SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Die betriebswirtschaftliche Logik von Outplacement-Leistungen: theoretische Erklärungsansätze und ihre Plausibilität im Lichte vorliegender empirischer Befunde

Pull, Kerstin

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Pull, K. (2008). Die betriebswirtschaftliche Logik von Outplacement-Leistungen: theoretische Erklärungsansätze und ihre Plausibilität im Lichte vorliegender empirischer Befunde. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, *15*(3), 233-255. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-358894

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.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Kerstin Pull*

Die betriebswirtschaftliche Logik von Outplacement-Leistungen. Theoretische Erklärungsansätze und ihre Plausibilität im Lichte vorliegender empirischer Befunde**

Zusammenfassung – In Zeiten zunehmender Arbeitsplatzunsicherheit spielt die Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit (employability) der Arbeitnehmer eine immer wichtigere Rolle. Ein zentrales Instrument in diesem Kontext sind Outplacement-Leistungen, bei denen freizusetzende Arbeitnehmer bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz unterstützt werden. Während die vorliegende Outplacement-Literatur im Kern deskriptiv ausgerichtet ist und die wenigen theoretisch motivierten Beiträge sich mit Fragen der Stress- und Verlustforschung beschäftigen, steht in diesem Beitrag die betriebswirtschaftliche Logik von Outplacement-Leistungen im Mittelpunk. Es werden drei verschiedene Logiken der Outplacement-Gewährung entfaltet: eine buchhalterische, eine produktivitätsorientierte sowie eine informationsökonomische Logik. Aus den verschiedenen Logiken werden Hypothesen für die Outplacement-Gewährung abgeleitet und mit dem vorliegenden empirischen Wissen über Outplacement-Leistungen in der Praxis konfrontiert, um hieraus erste Plausibilitätshinweise zu gewinnen. Die zur Verfügung stehende (spärliche) Evidenz deutet dabei darauf hin, dass der Gewährung von Outplacement-Leistungen in der Tat mehr als nur eine Rationalität unterliegt. Der Beitrag schließt mit einem Plädoyer für eine theoretisch geleitete und systematisch empirische Untersuchung von Outplacement.

The Economic Rationale of Outplacement: Theoretical Advances and Anecdotal Empirical Evidence

Abstract – In times of increasing employment uncertainty, the question of employability gains more and more importance. Among the many measures to enhance employee employability the provision of outplacement benefits play a prominent role. This paper takes a first step in systematically exploring the economic rationale of outplacement benefits by considering a number of theoretical approaches that may help to explain the provision of outplacement benefits: An accounting logic, a productivity oriented logic, and a signalling logic are elaborated. As systematic data on the provision of outplacement benefits are lacking, the paper confronts the implications from theory with the anecdotal evidence at hand concluding that there seems to be more than one single rationale for the provision of outplacement benefits. The paper closes with a plea for a theoretically inspired systematic empirical analysis of the provision of outplacement benefits.

Key words: **Outplacement, Employability, Rationale, Accounting, Efficiency Wage, Signalling**

---

* Prof. Dr. Kerstin Pull, Eberhard Karls Universität Tübingen, Lehrstuhl für Personal und Organisation, Nauklerstraße 47, D – 72074 Tübingen.
E-mail: kerstin.pull@uni-tuebingen.de.

** Artikel eingegangen: 14.2.2008
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 20.6.2008.

Industrielle Beziehungen, 15(3): 233-255
ISSN (print) 0943-2779, ISSN (internet) 1862-0035, © Rainer Hampp Verlag, www.Hampp-Verlag.de

1. Einleitung: Das Phänomen *Outplacement* und die Frage nach der betriebswirtschaftlichen Logik

Unter Outplacement wird die professionelle Unterstützung von freizusetzenden Mitarbeitern bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz verstanden: Wörtlich übersetzt geht es darum, einen Arbeitnehmer erfolgreich *außerhalb* des Unternehmens zu *platzieren*. Der Begriff stammt aus den USA, wo man nach dem 2. Weltkrieg Erfahrungen mit der Trennungsberatung von Soldaten und deren Reintegration in zivile Berufe sammelte.[1] Ende der 60er Jahre wurden diese Ansätze von US-Unternehmen der Öl- und der Luftfahrtindustrie übernommen; die erste Outplacement-Beratungsfirma wurde 1969 in den USA gegründet (vgl. Hermann 2001: 25). Schätzungen gehen davon aus, dass fast 90 Prozent der großen US-amerikanischen Unternehmen Outplacement einsetzen (vgl. Smith 1993: 202). In Europa ist Outplacement außer in Großbritannien (vgl. Doherty 1998: 346; Mayrhofer/Rundstedt 1991: 42) insbesondere in Frankreich und den Benelux-Staaten verbreitet (vgl. etwa Zimmermann 2001: 44; zu Belgien aktuell siehe Witte et al. 2005). Kieselbach et al. (2006b: 102) sprechen für Belgien, Frankreich, Großbritannien und die Niederlande dann auch von einem ausgereiften Outplacement-Markt, während Deutschland zu den sich noch entwickelnden Outplacement-Märkten gezählt wird.

Der aktuellsten vorliegenden Studie des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) zufolge lag der Gesamtumsatz der auf Outplacement spezialisierten Unternehmensberater 2004 bei ca. 40 Millionen Euro und war damit gegenüber dem Vorjahr – nach zweistelligen Wachstumsraten in den Jahren 2001 und 2002 – erneut um 3 Prozent angestiegen (vgl. BDU 2005b).[2] Zum Vergleich: Der Beratermarkt insgesamt war im gleichen Zeitraum um 1 Prozent gewachsen und in den beiden Vorjahren sogar um 0,5 Prozent geschrumpft (BDU 2005a), d.h. die relative Bedeutung der Outplacement-Beratung nimmt nicht zuletzt auch aus Sicht der Berater-Branche im Zeitablauf zu.

Dabei vollzog sich die Outplacement-Beratung in Deutschland – nimmt man die Anteile am Branchenumsatz zum Maßstab – zu knapp 50 Prozent in Form unbefristeter Einzeloutplacements, zu 36 Prozent in zeitlich befristeten Einzelberatungen und zu 15 Prozent in Form befristeter Gruppenoutplacements. Bei den befristeten Programmen ist laut BDU im Zeitablauf ein Trend zu immer kürzeren Laufzeiten zu beobachten: Inzwischen haben über 50 Prozent der befristeten Mandate eine Laufzeit von maximal 3 Monaten. Zeitlich *unbefristete* Mandate betreffen mehrheitlich die Bera-

---

1 Die Geschichte von Outplacement kann dabei sogar noch weiter zurückverfolgt werden: So wurde 1917 eine britische Organisation gegründet, um die im Zusammenhang mit der Auflösung des britischen Empire die aus den Kolonien Zurückkehrenden bei der Arbeitssuche zu unterstützen (vgl. Smith 1993: 202).

2 Als *spezialisierte* Anbieter aus Sicht des BDU gelten dabei solche Marktteilnehmer, die mindestens 50 Prozent ihres Umsatzes mit Outplacement-Beratung erwirtschaften, über Beratungskompetenzen für alle Hierarchiestufen in den Kundenunternehmen verfügen und den zu Beratenden einen Sekretariatsservice mit Zugang zu Datenbanken oder Internet anbieten können.

tung von Managern der ersten beiden Hierarchie-Ebenen; es werden – in Anbetracht der Tatsache, dass die gelieferten Informationen auf der Selbstauskunft der Berater basieren, in ihrer Höhe sicherlich zu hinterfragende – Erfolgsquoten von 95 Prozent berichtet, wobei 72 Prozent der Beratenen vorgeblich noch vor Ablauf ihres alten Arbeitsvertrages vermittelt werden können. 80 Prozent der Beratenen in *befristeten* Mandaten entstammen der 3. bis 5. Hierarchie-Ebene; 47 Prozent von ihnen werden noch vor Ablauf ihres Arbeitsvertrages in eine neue Beschäftigung vermittelt.[3] Der typische Kandidat im Einzeloutplacement 2004 ist 42,5 Jahre alt und seit 9 Jahren bei seinem derzeitigen Arbeitgeber beschäftigt. Gruppenberatungen finden vor allem bei umfangreicheren Personalabbaumaßnahmen im Tarifbereich statt (vgl. BDU 2005b).

Während der Outplacement-Markt stetig wächst und immer neue Beiträge in Praktiker-Zeitschriften die Vorteilhaftigkeit von Outplacement-Leistungen preisen (siehe z.B. Böhnke/Langnickel 2002; Hofmann/Theymann 2002), hält sich das wissenschaftliche Interesse an Outplacement-Leistungen „in Grenzen" (Frick 2004: 1318). Die Outplacement-Literatur befasst sich stattdessen weit überwiegend mit der rein deskriptiven Darstellung des Ablaufs einer Outplacement-Beratung (siehe auch die Einschätzung von Kühlmann/Wesenberg 1994: 600 oder von Kieselbach et al. 2006b: 124) sowie mit der Auflistung potenzieller Vorteile von Outplacement auf Seiten des Unternehmens wie auch auf Seiten der freizusetzenden Arbeitnehmer (etwa bei Rundstedt 1999; Berg-Peer 2003; Stoebe 1993), woraus dann regelmäßig das Vorliegen einer *Win-win*-Situation zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern abgeleitet wird (siehe z.B. Kleitsch 2006: 52). Aus den potenziellen Vorteilen von Outplacement aus Unternehmenssicht lässt sich dann zwar auf die der Gewährung zugrunde liegende betriebswirtschaftlichen Logik zurück schließen, eine explizite Auseinandersetzung mit der ökonomischen Rationalität von Outplacement und den entsprechenden theoretischen Grundlagen erfolgt hingegen bislang nicht. Theoretisch motivierte Beiträge zum Thema Outplacement – wie Mayrhofer (1989) bereits für die frühen Jahre der Auseinandersetzung mit Outplacement konstatiert – sind nicht nur rar gesät, sondern konzentrieren sich darüber hinaus auf organisationstheoretische bzw. auf soziologische und psychologische Ansätze der Stress- und Verlustforschung.[4]

Im vorliegenden Beitrag wird im Unterschied zu bisherigen Arbeiten der Versuch unternommen, die *betriebwirtschaftliche Logik* der Gewährung von Outplacement-Leistungen nachzuzeichnen. Ausgehend von vorliegenden empirischen Befunden zur betrieblichen Sozialleistungsgewährung (vgl. z.B. Backes-Gellner/Pull 1999) wird dabei davon ausgegangen, dass Outplacement-Leistungen, auch wenn diese mit vielfältigen (monetären und nicht-monetären) Vorteilen für die Beratenen verbunden sein

---

[3] Die Tatsache, dass professionelle Outplacement-Agenturen damit deutlich höhere Erfolgsquoten melden als die von Interventionsmaßnahmen seitens der Arbeits- und Sozialverwaltungen bekannten Erfolgsquoten, lässt sich dabei sicherlich auch auf die besondere Zielgruppe „Führungskräfte" professioneller Outplacement-Anbieter zurückführen. Die Selbstauskunft der Berater ergänzende unabhängige Evaluationen von Outplacement-Beratungen oder Rentabilitätsvergleiche liegen nicht vor (vgl. Blattmann 2004: 60f.).

