

# Determinanten der Outplacement-Gewährung: Ergebnisse einer theoriegeleiteten empirischen Analyse

Dorothea Alewell · Kerstin Pull

Angenommen: 4. Februar 2009 / Online veröffentlicht: 19. März 2009  
© Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2009

**Zusammenfassung** In Zeiten massiven Personalabbaus erfreuen sich Outplacement-Leistungen wachsender Beliebtheit. Das empirische Wissen zu Fragen der Outplacement-Gewährung ist jedoch begrenzt. Im vorliegenden Beitrag werden Ergebnisse einer Befragung von über 1.000 Unternehmen präsentiert, die systematisch Aufschluss gibt über den Einsatz extern bezogener Outplacement-Leistungen in Deutschland sowie über die Determinanten der Outplacement-Gewährung. In unserem Beitrag rekurrieren wir dabei in Anlehnung an Pull (2008) auf verschiedene Logiken der Outplacement-Gewährung und schließen hieraus auf die Determinanten der Gewährung von Outplacement-Leistungen. Im Anschluss werden die Hypothesen mit empirischer Evidenz konfrontiert. Die durchgeführte Logit-Analyse zu den Determinanten der Outplacement-Gewährung liefert Unterstützung für eine finanzwirtschaftliche Argumentation, nach der die Gewährung von Outplacement-Leistungen zu unmittelbaren und direkten Kosteneinsparungen an anderer Stelle führt, sowie dafür, dass Outplacement-Leistungen als Rekrutierungsinstrument eingesetzt werden. Effizienzlohntheoretische und verhandlungsbasierte Erklärungsansätze der Gewährung von Outplacement-Leistungen erfahren hingegen keine Unterstützung in den Daten.

## The determinants of outplacement provision: results of a theory-based empirical analysis

**Abstract** In times of massive employment reduction, outplacement services are increasingly popular. However, the empirical knowledge of the provision of outplacement services is limited. In our paper we present the results of an original survey of more than 1,000 German firms that systematically renders information on the use of externally provided outplacement services in Germany as well as on the determinants of outplacement provision. Theoretically we recur on the work by Pull (2008) who unfolds different rationales of outplacement provision, and derive implications for the determinants of outplacement provision. In a second step the implications from theory are confronted with empirical evidence. Our empirical analysis renders support for an accounting-based logic of outplacement provision according to which the provision of outplacement services is motivated by immediate and direct cost savings, as well as for a signalling based logic where firms use the provision of outplacement services as a signal to future job applicants. Implications based on gift exchange theory as well as those based on collective bargaining do not find support in the data.

---

D. Alewell  
Universität Hamburg,  
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften,  
Von-Melle-Park 5, 20146 Hamburg, Deutschland  
E-Mail: dorothea.alewell@wiso.uni-hamburg.de

K. Pull (✉)  
Eberhard Karls Universität Tübingen,  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät,  
Nauklerstr. 47, 72074 Tübingen, Deutschland  
E-Mail: kerstin.pull@uni-tuebingen.de

## 1 Fragestellung und Motivation

In Zeiten massiven Personalabbaus erfreuen sich Outplacement-Leistungen, d. h. professionelle Leistungen zur Unterstützung freizusetzender Arbeitnehmer bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz, zunehmender Beliebtheit. Das empirische Wissen zu Fragen der Outplacement-Gewährung ist jedoch begrenzt: Was etwa den *Umfang* der Leistungsgewährung in Deutschland anbelangt, so liegen

hierzu im Wesentlichen die Studien des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater e. V. (BDU) vor, in denen der Umsatz der auf Outplacement spezialisierten Unternehmensberater<sup>1</sup> ermittelt und als Indikator für das Volumen des Marktes für externe Outplacement-Leistungen gewertet wird. Die aktuell vorliegende Studie weist für 2004 einen Gesamtumsatz der entsprechenden Unternehmen von ca. 40 Mio. Euro aus (vgl. BDU 2005). Während die seitens des BDU veröffentlichten Zahlen das Marktvolumen externer Outplacement-Beratung allenfalls grob abzuschätzen in der Lage sein dürften, erlauben sie darüber hinaus keinen Aufschluss über die *Determinanten* der Outplacement-Gewährung, d. h. Antworten auf die Frage, warum und unter welchen Bedingungen Unternehmen Outplacement-Leistungen gewähren. Zu dieser Frage existiert bislang – auch international – kaum empirische Evidenz: Eine der wenigen Ausnahmen bildet die Studie von Sheets u. Ting (1988), die im Rahmen ihrer ökonomischen Analyse der Nutzung von „employee termination benefits“ durch 407 Unternehmen in Illinois feststellen, dass Unternehmen mit formalen Executive-training-Programmen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Outplacement-Leistungen für Angestellte anbieten als Unternehmen, die dies nicht tun. Gleiches gilt für größere Unternehmen.

An empirischen Studien zum Phänomen Outplacement liegen im Wesentlichen Befragungsstudien zu den Erfahrungen und den Motiven der Outplacement-Gewährung mit größtenteils nur sehr kleinen Fallzahlen vor: So werden etwa in den Untersuchungen von Wonnemann (1992) und Städele (1992, zit. nach Stoebe 1993) jeweils ca. 50 Unternehmen zu ihren Erfahrungen mit Outplacement bzw. ihren Motiven der Outplacement-Gewährungen befragt, bei Kirsch u. Hendricks (1995) sind es zwölf „Outplacement-erfahrene“ Unternehmen, und die Mitarbeiterbefragung von Kühlmann u. Wesenberg (1994) richtet sich an 46 Klienten zweier Outplacement-Beratungen. Einzig die Befragung der Medienakademie Köln (vgl. Przybylski 2003) beruht auf einer größeren Fallzahl (1.200 Unternehmen). Die in den Befragungsstudien präsentierten Befunde zu den Motiven und Erfahrungen der Unternehmen mit Outplacement sind sehr heterogen und lassen kein gemeinsames Bild erkennen. Sie haben zudem das Problem, dass ein Rückschluss auf die Determinanten der Outplacement-Gewährung schon allein deshalb nicht unproblematisch erscheint, weil die Angaben zu den abge-

fragten Motiven von der sozialen Erwünschtheit der Antwortvorgaben beeinflusst sein könnten.

Zudem kann die Frage nach den Determinanten der Outplacement-Gewährung auch *theoretisch* keinesfalls als geklärt gelten: Die vorliegende Literatur zum Thema Outplacement befasst sich weit überwiegend mit rein deskriptiven Darstellungen des Outplacement-Prozesses sowie mit der deskriptiven Auflistung der potenziellen Vorteile von Outplacement auf Seiten des Unternehmens wie auch auf Seiten der freizusetzenden Arbeitnehmer. Theoretisch motivierte Beiträge zum Thema sind – wie Mayrhofer (1989) bereits für die frühen Jahre der Auseinandersetzung mit Outplacement konstatiert – nicht nur in der Minderheit, sondern konzentrieren sich darüber hinaus auf organisationstheoretische Analysen bzw. auf soziologische und psychologische Ansätze der Stress- und Verlustforschung. Lediglich Pull (2008) befasst sich aktuell mit der ökonomisch-betriebswirtschaftlichen Rationalität der Outplacement-Gewährung und setzt sich in ihrem Beitrag systematisch mit den entsprechenden theoretischen Grundlagen auseinander. Sie konfrontiert die in Frage kommenden ökonomischen Erklärungsansätze von Outplacement zwar mit der vorliegenden empirischen Evidenz; da diese jedoch als bestenfalls anekdotisch zu bezeichnen ist, bleiben viele der aufgeworfenen Fragen letztlich unbeantwortet. Insbesondere ist es auf Basis der vorliegenden Informationen nur schwer möglich, Aussagen zur empirischen Bewährung der herangezogenen theoretischen Ansätze bezüglich der Determinanten von Outplacement zu machen.

Im vorliegenden Beitrag soll dies nachgeholt werden, indem – basierend auf den theoretischen Vorüberlegungen von Pull (2008) – ausgewählte Erklärungsansätze zur Outplacement-Gewährung systematisch mit empirischer Evidenz aus einer Befragung von über 1.000 Unternehmen konfrontiert werden. Während Pull jedoch nur solche Ansätze betrachtet, die zu erklären vermögen, warum Unternehmen im wohlverstandenen *eigenen* Interesse Outplacement-Leistungen anbieten sollten, liegt es nahe, bei der in diesem Beitrag im Vordergrund stehenden Frage nach den generellen Determinanten der Outplacement-Gewährung auch solche Ansätze ergänzend zu berücksichtigen, die die Gewährung von Outplacement-Leistungen als Resultat eines Aushandlungsprozesses zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat modellieren. Daher wird in Abschn. 2 nicht nur auf die von Pull betrachteten Erklärungsansätze, sondern ergänzend auch auf einen Aushandlungsansatz zur Erklärung der Outplacement-Gewährung rekurriert. Abschnitt 3 enthält Anmerkungen zu Datensatz und Methode. In Abschn. 4 werden die Variablen vorgestellt und das Ergebnis der durchgeführten logistischen Regression präsentiert und erläutert. Abschnitt 5 enthält eine Diskussion der Ergebnisse, Abschn. 6 ein kurzes Fazit.

<sup>1</sup> 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.

