkeit können die individuellen Ressourcen der Betroffenen, die für die Überwindung dieser kritischen Lebensereignisse erforderlich sind, übersteigen.
- Outplacement/Replacement-Beratung ist Teil einer proaktiven Strategie von Primärprävention: Antizipation sowie Kenntnis von möglichen psychosozialen Folgeschäden erleichtern die Bewältigung beruflicher Transitionen.
- Professionelle Beratung als eine Form sozialer Unterstützung im Zuge beruflicher Übergänge kann den Stress der Arbeitslosigkeit mildern, eine erfolgreiche Transition ermöglichen oder erleichtern, sowie dem Entstehen psycho-sozialer Barrieren von Wiederbeschäftigung entgegenwirken und so Phasen ohne Beschäftigung verkürzen.
- Die Beziehung zwischen dem professionellen Helfer und dem Beschäftigten in der beruflichen Transition als Hilfeempfänger kann effektiver gestaltet werden, wenn sich ihre soziale Beziehung und die Bereitstellung von Hilfsangeboten aus einem gesetzlichen Anspruch ableiten lassen und nicht aus der Selbstzuschreibung von Hilfsbedürftigkeit seitens der Betroffenen.
- Effektive professionelle Unterstützung, die zu angemessenen Formen von Wiederbeschäftigung führt, kann rückblickend als eine Form retributiver Gerechtigkeit erfahren werden – angesichts einer als von den Betroffenen als sozial ungerecht erlebten Entlassung (bezüglich der Dimensionen erlebter distributiver, prozeduraler und Interaktionsgerechtigkeit).
- Die Übernahme sozialer Verantwortung durch die entlassende Firma kann dazu beitragen, Arbeitsplatzverlust zu de-individualisieren und sich darüber hinaus positiv auf die im Unternehmen verbleibenden Beschäftigten auswirken („survivors-of-layoff“).
- Die Integration professioneller Beratung bei beruflichen Übergängen in ein breiter gefasstes Rahmenkonzept nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit, das soziale und individuelle Aspekte berücksichtigt (interaktive Beschäftigungsfähigkeit), könnte zu einer flexibleren und wettbewerbsfähigeren Arbeitnehmerschaft führen, die berufliche Übergänge nicht als persönliches Versagen erfährt.

## Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

**D**ie empirischen Analysen des SOCOSE-Projekts beinhalteten unterschiedliche Methoden der Datengewinnung:

- interdisziplinäre Analysen der bestehenden ökonomischen und politischen Strukturen, die den Rahmen bilden für Outplacement/Replacement-Beratung und existierende Interventions-Ansätze,
- qualitative Feldstudien: Interviews mit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in unsicheren Beschäftigungsverhältnissen im Zuge betrieblicher Umstrukturierungen sowie mit Beschäftigten, die nach Outplacement-Beratung erfolgreich neue Beschäftigung gefunden haben,
- Analysen innovativer Fallstudien zur Begleitung beruflicher Transitionen,
- qualitative Feldstudien: Experteninterviews mit Akteuren, die an verantwortlicher Stelle bei Entlassungsprozessen involviert sind (Personalberater und Outplacementberater),
- Befragung unterschiedlicher Experten als Vertreter der wichtigsten Arbeitsmarktakteure (Arbeitgeberverbände, Arbeitsverwaltung, Gewerkschaften, Arbeitsministerien, Politiker, Personalverantwortliche),
- Entwicklung eines integrierten Modells von Outplacement/Replacement zur Begleitung beruflicher Transitionen.

## Outplacement/Replacement-Beratung in den fünf beteiligten Ländern

**D**ie fünf beteiligten Länder unterscheiden sich grundlegend hinsichtlich der Einführung und Verbreitung von Outplacement, aber auch hinsichtlich des Umgangs mit Arbeitslosigkeit, der Bereitstellung von Arbeitslosenunterstützung und Beratungsangeboten, sowie der Unternehmenskultur und daraus resultierender Handlungsroutinen über die rechtlichen Anforderungen hinaus.

Vom traditionellen Outplacement abgesehen, das von privaten Unternehmen angeboten und organisiert wird, haben sich in Europa im Zuge der Arbeitsmarktkrise eine Reihe unterschiedlicher Konzepte zur Verhinderung von Arbeitslosigkeit und zur Gestaltung beruflicher Transitionen herausgebildet (z. B. nationale Beschäftigungsstrategien, die auf firmeninternen Ansätzen basieren oder von Beschäftigungsgesellschaften initiiert werden). In den Niederlanden z. B. sind Outplacement und andere Instrumente zur Begleitung

beruflicher Transitionen bei Umstrukturierung oder Massenentlassung regelmäßig auf der Basis von Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern implementiert. In Belgien haben Beschäftigte, die älter als 45 Jahre sind, einen gesetzlichen Anspruch auf Outplacement.