[4] So beobachten auch Kieselbach et al. (2006a: 57) bei Outplacement „keinen direkten Theoriebezug" und verweisen auf „theoretische Annäherungen" durch Mayrhofer (1989).

mögen (vgl. etwa Mayrhofer 1989, 1992), zumindest *nicht rein fürsorglich* motiviert sind, d.h. es wird – in Übereinstimmung mit dem von Frick (2004) erstellten Beitrag in der aktuellsten Auflage des Handwörterbuchs des Personalwesens – unterstellt, dass die Gewährung von Outplacement-Leistungen letztlich auch im wohlverstandenen Eigeninteresse des Unternehmens erfolgen muss. Im Hinblick auf die betrieblichen Arbeitsbeziehungen gibt der Beitrag damit eine erste Antwort auf die Frage, wann und unter welchen Bedingungen der Arbeitgeber freiwillig Outplacement-Leistungen als eines der zentralen Instrumente zur Sicherung der *employability* der Arbeitnehmer (Leana/ Ivancevich 1987) anbietet und wann Betriebsräte Outplacement-Leistungen gegebenenfalls durchsetzen müssten. Er ordnet sich dabei ein in die aktuelle Literatur zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit in Zeiten, in denen Arbeitsverhältnisse zunehmend unsicherer werden und Karrieren immer häufiger „boundaryless" (Defilippi/ Arthur 1994) verlaufen.

Die in der Literatur bislang fehlende systematische Auseinandersetzung mit der betriebswirtschaftlichen Logik von Outplacement wird im vorliegenden Beitrag nachgeholt, indem zunächst auf einen finanzwirtschaftlichen Ansatz rekurriert wird (Abschnitt 2), welcher die *buchhalterische Logik* von Outplacement-Leistungen betont. Sodann werden verschiedene effizienzlohntheoretisch motivierte Ansätze vorgestellt (Abschnitt 3), denen zufolge Outplacement-Leistungen aus betrieblicher Sicht insbesondere deswegen lohnenswert sein können, weil ihre Gewährung positive Produktivitätseffekte nach sich zieht (*produktivitätsorientierte Logik*). Darüber hinaus wird ein über Arbeitgeber-*Signalling* argumentierender Ansatz hinzugezogen (Abschnitt 4), welcher auf informationsoffenbarende Signaleffekte von Outplacement-Leistungen gegenüber zukünftigen Arbeitnehmern und anderen Unternehmensexternen abstellt (*informationsökonomische Logik*). Mit Ausnahme des finanzwirtschaftlichen Ansatzes wurde dabei bislang keiner der hier behandelten Ansätze zur Erklärung von Outplacement-Leistungen herangezogen, und auch der Einsatz des finanzwirtschaftlichen Ansatzes blieb bis heute auf einen einzigen Aspekt, die mögliche Einsparung von Abfindungszahlungen, begrenzt.

Neben der theoretischen Entfaltung verschiedener Logiken der Outplacement-Gewährung ist es dabei ein weiteres Ziel des Beitrages, erste Hypothesen zu den Determinanten der Outplacement-Gewährung zu generieren. Diese werden in einem zweiten Schritt mit den vorliegenden (spärlichen) Informationen zur Praxis der Outplacement-Gewährung konfrontiert. In Ermangelung systematischer empirischer Evidenz und „harter Fakten" zur Outplacement-Gewährung muss dabei im Wesentlichen auf Einzelbeobachtungen, Berater-Literatur und Befragungsstudien unterschiedlicher Güte mit in der Regel kleinen und sehr kleinen Fallzahlen zurückgegriffen werden. Ein empirischer Test der vorgestellten Erklärungsansätze ist mit dem vorliegenden Datenmaterial daher nicht möglich; allerdings lassen sich durchaus erste Hinweise auf die Plausibilität der vorgestellten Ansätze gewinnen. Abschnitt 5 enthält eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse sowie abschließend ein Plädoyer für eine theoretisch geleitete und systematisch empirische Analyse des Phänomens Outplacement.

2. Die buchhalterische Logik von Outplacement im finanzwirtschaftlichen Ansatz

Ausgangspunkt und Hauptargumentationsfiguren

Der finanzwirtschaftliche Ansatz der betrieblichen Sozialpolitik (vgl. Sadowski 1984) führt die freiwillige Gewährung betrieblicher (Sozial-)Leistungen auf ein rein finanzwirtschaftliches Kalkül zurück: Unternehmen – so das Kernargument – bieten ihrer Belegschaft Leistungen an, welche diese durch Lohnverzicht bezahlt, wobei steuerliche Begünstigungen die Vorteilhaftigkeit dieses Tauschgeschäftes für beide Seiten noch erhöhen mögen. Mit anderen Worten: Outplacement-Angebote sind bereits unter buchhalterischen Gesichtspunkten vorteilhaft, da sie zu unmittelbaren Einsparungen an anderer Stelle führen. Doch welches sind diese unmittelbaren Einsparungen im Kontext von Outplacement-Leistungen?

Implikationen für die Outplacement-Gewährung und deren Plausibilität

Backes-Gellner et al. (2001: 113) stellen bereits in ihrem Lehrbuch zur Personalökonomik heraus, dass Outplacement-Leistungen die vom Arbeitnehmer geforderte Abfindungszahlung im Falle eines Aufhebungsvertrages reduzieren sollten. Orientiert sich nämlich die von einem Arbeitnehmer geforderte Abfindung an der Differenz zwischen dem Barwert der bei einer Weiterbeschäftigung im Unternehmen zu erwartenden Lohnzahlungen und dem Barwert der alternativ zu erwartenden Einkommensströme (was etwa aus humankapitaltheoretischer Sicht zu erwarten wäre), so sollte eine Outplacement-Beratung die Abfindungsforderung eines Arbeitnehmers senken, indem sie die alternativ zu erwartenden Einkommensströme erhöht (etwa indem sie Zeiten der Arbeitslosigkeit reduziert oder bessere Arbeitsmöglichkeiten eröffnet). Die im Rahmen der Neuregelung des §216a SGB II seit Januar 2004 erleichterte finanzielle Förderung der Bundesagentur für Arbeit mag die Vorteilhaftigkeit des Tauschgeschäftes „Outplacement gegen Abfindung" dabei durchaus noch begünstigen.

Im Rahmen eines Sozialplanes besteht dabei rechtlich sogar die Möglichkeit, auf Abfindungszahlungen explizit zu verzichten, wenn – so das Bundesarbeitsgericht – die betroffenen Mitarbeiter „durch Vermittlung des Arbeitgebers einen neuen Arbeitsplatz erhalten." Unter „Vermittlung" kann dabei jeder Beitrag des Arbeitgebers verstanden werden, der das neue Beschäftigungsverhältnis erst ermöglicht (BAG 10 AZR 23/96 Leitsatz; vgl. Bernt 2001: 16), d.h. erfolgreiche Outplacement-Leistungen des Arbeitgebers würden genau zu diesen Vermittlungstätigkeiten gehören. Abfindungszahlungen könnten demzufolge bei erfolgreicher Vermittlungstätigkeit sogar gänzlich entfallen. Outplacement würde sich aus finanzwirtschaftlicher Sicht zusammengefasst immer dann lohnen, wenn die Kosten des Outplacement-Angebots geringer sind als die Kosten aus den höheren Abfindungsforderungen bei einem Verzicht auf Outplacement. In der Praxis würde man demzufolge eine negative Korrelation zwischen dem Ausmaß von Outplacement-Angeboten und der Höhe gewährter Abfindungen erwarten, bzw. es müsste sich beobachten lassen, dass immer dann, wenn Outplacement-Maßnahmen gewährt werden, im Durchschnitt niedrigere Abfindungszahlungen geleistet werden. Dies führt zu folgender Hypothese:

Hypothese 1: Die Gewährung von Outplacement-Leistungen reduziert die Höhe gezahlter Abfindungen.

Was zunächst die Outplacement-Literatur anbelangt, so wird in dieser zwar immer wieder explizit davon abgeraten, Abfindungszahlungen infolge einer Gewährung von Outplacement-Leistungen zu reduzieren (vgl. etwa Rundstedt 1994: 468, 1999: 351). Dennoch formuliert Hermann (2001: 42), die Gewährung von Outplacement sei „meistens" mit der Zahlung einer geringeren Abfindung verbunden, und auch Böhnke/Bernt (2001: 70) konstatieren, „viele" Mitarbeiter seien bei der Gewährung von Outplacement-Leistungen im Gegenzug bereit, eine geringere Abfindung zu akzeptieren; Böhnke/Langnickel (2002: 69) nennen „reduzierte Abfindungen" explizit als einen der Vorteile von Outplacement. Während diese Hinweise aus der Berater-Literatur als wenig aussagekräftig einzustufen sind, hat eine Befragung von 460 US-amerikanischen Unternehmen ergeben, dass Abfindungszahlungen im Zeitraum 1992-1997 zum Teil erheblich gesunken sind (im Durchschnitt um 60%), im Gegenzug jedoch durch andere Leistungen ersetzt wurden, von denen Outplacement-Leistungen offenbar den bedeutendsten Teil ausmachten (vgl. HRFOCUS 1998: 9). Aus dieser Befragungsstudie deutet sich mithin ein erster tentativer Hinweis auf einen negativen Zusammenhang zwischen Abfindungszahlungen und der Gewährung von Outplacement-Leistungen und damit auf die Plausibilität des finanzwirtschaftlichen Ansatzes an.[5]

Allerdings ermitteln Sheets/Ting (1988: 618) in ihrer empirischen Analyse des Entlassungsverhaltens von 407 Unternehmen in Illinois eine positive Korrelation zwischen dem Angebot von Outplacement-Leistungen und der Gewährung von Abfindungszahlungen auf Unternehmensebene, was zunächst gegen den finanzwirtschaftlichen Ansatz interpretiert werden könnte. Allerdings weisen Sheets/Ting (1988: 618) in ihrer Analyse nicht etwa nach, dass die Gewährung von Outplacement-Leistungen mit höheren Abfindungszahlungen einhergeht (ein solcher Befund würde in der Tat gegen die buchhalterische Logik des finanzwirtschaftlichen Ansatzes sprechen), sondern sie zeigen, dass Unternehmen, die Outplacement-Leistungen anbieten, typischerweise auch Abfindungen zahlen – in deren Reduktion ja in der Tat eine Motivation für die Gewährung von Outplacement-Leistungen liegen könnte. Auch dieser Befund wäre daher letztlich mit der Logik des finanzwirtschaftlichen Ansatzes kompatibel.