## 2 Theorie und Hypothesen

### 2.1 Stand der Forschung zur Gewährung betrieblicher Sozialleistungen

Interpretiert man Outplacement-Angebote als eine Form betrieblicher Sozialleistungen, so kommen aus theoretischer Sicht sozialpsychologisch motivierte Fürsorgeansätze, ökonomisch-betriebswirtschaftliche Ansätze und Aushandlungsansätze als Erklärungsansätze der Outplacement-Gewährung in Frage (siehe auch die entsprechenden Übersichten bei Backes-Gellner u. Pull 1999; Alewell 2004). Während der „Fürsorge-Ansatz“, demzufolge paternalistische Arbeitgeber sich völlig uneigennützig und ohne Erwartung einer Gegenleistung für das Wohl ihrer Mitarbeiter einsetzen, für die betriebliche Sozialleistungsgewährung empirisch kaum Unterstützung findet (siehe etwa Backes-Gellner u. Pull 1999), ist die empirische Evidenz in Bezug auf ökonomische und aushandlungstheoretische Erklärungsansätze der betrieblichen Sozialleistungsgewährung gemischt: So finden etwa Backes-Gellner u. Pull (1999) in ihrer Analyse betrieblicher Sozialleistungen auf der Basis breit angelegter Fallstudien in 85 Unternehmen aus vier Branchen und vier Ländern sowohl empirische Unterstützung für die ökonomisch motivierte effizienzlohntheoretische Argumentation, denen zufolge die Leistungsgewährung in Erwartung (je nach Ansatz unterschiedlich motivierter) positiver Produktivitätseffekte erfolgt, als auch für eine aushandlungstheoretische Argumentation, der zufolge es bei der Sozialleistungsgewährung primär um innerbetriebliche „Händel“ und verdeckte Akte der Selbstbedienung geht (vgl. Sadowski u. Pull 1997). Frick et al. (1999) und Bellmann u. Frick (1999) hingegen kommen auf Basis des sozioökonomischen Panels bzw. des IAB-Betriebspanels zu dem Schluss, dass effizienzlohntheoretischen Überlegungen bei der betrieblichen Sozialleistungsgewährung nur eingeschränkte empirische Relevanz zukommt. Lutz (2005) allerdings kann mithilfe des IAB-Betriebspanels nachweisen, dass der häufig gemessene positive Zusammenhang zwischen der Gewährung betrieblicher Sozialleistungen und der (Arbeits-)Produktivität in der Tat auf eine effizienzlohntheoretische Logik schließen lässt, bei der die Gewährung betrieblicher Sozialleistungen die Produktivität erhöht – und nicht etwa umgekehrt eine höhere betriebliche Produktivität die Gewährung von Sozialleistungen ermöglicht.

Auf der Basis der vorliegenden Literatur werden im Folgenden ausgewählte ökonomische Ansätze sowie ein Aushandlungsansatz für die Analyse der Determinanten der Outplacement-Gewährung herangezogen. Im Hinblick auf die uns zur Verfügung stehenden Daten werden dabei die folgenden ökonomischen Ansätze für die Hypothesenbildung ausgewählt: ein finanzwirtschaftlicher (oder auch buchhal-

terischer) Ansatz, demzufolge Outplacement-Leistungen gewährt werden, um auf diese Weise an anderer Stelle unmittelbar und direkt Kosten einsparen zu können (Abschn. 2.2), ein effizienzlohntheoretischer Gift-Exchange-Ansatz, dem zufolge Outplacement-Leistungen gewährt werden, um über die erwarteten „Gegengeschenke“ unmittelbar und mittelbar betroffener Arbeitnehmer Produktivitätseffekte erzielen zu können (Abschn. 2.3), und ein informationsökonomischer, auf Arbeitgeber-Signaling beruhender Erklärungsansatz, bei dem davon ausgegangen wird, dass die Gewährung von Outplacement-Leistungen ein an zukünftige Bewerber gerichtetes Signal darstellt (Abschn. 2.4). Was die Berücksichtigung von Aushandlungslogiken anbelangt, so wird im Folgenden angesichts der uns zur Verfügung stehenden Daten auf einen *kollektiven* Verhandlungsansatz rekurriert, bei dem unterstellt wird, dass der Betriebsrat als Vertretungsorgan der Arbeitnehmer im Rahmen von Koppelungsgeschäften die Gewährung von Outplacement-Leistungen durchzusetzen bemüht ist (Abschn. 2.5).

### 2.2 Finanzwirtschaftlicher Ansatz: unmittelbare und direkte Einspareffekte der Outplacement-Gewährung

Im finanzwirtschaftlichen Ansatz der Outplacement-Gewährung steht in Anlehnung an die Überlegungen von Sadowski (1984) zur Logik der betrieblicher Sozialleistungsgewährung im Mittelpunkt, dass sich durch das Angebot von Outplacement-Leistungen an anderer Stelle unmittelbar und direkt Kosten einsparen lassen. Dies könnte etwa durch die Einsparung ansonsten zu zahlender bzw. ansonsten erwartbar höher ausfallender Abfindungszahlungen der Fall sein (vgl. die entsprechende Lehrbuchdarstellung bei Backes-Gellner et al. 2001, S. 113). Ein weiterer direkter buchhalterischer Einspareffekt könnte – wenn denn Trennungsprozesse durch die Gewährung von Outplacement-Leistungen tatsächlich beschleunigt werden, wovon zumindest in der Berater-Literatur regelmäßig ausgegangen wird (vgl. etwa Sauer 1991, S. 49) – in der Einsparung ansonsten noch zu leistender Lohnzahlungen bestehen. Außerdem könnten durch die Gewährung von Outplacement-Leistungen die erwarteten Kosten von Rechtsstreitigkeiten eingespart werden, wenn es denn mithilfe von Outplacement-Leistungen gelingt, die Wahrscheinlichkeit von Kündigungsschutzklagen zu reduzieren. Auch hierfür gibt es Hinweise in der Literatur (vgl. etwa Berg-Peer 2003, S. 21; Kleitsch 2006, S. 52).

Was lässt sich aus diesen Überlegungen bezüglich der *Determinanten* der Outplacement-Gewährung ableiten? Was sollte, dem finanzwirtschaftlichen Ansatz zufolge, Unternehmen, die Outplacement-Leistungen anbieten, von solchen unterscheiden, die dies nicht tun? Geht es bei der Outplacement-Gewährung im Kern um die direkte und unmittelbare Einsparung von Kosten, so wäre zu erwarten, dass insbesondere solche Unternehmen, die sich in einer

prekären wirtschaftlichen Lage befinden, auf Outplacement-Leistungen zurückgreifen.<sup>2</sup> Bei der empirischen Überprüfung einer entsprechenden Hypothese wäre allerdings zu beachten, dass bei Unternehmen, die sich in einer prekären wirtschaftlichen Lage befinden, mit höherer Wahrscheinlichkeit überhaupt erst Bedarf an der Gewährung von Outplacement-Leistungen entsteht, da es bei diesen mit höherer Wahrscheinlichkeit zu arbeitgeberseitigen Entlassungen kommen dürfte. Arbeitgeberseitige Entlassungen wären entsprechend zu kontrollieren. Die entsprechende Hypothese lautet:

*H1: Je schlechter die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens, umso eher gewährt dieses – bei gleichem Entlassungsgeschehen – Outplacement-Leistungen.*

Eine zweite Hypothese aus Sicht des finanzwirtschaftlichen Ansatzes schließt sich unmittelbar an: Dem finanzwirtschaftlichen Ansatz zufolge geht es bei der Gewährung von Outplacement-Leistungen um die Einsparung von Kosten an anderer Stelle (z. B. Abfindungen, Lohnzahlungen und Kosten aus Rechtsstreitigkeiten). Immer dann also, wenn die mit Outplacement verbundenen Kosten der Schulung und Weitervermittlung betroffener Arbeitnehmer geringer sind als die entsprechenden Einsparungen an anderer Stelle, kommt es dem finanzwirtschaftlichen Ansatz zufolge zu einem Angebot von Outplacement-Leistungen. Geht man davon aus, dass die pro Arbeitnehmer für Outplacement anfallenden Kosten bei einer steigenden Anzahl von Arbeitnehmern sinken (etwa begründet durch die Kostenunterschiede zwischen Einzel- und Gruppen-Outplacements oder durch die Fixkosten von Bildungsmaßnahmen) sowie davon, dass die an anderer Stelle realisierten Einsparungen pro Arbeitnehmer mit der Zahl betroffener Arbeitnehmer zumindest nicht im gleichen Umfang sinken, wäre entsprechend zu erwarten, dass Unternehmen, die in größerem Umfang Personal entlassen, eher zu Outplacement greifen. Die entsprechende Hypothese lautet:

*H2: Je mehr Personal ein Unternehmen entlässt, desto eher gewährt es Outplacement-Leistungen.*

### 2.3 Effizienzlohntheoretischer Gift-Exchange-Ansatz: die Motivation der Überlebenden

Ausgangspunkt des auf Akerlof (1984) basierenden effizienzlohntheoretischen *Gift-Exchange*-Ansatzes ist, dass

<sup>2</sup>Bei als rational unterstellten unternehmerischen Entscheidungsträgern dürfte eine schlechte wirtschaftliche Lage dabei eigentlich keine Vorbedingung für kostenbewusstes Verhalten sein; in der Realität jedoch gibt es vielfältige Hinweise darauf, dass das Kostenbewusstsein unternehmerischer Entscheidungsträger in der Krise ausgeprägter ist als zu Zeiten, in denen es dem Unternehmen vergleichsweise gut geht, vgl. hierzu etwa die Ergebnisse aus Experteninterviews bei Alewell et al. (2007, S. 240ff.).