## **Arbeitnehmer in unsicheren Beschäftigungsverhältnissen**

In der zweiten Phase des SOCOSE-Projekts wurden zwei Personengruppen interviewt (Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in unsicheren Beschäftigungsverhältnissen und nach Outplacement-Beratung erfolgreich Wiederbeschäftigte). Je Gruppe wurden in jedem Land 25 Interviews durchgeführt. Nachstehend werden die wesentlichen Ergebnisse für die Gruppe der unsicher Beschäftigten wieder gegeben:

Grundsätzlich kann man sagen, dass sich die Befragten in der Phase der Arbeitsplatzunsicherheit von ihrem Unternehmen ungerecht behandelt fühlten (sie beklagten z. B. unzureichende Kommunikation und mangelnde Offenheit seitens des Unternehmens). Als unangemessen wahrgenommene Kommunikationsstrategien des Managements verstärkten die Wahrnehmung von Arbeitsplatzunsicherheit. Aus allen Ländern wurden Fälle berichtet, in denen die Beschäftigten erst durch die Medien von den in ihrem Unternehmen anstehenden Entlassungen informiert wurden. Die Beschäftigten fühlten sich generell unzureichend in den Prozess der Umstrukturierung und in die Entlassungsentscheidungen eingebunden. Diese Erfahrungen führten jedoch nicht zu kollektiven Reaktionen auf Seiten der Arbeitnehmer. Vielmehr bewirkten Gefühle von Unsicherheit und Gerüchte eine starke Individualisierung des Erlebten. Die meisten Befragten waren nicht der Ansicht, dass an der Situation irgend etwas zu ändern gewesen sei, und manchmal wurden auch die Möglichkeiten der Gewerkschaften als unzureichend beschrieben, weil es diesen an Einfluss fehlte, die Interessen der Beschäftigten wirksam zu schützen.

In der Phase der Arbeitsplatzunsicherheit erlangen Fragen von Beschäftigungsfähigkeit und Verantwortungszuschreibung zentrale Bedeutung – dies gilt umso mehr, als sich zeigte, dass Weiterbildungsangebote von Seiten der Unternehmen, die über aktuelle Arbeitsplatzanforderungen hinaus gehen, die Ausnahme darstellen. Einzig in den Niederlanden finden sich in den Unternehmen aktive Strategien zur Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit; so erwarten Unternehmen z. B. auch von jenen Beschäftigten die Bereitschaft zu Job-Rotation, die keinen Wechsel des Arbeitsplatzes anstreben. Auf Seiten der Beschäftigten ist aktives Engagement in Training und Weiterbildung generell eher niedrig. Es scheint daher, dass der Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit

und der Notwendigkeit kontinuierlicher Anpassung an Arbeitsmarktanforderungen bislang weder von Arbeitnehmern noch von Arbeitgebern besondere Bedeutung beigemessen wird.

Die Beschäftigten waren der Ansicht, dass es im Falle unvermeidlicher Entlassung in der Verantwortung des Arbeitgebers läge, Information frühzeitig, vollständig und möglichst in unterstützender Form bereit zu stellen. Bevor es dazu kommt, sollten sich die Unternehmen jedoch um alternative Arbeitsplätze für die Beschäftigten innerhalb ihrer Netzwerke bemühen, um Entlassungen zu vermeiden.

Die wichtigsten von den Befragten angesprochenen Themenfelder lassen sich in die folgenden Bereiche gliedern:

- Beschäftigte fühlen sich in der Situation der Arbeitsplatzunsicherheit von den Unternehmen ungerecht behandelt. Sie fühlen sich in Umstrukturierungsprozesse und Entlassungsentscheidungen unzureichend eingebunden. Dies alles führt jedoch nicht zu Kollektivhandlungen auf Seiten der Beschäftigten; vielmehr führen Gerüchte und Unsicherheiten zu einer starken Individualisierung.
- In allen Ländern sind die Befragten der Ansicht, dass weder sie selbst noch ihre Interessenvertreter oder die Gewerkschaften positiv auf die Situation der Unsicherheit einwirken können, da es ihnen an Einfluss fehle. Sie sehen es als Verantwortung der Unternehmen an, im Falle unvermeidlicher Entlassungen frühzeitig, vollständig und möglichst unterstützend Information bereit zu stellen.
- Hinsichtlich der generellen Förderung von Beschäftigungsfähigkeit sind entsprechende Angebote von Seiten der Unternehmen, die über momentane Arbeitsplatzanforderungen hinausgehen, kaum zu finden (außer in den Niederlanden, wo Unternehmen über aktive Strategien zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit verfügen). Auf Seiten der Beschäftigten ist aktives Bemühen um Training und Weiterbildung die Ausnahme. Weder für Unternehmen noch für Beschäftigte sind derzeit die Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit sowie die Notwendigkeit von kontinuierlicher Anpassung an Arbeitsmarktanforderungen von vorrangiger Bedeutung.

## **Erfahrungen erfolgreich wiederbeschäftigter Arbeitnehmer**

**N**icht allen Beschäftigten und nicht in allen Wirtschaftsbereichen oder Branchen wird Transitionsberatung gleichermaßen angeboten. Die in den in die Studie einbezogenen Ländern Befragten haben allerdings die Beratungsangebote grundsätzlich positiv bewertet. In einigen Fällen war es die

Vielfalt der Beratungsangebote, die hervorgehoben wurde, in anderen Fällen bezog sich die positive Bewertung auf den zusätzlichen Beitrag, den Beratung im Rahmen von Sozialplänen geleistet hat.