Neben den Einspareffekten aus reduzierten bzw. gar nicht erst anfallenden Abfindungszahlungen sind weitere buchhalterische Effekte denkbar, etwa was die Einsparung von Kosten aus Kündigungsschutzklagen anbelangt. Erhöht nämlich das

---

[5] Die empirische Überprüfung der These, Outplacement-Angebote reduzierten die ansonsten zu zahlenden Abfindungen könnte sich in Deutschland allerdings bereits deshalb problematisch gestalten, weil nur in ca. 10 Prozent der Beendigungsfälle überhaupt Abfindungen gezahlt werden (vgl. Bothfeld/Ullmann 2004: 265; in der Studie von Grund (2006) auf Basis des SOEP haben 27 Prozent der im Zeitraum zwischen 1991 und 2002 entlassenen Personen Abfindungen erhalten). Die Tatsache, dass Outplacement in Ländern, in denen Abfindungen – angesichts geringerer sozialer Absicherung der Arbeitnehmer im Kündigungsfall – weiter verbreitet sind, *häufiger* angeboten wird, könnte wiederum als Hinweis auf die Plausibilität des finanzwirtschaftlichen Ansatzes gewertet werden.

Angebot von Outplacement die Bereitschaft der freizusetzenden Arbeitnehmer, einen Aufhebungsvertrag überhaupt erst zu akzeptieren, so sind zu den mithilfe von Outplacement einzusparenden Summen auch eventuelle Kosten aus Kündigungsschutzklagen zu zählen (vgl. etwa Hermann 2001: 38; Berg-Peer 2003: 21; Kleitsch 2006: 52). In der Praxis müsste dann etwa zu beobachten sein, dass Unternehmen, die Outplacement-Maßnahmen anbieten, seltener von Kündigungsschutzklagen betroffen sind als Unternehmen, die keine Outplacement-Angebote machen. Dies führt zu folgender Hypothese:

Hypothese 2: Outplacement-Leistungen und Kündigungsschutzklagen sind negativ korreliert.

Was den vermuteten Zusammenhang zwischen Klagehäufigkeiten und Outplacement-Leistungen anbelangt, so liegen auch hier keine systematischen Informationen vor. Aus Sicht von Unternehmen, die ihren Mitarbeitern Outplacement-Leistungen anbieten, gehört die Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten jedoch offenbar zu den weniger bedeutsamen Motiven (vgl. etwa Wonnemann 1992: 258; Stoebe 1993: 69f.).[6] Auch in einer neueren Befragung von 1.200 Unternehmen durch die Medienakademie Köln kommt dem Motiv „Verminderung der Risiken von Arbeitsgerichtsverfahren" nur geringe Bedeutung zu (vgl. Prybylski 2003: 1). Allerdings sind Ergebnisse, die auf der Selbsteinschätzung der befragten Unternehmen beruhen, naturgemäß mit Vorsicht zu betrachten, da das Antwortverhalten der Befragten erwartbar von der unterschiedlichen sozialen Wünschbarkeit der Antworten beeinflusst wird. Immerhin betont jedoch auch Kleitsch (2006: 52), der den Outplacement-Prozess bei der MTU Aero Engines GmbH 2004 untersucht, dass durch den Abschluss der mit Outplacement verbundenen Aufhebungsverträge einvernehmliche Lösungen erreicht werden konnten, welche „die bei einem Sozialplan unvermeidlichen Kündigungsschutzverfahren erheblich" vermindert hätten.

Ein weiterer buchhalterischer Einspareffekt ergibt sich in Bezug auf eine mögliche Verkürzung von Restlaufzeiten: Findet nämlich der Arbeitnehmer durch Outplacement noch vor Ablauf des alten Arbeitsvertrages eine neue Beschäftigung, so spart dies ansonsten zu leistende Lohnzahlungen ein (vgl. etwa Rundstedt 1994: 468; Hermann 2001: 38; Hofmann/Theymann 2002: 27). Dementsprechend wäre zu erwarten, dass insbesondere Mitarbeiter mit langen Kündigungsfristen und hohen Vergütungen in den Genuss von Outplacement-Leistungen kommen, da für diese Zielgruppe die zu erwartenden Einspareffekte bei einer Weitervermittlung während der Vertragslaufzeit besonders hoch sind. Dies führt zu folgender Hypothese:

---

[6] In der Untersuchung von Wonnemann (1992) wurden 50 deutsche (vor allem Groß-) Unternehmen zu ihren Erfahrungen mit Outplacement befragt. Die Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten nannten 4 Prozent der Unternehmen als wichtiges Motiv; für 9 Prozent der Befragten war es die Kostenreduzierung. In der bei Stoebe (1993) zitierten Studie von Städele (1992) wurden 49 Unternehmen als Auftraggeber von Outplacement-Leistungen befragt. Die Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten steht in der Reihenfolge der Motive an sechster, die Zeitersparnis für den Trennungsverlauf an fünfter Stelle. Beide Motive stehen z.B. hinter dem Ziel, eine Verschlechterung des Betriebsklimas zu vermeiden.

Hypothese 3: Insbesondere Mitarbeiter mit langen Kündigungsfristen und hohen Vergütungen kommen in den Genuss von Outplacement-Leistungen.

Die Tatsache, dass bei unbefristeten Einzeloutplacements ein höherer Anteil der Beratenen noch vor Ablauf des alten Arbeitsvertrages in ein neues Beschäftigungsverhältnis vermittelt werden kann als bei befristeten Einzeloutplacements (72 versus 47 Prozent; siehe oben) spricht vor diesem Hintergrund für in der Tat finanzwirtschaftlich kalkulierte Outplacement-Angebote: Die teureren unbefristeten Einzelberatungen werden insbesondere Managern der höchsten Hierarchie-Stufen gewährt, durch deren Weitervermittlung noch während des laufenden Arbeitsvertrages die höchsten Beträge eingespart werden können. Auch die bei Outplacement-Maßnahmen im Allgemeinen im Mittelpunkt stehende Zielgruppe der Führungskräfte selbst deutet auf die Plausibilität des finanzwirtschaftlichen Ansatzes hin. Für diese Zielgruppe sind nicht nur die möglichen Einsparungen von Lohnkosten bei vorzeitiger Vermittlung in ein neues Arbeitsverhältnis besonders hoch, sondern auch die Rechtsunsicherheit bezüglich der kündigungsrechtlichen Besonderheiten (vgl. etwa Stoebe 1993: 54; Bredehorn 2003). Innerhalb der Gruppe der Führungskräfte sind es dabei interessanterweise gerade die fähigeren, die in den Genuss von Outplacement-Leistungen kommen (vgl. Smith 1993: 202).[7] Geht man davon aus, dass die fähigeren Führungskräfte zugleich über die besseren Arbeitsmarktchancen verfügen, d.h. schneller und kostengünstiger in neue Beschäftigung zu vermitteln sind und/oder dass diese Gruppe an Führungskräften höher entlohnt wird und damit bei einer Vermittlung vor Ablauf der Vertragslaufzeit mehr Geld eingespart werden kann, so wäre dieser Befund ebenfalls mit dem finanzwirtschaftlichen Ansatz kompatibel.[8]

Auch die folgenden Befragungsergebnisse erscheinen in diesem Zusammenhang – verbunden mit den üblichen Einschränkungen – von Relevanz. So wird der Vorteil verkürzter Restlaufzeiten in der Befragung von Wonnemann (1992: 258) als durchaus bedeutsam eingeschätzt: 87 Prozent der befragten Unternehmen bewerten ihn auf einer Skala von 1-5 mit den Werten 1 bzw. 2, wobei niedrigere Werte für eine größere Wichtigkeit stehen. Fragt man die betroffenen Mitarbeiter nach ihrer Einschätzung der Unternehmens-Motive, so halten 41 Prozent die Beschleunigung des Trennungsprozesses für ein bedeutsames Motiv, 37 Prozent sehen das Motiv einer kostengünstigen Trennung (vgl. Kühlmann/Wesenberg 1994: 601).[9] Und Outplacement-Berater selbst betonen zumindest immer wieder, dass die durch Outplacement entstehenden Kosten bereits durch die reduzierten Restlaufzeiten „häufig gedeckt" würden (Böhnke/Bernt 2001: 70).

---

7 So gibt es offenbar empirische Hinweise darauf, dass der durchschnittliche Intelligenzquotient der von Outplacement betroffenen Führungskräfte höher ist als der durchschnittliche Intelligenzquotient der Führungskräfte insgesamt (vgl. Smith 1993: 202).

8 Alternativ ließe sich im Rahmen eines mikropolitischen Ansatzes argumentieren, dass diese Arbeitnehmergruppe über bessere Ressourcen bei der Aushandlung von Leistungen verfügt. Auch eine solche Argumentation wäre mit dem empirischen Befund kompatibel.

9 In der zitierten Studie wurden 46 Klienten zweier Outplacement-Beratungen in Deutschland befragt. Die Hauptmotive wurden von den betroffenen Mitarbeitern im Bereich der „Gewissensberuhigung" und der „Imagepflege" gesehen.

Zusammengefasst ergeben sich damit erste tentative Hinweise auf die Plausibilität des finanzwirtschaftlichen Ansatzes. So scheint die Gewährung von Outplacement-Leistungen in der Praxis – wie theoretisch vorhergesagt – mit niedrigeren Abfindungszahlungen verbunden zu sein (*H1*), und es kommen „teurere" und leichter zu vermittelnde Arbeitnehmer eher in den Genuss von Outplacement-Leistungen (*H2*). Beides deutet auf finanzwirtschaftlich kalkulierte Outplacement-Angebote hin. Für das Bemühen der Betriebsräte um die Beschäftigungsfähigkeit freizusetzender Arbeitnehmer bedeutet die Tatsache, dass sich Outplacement-Leistungen möglicherweise nur für bestimmte Arbeitnehmergruppen buchhalterisch „rechnen" mögen, dass andere Arbeitnehmergruppen im Hinblick auf die Sicherstellung ihrer Beschäftigungsfähigkeit in stärkerem Umfang auf die Unterstützung und den Schutz kollektiver Arbeitnehmervertretungsorgane angewiesen sein dürften.