die freiwillige Gewährung von Outplacement-Leistungen Reziprozitätsnormen zu begründen in der Lage ist, welche zu Gegengeschenken der unmittelbar sowie auch der mittelbar betroffenen Arbeitnehmer führen. So könnten etwa diejenigen, die in den Genuss der Leistungen kommen, gegenüber Dritten auf imageschädigende Aktivitäten verzichten – ein in der Outplacement-Literatur weithin zitierter Vorteil von Outplacement-Angeboten (vgl. etwa Rundstedt 1999, S. 353; Berg-Peer 2003, S. 23). Auch mittelbar Betroffene, wie etwa die den Personalabbau „überlebenden“ Kollegen der freigesetzten Arbeitnehmer oder auch deren Vorgesetzte, könnten sich psychisch entlastet fühlen und sich durch eine gesteigerte Motivation und Loyalität gegenüber dem Unternehmen quasi „revanchieren“. Angesichts der vielfach dokumentierten negativen Folgen von Entlassungen auf die Überlebenden des Personalabbaus (siehe etwa Brockner 1992; Weiss u. Udriș 2001) könnte gerade dieser Effekt im Zusammenhang mit Outplacement von Bedeutung sein.<sup>3</sup>

Was lässt sich aus diesen Überlegungen bezüglich der *Determinanten* der Outplacement-Gewährung ableiten? Zunächst einmal ließe sich vermuten, dass Outplacement-Leistungen aus Sicht des Gift-Exchange-Ansatzes grundsätzlich nur dann gewährt werden, wenn das Unternehmen erwartet, weiter am Markt bestehen zu können. Die Begründung von Reziprozitätsnormen kann ja überhaupt nur dann sinnvoll sein, wenn es auch Gelegenheit zu reziproken Handlungen der Adressaten gibt. Da der hier verwendete Datensatz (siehe Abschn. 3) keinerlei Aufschluss über die Erwartungen der betrieblichen Entscheidungsträger bezüglich der Lebensdauer des Unternehmens liefert, kann eine entsprechende Hypothese allerdings nicht getestet werden und wird daher nicht weiterverfolgt.

Allerdings wird im Datensatz gefragt, ob die Unternehmen eine langfristig ausgerichtete Beschäftigungspolitik betreiben oder nicht. Bezüglich dieser Variable wäre aus Sicht des Gift-Exchange-Ansatzes nun zu vermuten, dass Outplacement-Leistungen zur Begründung bzw. Stärkung von Reziprozitätsnormen insbesondere vor dem Hintergrund einer langfristig ausgerichteten Beschäftigungspolitik ein sinnvolles Instrument sind. Dies ist aus zwei Gründen der Fall: *Erstens* ermöglichen langfristige Beschäftigungsverhältnisse, dass das Unternehmen über einen längeren Zeitraum von potenziellen „Gegengeschenken“ der Über-

<sup>3</sup>Genau betrachtet führt dann auch die dem effizienzlohntheoretischen Gift-Exchange-Ansatz zugrunde liegende Logik dazu, dass durch die Gewährung von Outplacement-Leistungen an anderer Stelle Kosten eingespart werden. Da es sich hier jedoch nicht um einen unmittelbar messbaren, „buchhalterischen“ Einspareffekt handelt, werden finanzwirtschaftliche und effizienzlohntheoretisch basierte Logiken der Outplacement-Gewährung an dieser Stelle (in Anlehnung an die Literatur zur Sozialleistungsgewährung; vgl. etwa Backes-Gellner u. Pull 1999; Alewell 2004) getrennt voneinander behandelt.

lebenden des Personalabbaus in Form von gesteigerter Motivation und Loyalität profitieren kann. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern langfristige Beschäftigungsperspektiven bieten, sollten demzufolge stärker an der Entlastung der Vorgesetzten oder an positiven Wirkungen auf die Kollegen der Entlassenen interessiert sein, weil sie mit einer höheren Wahrscheinlichkeit auch längerfristig mit diesen Personen zusammen arbeiten werden. *Zweitens* spricht eine auf langfristige Beschäftigungsperspektiven ausgerichtete Personalpolitik dafür, dass im entsprechenden Unternehmen bereits Reziprozitätsnormen begründet wurden, welche durch einen Personalabbau ohne Outplacement-Unterstützung gefährdet werden könnten, während ein Unternehmen ohne langfristige Beschäftigungsperspektiven bei einem Verzicht auf Outplacement entsprechend „weniger zu verlieren“ hätte. Allerdings haben Unternehmen, die längerfristige Beschäftigungsperspektiven bieten und ihre Arbeitnehmer in der Folge auch über temporäre Nachfrageeinbrüche hinweg „horten“, zugleich einen geringeren Bedarf an der Gewährung von Outplacement-Leistungen, sodass an dieser Stelle wiederum das betriebliche Entlassungsgeschehen zu kontrollieren wäre. Diese Überlegungen führen zu folgender Hypothese:

*H3: Unternehmen, bei denen langfristige Beschäftigungsperspektiven ein zentrales Element der Personalpolitik sind, nutzen – bei gleichem Entlassungsgeschehen – eher Outplacement-Leistungen als Unternehmen, bei denen dies nicht der Fall ist.*

#### 2.4 Informationsökonomischer Ansatz:

##### Outplacement-Leistungen als Rekrutierungsinstrument

Bei dem auf den Überlegungen von Spence (1973) basierenden, allerdings anders als Spence auf *Arbeitgeber*-Signaling abstellenden Ansatz, wird davon ausgegangen, dass der Arbeitgeber gegenüber dem Arbeitnehmer über einen Informationsvorsprung hinsichtlich nutzenrelevanter Arbeitsplatzmerkmale verfügt (vgl. Schmidtke 2002; Backes-Gellner et al. 2006). Das Angebot von Outplacement-Leistungen könnte hier als Signal für vom Bewerber unbeobachtbare Eigenschaften der angebotenen Arbeitsplätze wirken, nämlich etwa dafür, dass ein von Personalreduktionen betroffenes Unternehmen erwartet, noch länger am Markt bleiben zu können: Für Unternehmen hingegen, die damit rechnen, demnächst vom Markt auszuschneiden, wird der Einsatz von Outplacement mit geringerem Nutzen verbunden sein als für Unternehmen, die am Markt bestehen bleiben, sodass die Gewährung von Outplacement-Leistungen in der Tat ein glaubwürdiges Signal dafür sein mag, dass zumindest die unternehmerischen Entscheidungsträger davon ausgehen, dass das Unternehmen noch länger am Markt bleibt (vgl. ähnlich: Frick 2004). Auch könnte die Gewährung von

Outplacement-Leistungen ein Signal dafür sein, dass das Unternehmen mit den Human-Ressourcen des Unternehmens generell pfleglich umzugehen gedenkt (siehe etwa die analoge Argumentation bei Frick (1992) in Bezug auf die Beschäftigung Schwerbehinderter), und sich damit gleichfalls positiv auf die Rekrutierungschancen des Unternehmens auswirken.<sup>4</sup>

Bezüglich der *Determinanten* der Outplacement-Gewährung wäre zu erwarten, dass insbesondere Unternehmen mit Rekrutierungsproblemen auf die Aussendung von Signalen über die eigene Leistungsfähigkeit und Arbeitnehmerfreundlichkeit Wert legen, während Unternehmen ohne Rekrutierungsprobleme möglicherweise keine Notwendigkeit/keinen Nutzen in der Aussendung entsprechender Signale sehen. Analog zu oben wäre hier allerdings wieder das Entlassungsverhalten der Unternehmen zu kontrollieren. Dies führt zu folgender Hypothese:

*H4: Unternehmen mit Rekrutierungsproblemen gewähren – bei gleichem Entlassungsgeschehen – eher Outplacement-Leistungen als Unternehmen ohne Rekrutierungsprobleme.*

#### 2.5 Aushandlungsansatz: die Durchsetzung

##### von Outplacement-Leistungen durch den Betriebsrat

Während bei den vorangegangenen Ansätzen davon ausgegangen wurde, dass Unternehmen Outplacement-Leistungen im wohlverstandenen eigenen Interesse aufgrund deren Eigen- oder Signalwert gewähren, liegt es ebenso nahe zu vermuten, dass ein Unternehmen Outplacement-Leistungen auf Druck des Betriebsrates bzw. als Konzession gegenüber oder Verhandlungskompromiss mit dem Betriebsrat einführt. So könnte der Betriebsrat die Gewährung von Outplacement-Leistungen im Rahmen von Koppelungsgeschäften durchsetzen, indem er seine Kooperationsbereitschaft in mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten mit der Bereitschaft des Arbeitgebers, Outplacement-Leistungen zu erbringen, verbindet. Die Gewährung von Outplacement-Leistungen dürfte dabei deshalb im Interesse des Betriebsrates liegen, weil damit Kündigungen, die unvermeidbar oder aus Sicht des Betriebsrates in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber nicht abwendbar sind, zumindest mit Maßnahmen gekoppelt würden, die die Suche der betroffenen Arbeitnehmer nach einem neuen Arbeitsplatz erleichtern.

<sup>4</sup> Auch hier könnte – analog zu oben – wieder argumentiert werden, dass auch die dem informationsökonomischen Ansatz zugrunde liegende Logik letztlich dazu führt, dass durch die Gewährung von Outplacement-Leistungen an anderer Stelle, nämlich bei der Rekrutierung zukünftiger Mitarbeiter, Kosten eingespart werden. Da es sich auch hier jedoch nicht um einen unmittelbar messbaren, „buchhalterischen“ Einspareffekt handelt, werden finanzwirtschaftliche und informationsökonomisch basierte Begründungen der Outplacement-Gewährung ebenfalls getrennt voneinander betrachtet.