Die Bestandteile der traditionellen Outplacement/Replacement-Beratung unterscheiden sich in den untersuchten Ländern kaum. Die Angebote umfassten:

- Einführungsveranstaltung, Vorstellung der Berater und der Angebote,
- Gruppenberatung, die einen Austausch über Bewerbungsverfahren, die Gestaltung von Lebensläufen und Arbeitsmarktchancen ermöglicht,
- Einzelberatung zur Erstellung des persönlichen Profils und zur individuellen Stärken-Schwächen-Analyse,
- praktische Übungen.

Die Bestandteile der Beratungskonzepte, die am häufigsten positiv bewertet wurden, sind:

- der systematische Ansatz, das bedeutet die Integration verschiedener Elemente in den Beratungsprozess, z. B. psychologische Unterstützung, sinnvolle Trainings- und Weiterbildungsangebote sowie Karriereplanung,
- die Kombination von Einzel- und Gruppenberatung,
- psychologische Unterstützung,
- Aneignung von Kenntnissen und Fertigkeiten,
- eine Erholungsphase, in der die Beschäftigten sich nicht unmittelbar um neue Arbeit bemühen müssen.

Ein Vergleich zwischen Spanien und den Niederlanden hinsichtlich des Umgangs mit beruflichen Transitionen zeigt zwei Extremsituationen auf. In Spanien erfolgt bei Arbeitsplatzverlust vorrangig finanzielle Kompensation, und Arbeitslosigkeit wird vielfach als Problem des Einzelnen angesehen. In den Niederlanden hingegen findet sich in den ausgehandelten Sozialplänen regelmäßig auch Outplacement-Beratung. Einige wesentliche Aspekte, die in den Interviews angesprochen wurden, sind nachstehend zusammengefasst:

- Outplacement/Replacement-Beratung wird in den am SOCOSE-Projekt beteiligten Ländern generell positiv bewertet – sowohl hinsichtlich spezifischer Elemente als auch hinsichtlich des grundsätzlichen Angebotes eines Sozialplans. Die wesentlichen Elemente, die von den Beschäftigten als hilfreich bezeichnet wurden, sind, wie oben bereits ausgeführt, das systematische Vorgehen und eine Orientierungsphase im Beratungsprozess, in der nicht unmittelbar mit der Arbeitssuche begonnen werden muss.
- Die Situation der Umstrukturierung (und anschließender Entlassung) wurde in der Rückschau kritisch bewertet, wie dies auch bei den Beschäftigten der Fall war, die sich zum Befragungszeitpunkt in einem unsicheren Beschäftigungsverhältnis befanden. Die Erfahrungen der Beratung und der anschließenden erfolgreichen Wiederbeschäftigung haben jedoch die Bewertung teilweise modifiziert. Die Beschäftigten

erlebten sich als fair behandelt, so dass retributive Gerechtigkeit hergestellt wurde.

## **Innovative Beispiele von Beratung in beruflichen Transitionen**

Um zu erfahren, wie Beratungskonzepte in beruflichen Transitionen praktisch ausgestaltet sind, wurden Personen befragt, die an solchen Interventionen maßgeblich beteiligt waren. Insgesamt wurden für das SOCOSE-Projekt 37 Fallstudien analysiert. Ziel der Analysen war, Strategien und Beratungselemente zu identifizieren, die als innovativ gelten können oder sich als besonders effektiv erwiesen haben.

Im Allgemeinen empfahlen die Befragten einen Zeitraum von sechs Monaten, um all die Aspekte, Themen und Aufgaben abdecken zu können, die im Rahmen der Beratung von Bedeutung sind. In den meisten Fällen konnten die Teilnehmenden innerhalb eines solchen Zeitraums neue Beschäftigung finden. Eine Verlängerung sollte allerdings Personen mit besonders geringer Beschäftigungsfähigkeit gewährt werden – auf der Grundlage einer systematischen Analyse des Inhalts und der Fortschritte im vorangegangenen Beratungsabschnitt.

Der Beratungsprozess sollte so früh wie möglich einsetzen – vorzugsweise vor der eigentlichen Entlassung. Im Falle umfangreichen Personalabbaus sollten professionelle Berater bereits unterstützend tätig werden, wenn die Beschäftigten von den anstehenden Veränderungen in Kenntnis gesetzt werden. Es ist von herausragender Bedeutung, Unsicherheiten zu reduzieren, Gerüchten entgegenzuwirken und – soweit wie möglich – Motivation für den nachfolgenden Beratungsprozess aufzubauen. Gewerkschaften und Betriebsräte sollten in die Vorbereitung und Ausgestaltung der Beratung eingebunden werden. Somit kann sichergestellt werden, dass durch den gesamten Transitionsprozess hindurch Arbeitnehmerrechte in angemessenem Umfang berücksichtigt werden.