3. Die produktivitätsorientierte Logik von Outplacement in effizienzlohntheoretischen Ansätzen

Die ursprünglich zur Erklärung von Arbeitslosigkeit entwickelten effizienzlohntheoretischen Ansätze werden in der Literatur bereits verschiedentlich zur Erklärung der Gewährung freiwilliger betrieblicher Sozialleistungen herangezogen (siehe etwa Backes-Gellner/Pull 1999; Bellmann/Frick 1999; Alewell 2004). Weder findet sich in der Literatur jedoch eine explizite Auseinandersetzung mit Outplacement-Leistungen als spezifischer Form betrieblicher Sozialleistungen, noch werden die verschiedenen effizienzlohntheoretischen Ansätze tatsächlich systematisch auf ihren Erklärungsbeitrag für das Phänomen Outplacement hin überprüft. In der Regel erfolgt lediglich eine kursorische und zusammenfassende Betrachtung des effizienzlohntheoretischen Kerngedankens, demzufolge ein höheres Niveau gewährter Leistungen die Produktivität der Arbeitnehmer erhöht. Outplacement-Leistungen wären dabei jeweils Teil eines Kompensationspaketes, dessen Attraktivität dafür sorgt, dass (a) die arbeitnehmerseitige Fluktuation geringer ausfällt und Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten damit besser amortisiert werden können (*Turnover*-Ansatz), (b) die Arbeitnehmer sich insgesamt mehr anstrengen würden, da sie bei Entdeckung von Drückebergerei befürchten müssten, ihren attraktiven Arbeitsplatz zu verlieren (*Shirking*-Ansatz), (c) auch die produktiveren Arbeitnehmer mit besseren Job-Alternativen (etwa in Selbständigkeit) von diesem Kompensationspaket angezogen werden (*Adverse Selection*-Ansatz) und schließlich (d) dass die Gewährung eines großzügigen Kompensationspaketes Reziprozitätsnormen begründet und die Arbeitnehmer dazu bringt, sich im Gegenzug auch mehr anzustrengen (*Gift Exchange*-Ansatz). Auf diese einzelnen und – wie zu zeigen sein wird – nicht nur in ihren Argumentationsfiguren, sondern auch in ihren Implikationen für die Outplacement-Gewährung *differenzierten* Ansätze wird dabei in der vorliegenden Literatur jedoch nicht eingegangen. Im Folgenden wird im Zusammenhang mit der Outplacement-Gewährung auf den *Shirking*-, den *Adverse Selection*- und den *Gift Exchange*-Ansatz rekurriert.[10] Bei der Präsentation und Diskussion

[10] Auf den auf Salop (1979) und Schlicht (1978) zurückgehenden *Turnover*-Ansatz wird an dieser Stelle deswegen nicht eingegangen, weil das Angebot von Outplacement-Leistungen gerade nicht geeignet sein dürfte, die Fluktuationsneigung der Arbeitnehmer

der Ansätze wird dabei jeweils – analog zum vorangegangenen Abschnitt – mehrstufig vorgegangen. Zunächst werden Ausgangspunkt und Hauptargumentationsfiguren des jeweiligen Ansatzes benannt und dann werden Hypothesen für die Outplacement-Gewährung abgeleitet, welche in einem letzten Schritt mit der vorliegenden empirischen Evidenz konfrontiert werden.

3.1 Shirking-Ansatz

Ausgangspunkt und Hauptargumentationsfiguren

Ausgangspunkt des auf Shapiro/Stiglitz (1984) zurückgehenden *Shirking*-Ansatzes ist ein agenturtheoretisches *hidden action*-Problem. Die resultierende *moral hazard*-Gefahr lässt sich entweder durch die Angleichung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen (über eine ergebnisabhängige Entlohnung des Arbeitnehmers) oder durch eine regelmäßige Kontrolle des Arbeitnehmers eindämmen. Letztere wird vom *Shirking*-Ansatz in den Mittelpunkt gestellt. Wählt der Arbeitnehmer ein geringes Anstrengungsniveau (*Shirking*), so läuft er Gefahr, vom Arbeitgeber im Rahmen durchgeführter Kontrollmaßnahmen entdeckt zu werden und seine Arbeitsstelle zu verlieren. Bietet der Arbeitgeber ein höheres als das marktübliche Kompensationsniveau (höhere Löhne, umfangreichere Sozialleistungen), so riskiert der Arbeitnehmer bei Wahl eines niedrigen Anstrengungsniveaus den Verlust dieser Lohnprämie bzw. – verhalten sich alle Arbeitgeber gleich und bieten jeweils höhere als die markträumenden Löhne bzw. Leistungspakete an – so riskiert er eine Periode der Arbeitslosigkeit, d.h. Arbeitslosigkeit wird in der Notation von Shapiro/Stiglitz zum „Disziplinierungsinstrument". Betrachtet man unterschiedliche Lohnpfade, so legt der *Shirking*-Ansatz dabei insbesondere zurückgeschobene Löhne bzw. Leistungspakete (*deferred compensation*) nahe, da hier zum Verlust des Arbeitsplatzes der Verlust des in früheren Jahren hinterlegten Lohnpfandes hinzukommt, d.h. die erwarteten Kosten von *Shirking* weiter erhöht werden.

Implikationen für die Outplacement-Gewährung und deren Plausibilität

Auch das Angebot an Outplacement ist in diesem Sinne als Leistung des Arbeitgebers an die Arbeitnehmer zu interpretieren, deren Verlust ein Arbeitnehmer bei Wahl der *Shirking*-Strategie riskieren könnte. Außerdem könnte es sich bei Outplacement-Leistungen um ein zurückgeschobenes Vergütungselement handeln – jedenfalls dann, wenn seine In-Aussicht-Stellung zu Lohneinbußen in früheren Jahren führen würde. Voraussetzung für die *Shirking* verringernde Wirkung von Outplacement wäre jeweils, dass ein nicht-*shirkender* Arbeitnehmer im Falle einer betriebsbedingten Personalreduktion mit der Gewährung von Outplacement-Leistungen tatsächlich auch rechnen kann (d.h. etwa dass diese einzel- oder kollektivvertraglich abgesichert wäre), und dass ein solches Angebot zugleich auf betriebsbedingte Trennungen beschränkt bliebe, d.h.

---

zu reduzieren: Fluktuationsbereite Arbeitnehmer wird man kaum über die Zusicherung von Outplacement-Leistungen im Unternehmen halten können, da der Nutzen solcher Leistungen für gerade diese Arbeitnehmergruppe definitionsgemäß begrenzt ist. Im Ergebnis dürfte daher der *Turnover*-Ansatz allenfalls einen marginalen Erklärungsbeitrag für das Phänomen Outplacement liefern und wird daher hier nicht weiter betrachtet.

dass insbesondere bei einer etwaigen verhaltensbedingten Kündigung infolge von *Shirking* Outplacement-Leistungen eben gerade *nicht* gewährt würden. Dies führt zu folgenden Hypothesen:

Hypothese 4: Outplacement-Leistungen werden nicht bei verhaltensbedingten Kündigungen gewährt.

Hypothese 5: Outplacement-Leistungen werden vertraglich zugesichert.

Zur Frage, ob Outplacement-Leistungen auch im Falle verhaltensbedingter Kündigungen gewährt werden, liegen keine Informationen vor. Aus der Literatur bekannt sind solche Fälle zumindest nicht; dort geht es durchgängig um im Zusammenhang mit betriebsbedingten Kündigungen gewährte Outplacement-Leistungen. Was die vorhergesagte vertragliche Zusicherung von Outplacement-Leistungen anbelangt, so lehnen allerdings die von Kirsch/Hendricks (1995: 967) befragten zwölf in Deutschland ansässigen, „Outplacement-erfahrenen" Unternehmen eine Verankerung von Outplacement-Leistungen in Individualarbeitsverträgen übereinstimmend ab. Während dieser Befund aufgrund der sehr geringen Fallzahl sicherlich keinerlei Repräsentativität beanspruchen kann, unterstützt er den *Shirking*-Ansatz zunächst einmal nicht. Allerdings haben in Deutschland die IG BCE und der Bundesarbeitgeberverband Chemie einen Transfer-Sozialplan für die chemische Industrie entworfen (vgl. Bundesarbeitgeberverband Chemie 2003), in dem betont wird, dass Abfindungen im Rahmen von Sozialplänen nicht länger die einzige Lösung sein sollten, sondern an deren Stelle ein System abgestufter Qualifizierungs- und Transferleistungen erfolgen soll, um hierdurch neue Beschäftigungschancen zu eröffnen. Auch international existieren vertragliche bzw. gesetzliche Ansprüche auf Outplacement-Leistungen: So werden Outplacement-Leistungen in den Niederlanden z.T. individual- bzw. kollektivvertraglich festgeschrieben (vgl. Siemann 2005: 16; Kieselbach et al. 2006b: 121), in Belgien gibt es bereits seit Anfang der 90er Jahre einen allgemeinverbindlichen Tarifvertrag zu Outplacement (Kibler 1996: 366), und in Frankreich sind Outplacement-Ansprüche gesetzlich geregelt (SOCOSE 2004: 37).

Zusammengefasst ergibt sich mithin gemischte Evidenz für den *Shirking*-Ansatz: Vertragliche Absicherungen (insbesondere auf kollektivvertraglicher und gesetzlicher Ebene) sind national und international zu beobachten; auf Unternehmens-Ebene hingegen ist eine gewisse Zurückhaltung bei der vertraglichen Absicherung von Outplacement-Leistungen feststellbar. Der im Folgenden behandelte *Adverse Selection*-Ansatz mag dabei eine Antwort darauf geben, warum gerade unternehmensübergreifende Regelungen aus Unternehmenssicht vorteilhaft sein könnten.

3.2 Der Adverse Selection-Ansatz

Ausgangspunkt und Hauptargumentationsfiguren

Ausgangspunkt des auf Stiglitz (1976) zurückgehenden *Adverse Selection*-Ansatzes ist ein agenturtheoretisches *hidden characteristics*-Problem: Es wird davon ausgegangen, dass es verschiedene Typen von Arbeitnehmern gibt (z.B. produktive und weniger produktive), der Arbeitgeber vor Vertragsabschluss jedoch nicht weiß, mit welchem Arbeitnehmertyp er es zu tun hat. Die bei einer Orientierung des Kompensationsangebotes am Durchschnittsarbeitnehmer resultierende Gefahr einer adversen Selektion der

Stellenbewerber (es werden lediglich durchschnittlich und unterdurchschnittlich produktive Arbeitnehmer angezogen) lässt sich – so das Argument – abmildern, wenn Kompensationspakete angeboten werden, die sich an einer höheren als der durchschnittlichen Produktivität orientieren. Dadurch kann erreicht werden, dass sich auch Arbeitnehmer mit einer höheren als der durchschnittlichen Produktivität (und besseren Alternativen, etwa in Selbständigkeit) bewerben, so dass die erwartete Produktivität des Bewerberpools ansteigen dürfte.

Implikationen für die Outplacement-Gewährung und deren Plausibilität

Damit ein Outplacement-Angebot Einfluss auf die Bewerbungsentscheidung eines potenziellen Bewerbers haben kann, müsste auch für die Wirksamkeit des Selektions-Argumentes gelten, dass das Outplacement-Angebot planbar für den Arbeitnehmer erfolgt, etwa weil es Gegenstand einzel- oder kollektivvertraglicher Regelungen ist. Sollte dies der Fall sein, könnte ein zugesichertes Outplacement-Angebot in der Tat die Zusammensetzung des Bewerberpools beeinflussen. Allerdings ist hier eher von einer *kontraproduktiven* Wirkung auszugehen, da der Wert der angebotenen Leistungen erwartbar für solche Arbeitnehmer besonders hoch ist, die über Fähigkeiten und Qualifikationen verfügen, welche – zumindest am externen Arbeitsmarkt – nicht ohne weiteres honoriert werden. Im Ergebnis könnte das Angebot von Outplacement-Leistungen – obwohl ihre Gewährung zu einem insgesamt an einer überdurchschnittlichen Produktivität orientierten Kompensationspaket führt – sogar in einer Negativ-Selektion der Arbeitnehmer resultieren, d.h. das Ausgangsproblem des *Adverse Selection*-Ansatzes könnte durch die angekündigte Gewährung von Outplacement-Leistungen sogar noch verschärft werden – falls denn die Arbeitnehmer zum Zeitpunkt der Bewerbung so weitsichtig sind, Outplacement-Angebote in ihr Entscheidungskalkül für die Bewerbung bei einem bestimmten Arbeitgeber mit einzubeziehen. Aus der Perspektive des *Adverse Selection*-Ansatzes wäre bei Unterstellung solchermaßen vorausschauender Arbeitnehmer demzufolge zu erwarten, dass eine vertragliche Zusicherung und damit planbare Gewährung von Outplacement-Leistungen gerade nicht erfolgen dürfte. Dies gilt zumindest für eine vertragliche Zusicherung von Outplacement-Leistungen auf der Ebene einzelner Unternehmen über Haustarifverträge, Betriebsvereinbarungen oder einzelvertragliche Regelungen; branchentarifvertragliche oder auch gesetzliche Regelungen, welche die vorliegende *Prisoner's Dilemma*-Situation[11] zu entschärfen in der Lage sind, wären hingegen durchaus denkbar.[12] Dies führt zu folgender Modifikation von Hypothese 5:

---

[11] Während es aus einzelwirtschaftlicher Perspektive rational ist, auf eine vertragliche Zusicherung von Outplacement-Leistungen zu verzichten, mag es gesamtwirtschaftlich rational sein, Outplacement-Leistungen vertraglich zu vereinbaren – etwa um eine höhere Motivation und Loyalität der beschäftigten Arbeitnehmer zu induzieren (im Sinne des *Shirking*- oder auch des *Gift Exchange*-Ansatzes).