Bezüglich der *Determinanten* der Outplacement-Gewährung ließe sich entsprechend ableiten, dass Betriebe mit Betriebsrat eher Outplacement-Leistungen anbieten als Betriebe ohne Betriebsrat, wobei wiederum das Entlassungsgeschehen der Betriebe zu kontrollieren wäre. Abschließend ergibt sich damit folgende Hypothese:

*H5: Unternehmen mit Betriebsrat gewähren – bei gleichem Entlassungsgeschehen – eher Outplacement-Leistungen als Unternehmen ohne Betriebsrat.*

### 3 Sample und Methoden

Als Datenbasis für die im Folgenden vorgestellten Analysen dient eine im Frühjahr und Sommer 2006 durchgeführte telefonische Unternehmensbefragung, die sich thematisch mit der Nutzung und Nichtnutzung von Personaldienstleistungen befasste. Insgesamt nahmen 1.021 Geschäftsführer und Personalverantwortliche an dieser deutschlandweiten Befragung teil. Die Befragung fand im Rahmen des Teilprojektes B5 des Sonderforschungsbereiches 580 der Universitäten Halle und Jena statt und wurde von der Deutschen Forschungsgemeinschaft finanziert.

Die Stichprobe wurde aus einer Adressendatenbank gezogen, in der die IHK-Pflichtmitglieder erfasst sind.<sup>5</sup> Diese Adressen wurden von der IHK zur Verfügung gestellt. Kontaktiert wurden dabei zunächst insgesamt 3.923 Unternehmen, 1.021 konnten für ein strukturiertes Telefoninterview gewonnen werden. Die Ausschöpfungsquote betrug somit 26%. Die computerunterstützten telefonischen Interviews wurden von im Rahmen des Projektes geschulten wissenschaftlichen und studentischen Mitarbeitern des SFB-Forschungsprojektes im CATI-Labor des SFB 580 in Jena durchgeführt und dauerten im Durchschnitt knapp 38 min. Das kürzeste Interview war nach 11 min beendet, das längste dauerte 104 min. Die Interviews basierten auf einem strukturierten Fragebogen mit ganz überwiegend vorgegebenen Antwortalternativen sowie einigen sehr wenigen freien Antwortmöglichkeiten. Bei der CATI-Technik werden die Interviewer durch die zugrunde liegende Software und einer damit programmierten Filterführung durch den Fragebogen geführt und klicken am Bildschirm während des Interviews die Antworten an, die

<sup>5</sup>Hierdurch wurden Handwerksunternehmen, landwirtschaftliche Betriebe und Freiberufler aus der Befragung ausgegrenzt. Landwirtschaftliche Betriebe standen deshalb nicht im Fokus der Aufmerksamkeit, weil eine kontrastierende Analyse zwischen Produktions- und Dienstleistungsunternehmen angestrebt war. Die Nicht-Berücksichtigung von Handwerksunternehmen und Freiberuflern dürfte darüber hinaus die Ergebnisse nicht zu stark verzerren, da sowohl Handwerksunternehmen als auch Freiberufler in der Regel nur wenige bzw. keine Beschäftigte haben und von daher in ihren Personalfunktionen mit den anderen befragten Kleinunternehmen vergleichbar sein dürften.

dann direkt im Datensatz gespeichert werden. Eine nochmalige Übertragung der Daten, etwa von Papierfragebogen in den Datensatz, entfällt damit.

Zur besseren Überprüfung systematischer Varianzen wurde eine disproportional geschichtete Stichprobe (Schnell et al. 2005, S. 271ff.) verwendet, die sich jeweils zur Hälfte aus Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen zusammensetzt (vgl. Tabelle 1). Weiterhin kommt zirka je ein Viertel der Befragten aus Kleinunternehmen (weniger als 20 Beschäftigte), mittleren (zwischen 20 und 99 Beschäftigte), größeren Unternehmen (zwischen 100 und 499) sowie Großunternehmen (mindestens 500 Beschäftigte). 43,3% der Unternehmen sind in Ostdeutschland angesiedelt, 56,6% in Westdeutschland.<sup>6</sup>

Wie unmittelbar ersichtlich ist, beansprucht der Datensatz keine Repräsentativität. Das gilt auch deshalb, weil den Befragten bei der Terminvereinbarung das Thema der Befragung mitgeteilt wurde und von daher Selektionseffekte nicht völlig auszuschließen sind.<sup>7</sup> Schließlich stammen alle Daten aus der gleichen Quelle, sodass die Angaben dem Single-Source-Bias unterliegen. Trotz dieser Einschränkungen bei der Datenqualität halten wir die im Folgenden präsentierten empirischen Ergebnisse – angesichts des sehr rudimentären Standes der empirischen Forschung, den überwiegend sehr kleinzahligen und teilweise vor kommerziellem Hintergrund entstandenen vorliegenden Datensätzen – für einen klaren Forschungsfortschritt.

Der von uns genutzte Datensatz enthält insbesondere Angaben dazu, ob die befragten Unternehmen bestimmte extern bezogene Personaldienstleistungen in den Jahren 2004 und 2005 genutzt haben. Daneben wurden eine große Zahl an anderen personalwirtschaftlichen Variablen, verschiedene Strukturdaten des Unternehmens und auch Wirkungserwartungen hinsichtlich des Outsourcings von Personalfunktionen abgefragt.<sup>8</sup> Was die Gewährung von Outplacement-Leistungen anbelangt, so ist einschränkend zu bemerken, dass nur Daten zur Nutzung *extern* bezogener Outplacement-Leistungen erhoben wurden.<sup>9</sup> Da die

<sup>6</sup>Die leicht höheren Werte für Westdeutschland ergeben sich aus der Tatsache, dass Großunternehmen in Ostdeutschland nur vergleichsweise gering vertreten sind. Zur Auffüllung der Zellen wurden verstärkt westdeutsche Großunternehmen befragt.

<sup>7</sup>Auch mit einer Gewichtung der Daten würde daher Repräsentativität nicht erreicht, weshalb wir hierauf verzichtet haben.

<sup>8</sup>Aufgrund eines Fehlers in der Filterführung wurden an die Nutzer externer Outplacement-Leistungen manche Fragen zunächst nicht gestellt. In einer telefonischen Nacherhebung wurden diese Unternehmen noch einmal angesprochen und die fehlenden Daten soweit möglich nacherhoben. Die Auswertungen beruhen auf dem durch diese Nacherhebung ergänzten Datensatz.

<sup>9</sup>Der Datensatz enthält zwar auch eine generelle Frage zur Gewährung von (intern oder extern erbrachten) Unterstützungsleistungen bei Freisetzung. Knapp 40 Prozent der Unternehmen geben hier an, (mindestens einem) entlassenen Mitarbeiter „Hilfe und Unterstützung“ angeboten zu haben. Da unter die Formulierung „Unterstützungsleistungen“ jedoch auch

**Tabelle 1** Die Stichprobe im Überblick

Größe	Produktion		Dienstleistung		Gesamt
	Neue Bundesländer	Alte Bundesländer	Neue Bundesländer	Alte Bundesländer	
1–19	62 6,07%	62 6,07%	62 6,07%	67 6,56%	253 24,78%
20–99	63 6,17%	59 5,78%	61 5,97%	66 6,46%	249 24,39%
100–499	63 6,17%	65 6,37%	66 6,46%	67 6,56%	261 25,56%
≥ 500	30 2,94%	96 9,40%	36 3,53%	96 9,40%	258 25,27%
Gesamt	218 21,35%	282 27,62%	225 22,04%	296 28,99%	1.021 100,0%

Quelle: SFB 580-B5; eigene Berechnungen

„make-or-buy“-Entscheidung in den hier untersuchten Ansätzen allerdings allenfalls am Rande eine Rolle spielt und es aus Sicht der Ansätze auch keine Anhaltspunkte dafür gibt, dass die Determinanten der Outplacement-Gewährung systematisch variieren sollten zwischen Unternehmen, die Outplacement-Leistungen extern beziehen, und solchen, die sie intern bereitstellen, sollte die im Folgenden vorgestellte empirische Analyse der Determinanten der Nutzung extern angebotener Outplacement-Leistungen trotz dieser Einschränkung Rückschlüsse auf die Plausibilität der präsentierten Ansätze zulassen.

## 4 Empirische Analyse

### 4.1 Variablen

Was zunächst die *abhängige Variable*, d. h. die Frage der Nutzung von externen Outplacement-Leistungen anbelangt, so nehmen lediglich 75 Unternehmen unseres Datensatzes, d. h. 7,35% aller befragten Unternehmen, externe Outplacement-Dienste in Anspruch.

Die Auswahl der *erklärenden Variablen* aus dem Datensatz erfolgte entlang der in Abschn. 2 abgeleiteten Hypothesen: Bezüglich der finanzwirtschaftlich motivierten *Hypothese 1*, der zufolge Unternehmen umso eher Outplacement-Leistungen gewähren, je schlechter die wirtschaftlichen Situation ist, in der sie sich befinden (bei gleichem Entlassungsgeschehen), wurde die wirtschaftliche Lage der Unternehmen über eine Likert-Skala mit den Ausprägungen „sehr gut“, „gut“, „mittelmäßig“, „schlecht“ und „sehr

schlecht“ erfasst. Über 60% der Befragten bezeichneten dabei die wirtschaftliche Lage ihres Unternehmens als „gut“ oder sogar „sehr gut“; lediglich 7,6% der Befragten bezeichnen die wirtschaftliche Lage ihres Unternehmens als „schlecht“ oder sogar „sehr schlecht“.

In der ebenfalls aus dem finanzwirtschaftlichen Ansatz abgeleiteten *Hypothese 2* geht es um einen vermuteten positiven Zusammenhang zwischen der Zahl der auf Initiative des Arbeitgebers ausscheidenden Arbeitnehmer und der Nutzung von Outplacement-Angeboten. 767 Unternehmen machen Angaben dazu, ob es im Erhebungszeitraum (2004–2005) arbeitgeberseitig initiierte Fluktuation gab und wenn ja, in welchem Ausmaß. In 520 Unternehmen (67,8%) kam es zu arbeitgeberseitig initiiertem Fluktuation. Während 72 Unternehmen sich von mehr als 25 Arbeitnehmern getrennt haben, wurden in 330 Unternehmen weniger als fünf Arbeitnehmer freigesetzt. Im Mittel wurden bei allen Unternehmen im Datensatz knapp zehn Arbeitnehmer vom Arbeitgeber gekündigt, mit einem Minimumwert von 0 und einer Maximalzahl von 400 Arbeitnehmern, die gekündigt wurden.