Jede Intervention sollte die Eigeninitiative und die aktive Rolle der Teilnehmenden befördern – Eigenschaften, die auch für ihre berufliche Zukunft jenseits des Beratungsprozesses hilfreich sein werden. Aus diesem Grund sollten die Betroffenen selbst einen bedeutenden Anteil am Prozess der Arbeitssuche haben. Dabei können Erfahrungen mit zeitlich befristeten Anstellungsverhältnissen hilfreich sein, sofern sie ausdrücklich der Erfahrungssammlung dienen und nicht die endgültige Lösung darstellen. Ähnliches gilt für Training und Weiterbildung. Derartige Optionen müssen die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Teilnehmer berücksichtigen – und sie müssen an die Arbeitsmarkt-

bedürfnisse angepasst sein. Keinesfalls dürfen sie dazu dienen, die Menschen lediglich in Beschäftigung zu halten.

Die folgenden innovativen Beratungsaspekte ergaben sich aus den Interviews:

- Umfangreiche Kooperation der unterschiedlichen Arbeitsmarktakteure;
- Strategien zu nachhaltiger Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit, die frühzeitig einsetzen und den Beschäftigten ermöglichen, sich erfolgreich auf Veränderungen einzustellen;
- Unterstützungssysteme in den Bereichen Bildung, Training und des Schulsystems.

Zukünftig sollte professionelle Beratung in beruflichen Transitionen auch geringer qualifizierten Arbeitnehmern angeboten werden sowie Arbeitnehmern in kleinen und mittleren Unternehmen. Alle sozialen Akteure sollten stärker in Umstrukturierungsprozesse integriert werden, das bedeutet, integrierte Ansätze im Sinne intensiver Kooperation zwischen den Sozialpartnern sollten stärker an Bedeutung gewinnen. Schließlich gilt es, Konzepte zu entwickeln, welche die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fördern und so Entlassungen verhindern helfen.

## **Empirische Ergebnisse der Expertengespräche mit Arbeitsmarktakteuren**

**A**ls weiterer Bestandteil unserer empirischen Analyse wurden in den fünf Ländern 102 Experten befragt mit je unterschiedlichen Erfahrungshintergründen und unterschiedlicher Involviertheit in Prozesse der Umstrukturierung und damit einhergehender Verhandlungen, Unterstützungsangebote, oder der entsprechenden Legislative. Auf der Basis ihrer Beiträge formulierten wir Schlussfolgerungen hinsichtlich ihrer neuen Rolle innerhalb eines Europäischen Rahmenmodells für die Begleitung beruflicher Transitionen.

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass Einigkeit besteht hinsichtlich des Erwerbs und der Erhaltung nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit. Es gibt jedoch kaum Anzeichen dafür, dass dieser Begriff auch mit Inhalt gefüllt ist, und es gibt kaum Übereinstimmung dahin gehend, wie dieses Ziel zu erreichen ist. Entsprechend unklar sind die Vorstellungen darüber, wie diesbezüglich die Verteilung von Verantwortlichkeiten gestaltet werden sollte. Die befragten Arbeitsmarktakteure sind sich einig, dass ein Arbeitgeber vorrangig dafür verantwortlich ist, die Existenz eines Unternehmens sicher zu stellen und Entlassungen, soweit möglich, zu vermeiden. Weitere Ergebnisse werden nachstehend dargestellt – separat für die unterschiedlichen Gruppen von Befragten.

- *Human Resources Manager* sind gegen weitere gesetzliche Regelungen. Sie empfehlen, den Unternehmen fundiertere Beratung zugänglich zu machen, verbesserte Zertifizierungssysteme zu schaffen, und sie sind der Ansicht, dass Verhandlungen auf Vertrauen gründen sollten.
- Die meisten Befragten von *Arbeitgeberverbänden* sprechen sich für weniger gesetzliche Regelungen und für verstärkte Flexibilisierung aus. Ihrer Ansicht nach ist es vorrangige Verantwortung von Unternehmen, den ökonomischen Interessen des Unternehmens Rechnung zu tragen.
- Experten der *Arbeitsverwaltung* verweisen auf eine gemeinschaftliche Verantwortung von Arbeitnehmern und Arbeitgebern: Es ist Aufgabe der Arbeitgeber, Trainingsmaßnahmen anzubieten und nicht vorschnell zu entlassen, während von Arbeitnehmern mehr persönliche Initiative erwartet wird.
- *Gewerkschaften* bemühen sich, die Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaften zu erhöhen, um erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit, geringerer Stabilität und geringerer Dauer von Beschäftigungsverhältnissen zu begegnen. In Nordeuropa versuchen sie, präventive und aktive Maßnahmen zu unterstützen, während sich Gewerkschaften in Südeuropa vorrangig auf den Erhalt von Arbeitsplätzen und auf die Unterstützung passiver Maßnahmen konzentrieren.
- Experten von *Arbeitsministerien* sind sich der aktuellen Arbeitsmarktentwicklungen durchaus bewusst, und sie betonen die Bedeutung von Beschäftigungsfähigkeit. Ihrer Ansicht nach reagieren Beschäftigte nicht immer erfolgreich auf diese neuen Anforderungen, während Arbeitgeber es häufig versäumen, Trainingsmaßnahmen anzubieten. Insgesamt sind aktive Arbeitsmarktstrategien nicht ausreichend entwickelt.
- *Konservative Parteien* votieren für mehr Flexibilität und heben die Verantwortung der einzelnen Beschäftigten hervor. Geeignete gesetzliche Rahmenbedingungen sollten gesetzt werden, ohne jedoch zu viele oder zu detaillierte Vorgaben zu machen. *Sozialistische oder sozialdemokratische Parteien* erkennen die Notwendigkeit von mehr Flexibilität an, betonen jedoch die Notwendigkeit umfangreicher Unterstützung und professioneller Beratung im Austausch für mehr Flexibilität.