[12] Eine kollektiv-vertragliche oder gar gesetzliche Zusicherung von Outplacement-Leistungen hätte allerdings den Nachteil, dass die Zusammensetzung des Bewerberpools über die Gewährung von Outplacement-Leistungen nun nicht länger beeinflusst werden könnte. Ein Ausscheren aus kollektiv-vertraglichen Regelungen könnte daher, nimmt man allein die Perspektive des *Adverse Selection*-Ansatzes zum Ausgangspunkt, durchaus eine

Hypothese 5a: Outplacement-Leistungen werden zwar vertraglich zugesichert, aber nicht auf Ebene einzelner Unternehmen.

Was die vertragliche Zusicherung von Outplacement-Leistungen anbelangt, so ist der bereits zitierte Befund von Kirsch/Hendricks (1995: 967), demzufolge Unternehmen vor einer einzelvertraglichen Zusicherung von Outplacement-Leistungen zurückschrecken, vor dem Hintergrund des *Adverse Selection*-Ansatzes nachvollziehbar und deutet auf die Plausibilität der im *Adverse Selection*-Ansatz in den Vordergrund gerückten Argumentationsfiguren hin. Die international zu beobachtende gesetzliche bzw. auch eine tarifvertragliche Regelung von Outplacement-Maßnahmen dürfte dabei das geschilderte mit der einzelvertraglichen Zusicherung von Outplacement-Leistungen verbundene Problem einer adversen Selektion abmildern helfen: Bieten alle Unternehmen bzw. alle Unternehmen einer Branche und Region Outplacement-Leistungen an, so ist eine Negativ-Selektion von Arbeitnehmern nicht länger zu erwarten.[13] Das heißt, zu beobachtende gesetzliche bzw. kollektivvertragliche Regelungen von Outplacement-Maßnahmen unterstützen den Kerngedanken des *Adverse Selection*-Ansatzes.

Zusammengefasst könnte der *Adverse Selection* Ansatz demnach durchaus Plausibilität für sich beanspruchen. Allerdings erklärt er eher die unternehmensseitige Zurückhaltung, Outplacement-Angebote vertraglich zu fixieren, als die Gewährung von Outplacement-Leistungen selbst. Eine Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer über Outplacement-Angebote sollte sich dem *Adverse Selection*-Ansatz zufolge leichter auf einer höheren als der Unternehmensebene durchsetzen lassen.

3.3 Der Gift Exchange-Ansatz

Ausgangspunkt und Hauptargumentationsfiguren

Ausgangspunkt des auf Akerlof (1984) zurückgehenden *Gift Exchange*-Ansatzes ist eine Situation, in welcher der Arbeitgeber den Arbeitseinsatz des Arbeitnehmers nicht beobachten kann. Anders als in agenturtheoretischen *hidden action*-Ansätzen versucht der Arbeitgeber hier jedoch durch die Gewährung generöser Kompensationspakete Reziprozitätsnormen zu begründen und den Arbeitnehmer zu „Gegengeschenken" in Form erhöhter Motivation und Loyalität zu bewegen. Aus Befragungsdaten (z.B. Bewley 1999), Fallstudien (z.B. Raff/Summers 1987), Laborexperimenten (z.B. Gächter/Fehr 2002) und Feldexperimenten (z.B. Bellemare/Shearer 2007) gibt es zahlreiche empirische Hinweise auf die Wirksamkeit solcher Reziprozitätsnormen.

---

denkbare Strategie sein. Geht man allerdings – wie in der vorangegangenen Fußnote – davon aus, dass weitere Gründe für die Gewährung Outplacement-Leistungen sprechen, so reduziert sich wiederum der Anreiz, aus kollektivvertraglichen Regelungen auszuscheiden.

13 Selbst wenn ein Tarifvertrag – wie der in Belgien abgeschlossene (vgl. Vandoorne/Witte 2000: 13) – die Gewährung von Outplacement-Leistungen nicht zwingend vorschreibt, so könnte allein dessen Existenz zu einer weiteren Verbreitung des Instrument beitragen und auf diese Weise Probleme adverser Selektion entschärfen.

Implikationen für die Outplacement-Gewährung und deren Plausibilität

In Bezug auf Outplacement-Leistungen stellt sich nun die Frage, ob diese theoretisch in der Lage sein könnten, Reziprozitätsnormen zu begründen und Gegengeschenke der Betroffenen herbeizuführen. Grundvoraussetzung hierfür wäre, dass Outplacement-Angebote von den Betroffenen als faire und wohlwollende Leistung des Unternehmens wahrgenommen würden. Die Studien von Charness/Levine (2000) und Pfeiffer (2004) deuten dabei daraufhin, dass ein von Outplacement begleiteter Personalabbau allgemein für fairer gehalten wird als wenn dieser ohne Outplacement erfolgt. Insofern wäre zu erwarten, dass Outplacement mit Gegengeschenken seitens der Arbeitnehmer belohnt werden könnte. Ein solches Gegengeschenk betroffener Arbeitnehmer könnte etwa darin bestehen, dass diese gegenüber Dritten auf Image-schädigende Aktivitäten verzichten – ein in der Outplacement-Literatur weithin zitierter Vorteil von Outplacement-Angeboten (vgl. etwa Rundstedt 1999: 353; Berg-Peer 2003: 23). Die Tatsache, dass in manchen Unternehmen offenbar selbst Arbeitnehmer, die das Unternehmen freiwillig verlassen, in den Genuss von Outplacement-Leistungen kommen, um auf diese Weise eine Gruppe loyaler Alumni heranzuziehen (s. etwa Rousseau 1998: 229), deutet dabei daraufhin, dass auch von Arbeitnehmern, die das Unternehmen verlassen, durchaus noch Gegengeschenke zu erwarten sind. Dass es sich bei dem von Rousseau zitierten Fall um eine Unternehmensberatung handelt, deren Mitarbeiter typischerweise zu aktuellen Kunden wechseln, verdeutlicht dabei anschaulich, worin denn ein solches Gegengeschenk ehemaliger Mitarbeiter bestehen könnte.

Der Geschenke-Austausch müsste dabei allerdings nicht zwingend mit dem in den Genuss von Outplacement kommenden Arbeitnehmer erfolgen, sondern es könnte sich durchaus auch um einen „generalisierten Tausch" handeln, bei dem die verbleibenden und vom Personalabbau nicht betroffenen Arbeitnehmer die als Entgegenkommen des Arbeitgebers bzw. als Festhalten am einmal begründeten „psychologischen Kontrakt" (Rousseau 1995) interpretierte Outplacement-Leistung durch eine Gegenleistung – etwa in Form einer höheren Motivation und Loyalität – honorieren (vgl. ähnlich Frick 2004: 1322). Angesichts der vielfach dokumentierten negativen Folgen von Entlassungen auf die Überlebenden des Personalabbaus (s. grundlegend Brockner 1992; aktuell Weiss/Udris 2001) könnte gerade dieser Effekt im Zusammenhang mit Outplacement von Bedeutung sein. Dabei weisen bereits Brockner (1992: 13) und Brockner et al. (1987) darauf hin, dass unter anderem auch die Frage, ob das Unternehmen den Entlassenen Hilfestellungen gewährt, von großer Bedeutung für die wahrgenommene Fairness des Personalabbaus durch die Überlebenden ist. Weiss (2005: 87) zeigt, dass negative Emotionen der im Unternehmen Verbleibenden in der Tat seltener eintreten, wenn diese den erfolgten Personalabbau für fair halten.[14]

[14] Auch Rundstedt (1994: 468) formuliert: Durch den Einsatz von Outplacement „bewahrt sich [das Unternehmen] in aller Regel vor Imageverlusten und einer Beeinträchtigung des Betriebsklimas. Das innere Ansehen der Geschäftsleitung wird eher günstig beeinflusst. Die im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter sehen, dass versucht wird, den Betroffenen fair zu behandeln und ihm bei seinem beruflichen Fortkommen zu helfen" (vgl. ähnlich Böhnke/Langnickel 2002: 69; Hofmann/Theymann 2002: 27). Analog subsumiert

Werden auch die Vorgesetzten der zu Entlassenden durch die Unterstützung bei der Führung der Trennungsgespräche bzw. „ein besseres Gewissen" (Rundstedt 1994: 468; Sauer 1991: 49) „psychisch entlastet" (vgl. ähnlich Smith 1993: 202), könnte auch von diesen ein Gegengeschenk in Form höherer Leistungsbereitschaft und Motivation erwartet werden. So berichten auch Weiss/Udris (2001: 106) im Zusammenhang mit den Ängsten der Überlebenden eines Personalabbaus von der Angst der Vorgesetzten vor „dem Übernehmenmüssen negativ besetzter Rollen". Schließlich könnte das Angebot von Outplacement-Leistungen auch im Verhältnis nach außen, etwa zu Kommunen, Gewerkschaften oder auch zu Nachfragern positive Wirkungen im Sinne des *Gift Exchange*-Ansatzes entfalten (vgl. Hermann 2001: 38). Reagieren etwa vor allem Endverbraucher auf einen über Outplacement offenbarten „fairen Umgang mit den Mitarbeitern" – wovon etwa Mehring (2002: 33) ausgeht, so ließe sich ableiten, dass Konsumgüterhersteller erwartbar häufiger zu Outplacement greifen werden als Investitionsgüterhersteller. Reagiert der öffentliche Sektor als Nachfrager besonders sensitiv auf die Fairness eines eventuellen Personalabbaus, so wäre zu erwarten, dass Unternehmen, bei denen der öffentliche Sektor wichtiger Nachfrage ist, häufiger Outplacement-Angebote unterbreiten werden, als Unternehmen, bei denen der öffentliche Sektor als Nachfrager keine oder nur eine marginale Rolle spielt. Eine der Implikationen eines im Sinne eines *Gift Exchange* instrumentalisierten Outplacement-Angebots wäre daher die folgende:

Hypothese 6: Unternehmen, für die der öffentliche Sektor eine wichtige Rolle als Nachfrager spielt, gewähren häufiger Outplacement-Angebote, als Unternehmen, bei denen das nicht der Fall ist.