In der aus dem effizienzlohntheoretischen Gift-Exchange-Ansatz abgeleiteten *Hypothese 3* wird ein positiver Zusammenhang zwischen einer langfristigen Perspektive in der Personalpolitik und der Wahrscheinlichkeit der Nutzung von Outplacement postuliert. Hierzu wurde im Fragebogen ein entsprechendes Statement formuliert („Langfristige Perspektiven sind ein zentrales Element der Personalpolitik.“) und die Zustimmung der Unternehmen zu dem entsprechenden *Item* erhoben. Über alle befragten Unternehmen hinweg ergibt sich, dass gut zwei Drittel der Unternehmen von sich behaupten, diese Aussage treffe „voll“ zu, für ein weiteres knappes Viertel gilt, dass die Aussage „eher“ zutrifft. Lediglich sehr geringe Anteile der Unternehmen (5,1 bzw. 2,0%) wählen die Antwortalternativen „trifft eher nicht zu“ und „trifft gar nicht zu“. Aufgrund dieser Verteilung wurden die beiden zustimmenden und die beiden ablehnenden Antwort-

Instrumente weit unterhalb einer professionellen Outplacement-Betreuung subsumiert werden konnten (wie etwa die (ggf. vorzeitige oder sehr positive) Ausstellung von Arbeitszeugnissen, ein ermutigendes Gespräch mit dem Vorgesetzten, die flexible Gewährung eines Urlaubstages zur Stellensuche etc.), erscheint es wenig sinnvoll, die Antworten zu dieser Frage als Basis für die folgenden Auswertungen heranzuziehen.

alternativen jeweils zu einer Kategorie zusammengefasst, um Problemen mit der zu geringen Zellenbesetzung bei den beiden ablehnenden Statements entgegen zu wirken. Deutlich über 90% der Unternehmen haben somit „voll“ oder „eher“ zugestimmt.

*Hypothese 4* argumentiert über Arbeitgeber-Signaling und postuliert, dass Unternehmen mit Rekrutierungsproblemen eher Outplacement-Leistungen gewähren als Unternehmen ohne Rekrutierungsprobleme. Im Datensatz sind zwei Variablen enthalten, die das Vorliegen von Rekrutierungsproblemen erfassen: Dabei geht es zum einen um das Vorliegen von Rekrutierungsproblemen für Positionen mit Führungsaufgaben und zum anderen um das Vorliegen von Rekrutierungsproblemen für Positionen ohne Führungsaufgaben, für die aber dennoch Personal mit akademischem Abschluss gesucht wird. Von den 780 bzw. 782 Unternehmen, die Angaben zu diesen beiden Variablen machten, gaben 206 der Unternehmen bzw. knapp 27% an, Rekrutierungsprobleme im Bereich von Positionen mit Führungsaufgaben zu haben, und 165 Unternehmen bzw. knapp 22% gaben an, Rekrutierungsprobleme im Bereich von akademisch qualifiziertem Personal ohne Führungsaufgaben zu haben.

Die auf der Basis eines Verhandlungsargumentes abgeleitete *Hypothese 5* formuliert, dass Unternehmen mit Betriebsrat häufiger Outplacement-Leistungen gewähren als solche ohne Betriebsrat. Von den befragten Unternehmen verfügt knapp die Hälfte über einen oder mehrere Betriebsräte.

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die in der empirischen Analyse verwendeten Variablen.

### 4.2 Logistische Regression

Um den relativen Erklärungsbeitrag der theoretischen Ansätze zum Phänomen „Outplacement“ zu untersuchen, wird eine logistische Regression mit der abhängigen Variable „Nutzung von Outplacement“ (ja = 1/nein = 0) gerechnet. In die Analyse werden die bereits aus Abschn. 4.1 bekannten erklärenden Variablen aufgenommen: Für die finanzwirtschaftlich begründete *Hypothese 1* wird die wirtschaftliche Lage des Unternehmens erfasst. Diese wird über die Selbsteinschätzung der Unternehmen erfasst und auf einer 5er-Likert-Skala von 1 „sehr gut“ bis 5 „sehr schlecht“ codiert. Um die unabhängige Variable in der ebenfalls finanzwirtschaftlich begründeten *Hypothese 2* zu erfassen, wird die logarithmierte Anzahl der auf Initiative des Arbeitgebers aus dem Unternehmen ausgeschiedenen Mitarbeiter in die Analyse mit aufgenommen. Die Variable gilt zugleich als Kontrollvariable für die übrigen Hypothesen, in denen jeweils von einem konstanten Entlassungsgeschehen ausgegangen wird. Die Logarithmierung erfolgte, da bei den Kontrollvariablen (s. u.) die Größe des Unternehmens, ausgedrückt in Mitarbeiterzahlen, aufgrund ihrer großen Schwankungsbreite auch logarithmiert in die Schätzung eingeht, und somit beide Variablen, die sich auf Mitarbeiterzahlen beziehen, auf der gleichen Ebene in die Schätzung eingehen. Für die effizienzlohntheoretisch motivierte *Hypothese 3* geht die dichotom codierte Zustimmung zum *Item* „Langfristige Beschäftigungsperspektiven sind ein zentrales Element unserer Personalpolitik“ in die Analyse mit ein. Die Antwortalternativen „trifft voll zu“

**Tabelle 2** Variablen in der empirischen Analyse

Variable	Mittelwert; ggf. Minimum und Maximum
Nutzung von Outplacement-Leistungen (ja = 1, nein = 0)	Mittelwert: 0,074
Wirtschaftslage (1 = sehr gut bis 5 = sehr schlecht)	Mittelwert: 2,32 Minimum: 1 Maximum: 5 Std.abw.: 0,857
Anzahl der auf Initiative des Arbeitgebers ausgeschiedenen Mitarbeiter	Mittelwert: 9,96 Minimum: 0 Maximum: 400 Std.abw.: 28,55
Zustimmung zum Statement „Langfristige Beschäftigungsperspektiven sind zentrales Element unserer Personalpolitik“ (1 = trifft eher oder voll zu, 0 = trifft eher nicht oder gar nicht zu)	Mittelwert: 0,93
Rekrutierungsprobleme bei Positionen mit Führungsaufgaben (1 = ja, 0 = nein)	Mittelwert: 0,27
Rekrutierungsprobleme bei Positionen ohne Führungsaufgaben für Personen mit akademischer Ausbildung (1 = ja, 0 = nein)	Mittelwert: 0,22
Betriebsrat vorhanden (1 = ja, 0 = nein)	Mittelwert: 0,49

Quelle: SFB 580-B5; eigene Berechnungen



und „trifft eher zu“ wurden hier als zustimmend mit „1“ codiert zusammengefasst, die Antwortalternativen „trifft eher nicht zu“ und „trifft gar nicht zu“ als ablehnend mit „0“ codiert. Um die auf Arbeitgeber-Signaling basierende *Hypothese 4* zu testen, werden hinsichtlich der Rekrutierungsprobleme im Unternehmen zwei dichotom codierte Variablen genutzt, bei der die Unternehmen angeben konnten, ob sie Rekrutierungsprobleme in bestimmten Bereichen von Stellen bzw. Mitarbeitern haben (ja = 1, nein = 0): im Bereich von akademisch qualifiziertem Personal ohne Führungsaufgaben und im Bereich von Personal mit Führungsaufgaben. Für die Überprüfung der auf einem Ansatz kollektiver Verhandlungen basierenden *Hypothese 5* wird eine Dummy-Variable zur Existenz eines oder mehrerer Betriebsräte im Unternehmen verwendet (1 = ein oder mehrere Betriebsräte existieren im Unternehmen, 0 = kein Betriebsrat im Unternehmen).

Als *Kontrollvariablen* werden die Größe und die Branche des Unternehmens in das Modell aufgenommen. Die Größe des Unternehmens wird über den natürlichen Logarithmus der Mitarbeiterzahl operationalisiert. Hinsichtlich der Branchen arbeiten wir mit einer groben Klassifikation in die Bereiche „Verarbeitendes Gewerbe“ (Referenzkategorie), „Kredit und Versicherung“, „Handel und Dienstleistungen“,

„Verkehr und Nachrichten“ und „unternehmensnahe Dienstleistungen“. Tabelle 3 gibt das Ergebnis der logistischen Regression wieder.