Weitere Interviews mit Gesprächspartnern aus dem oberen Management ergaben, dass diese es als Teil der Unternehmensverantwortung betrachten, Transitionsberatung bereitzustellen, um (ehemalige) Beschäftigte zu unterstützen. Derartige Angebote sollten im Mittelpunkt der Debatten um Corporate Social Responsibility stehen, und es wurde hervorgehoben, dass auch die Unternehmen hiervon profitieren.

Unternehmensverantwortung und Formen der Unterstützung bei beruflichen Transitionen können nicht unabhängig von den rechtlichen Grundlagen – in Tarif- und Arbeitsrecht – thematisiert werden. Auch die Beteiligung der unterschiedlichen sozialen Akteure (Betriebsräte, Gewerkschaften) ist an gesetzliche

Grundlagen gebunden. Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass sich die diesbezüglichen Regelungen zwischen den beteiligten europäischen Ländern erheblich unterscheiden. Generell wird davon ausgegangen, dass Arbeitgeber zunächst Alternativen zu Entlassungen in Erwägung ziehen (Re-Qualifizierung, interne Umsetzung). Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses machen Unternehmen unterschiedliche Angebote – auch hier unterscheiden sich die rechtlichen Rahmenbedingungen. Für den Begriff Outplacement gibt es keine gesetzliche Grundlage, er wird allerdings als Ausdruck für eine ganze Reihe von Maßnahmen verwendet. Kollektivvereinbarungen oder Sozialpläne können Einstiegspunkte für innovative Konzepte sein – es besteht jedoch noch Diskussionsbedarf hinsichtlich möglicher Vereinheitlichungen von Verfahren, Beteiligten und Finanzierungsmodi.

## **Schlussfolgerungen im Hinblick auf ein Rahmenmodell für neue Arbeitsmarktpolitik**

**A**rbeitnehmer können nicht mehr auf lebenslange Beschäftigung in einem einzigen Unternehmen hoffen. Konsequenzen ergeben sich dadurch vorwiegend in zwei Bereichen:

- ein steigender Anteil *atypischer* Arbeit, bei der die Beschäftigten häufige Transitionen zwischen verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen bewältigen müssen, und oft unter prekären und unsicheren Bedingungen leben;
- eine steigende Anzahl von Arbeitnehmern, die ihre Beschäftigung verloren haben, wird auf der Suche nach neuer Beschäftigung sein, und ist somit dem Risiko ausgesetzt, langzeitarbeitslos zu werden.

In dieser Situation sind vor allem die Gewerkschaften in einer schwierigen Lage. Sie sehen sich der Forderung nach mehr Flexibilität von Seiten der Unternehmen ausgesetzt, sowie dem Misstrauen der Beschäftigten, die durch die zunehmende Flexibilisierung des Arbeitsmarktes ihre Interessen gefährdet sehen. Zwischen diesen beiden Forderungen ist nicht leicht ein Ausgleich herzustellen, und die Bedingungen in den unterschiedlichen Ländern unterscheiden sich erheblich.

Die Niederlande scheinen hier ein konstruktives Gleichgewicht erzielt zu haben. Die Gewerkschaften akzeptieren ein hohes Maß an Flexibilität im Gegenzug zu einer Etablierung umfangreicher und effektiver Angebote präventiver und pro-aktiver Maßnahmen, die Beschäftigte in ihren Transitionen zwischen zwei Beschäftigungsverhältnissen unterstützen. In anderen Ländern hingegen scheinen größere Probleme zu bestehen; hier stehen die Gewerkschaften Outplacement und aktiven Unterstützungsmaßnahmen generell ableh-

nender gegenüber. Stattdessen konzentrieren sie sich auf den Schutz bestehender Beschäftigungen und fordern passive, wirtschaftliche Sicherungen. In vielen Fällen liegt dieser Einstellung die Befürchtung zugrunde, die Akzeptanz solcher Angebote würde die Akzeptanz der Idee der Flexibilisierung von Arbeit als solche bedeuten. Dies jedoch wird als eine Verringerung des Arbeitnehmerschutzes gesehen, und bedingt schwerwiegende Konsequenzen für die Betroffenen.