Zieht man an dieser Stelle wieder zunächst die Ergebnisse vorliegender Motivbefragungen heran und sucht nach Hinweisen für die der Anwendung des *Gift Exchange*-Ansatzes zugrundeliegende Idee einer Outplacement-bedingten Verbesserung des Unternehmensimages nach innen und außen, so findet man gemischte Evidenz: Fragt man etwa die betroffenen Mitarbeiter nach ihrer Einschätzung der Motive der Gewährung von Outplacement-Leistungen, so vermuten 52 Prozent, dass es – zumindest auch – um die „Pflege des Unternehmensimages" geht; die größte Zustimmung erhält das Motiv „Beruhigung des Gewissens" mit 59 Prozent (vgl. Kühlmann/Wesenberg 1994: 601). In der Selbstwahrnehmung der Unternehmen, die Outplacement-Leistungen anbieten, kommt der Vermeidung eines externen Imageverlustes hingegen eine vergleichsweise geringe Bedeutung zu (wobei hier wiederum die soziale Erwünschtheit der Antworten eine Rolle spielen mag); immerhin größere, aber keineswegs überragende Bedeutung wird der Vermeidung einer Verschlechterung des Betriebsklimas zugesprochen (vgl. etwa Wonnemann 1992: 258; Stoebe 1993: 69f. unter Verweis auf die Studie von Städele 1992).

Mehring (2002: 33) Outplacement unter Maßnahmen des internen Personal-Marketing, dessen Aufgabe unter anderem darin bestehe, der Abwanderung qualifizierter Fachkräfte entgegenzuwirken und die Motivation und die Produktivität der Verbleibenden zu erhalten; Berg-Peer (2003: 21) verwendet den Begriff des „*Reputation Management*" und meint damit sowohl das Management der internen als auch der externen Reputation.

In der aktuelleren Unternehmensbefragung der Medienakademie Köln (vgl. Prybylski 2003: 1) steht die Verminderung eines internen bzw. externen Imageverlustes allerdings bereits an zweiter Stelle der Motive für den Einsatz von Outplacement-Angeboten. Was die vermuteten Effekte von Outplacement-Leistungen auf die Überlebenden des Personalabbaus anbelangt, so glauben zumindest die Unternehmen, die zu diesem Mittel greifen, dass Outplacement-Leistungen eine tragende Rolle für die Aufrechterhaltung der Arbeitsmoral zukommt (vgl. Doherty 1998: 346). Hinsichtlich der in Hypothese 6 postulierten Rolle des öffentliche Sektors weist der Befund von Sheets/Ting (1988: 620), demzufolge die Wahrscheinlichkeit eines Outplacement-Angebots in solchen Branchen höher ist, in denen der öffentliche Sektor eine bedeutendere Rolle als Nachfrager spielt, auf die Plausibilität des Gift Exchange-Ansatzes hin. Offenbar kalkulieren Unternehmen beim Angebot von Outplacement-Leistungen eine mögliche negative Reziprozität des öffentlichen Sektors in Bezug auf zukünftige Beschaffungsentscheidungen ein. Was die theoretisch ebenfalls erwartete stärkere Nutzung von Outplacement-Leistungen durch Konsumgüterhersteller anbelangt, so ist hierzu nichts bekannt.

Als weitere Implikation des *Gift Exchange*-Ansatzes ließe sich in einem nächsten Schritt ableiten, dass insbesondere solche Unternehmen ein Interesse an der Gewährung von Outplacement-Leistungen haben sollten, die davon ausgehen, noch langfristig am Markt bestehen zu bleiben. Geht ein Unternehmen zum Zeitpunkt der Outplacement-Gewährung hingegen davon aus, demnächst ganz aus dem Markt auszuscheiden, so dürfte die Motivations- und Bindungswirkung überlebender und zukünftiger Arbeitnehmer oder auch die Hoffnung auf Gegengeschenke anderer betroffener Gruppen (wie Gewerkschaften, Kommunen und Nachfrager) wenig bedeutsam sein; insbesondere im Rahmen von Betriebsschließungen sollten Outplacement-Leistungen daher eher selten zu beobachten sein. Dies führt zu folgender Hypothese:

Hypothese 7: Unternehmen, die absehbar vom Markt ausscheiden, gewähren keine Outplacement-Leistungen.

Gegen diese These mag zwar zunächst sprechen, dass in der Outplacement-Literatur wiederholt angedeutet wird, Outplacement-Leistungen würden durchaus auch im Zusammenhang mit Betriebsschließungen gewährt (etwa Mayrhofer 1989: 57f.; Hermann 2001: 27). In den wenigen in der Literatur tatsächlich dokumentierten Fällen (siehe etwa die Auflistung bei Vandoorne/Witte 2000) handelt es sich jedoch bei näherer Betrachtung entweder nicht um einen vollständigen Rückzug vom Markt oder aber die Outplacement-Leistungen werden nicht vom betroffenen Unternehmen (sondern von der öffentlichen Hand) finanziert. Das heißt, es liegen letztlich keine Hinweise auf unternehmensseitig gewährte Outplacement-Leistungen im Zusammenhang mit Betriebsstilllegungen vor – eine Beobachtung, die mit dem *Gift Exchange*-Ansatz zumindest kompatibel ist.

D.h., es gibt durchaus Hinweise auf die Plausibilität des *Gift Exchange*-Ansatzes, etwa wenn in Motivbefragungen die Bedeutung von Outplacement-Leistungen für das Betriebsklima bzw. das interne Unternehmensimage angesprochen wird. Dasselbe gilt wenn explizit positive Wirkungen auf die Arbeitsmoral der (verbleibenden) Arbeitnehmer angenommen werden. Auch deuten die mangelnde empirische Evidenz für die Gewährung von Outplacement-Leistungen im Falle von Unternehmensschließun-

gen sowie der Befund eines stärkeren Einsatzes von Outplacement-Leistungen in Branchen, in denen der öffentliche Sektor verstärkt als Nachfrager auftritt, auf die Plausibilität des *Gift Exchange*-Ansatzes hin. „Harte Daten" zu den Produktivitätseffekten eines solchen Austauschs von Geschenken gibt es indes nicht.

4. Die informationsökonomische Logik von Outplacement im Arbeitgeber-*Signalling*-Ansatz

Ausgangspunkt und Hauptargumentationsfiguren

Ein gänzlich anderer Ansatz, welcher zur Erklärung von Outplacement-Angeboten herangezogen werden könnte, setzt an der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Arbeitgeber und (potenziellen) Arbeitnehmern hinsichtlich der aus Arbeitnehmersicht nutzenrelevanten Arbeitsplatzmerkmale an. Was die Merkmale angebotener Arbeitsplätze anbelangt, so ist davon auszugehen, dass der Arbeitgeber über diese (insbesondere im Bereich der Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften) systematisch besser informiert ist als potenzielle Arbeitnehmer. Das heißt, Ausgangspunkt des auf Arbeitgeber-*Signalling* basierenden Erklärungsansatzes ist wiederum (wie im *Adverse Selection*-Ansatz) eine Situation von *hidden characteristics*, dieses Mal ist es allerdings der Arbeitgeber, der über einen Informationsvorteil verfügt.[15]

Implikationen für die Outplacement-Gewährung und deren Plausibilität

Doch welche nutzenrelevante Arbeitsplatzeigenschaften könnten durch das Angebot von Outplacement-Leistungen signalisiert werden? Eine erste unbeobachtbare Eigenschaft der angebotenen Arbeitplätze, für die ein beobachtbares Engagement des Arbeitgebers im Bereich von Outplacement ein Signal darstellen könnte, ist deren erwartete Dauerhaftigkeit. Für Unternehmen, die damit rechnen, demnächst aus dem Markt auszuscheiden, wird der – erwartbar reputationsfördernde (vgl. Pfeiffer 2004, siehe oben) – Einsatz von Outplacement mit geringerem Nutzen verbunden sein als für Unternehmen, die am Markt bestehen bleiben. Frick (2004: 1321) formuliert entsprechend, dass „Unternehmen, die vor der Schließung stehen, mit großer Wahrscheinlichkeit schon alleine deshalb keine Outplacement-Beratung anbieten, weil die potenziellen Reputationsfolgen im betrieblichen Kalkül keine Rolle (mehr) spielen." Analog der für die Identifikation von Signalen notwendigen Bedingung einer negativen Kostenkorrelation (die Kosten der Signalerzeugung sind negativ mit der Ausprägung der zu signalisierenden Eigenschaft korreliert) hätten wir es hier mit einer positiven Nutzenkorrelation zu tun, die zum gleichen Ergebnis der Ermöglichung eines Trenn-Gleichgewichtes führt, so dass Unternehmen mit Langfrist-Perspektive von solchen ohne Langfrist-Perspektive unterschieden werden können.[16] Aufgrund eines Outpla-

---

15 Schmidtke (2002) argumentiert ähnlich und untersucht potenzielle arbeitgeberseitige Signale für arbeitnehmerseitig gewünschte Arbeitsplatzmerkmale wie etwa Beschäftigungssicherheit oder die Existenz von Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Mit Bezug auf Sadowski (1980) stellt sie als ein denkbares Signal für die Beschäftigungssicherheit und die Weiterentwicklungsmöglichkeiten das Ausbildungsengagement eines Unternehmens heraus.

16 Geht man weiterhin von Nettokosten der Outplacement-Gewährung aus, so wären in diesem Fall der positiven Nutzenkorrelation die Nettokosten der Signalerzeugung für Un-

cement-Angebots könnten weiterbeschäftigte Arbeitnehmer und potenzielle zukünftige Bewerber, aber auch andere relevante Marktteilnehmer auf eine längerfristige Perspektive des Unternehmens schließen. Outplacement würde dann – über einen eventuellen Eigenwert hinaus (der in der Einsparung von Abfindungen oder auch in Produktivitätseffekten bestehen könnte) – einen zusätzlichen Signalwert besitzen.

Eine zweite Arbeitsplatzeigenschaft, die über die Gewährung von Outplacement-Leistungen signalisiert werden könnte, ist die Frage der generellen employability der Arbeitnehmer des betreffenden Unternehmens. Outplacement-Angebote sind schließlich dann besonders kostengünstig zu erstellen, wenn die Vermittlung der freizusetzenden Arbeitnehmer in neue Arbeitsplätze mit vergleichsweise niedrigem Aufwand möglich ist – etwa weil die Arbeitsplätze im Unternehmen so ausgestaltet sind, dass die Beschäftigten im Wesentlichen industriespezifische und allgemeine Qualifikationen aufweisen. Großzügige Outplacement-Angebote, welche große Teile der Belegschaft einbeziehen, könnten insofern auch ein Signal für eine hohe employability der Beschäftigten eines Unternehmens sein und auf diese Weise zukünftige Bewerber attrahieren. In jedem Fall lohnt sich das Aussenden eines – annahmegemäß mit Kosten verbundenen – Signals nur für solche Unternehmen, die erwarten, noch länger am Markt bestehen zu bleiben. Als Implikation des Signalling-Ansatzes würde sich damit – wie auch beim Gift Exchange-Ansatz – wiederum ergeben, dass vor allem solche Unternehmen, die erwartbar länger am Markt bleiben, Outplacement-Leistungen gewähren (s. Hypothese 7).