Betrachtet man die Ergebnisse der logistischen Regression, so findet sich unterstützende Evidenz für die beiden aus dem finanzwirtschaftlichen Ansatz abgeleiteten Hypothesen: Je schlechter die wirtschaftliche Lage (*Hypothese 1*) und je größer die Zahl der entlassenen Mitarbeiter (*Hypothese 2*), desto eher nutzen Unternehmen Outplacement-Leistungen. Dabei ist zu betonen, dass der Zusammenhang zwischen der Einschätzung der wirtschaftlichen Lage und der Nutzung von Outplacement-Leistungen hypothesenkonform unter Kontrolle der Entlassungszahlen ermittelt wurde. Zumindest partielle Zustimmung ergibt sich darüber hinaus für den über Arbeitgeber-Signaling argumentierenden Ansatz, demzufolge Unternehmen mit Rekrutierungsproblemen eher zu den Nutzern von Outplacement-Leistungen gehören als solche ohne Rekrutierungsprobleme (*Hypothese 4*). Der Zusammenhang ist allerdings nur für Unternehmen mit Rekrutierungsproblemen im Bereich von Stellen für akademisch qualifiziertes Personal ohne Führungsaufgaben signifikant, nicht aber für Unternehmen mit Rekrutierungsproblemen im Bereich von Stellen mit Führungsaufgaben, obwohl auch hier der Regressionskoeffizient in die hypothesenkonforme

**Tabelle 3** Ergebnis der logistischen Regression zur Nutzung von Outplacement-Leistungen durch Unternehmen

Abhängige Variable: Nutzung von Outplacement-Leistungen (ja = 1, nein = 0)	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Sig.	Exp(B)
Wirtschaftslage (1 = sehr gut bis 5 = sehr schlecht)	0,358	0,168	0,033	1,430**
Anzahl der auf Initiative des Arbeitgebers ausgeschiedenen Mitarbeiter, logarithmiert	0,300	0,101	0,03	1,350**
Zustimmung zum Statement „Langfristige Beschäftigungsperspektiven sind zentrales Element unserer Personalpolitik“ (1 = trifft eher oder voll zu, 0 = trifft eher nicht oder gar nicht zu)	-0,536	0,630	0,395	0,585
Rekrutierungsprobleme bei Positionen mit Führungsaufgaben (1 = ja, 0 = nein)	0,07	0,327	0,983	1,007
Rekrutierungsprobleme bei Positionen ohne Führungsaufgaben für Personen mit akademischer Ausbildung (1 = ja, 0 = nein)	0,721	0,341	0,035	2,056**
Betriebsrat vorhanden (1 = ja, 0 = nein)	0,243	0,482	0,614	1,275
Größe des Unternehmens, logarithmierte Mitarbeiterzahl	0,517	0,146	0,000	1,676***
Branche: Referenzkategorie: Verarbeitendes Gewerbe				
Handel und Reparatur	-0,006	0,503	0,991	0,994
Verkehr und Nachrichten	-0,276	0,600	0,646	0,759
Kredit und Versicherung	0,844	0,444	0,057	2,326*
Dienstleistungen für Unternehmen	0,323	0,397	0,417	1,381
Konstante	-6,505	1,124	0,000	0,001***
N				641
Nagelkerke R-Quadrat				0,247
Cox & Snell R-Quadrat				0,118
-2 Log-Likelihood				335,965

Signifikanz: \*\*\*  $p \leq 0,01$ , \*\*  $0,01 < p \leq 0,05$ , \*  $0,05 < p \leq 0,1$

Quelle: SFB 580-B5; eigene Berechnungen

Richtung weist. Auch für informationsökonomisch kalkulierte Outplacement-Angebote findet sich mithin zumindest teilweise empirische Unterstützung.

Anders sieht es für den effizienzlohntheoretischen Gift-Exchange-Ansatz und für den Verhandlungsansatz aus: Weder kann *Hypothese 3* zum Zusammenhang zwischen einer an langfristigen Beschäftigungsperspektiven orientierten Personalpolitik und der Nutzung von Outplacement gestützt werden, noch *Hypothese 5* zum Zusammenhang zwischen der Existenz eines Betriebsrats und der Nutzung von Outplacement.

Bezüglich der Kontrollvariable Unternehmensgröße ergibt sich in Übereinstimmung mit den Befunden von Sheets u. Ting (1988), dass die Wahrscheinlichkeit einer Nutzung von Outplacement-Leistungen mit der Unternehmensgröße steigt. Hinsichtlich der Branche als Kontrollvariable ist das Chancenverhältnis auf Nutzung von Outplacement für Unternehmen der Kredit- und Versicherungsbranche signifikant höher als in der Referenzbranche des Verarbeitenden Gewerbes, während für die anderen Branchen keine signifikanten Unterschiede zum Verarbeitenden Gewerbe festgestellt werden können. Die Sonderrolle der Kredit- und Versicherungsbranche im Bereich der Personalarbeit zeigt sich auch in anderen empirischen Untersuchungen (vgl. etwa die Ergebnisse zum Einsatz von Rückzahlungsklauseln bei Alewell u. Koller 2003, 2002).

## 5 Diskussion der Ergebnisse

### 5.1 Finanzwirtschaftlicher Ansatz

Während die in diesem Beitrag vorgenommene ökonomische Analyse der Determinanten der Outplacement-Gewährung durchaus Hinweise auf finanzwirtschaftlich kalkulierte Outplacement-Angebote gibt, ist die vorliegende Evidenz in der Literatur gemischt. Was beispielsweise die Frage anbelangt, ob Leistungsangebote zu reduzierten Abfindungen führen oder nicht, so liegen hier keine klaren Befunde in der Literatur vor (siehe Pull 2008, S. 238). Dies verwundert auch deshalb nicht weiter, da ja schon die Frage, wann überhaupt Abfindungen gezahlt werden (müssen), arbeitsrechtlich gar nicht einfach zu beantworten ist (vgl. Alewell et al. 2009). Somit ist auch die zu erwartende Höhe von Abfindungszahlungen eine potenziell schwer zu ermittelnde Größe. Ähnlich gemischt sind die Befunde in der bisher vorliegenden Literatur zu der Frage, ob Outplacement-Angebote Trennungsprozesse beschleunigen und/oder die Wahrscheinlichkeit von Kündigungsschutzklagen reduzieren. Hierzu gibt es nicht nur keine harte empirische Evidenz, sondern auch die im Rahmen von Befragungsstudien gewonnenen Erkenntnisse liefern kein eindeutiges Bild: So gehört die Vermeidung von Rechts-

streitigkeiten aus Sicht der in vorliegenden Studien befragten Unternehmen offenbar zu den weniger bedeutsamen Gründen (vgl. etwa Wonnemann 1992, S. 258; Stoebe 1993, S. 69f.; Prybylski 2003, S. 1); für die Beschleunigung des Trennungsprozesses als Grund für die Leistungsgewährung gibt es gemischte Evidenz (vgl. etwa Stoebe 1993 vs. Wonnemann 1992, S. 258).

Auch in unserem Datensatz wurden – komplementär zur Analyse der Determinanten von Outplacement – die 75 Nutzer von Outplacement danach gefragt, welche Wirkungen die Gewährung von Outplacement-Leistungen aus ihrer Sicht hat. Im Hinblick auf den finanzwirtschaftlichen Ansatz wurden sie dabei nach ihren Zustimmungsgraden zu den folgenden *Items* gefragt:

1. Die Gewährung von Outplacement-Leistungen führt zur Einsparung von Abfindungszahlungen.
2. Die Gewährung von Outplacement-Leistungen beschleunigt Trennungsprozesse.
3. Die Gewährung von Outplacement-Leistungen reduziert die Wahrscheinlichkeit von Rechtsstreitigkeiten.

Tabelle 4 fasst die Ergebnisse der Befragung zusammen. Aufgrund von fehlenden Werten ist die Gesamtzahl der Angaben jeweils niedriger als die der Nutzer von Outplacement ( $n = 75$ ).

Während *Item* (2) und (3) sehr deutliche Zustimmung erfahren, ist dies für *Item* (1) nicht der Fall: Die mit einer Outplacement-Gewährung aus Sicht der befragten Unternehmen verknüpften buchhalterischen Einspareffekte beziehen sich offenbar weniger auf die erwartete Einsparung von – in der Höhe schwer zu kalkulierenden – Abfindungszahlungen, sondern eher auf die Einsparung von Lohnzahlungen infolge verkürzter Restvertragslaufzeiten sowie auf die Einsparung von mit Kündigungsschutzklagen verbundenen Kosten. Allerdings ist – neben dem bereits weiter oben angeführten Argument schwer kalkulierbarer Abfindungsangebote – an dieser Stelle auch zu beachten, dass die Einsparung von Abfindungszahlungen als Grund für die Gewährung von Outplacement-Angeboten als sozial weniger wünschenswert eingeschätzt werden könnte als die (letztlich in beiderseitigem Interesse liegende) Beschleunigung von Trennungsprozessen und die Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten. Zusammen genommen sind damit die Hinweise auf (zumindest auch) finanzwirtschaftlich kalkulierte Outplacement-Angebote recht deutlich.

### 5.2 Gift-Exchange-Ansatz

Anders sieht es für den effizienzlohntheoretischen Gift-Exchange-Ansatz aus: *Hypothese 3* zum Zusammenhang zwischen einer an langfristigen Beschäftigungsperspektiven orientierten Personalpolitik und der Nutzung von Outplacement wird im Rahmen der durchgeführten logistischen

**Tabelle 4** Zustimmungsgrade zu ausgewählten Wirkungsstatements der Outplacement-Gewährung: finanzwirtschaftlicher Ansatz

Item	Zustimmungsgrad			
	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
(1) Die Gewährung von Outplacement-Leistungen führt zur Einsparung von Abfindungszahlungen	5% (3)	16,7% (10)	46,7% (28)	31,7% (19)
(2) Die Gewährung von Outplacement-Leistungen beschleunigt Trennungsprozesse	40,3% (25)	41,9% (26)	12,9% (8)	4,8% (3)
(3) Die Gewährung von Outplacement-Leistungen reduziert die Wahrscheinlichkeit von Rechtsstreitigkeiten	40,3% (25)	40,3% (25)	12,9% (8)	6,5% (4)

Quelle: SFB 580-B5; eigene Berechnungen

**Tabelle 5** Zustimmungsgrade zu ausgewählten Wirkungsstatements der Outplacement-Gewährung: Gift-Exchange-Ansatz

Item	Zustimmungsgrad			
	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
(4) Die Gewährung von Outplacement-Leistungen hat positive Auswirkungen auf verbleibende Mitarbeiter	26,2% (16)	34,4% (21)	31,1% (19)	8,2% (5)
(5) Die Gewährung von Outplacement-Leistungen entlastet die Vorgesetzten zu entlassender Mitarbeiter	23,0% (14)	36,1% (22)	19,7% (12)	21,3% (13)

Quelle: SFB 580-B5; eigene Berechnungen

Regression zunächst einmal nicht gestützt. Die von Pull (2008, S. 247f.) zusammengetragenen Befunde aus vorliegenden Motivbefragungen liefern hier ebenfalls kein eindeutiges Bild. Was die aus dem Gift-Exchange-Ansatz abgeleiteten erwarteten Effekte von *Outplacement*-Leistungen auf die Überlebenden des Personalabbaus anbelangt, so vermuten laut Doherty (1998, S. 346) wohl zumindest die *Outplacement* gewährenden Unternehmen, dass den angebotenen Leistungen eine wichtige Rolle für die Aufrechterhaltung der Arbeitsmoral zukommt.