Die einzelnen Beschäftigten werden ihren Teil der Verantwortung bei der Suche nach neuer Beschäftigung übernehmen müssen, ebenso bei der Gestaltung ihrer beruflichen Zukunft. Sie müssen berufliche Transitionen als normalen Teil von Berufsbiographien akzeptieren. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die damit einhergehenden Probleme und Herausforderungen einzig als Problem der Beschäftigten angesehen werden können. Während Unternehmen von einer flexibleren Belegschaft profitieren könnten, würden die Beschäftigten keinen Ausgleich dafür erhalten, dass sie diese neue Belastungen akzeptieren.

In diesem Zusammenhang zeigen die Ergebnisse des SOCOSE-Projektes, dass Betroffene durch die Entlassung vor große Schwierigkeiten gestellt sind, die sich je nach persönlichen Umständen und dem jeweiligen sozialen Umfeld unterscheiden. Bei der Suche nach neuer Beschäftigung entscheiden über das Ausmaß der Beschäftigungsfähigkeit Faktoren wie Schulbildung, Alter, Arbeitsmarkttauglichkeit der Kompetenzen und die Situation auf dem lokalen Arbeitsmarkt. Auf der Seite der Beschäftigten entscheiden sie mit über die Befähigung zu und der Einstellung gegenüber Veränderungen. In dieser Situation kann pro-aktive Unterstützung entscheidend dafür sein, die persönlichen Ressourcen der Betroffenen zu aktivieren und so die Dauer von Arbeitslosigkeit zu verringern. Aktive Unterstützung ist unabdingbar, um die Wahl- und Handlungsfreiheit der Betroffenen erst zu ermöglichen.

Sowohl Beschäftigte als auch ihre Vertreter äußern sich besorgt hinsichtlich zunehmender Flexibilisierung im Sinne einer Individualisierung von Risiken. Hingegen äußerte sich keiner der übrigen sozialen Akteure in dieser Richtung. Dies ist besonders bemerkenswert, was die Manager und die Vertreter der Arbeitnehmersverbände betrifft, wenngleich sie die Notwendigkeit einer flexibleren Belegschaft betonten. Die Mehrzahl war jedoch durchaus der Ansicht, dass die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit Teil ihrer sozialen Verantwortung sei, und es somit möglich ist, Managementstrategien zu entwickeln, die nicht allein durch Profitdenken bestimmt sind, sondern vielmehr auf einer umfassenderen Perspektive basieren.

Andererseits betonen die Experten der Arbeitgeberseite, dass firmen-initiierte Maßnahmen zur Beschäftigungssicherheit auch für die Unternehmen selbst von Vorteil sein können. Diese sind auf hoch-qualifizierte Mitarbeiter angewiesen, vorwiegend jedoch in selektierten Positionen, und sie beschränken ihre Entwicklungsstrategien in der Regel auf diese Beschäftigten. Hinzu

kommt, dass Unternehmen vor allem arbeitsspezifische Angebote in Erwägung ziehen, nicht jedoch allgemeine Maßnahmen, dies vor allem, um die Beschäftigten an das Unternehmen zu binden. Diese Schwierigkeiten könnten überwunden werden, wenngleich bislang große nationale Unterschiede bestehen. In den Niederlanden haben zum Beispiel viele Unternehmen Programme eingeführt, die allgemein zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit führen sollen; im Gegenzug hierzu akzeptieren die Beschäftigten die Möglichkeit einer Entlassung zu einem noch unbestimmten Zeitpunkt.

Von den beschriebenen Unterschieden abgesehen, betonen alle Experten ein grundsätzliches Problem, wie sich nämlich die verschiedenen Arbeitsmarktakteure gemeinsam auf neue Ziele verständigen können, so dass Flexibilität und soziale Sicherung gewahrt werden können. Hier wird vor allem die Bedeutung von Präventivmaßnahmen hervorgehoben. Auf diese Weise sollten improvisierten oder kurzfristigen Maßnahmen vorgebeugt werden, die bei den Beschäftigten die Befürchtung nahe legen, Beratungsangebote seien nur ein Versuch der Unternehmen, die Beschäftigten möglichst konfliktarm zu entlassen. Solche Präventivangebote müssen unterschiedliche Unterstützungselemente berücksichtigen (Training, Neu-Orientierung, Beratung), sollten möglichst vor der eigentlichen Entlassung einsetzen, und auf die jeweiligen individuellen Bedürfnisse zugeschnitten werden. Darüber hinaus sollten sie auf größtmöglicher Kooperation der verschiedenen Interessengruppen gründen.

Vor allem dieser letzte Aspekt ist von Bedeutung für die Entwicklung politischer Perspektiven. Die befragten Experten sind sich dahin gehend einig, dass neue Rahmenbedingungen für die Kooperation der verschiedenen Akteure geschaffen werden müssen, damit die Idee eines umfassenden und flexiblen Netzwerks pro-aktiver Unterstützungsformen realisiert werden kann. Es muss jedoch betont werden, dass der Ruf nach umfassender Kooperation nicht mit einer Vorstellung über die Verteilung von Verantwortlichkeiten einhergeht. Tatsächlich fehlt ein solches Verständnis auf europäischer Ebene noch völlig, weil sich eine Abkehr von traditionellen Arbeitsbeziehungen als schwierig erweist.