Während es jedoch beim *Gift Exchange*-Ansatz um einen Geschenke-Austausch geht, bei dem von den Beschenkten (den betroffenen Arbeitnehmern, den psychisch entlasteten Kollegen und Vorgesetzten) eine Gegenleistung erwartet wird, kann sich das *Signal* Outplacement auch an Gruppen richten, die nicht zu den Beschenkten gehören (neben zukünftigen Arbeitnehmern etwa auch Lieferanten, Kunden, Konkurrenten), denen man aber dennoch signalisieren will, dass man weiterhin langfristige Interessen am Markt verfolgt.[17] Lieferanten und Kunden etwa könnten damit in ihrer Bereitschaft gestärkt werden, langfristige Beziehungen einzugehen. Für die Praxis ließe sich daher erwarten, dass insbesondere Hersteller standardisierter Güter (deren Abnehmer leicht abwandern können) ein Interesse an der Signalisierung langfristiger Marktinteressen haben sollten. Letzteres würde zu folgender Hypothese führen:

Hypothese 8: Hersteller standardisierter Güter gewähren eher Outplacement-Leistungen als Hersteller nicht-standardisierter Güter.

---

ternehmen mit der gesuchten Eigenschaft „Langfrist-Perspektive" geringer als die von Unternehmen ohne die gesuchte Eigenschaft „Langfrist-Perspektive", d.h. die Bedingung für die Erreichung eines separierenden Gleichgewichts wäre erfüllt.

17 So betont auch Smith (1993: 201), dass ein Personalabbau, mit dem „nicht angemessen umgegangen" wird, nicht nur zu einer Demotivation der verbleibenden Mitarbeiter, sondern auch zu einem schlechten Image bei Kunden und Klienten führen könne. Die Vorstellung, über die Gewährung von Outplacement komme die „soziale Verantwortung" des Unternehmens „imagebildend" auch „nach außen" zum Ausdruck, durchzieht dabei die gesamte Outplacement-Literatur (vgl. etwa Hofmann/Theymann 2002: 27).

Auch der Arbeitgeber-*Signalling*-Ansatz erscheint im Hinblick auf die mangelnden empirischen Hinweise auf Outplacement-Leistungen im Zusammenhang mit Betriebsschließungen plausibel. Über die postulierte stärkere Nutzung von Outplacement-Leistungen durch Hersteller standardisierter Güter ist allerdings nichts bekannt. Aus Unternehmensbefragungen immerhin erkennbar ist, dass Unternehmen, die Outplacement-Leistungen angeboten haben, von Erfolgen bei der Aufrechterhaltung der externen Reputation (vgl. Doherty 1998: 346) berichten. Ob diese Einschätzung der Unternehmen als Hinweis auf die Plausibilität des Arbeitgeber-*Signalling*-Ansatzes (oder auch des *Gift Exchange*-Ansatzes) interpretiert werden kann, ist indes offen.

5. Fazit

Als Ergebnis dieses Beitrags, in dem unterschiedliche betriebswirtschaftliche Logiken der Outplacement-Gewährung theoretisch entfaltet und mit der vorliegenden empirischen Evidenz konfrontiert wurden, lässt sich festhalten, dass die Outplacement-Gewährung in der Tat unterschiedlichen Rationalitäten unterliegen mag (s. Tab. 1):

Tab. 1: Hypothesen und empirische Evidenz

Nr.	Hypothese	Theoretische Basis	Empirische Evidenz	
			Basis/Befund	Plausibilität
1	Die Gewährung von Outplacement-Leistungen reduziert die Höhe von Abfindungen.	Finanzwirtschaftlicher Ansatz	Einschätzung von Outplacement-Beratern; Befragung von 460 US-Unternehmen (HRFOCUS); [ökonometrische Analyse des Entlassungsverhalten von 407 Unternehmen in Illinois (Sheets/Ting 1988)]	+
2	Outplacement-Leistungen und Kündigungsschutzklagen sind negativ korreliert.		verschiedene Motivbefragungen; Fallstudie bei MTU Aero Engines GmbH (Kleitsch 2006)	~
3	Insbesondere Mitarbeiter mit langen Kündigungsfristen und hohen Vergütungen kommen in den Genuss von Outplacement-Leistungen.		Daten aus BDU-Marktübersicht: insbesondere Führungskräfte werden begünstigt; unter diesen sind es die Fähigeren (Smith 1993)	+
4	Outplacement-Leistungen werden nicht bei verhaltensbedingten Kündigungen gewährt.	Effizienzlohn Ansätze	keine Information	
5a	Outplacement-Leistungen werden zwar vertraglich zugesichert, aber nicht auf Unternehmensebene.		Hinweise auf tarifvertragliche und gesetzliche Regelungen in verschiedenen Ländern; Ablehnung individualvertraglicher Regelungen durch befragte Unternehmen (Kirsch/Hendricks 1995)	+
6	Unternehmen, für die der öffentliche Sektor eine wichtige Rolle als Nachfrager spielt, gewähren häufiger Outplacement-Leistungen.		ökonometrische Analyse des Entlassungsverhaltens von 407 Unternehmen in Illinois (Sheets/Ting 1998)	+
7	Unternehmen, die absehbar vom Markt ausscheiden, gewähren keine Outplacement-Leistungen.		aus der Literatur kein Fall bekannt, in dem Outplacement-Leistungen bei Betriebsstilllegung unternehmensseitig angeboten und finanziert werden	+
8	Hersteller standardisierter Güter gewähren eher Outplacement-Leistungen als Hersteller nicht-standardisierter Güter.	Arbeitgeber Signalling	keine Information	/

Zwar reicht die vorliegende empirische Evidenz nicht aus, um verlässliche Aussagen über den Erklärungsgehalt der einzelnen Ansätze zu machen, und auch kann selbstverständlich nicht ausgeschlossen werden, dass es jeweils andere Ursachen sind, die zu den beobachteten Phänomen führen. Allerdings kann offenbar zumindest dem finanzwirtschaftlichen Ansatz eine gewisse Plausibilität nicht abgesprochen werden. So gibt es vorsichtige Hinweise auf einen negativen Zusammenhang zwischen der Höhe von Abfindungszahlungen und der Gewährung von Outplacement-Leistungen und es kommen „teurere" und leichter zu vermittelnde Arbeitnehmer eher in den Genuss von Outplacement-Leistungen. Die Zurückhaltung der Unternehmen, Outplacement-Leistungen einzelvertraglich zuzusichern, mag als Hinweis auf die Plausibilität des *Adverse Selection*-Ansatzes interpretiert werden (welcher auf Unternehmensebene zugesicherte Outplacement-Leistungen nicht nahe legen würde), und die offenbar geringe empirische Relevanz einer Gewährung von Outplacement-Leistungen bei Betriebsstilllegungen deutet auf die Plausibilität des Arbeitgeber-*Signalling*- wie auch des *Gift Exchange*-Ansatzes hin. Beide würden vermuten lassen, dass vom Markt ausscheidende Unternehmen eher keine Outplacement-Leistungen mehr anbieten: der *Gift Exchange*-Ansatz, weil Gegengeschenke der Überlebenden oder anderer „beschenkter" Gruppen nicht mehr zu erwarten sind, der Arbeitgeber-*Signalling*-Ansatz, weil ein vom Markt ausscheidendes Unternehmen allgemein keine Erträge aus reputationsfördernden Maßnahmen mehr erzielen kann (auch von nicht unmittelbar Beschenkten). Der *Gift Exchange*-Ansatz würde dabei darüber hinaus dadurch gestützt, dass Unternehmen, bei denen der erwartbar reziprozitätsempfängliche öffentliche Sektor eine bedeutende Rolle als Nachfrager spielt, häufiger zu Outplacement-Angeboten greifen als Unternehmen, bei denen dies nicht der Fall ist.

Insgesamt erscheint es auf Basis der vorliegenden anekdotischen Evidenz naheliegend, davon auszugehen, dass es mehr als nur eine Logik der Gewährung von Outplacement-Leistungen gibt. Neben buchhalterische Motive treten in der Praxis offenbar solche, bei denen es um die Begründung von Reziprozitätsnormen mit den im Unternehmen Verbleibenden und anderen stakeholdern geht (*Gift Exchange* Ansatz) bzw. tritt das Motiv, glaubwürdige Signale etwa bezüglich der eigenen Leistungsfähigkeit auszusenden (Arbeitgeber-*Signalling* Ansatz). Erweitert man das Spektrum denkbarer Erklärungsmuster der Outplacement-Gewährung um nicht originär ökonomische Argumentationsfiguren, so treten weitere Logiken wie etwa mikropolitische Aushandlungslogiken (siehe Sadowski/Pull 1997) oder auch das Motiv einer paternalistischen Fürsorge für die Beschäftigten hinzu. Zumindest aus Motivbefragungen zur Gewährung von Outplacement-Leistungen, d.h. in der Selbsteinschätzung der Unternehmen, die Outplacement-Leistungen gewähren, gibt es auf Letzteres vereinzelte Hinweise. Gegeben die (spärliche) anekdotische Evidenz ist daher davon auszugehen, dass es ein Mix an Motiven ist, welches der Gewährung von Outplacement-Leistungen unterliegt. In Anbetracht der gravierenden Defizite im Bereich der empirischen Forschung sollten zukünftige Arbeiten insbesondere darauf abzielen, den empirischen Wissensstand zum Phänomen Outplacement zu verbessern, wobei theoriegeleiteten empirischen Untersuchungen ein besonderer Stellenwert eingeräumt werden sollte. So mahnen etwa auch Kieselbach et al. (2006b: 102) unter Verweis auf Pickman (1994) an, dass es nicht nur an empirischen Studien zur Outplacement-Gewährung

mangele, sondern insbesondere auch an theoretisch fundierter empirischer Forschung: „Systematic information gathering is missing as well as the development of more sophisticated theories […] Many of the counselling approaches … lack theoretical underpinning." Dies sollte zukünftige Arbeiten zum Thema inspirieren.

Literatur

Alewell, Dorothea (2004): Sozialpolitik, betriebliche. In: Gaugler, Eduard / Oechsler, Walter / Weber, Wolfgang (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 1774-1789.

Akerlof, George A. (1984): Gift Exchange and Sociological Foundations of Economic Behavior. In: American Economic Association, 74: 79-83.

Backes-Gellner, Uschi / Pull, Kerstin (1999): Betriebliche Sozialpolitik und Maximierung des Shareholder Value: ein Widerspruch? Eine empirische Analyse alternativer Erklärungsansätze. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69(1): 51-70.

Backes-Gellner, Uschi / Lazear, Edward P. / Wolff, Birgitta (2001): Personalökonomik: Fortgeschrittene Anwendungen für das Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

BDU (2005a): Facts & Figures zum Beratermarkt 2004/2005. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. Bonn.