Auch bezüglich der aus dem effizienzlohntheoretischen Gift-Exchange-Ansatz ableitbaren Wirkungen der *Outplacement*-Gewährung wurden die 75 Nutzer von *Outplacement* in dem uns zur Verfügung stehenden Datensatz befragt. Zu den folgenden *Items* wurde der Grad der Zustimmung erhoben:

4. Die Gewährung von *Outplacement*-Leistungen hat positive Auswirkungen auf verbleibende Mitarbeiter.
5. Die Gewährung von *Outplacement*-Leistungen entlastet die Vorgesetzten zu entlassender Mitarbeiter.

Tabelle 5 fasst das Ergebnis dieser wiederum komplexer durchgeführten Befragung zusammen.

Beide abgefragten *Items* erhalten deutlich mehr Zustimmung als Ablehnung: Jeweils um die 60 Prozent der befragten Unternehmen stimmen voll bzw. eher zu, dass die *Outplacement*-Gewährung mit positiven Auswirkungen auf die verbleibenden Arbeitnehmer verbunden ist bzw. zur Entlastung der Vorgesetzten der freizusetzenden Arbeitnehmer beiträgt. Bei beiden Gruppen (verbleibenden

Kollegen und Vorgesetzten) könnte es um die Etablierung von Reziprozitätsnormen im Rahmen eines generalisierten Geschenketauschs gehen. Verglichen mit den finanzwirtschaftlich begründeten *Items* (2) und (3) fällt die Zustimmung zu den *Items* (4) und (5) allerdings deutlich geringer aus, sodass insgesamt – insbesondere auch vor dem Hintergrund der logistischen Regression – von einer größeren Bedeutung finanzwirtschaftlicher Determinanten der *Outplacement*-Gewährung gegenüber auf der Basis des Gift-Exchange-Ansatzes motivierten Zusammenhängen ausgegangen werden muss.

### 5.3 Informationsökonomischer Ansatz

Anders als für den effizienzlohntheoretischen Gift-Exchange-Ansatz lässt sich für den über Arbeitgeber-Signaling argumentierenden informationsökonomischen Ansatz zumindest partielle Zustimmung aus der logistischen Regression ableiten. Des Weiteren spricht auch der von Pull (2008, S. 248) herausgestellte Befund, dass es in der Literatur letztlich keine empirischen Hinweise auf unternehmensfinanzierte *Outplacement*-Leistungen im Zusammenhang mit vollständigen Betriebsschließungen gibt, für die Relevanz informationsökonomischer Überlegungen. Auch die Tatsache, dass *Outplacement*-Leistungen offerierende Unternehmen von Erfolgen bei der Aufrechterhaltung der externen Reputation (vgl. Doherty 1998, S. 346) berichten, ist mit dem informationsökonomischen Ansatz kompatibel. Hierüber könnte auch ein Teil des Größeneffektes erklärt werden, wenn man davon ausgeht, dass es großen Unter-

nehmen deutlich leichter fällt als kleinen Unternehmen, eine eigenständige Arbeitgeberreputation am Arbeitsmarkt aufzubauen und diese durch eine „schlechte Presse“ bei einem nicht entsprechend abgefederten Personalabbau auch leichter riskiert werden kann.

Entsprechende erwartete Wirkungen der Leistungsgewährung (z. B.: „Die Gewährung von Outplacement-Leistungen erleichtert zukünftige Rekrutierungen“) wurden in dem uns zur Verfügung stehenden Datensatz nicht abgefragt, sodass an dieser Stelle kein Vergleich unserer Ergebnisse mit der vorliegenden Literatur möglich ist.

#### 5.4 Aushandlungsansatz

Für den Aushandlungsansatz schließlich ergibt sich aus der logistischen Regression keine Unterstützung: Das Vorhandensein eines Betriebsrats erhöht die Wahrscheinlichkeit der Nutzung von Outplacement-Angeboten nicht. Zwar deutet eine komplementär durchgeführte *univariate* Analyse des Zusammenhangs zwischen dem Vorhandensein eines Betriebsrates und der Nutzung von Outplacement-Angeboten (nur knapp 2% der Unternehmen ohne Betriebsrat nutzen Outplacement verglichen mit knapp 14% der Unternehmen mit Betriebsrat) auf die Plausibilität des Verhandlungsansatzes hin, aber in der multivariaten logistischen Regression ist dieser Zusammenhang nicht länger statistisch signifikant, was darauf zurückzuführen sein dürfte, dass die Unternehmensgröße in der multivariaten Analyse kontrolliert wird. Ein weiterer Faktor könnte sein, dass die Existenz eines Betriebsrates noch nichts über dessen Aktivitätsniveau aussagt. In dem uns zur Verfügung stehenden Datensatz sind allerdings keine Informationen enthalten, die es erlauben würden, unterschiedliche „Typen“ von Betriebsräten (analog etwa zu Kotthoff 1994 oder Dilger 2002) zu unterscheiden, sodass dieser Gedanke nicht weiterverfolgt werden kann. Aus der Literatur sind bislang ebenfalls keine Informationen über einen Zusammenhang zwischen der Existenz bzw. der Aktivität eines Betriebsrates auf der einen Seite und der Gewährung von Outplacement-Leistungen auf der anderen bekannt. Unsere eigenen Ergebnisse deuten daraufhin, dass die Gewährung von Outplacement-Leistungen offenbar nicht zwingend von Betriebsräten durchgesetzt werden muss, sondern dass diese durchaus im eigenen wohlverstandenen Interesse der Unternehmen erfolgen könnte.

## 6 Fazit

Im Ergebnis bleibt festzuhalten, dass der finanzwirtschaftliche und der informationsökonomische Ansatz partiell durch unsere Daten unterstützt werden und die empirische Evidenz für den Gift-Exchange-Ansatz gemischt ist (keine Unterstützung in der logistischen Regression, aber tentative

Hinweise aus der Befragung zu den Wirkungsstatements); der kollektive Aushandlungsansatz findet hingegen keinerlei empirische Unterstützung.

Zukünftige empirische Forschungsbemühungen sollten sich unter anderem darauf richten, neben einer auf repräsentativen Datensätzen beruhenden Erfassung der Struktur der Nutzer von Outplacement die Motive bzw. Ziele der nutzenden Unternehmen und die im Detail erwarteten Wirkungen dieses Instruments genauer zu erfassen, als es mit den bisher vorliegenden Daten möglich ist. Dies betrifft gerade auch die Aussagen des finanzwirtschaftlichen und des informationsökonomischen Ansatzes, die beide partiell Unterstützung in den Daten finden: Welche Kostenbestandteile im Detail durch Outplacement gesenkt werden können und wie die Reputationswirkungen genau zustande kommen bzw. worauf sie sich beziehen, konnten wir mit dem uns zur Verfügung stehenden Daten nicht klären. Hierzu wäre insbesondere die Erhebung von auf Outplacement-Leistungen spezialisierten Datensätzen, die eine höhere Zahl von Nutzern und detaillierte Fragen zum Outplacement und seinen Wirkungen beinhalten als der hier ausgewertete Datensatz, erforderlich. Angesichts der komplexen arbeitsrechtlichen Regelungen bezüglich der Gewährung von Abfindungszahlungen nach Kündigungen wäre auch die Erhebung der arbeitsrechtlichen Einschätzungen, Kompetenzen und Erwartungen der jeweiligen Unternehmen erforderlich, um besser aufzuklären, ob und ggf. warum (k)eine Einsparung von Abfindungskosten erwartet wird.

## Kurzfassung

In Zeiten massiven Personalabbaus erfreuen sich Outplacement-Leistungen, d. h. professionelle Leistungen zur Unterstützung freizusetzender Arbeitnehmer bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz, wachsender Beliebtheit. Das *empirische* Wissen zu Fragen der Outplacement-Gewährung und zwar insbesondere zu den Determinanten der Outplacement-Gewährung ist jedoch begrenzt. Im Wesentlichen liegen Befragungsstudien zu den Erfahrungen mit Outplacement und zu den Motiven der Outplacement-Gewährung mit größtenteils nur sehr kleinen Fallzahlen vor. Auch *theoretisch* kann die Frage nach den Determinanten der Outplacement-Gewährung keinesfalls als geklärt gelten: Die vorliegende Literatur zum Thema Outplacement befasst sich weit überwiegend mit rein deskriptiven Darstellungen des Outplacement-Prozesses sowie mit der Auflistung der potenziellen Vorteile von Outplacement auf Seiten des Unternehmens wie auch auf Seiten der freizusetzenden Arbeitnehmer. Theoretisch motivierte Beiträge zum Thema sind nicht nur in der Minderheit, sondern konzentrieren sich darüber hinaus auf organisationstheoretische Analysen bzw.

auf soziologische und psychologische Ansätze der Stress- und Verlustforschung.