Dennoch gibt es vereinzelte erfolgreiche Erfahrungen, wobei hier den Niederlanden wiederum eine Vorreiterrolle zukommt. Das so genannte „Polder Modell“ basiert auf einer klar definierten Beziehung zwischen Gewerkschaften und Unternehmen, befördert durch regelmäßige Zusammenkünfte und Diskussionen. Auf diese Weise kooperieren die Sozialpartner bei allen sie betreffenden Themenfeldern. Für die Gewerkschaften bedeutet dies, sich von einer Position der Konfliktsuche abzuwenden; die Unternehmen wiederum widmen einen bedeutsamen Teil ihrer Investitionen der Umsetzung von sozialer Verantwortung und der Förderung von Personalpolitik.

In Deutschland wurde ein ähnlicher Ansatz verfolgt und mit den so genannten regionalen Bündnissen der sozialen Akteure – Regierungsvertreter und andere lokale Institutionen, sowie Gewerkschaften und Unternehmen – umge-

setzt, in deren Rahmen die Verteilung von Verantwortlichkeiten vereinbart wird, wodurch eine Atmosphäre des Vertrauens geschaffen wird, die für einen transparenten Informationsfluss zwischen den Sozialpartnern unerlässlich ist. In diesem Zusammenhang müssen ebenfalls die so genannten Arbeitsstiftungen in Österreich erwähnt werden (wenngleich Österreich nicht Teil des Projektes war), denn sie stellen Netzwerke zwischen kleinen Unternehmen dar, die im Hinblick auf die aktuellen Probleme vor größeren Schwierigkeiten stehen als große Firmen. Hier wird staatliche Förderung für die Erstellung von Programmen zur Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit bereit gestellt.

Diese Modelle basieren auf einem ähnlichen Ansatz, denn sie gehen von der Annahme aus, dass lokal oder regional konzipierte Initiativen aussichtsreicher sind als Interventionen, die von nationalen oder europäischen Institutionen initiiert werden. Dieser Ansatz wird von der Mehrzahl der befragten Experten favorisiert. Eine gewisse Ausnahme findet sich in den Mittelmeerländern (Italien und Spanien). Hier fordern vor allem die Gewerkschaften gesetzliche Grundlagen (vorzugsweise auf EU-Ebene), um die Situation möglichst kurzfristig den übrigen Ländern anzugleichen. Schließlich muss Belgien erwähnt werden, wo Outplacement bei der Entlassung älterer Beschäftigten gesetzlich vorgeschrieben ist. Diese neue Praxis wird gegenwärtig evaluiert (für eine Übersicht siehe Verlinden u. De Witte 2003).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass ein Ansatz, der auf einem Dialog der sozialen Akteure basiert, von den meisten befragten Experten und Akteuren favorisiert wird. Dieser scheint eher geeignet, ein am Einzelfall orientiertes Vorgehen zu unterstützen, bei dem Interventionen an die unterschiedlichen organisatorischen und gesellschaftlichen Gegebenheiten angepasst werden. Auch entspricht dies dem Wunsch nach möglichst geringem staatlichen Eingreifen. Dennoch weist dieser Ansatz einige Schwachstellen auf, die nicht außer Acht gelassen werden dürfen.

An dieser Stelle beschränken wir uns darauf, dass die Verbreitung von Outplacement/Replacement im Besonderen und pro-aktiver Unterstützung bei beruflichen Transitionen im Allgemeinen langsamer voranschreitet als es dem wachsenden Bedarf entspricht, der sich aus dem Anstieg flexibler Arbeitsverhältnisse ergibt. Gegenwärtig sieht sich eine wachsende Zahl von Bürgern der EU schwierigen Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzunsicherheit ausgesetzt ohne der Möglichkeit, angemessene Unterstützung zu erhalten. Gleichzeitig machen regionale Ansätze in der Mehrzahl der europäischen Länder erhebliche Anstrengungen erforderlich, um im Verhältnis der sozialen Akteure das notwendige Maß gegenseitigen Vertrauens aufzubauen und so zu effektiven Formen der Zusammenarbeit zu kommen. Diese Anstrengungen werden durch ein fehlendes Verständnis hinsichtlich einer fairen Verteilung von Verantwortlichkeiten beeinträchtigt, wie uns die Expertenbefragungen bestätigten.