BDU (2005b): Outplacementberatung in Deutschland. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. Bonn.

Bellemare, Charles / Shearer, Bruce (2007): Gift Exchange within a Firm: Evidence from a Field Experiment. IZA Discussion Paper No. 2696, Bonn.

Bellmann, Lutz / Frick, Bernd (1999): Umfang, Bestimmungsgründe und wirtschaftliche Folgen betrieblicher Zusatz- und Sozialleistungen. In: Frick, Bernd / Neubäumer, Renate / Sesselmeier, Werner (Hg.): Die Anreizwirkungen betrieblicher Zusatzleistungen. München und Mering: Hampp: 95-120.

Berg-Peer, Janine (2003): Outplacement in der Praxis: Trennungsprozesse sozialverträglich gestalten. Wiesbaden: Gabler.

Bernt, Joachim (2001): Subventionierbare Trennungskultur. In: HR Services, 5: 14-16.

Bewley, Truman F. (1999): Why Wages Don't Fall during a Recession. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Blattmann, Stefan (2004): Qualität von Gruppen-Outplacement: Charakteristika von Anbietern im Vergleich. In: Deutsche Gesellschaft für Karriereberatung e.V. (Hg.): Karriere-Spots 1: 53-78.

Böhnke, Manfred H.W. / Bernt, Joachim (2001): Kosten-Nutzen-Rechnung: Vom wahren Wert der Trennungskultur. In: Personalmagazin, 8: 70-71.

Böhnke, Christian M. / Thomas Langnickel (2002): Kündigung: Chance trotz Personalabbau. Bankmagazin, 50(7): 68-69.

Bothfeld, Silke / Ullmann, Karen (2004): Kündigungsschutz in der Betrieblichen Praxis: Nicht Schreckgespenst, sondern Sündenbock. In: WSI Mitteilungen, 58(5): 262-270.

Bredehorn, Dennis (2003): Kündigungsrechtliche Besonderheiten bei Leitenden Angestellten. In: Personalwirtschaft, 30(2): 52-54.

Brockner, Joel (1992): Managing the Effects of Layoffs on Survivors. In: California Management Review, 34(2): 9-28.

Brockner, Joel / Grover, Steven / Reed, Thomas / DeWitt, Rocki / O'Malley, Michael (1987): Survivors' Reactions to Layoffs: We Get by with a Little Help for our Friends. In: Administrative Quarterly, 32: 526-541.

Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (2003): Transfer-Sozialplan: Chemie-Sozialpartner erschließen arbeitsmarktpolitisches Neuland. In: Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (Hg.): Tranfer-Sozialplan der Chemischen Industrie – Veränderungen anders gestalten, 3. Auflage: Wiesbaden.

Charness, Gary / Levine, David L. (2000): When are Layoffs acceptable? Evidence from a Quasi-experiment. In: Industrial and Labor Relations Review, 53(3): 381-400.

DeFilippi, Robert J. / Arthur, Michael B. (1994): The Boundaryless Career: a Competency-based Perspective. In: Journal of Organizational Behavior, 15: 307-324.

Doherty, Noeleen (1998): The Role of Outplacement in Redundancy Management. In: Personnel Review, 27(4): 343-353.

Frick, Bernd (2004): Outplacement. In: Gaugler, Eduard / Walter Oechsler / Weber, Wolfgang (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Auflage Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 1318-1325.

Gächter, Simon / Fehr, Ernst (2002): Fairness in the Labour Market – A Survey of Experimental Results. Institute for Empirical Research in Economics, University of Zürich, Working Paper No. 114.

Grund, Christian (2006): Severance Payments for Dismissed Employees in Germany. In: European Journal of Law and Economics, 22: 49-71.

HRFOCUS (1998): Severance Packages Wrapped Differently. In: HRFOCUS, 75(3): 9.

Hermann, Arnd (2001): Outplacement. Eine Untersuchung der individualvertraglichen Gestaltung und kollektivarbeitsrechtlichen Aspekte eines neuen Instruments des Personalabbaus. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Hofmann, Walter / Theymann, Wolfram (2002): Wenn Personalabbau unvermeidlich wird – Outplacement als sozialverträglicher Lösungsweg? REFA-Nachrichten, 3: 25-30.

Kibler, Franz (1996): Outplacement – ein neues Instrument der Personalwirtschaft. In: Recht der Arbeit (RdA), 6: 366-374.

Kieselbach, Thomas / Beelmann, Gert / Mader, Sabine / Wagner, Olaf (2006a): Berufliche Übergänge. Sozialer Geleitschutz bei Personalentlassungen in Deutschland. München: Hampp.

Kieselbach, Thomas / Wagner, Olaf / Mader, Sabine / Beelmann, Gert (2006b): Comparative Report on Social Convoy and Sustainable Employability in five European Countries. In: Kieselbach, Thomas (Ed.): Social Convoy in Enterprise Restructuring: Concepts, Instruments and Views of Social Actors in Europe. München: Hampp: 97-128.

Kirsch, Janusz / Hendricks, Nicole (1995): 15 Jahre Outplacement in Deutschland: Wie bewerten Unternehmen diese Dienstleistung? In: Personalführung, 28(11): 964-968.

Kleitsch, Hans-Peter (2006): Durch Placement zum neuen Arbeitsplatz. Personalanpassung bei der MTU Aero Engines GmbH. In: Personalführung, 39(8): 52-55.

Kühlmann, Torsten / Wesenberg, Mark (1994): Outplacement: Die Perspektive der Betroffenen. In: Personal, 46(12): 600-605.

Leana, Carrie R. / Ivancevich, John M. (1987): Involuntary job loss: Institutional interventions and a research agenda. In: Academy of Management Review, 12(2): 301-312.

Mayrhofer, Wolfgang (1989): Outplacement – Stand der Diskussion. In: Die Betriebswirtschaft, 49(1): 55-68.

Mayrhofer, Wolfgang / Rundstedt, Eberhard von (1991): Trennung ohne Kündigung: Outplacement als Instrument des modernen Personalmanagements. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 60(1): 42-48.

Mayrhofer, Wolfgang (1992): Outplacement. In: Gaugler, Eduard / Weber, Wolfgang (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart: Poeschel: 1523-1533.

Mehring, Isabel (2002): Personalmarketing bei Personalabbau. In: Personal, 54(10): 32-34.

Pfeiffer, Christian (2004): Fairness und Kündigungen. Eine Theoretische und empirische Analyse. In: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, 37(2): 127-145.

Przybylski, Frank (2003): Outplacement: Die sanfte Freisetzung – Mythos und Wirklichkeit. Medienakademie Köln.

Raff, Daniel M.G. / Summers, Lawrence H. (1987): Did Henry Ford Pay Efficiency Wages? In: Journal of Labor Economics, 5(4): 57-86.

Rousseau, Denise M. (1995): Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Thousand Oaks: Sage.

Rousseau, Denise M. (1998): Why Workers still Identify with Organizations. In: Journal of Organizational Behavior, 19: 217-233.

Rundstedt, Eberhard von (1994): Outplacement – Trennung ohne Konflikte. In: Dahlems, Rolf (Hg.): Handbuch des Führungskräfte-Managements: München: Beck: 457-475.

Rundstedt, Eberhard von (1999): Outplacement-Beratung. In: Sattelberger, Thomas (Hg.): Handbuch der Personalberatung: Realität und Mythos einer Profession. München: Beck: 343-355.

Sadowski, Dieter (1980): Berufliche Bildung und betriebliches Bildungsbudget: Zur ökonomischen Theorie der Personalbeschaffungs- und Bildungsplanung im Unternehmen. Stuttgart: C.E. Poeschel.

Sadowski, Dieter (1984): Der Handel mit Sozialleistungen – Zur Ökonomie und Organisation der betrieblichen Sozialpolitik. In: Die Betriebswirtschaft, 44: 579-590.

Sadowski, Dieter (2002): Personalökonomie und Arbeitspolitik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Sadowski, Dieter / Pull, Kerstin (1997): Betriebliche Sozialpolitik politisch gesehen: Erfolgsorientierte vs. verständigungsorientierte Rhetorik in Praxis und Theorie. In: Die Betriebswirtschaft, 57(2): 149-166.

Salop, Steven C. (1979): A Model of the Natural Rate of Unemployment. In: American Economic Review, 69: 117-125.

Sauer, Mechthild (1991): Outplacement Beratung: Konzeption und organisatorische Gestaltung. Wiesbaden: Gabler.

Schlicht, Ekkehart (1978): Labour Turnover, Wage Structure, and Natural Unemployment. In: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 134: 337-346.

Schmidtke, Corinna (2002): Signaling im Personalmarketing: Eine theoretische und empirische Analyse des Betrieblichen Rekrutierungserfolges. München und Mering: Hampp.

Shapiro, Carl / Stiglitz, Joseph E. (1984): Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device. In: American Economic Review, 74: 433-444.

Sheets, Robert G. / Ting, Yuan (1988): Determinants of Employee-Termination Benefits in Organizations. In: Administrative Science Quarterly, 33: 607-624.

Siemann, Christiane (2005): Trennungsberater sind wenig gefragt. In: Personalmagazin, 8: 16-17.

Smith, Mike (1993): Outplacement: Die menschliche Seite des Personalabbaus. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 37(4): 201-204.

SOCOSE (2004): Social Convoy in Occupational Transitions: Recommendations for a European Framework in the Context of Enterprise Restructuring. In: Kieselbach, Thomas (Ed.): Social Convoy and Sustainable Employability (SOCOSE): Innovative Strategies for Outplacement/Replacement Counselling. SOCOSE Project, Universität Bremen.

Stiglitz, Joseph E. (1976): The Efficiency Wage Hypothesis, Surplus Labour, and the Distribution of Income in L.D.C.s. In: Oxford Economic Papers, 28: 185-207.

Stoebe, Fritz (1993): Outplacement: Manager zwischen Trennung und Neuanfang. Frankfurt/Main: Campus.

Vandoorne, Jan / Witte, Hans De (2000): Outplacement/Replacement Interventions (WP1) Country Review from Belgium. Social Convoy and Sustainable Employability (SOCOSE): Innovative Strategies of Outplacement/Replacement Counseling. Research Project supported by the 5th Framework Programme of the European Commission: 1-30.

Weiss, Vera (2005): Zufriedenheit und Wohlbefinden verbleibender MitarbeiterInnen nach Personalabbau. In: Wirtschaftspsychologie, 1: 81-93.

Weiss, Vera / Udris, Ivars (2001): Downsizing and Survivors. In: Arbeit, 10(2): 103-121.

Witte, Hans De / Vandoorne, Jan / Verlinden, Roel / Cuyper, Nele De (2005): Outplacement and Reemployment Measures during Organizational Restructuring in Belgium: Overview of the Literature and Results of Qualitative Research. In: Journal of European Industrial Training, 29(2): 148-164.

Wonnemann, Christiane (1992): Entwicklung und Bedeutung von Outplacement in Deutschland. In: Personal, 44(6): 256-259.

Zimmermann, Ursula (2001): Sag zum Abschied leise Servus. In: IT-Consultant, 4: 42-46.