Wenn das Ziel erreicht werden soll, Flexibilität und sozialen Zusammenhalt zu vereinbaren, so erfordert dies politische Interventionen, um eine neue Form sozialer Vereinbarungen zwischen den Sozialpartnern voranzubringen. Nationale und europäische Institutionen sind hier gefordert, um ein Anreizsystem zu schaffen, das die gewünschten Handlungen auf vielfältige Weise unterstützt. Wenn in dieser Hinsicht direkte staatliche Intervention nicht angemessen erscheint, so ist öffentliche Einflussnahme dennoch von größerer Bedeutung als jemals zuvor.<sup>3</sup>

### Literatur

- Brockner, Joel u. Gerald Greenberg (1990): The impact of layoffs on survivors: An organisational perspective. In John S. Carroll (Hg.), *Applied social psychology and organisational settings* (45–63). Hillsdale: Erlbaum.
- Cropanzano, Russell u. Gerald Greenberg (1997): Progress in organisational justice: Tunneling through the maze. In Cary L. Cooper u. Ivan T. Robertson (Hg.), *International Review of industrial and organisational psychology* (317–372). New York: John Wiley & Sons.
- Frese, Michael (1997): Dynamic self-reliance: An important concept for work and organisational psychology in the 21st century. In Cary L. Cooper u. Susan E. Jackson (Hg.), *Creating tomorrow's organisations: A handbook for future research in organisational behavior* (399–416). Chichester: Wiley.
- Gazier, Bernard (1998): *Employability*. Final report of a DG research project of the European Commission. Berlin: WZB.
- Kieselbach, Thomas (Hg.) (1997): Job loss, unemployment and injustices (Special Issue). *Social Justice Research*, 11(2), 317–372.
- Kieselbach, Thomas (1998): Unemployment and experienced injustices: The social responsibility of the organisation for cushioning the process of downsizing. In Heiko Lange, Albert Löhr u. Horst Steinmann (Hg.), *Working across cultures: Ethical perspectives for intercultural management (Issues in business ethics, vol. 9)* (1–16). Amsterdam: Kluwer Academic Publishers.
- Kieselbach, Thomas u. Frauke Klink (1997): Interventionen bei Arbeitsplatzverlust und Arbeitslosigkeit. In Lutz v. Rosenstiel, Curt. M. Hockel u. Walter Molt (Hg.), *Handbuch der Angewandten Psychologie* (Kap. V, 6.4, 1–16). München: Ecomed.
- Konovsky, Mary A. u. Joel Brockner (1993): Managing victim and survivor layoff reactions: A procedural justice perspective. In Russell Cropanzano (Hg.), *Justice in*

---

<sup>3</sup> Um den vielfältigen genannten Zielen zuzuarbeiten, ist aus dem SOCOSE-Projekt eine Liste mit zehn Empfehlungen hervorgegangen. Diese basieren auf den obigen Forschungsergebnissen und thematisieren die neuen Herausforderungen, denen sich Unternehmen, Arbeitnehmer und die übrigen sozialen Akteure stellen müssen. Weitere Informationen finden sich auf der Website des Projektes: <http://www.ipg.uni-bremen.de/socose>. Dort findet sich auch eine Liste der aus dem Projekt hervorgegangenen Publikationen.

- the workplace: Approaching fairness in human resource management (133–153). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Konovsky, Mary A. u. Robert Folger (1991): The effects of procedures, social accounts, and benefits level on victims' layoff reactions. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 630–650.
- Rodgers, Gerry u. Janine Rodgers (Hg.) (1989): *Precarious jobs in labour market regulation: The growth of atypical employment in western Europe*. Brüssel: International Institute for Labour Studies.
- Verlinden, Roel u. Hans De Witte (2003): *Dismissed, but entitled to Out- and replacement? Evaluation of the legal framework for re-employment measures in Belgium*. Unpublished manuscript, University of Leuven.
- Wegener, Bernd (1995): *Gerechtigkeitstheorie und empirische Gerechtigkeitsforschung*. In Hans-Peter Müller u. Bernd Wegener (Hg.), *Soziale Ungleichheit und soziale Gerechtigkeit* (195–215). Frankfurt/Main: Campus.

Prof. Dr. Thomas Kieselbach, Universität Bremen, Institut für Psychologie der Arbeit, Arbeitslosigkeit und Gesundheit (IPG), Grazer Straße 2, D-28359 Bremen.

Diplom-Psychologe, Sprecher des IPG, Koordinator zweier EU-Forschungsprojekte zu Jugendarbeitslosigkeit bzw. Outplacement-Beratung. Vorsitzender des Wissenschaftskomitees „Arbeitslosigkeit und Gesundheit“ der International Commission on Occupational Health (ICOH) und Mitglied der Politikkommission der International Association of Applied Psychology (IAAP); Vorsitzender der IAAP-Kommission „Psychologie der Arbeitslosigkeit“.

Forschungsarbeiten in den Bereichen Arbeits- und Gesundheitspsychologie, vor allem Psychologie der Arbeitslosigkeit und Gesundheitsförderung.

Dr. Sabine Mader, Diplom-Psychologin, Universität Bremen, Institut für Psychologie und Sozialforschung, Grazer Str. 2c, D-28359 Bremen

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Freie Dozentin.

Arbeitsschwerpunkte: Projektmanagement; subjektive Theorien (psychologischer Kontrakt), Beratungskonzepte für Beschäftigte in beruflichen Umbrüchen (Outplacement), Lehre im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie und Wissenschaftliches Arbeiten/ Präsentationstechniken.

Manuskriptendfassung eingegangen am 24. Februar 2005.