In unserem Beitrag rekurrieren wir in Anlehnung an Pull (2008) auf verschiedene denkbare betriebswirtschaftliche und aushandlungstheoretische Logiken von Outplacement und schließen hieraus auf die Determinanten der Gewährung von Outplacement-Leistungen: Hierbei werden finanzwirtschaftliche, effizienzlohntheoretische, informationsökonomische und aushandlungstheoretische Ansätze daraufhin untersucht, mit welchen Argumenten man auf Basis dieser Ansätze die Gewährung von Outplacement-Leistungen durch den Arbeitgeber begründen könnte und unter welchen Bedingungen man die Gewährung dieser Leistungen entsprechend zu erwarten hätte. Die resultierenden Hypothesen werden im Anschluss mit empirischer Evidenz aus einer Befragung von über 1.000 Unternehmen konfrontiert. Die Ergebnisse der Analyse geben systematisch Aufschluss über den Einsatz extern bezogener Outplacement-Leistungen in Deutschland sowie über die Determinanten der Outplacement-Gewährung.

Im Einzelnen kommen wir zu folgenden Ergebnissen: (a) Zum einen liefert unsere Analyse Hinweise auf das Vorliegen einer finanzwirtschaftlichen Logik der Outplacement-Gewährung, der zufolge Outplacement-Leistungen deswegen gewährt werden, weil dies zu unmittelbaren und direkten Kosteneinsparungen an anderer Stelle führt, etwa da Abfindungen in geringerem Umfang oder mit geringerer Wahrscheinlichkeit gezahlt werden müssen oder weil die „Restlaufzeit“ von Arbeitsverhältnissen verkürzt werden kann. Belege für finanzwirtschaftlich kalkulierte Outplacement-Angebote finden sich sowohl in unserer ökonometrischen Analyse als auch aus unserer direkten Befragung der Outplacement nutzenden Unternehmen. (b) Des Weiteren unterstützen unsere empirischen Ergebnisse zumindest zum Teil auch eine informationsökonomische Argumentation, nach der Outplacement-Leistungen zur Signalisierung von aus Arbeitnehmersicht wichtigen, aber unbeobachtbaren Arbeitsplatzzeigenschaften an zukünftige Stellenbewerber und damit zur Verbesserung des Arbeitgeberimages und als Rekrutierungsinstrument eingesetzt werden. Insbesondere könnte eine Langfristperspektive des Unternehmens sowie ein generell pfleglicher Umgang mit den Human-Ressourcen des Unternehmens Gegenstand der Signalisierungsaktivitäten sein. (c) Eine auf einem generalisierten Geschenke-Austausch basierende effizienzlohntheoretische Argumentation, der zufolge Unternehmen Outplacement-Leistungen gewähren, um damit im Gegenzug entlassene Arbeitnehmer von imageschädigenden Aktivitäten abzuhalten und negative Effekte der Kündigungen auf die Motivation und Loyalität der im Betrieb verbleibenden Arbeitnehmer zu verhindern, erfährt hingegen keine Unterstützung in der ökonometrischen Analyse; spiegelt sich allerdings durchaus in den direkt abgefrag-

ten Zustimmungsgarden zu entsprechend formulierten Wirkungsstatements von Outplacement-Leistungen wider: Unternehmen, die Outplacement-Leistungen anbieten, gehen offenbar davon aus, dass dies positive Wirkungen auf die im Unternehmen verbleibenden Arbeitnehmer hat. (d) Der aushandlungstheoretische Ansatz, nachdem der Arbeitgeber Outplacement-Leistungen anbietet, um die Zustimmung des Betriebsrates zu Kündigungen oder zu anderen mitbestimmungsrelevanten Sachverhalten zu erreichen, kann mithilfe der uns zur Verfügung stehenden Daten, in welchen nur unterschieden werden kann, ob ein Unternehmen über ein oder mehrere Betriebsräte verfügt oder nicht, nicht gestützt werden.

### Executive summary

In times of massive employment reduction, outplacement services are increasingly popular. However, the empirical knowledge of the provision of outplacement services and its determinants is limited with most studies being based on small-number research designs. Moreover, theoretical research has many white blanks as well: The bulk of existing studies focuses on more or less descriptive depictions of the outplacement process, or they merely additively list the potential advantages of outplacement for employers and/or employees. Theory-based papers are few and far between, with the existing theoretical papers focusing on sociological and psychological approaches concerning the stress and deprivation aspects of layoffs.

In our theoretical analysis, we recur on the work by Pull (2008) who unfolds different economic rationales of outplacement provision, and derive implications for the provision of outplacement services. We distinguish an accounting-based rationale of outplacement provision from a gift exchange logic, a signalling motivation and a bargaining rationale and ask under what conditions one would expect employers to finance outplacement services under each of the four different rationales, and what the determinants of outplacement services hence would be. In a second step the implications from theory are confronted with empirical evidence. We present the results of an original survey of more than 1,000 German firms that renders systematic information on the use of externally provided outplacement services in Germany as well as on the determinants of outplacement provision.

Our empirical analysis (a) renders support for an accounting-based logic of outplacement provision according to which the provision of outplacement services is motivated by immediate and direct cost savings. (b) The same is true for a signalling based logic where firms use the provision of outplacement services as a signal to future job applicants about important “hidden” characteristics of the

workplace. (c) On the other hand, gift exchange arguments according to which employers finance outplacement in order to prevent hostile acts of dismissed employees or to prevent negative consequences on the motivation of surviving employees, does not find support in our data. However, a direct survey of those firms that actually use outplacement shows that these firms at least believe in a motivating effect on survivors as well as in a relieving effect on the superiors of the laid off who actually have to conduct the exit interviews. (d) A bargaining logic, according to which firms finance outplacement services in order to gain the support of works council in other aspects of the employment relationship, does not find support in our data. However, with our data, we are only able to distinguish between those firms where a works council is being established and those where this is not the case. We have no clue on whether a works council is really active in securing outplacement services.

## Literatur

- Akerlof, G.A.: Gift Exchange and sociological foundations of economic behavior. *Am. Econ. Assoc.* **74**, 79–83 (1984)
- Alewell, D.: Sozialpolitik, betriebliche. In: Gaugler, E., Oechsler, W., Weber, W. (Hrsg.) *Handwörterbuch des Personalwesens*, 3. Aufl., S. 1774–1789. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2004)
- Alewell, D., Koller, P.: Die Sicherung von Humankapitalinvestitionen über Rückzahlungsklauseln – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Mitt. Arbeitsmarkt- Berufsforsch.* **1**, 107–122 (2002)
- Alewell, D., Koller, P.: Der Einsatz und die Bewertung von Rückzahlungsklauseln für Weiterbildungsmaßnahmen durch Unternehmen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Z. Personalforsch.* **1**, 58–86 (2003)
- Alewell, D., Bähring, K., Canis, A., Hauff, S., Thommes, K.: Outsourcing von Personalfunktionen. Motive und Erfahrungen im Spiegel von Experteninterviews. *Hampp, München* (2007)
- Alewell, D., Schott, E., Wiegand, F.: The impact of dismissal protection on employers' cost of terminating employment relations in Germany – An overview of empirical research and its white spots. *Comp. Labor Law Policy J.* **10** (2009) (in Druck)
- Backes-Gellner, U., Pull, K.: Betriebliche Sozialpolitik und Maximierung des Shareholder Value: ein Widerspruch? Eine empirische Analyse alternativer Erklärungsansätze. *Z. Betriebswirtsch.* **69**(1), 51–70 (1999)
- Backes-Gellner, U., Kay, R., Tuor, S.: Technologische Innovation und Strategien zur Beschaffung qualifizierter Arbeitskräfte. *Betriebswirtschaft* **66**(3), 255–286 (2006)
- Backes-Gellner, U., Lazear, E.P., Wolff, B.: *Personalökonomik: Fortgeschrittene Anwendungen für das Management*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2001)
- BDU: *Outplacementberatung in Deutschland*. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. Bonn (2005)
- Bellmann, L., Frick, B.: Umfang, Bestimmungsgründe und wirtschaftliche Folgen betrieblicher Zusatz- und Sozialleistungen. In: Frick, B., Neubäumer, R., Sesselmeier, W. (Hrsg.) *Die Anreizwirkungen betrieblicher Zusatzleistungen*, S. 95–120. *Hampp, München* (1999)
- Berg-Peer, J.: *Outplacement in der Praxis: Trennungsprozesse sozialverträglich gestalten*. Gabler, Wiesbaden (2003)
- Brockner, J.: Managing the effects of layoffs on survivors. *Calif. Manag. Rev.* **34**(2), 9–28 (1992)
- Dilger, A.: Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung: Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.) *Schriftenreihe Industrielle Beziehungen*, Bd. 15. *Hampp Verlag, München* (2002)
- Doherty, N.: The role of outplacement in redundancy management. *Pers. Rev.* **27**(4), 343–353 (1998)
- Frick, B.: *Interne Arbeitsmärkte und betriebliche Schwerbehindertenbeschäftigung: Theoretische Analysen und empirische Befunde*. Campus, Frankfurt/M. (1992)
- Frick, B.: Outplacement. In: Gaugler, E., Oechsler, W., Weber, W. (Hrsg.) *Handwörterbuch des Personalwesens*, 3. Aufl., S. 1318–1325. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (2004)
- Frick, B., Frick, J., Schwarze, J.: Zusatzleistungen, Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung. In: Frick, B., Neubäumer, R., Sesselmeier, W. (Hrsg.) *Die Anreizwirkungen betrieblicher Zusatzleistungen*, S. 9–31. *Hampp, München* (1999)
- Kirsch, J., Hendricks, N.: 15 Jahre Outplacement in Deutschland: Wie bewerten Unternehmen diese Dienstleistung? *Personalführung* **11**, 964–968 (1995)
- Kleitsch, H.P.: Durch Placement zum neuen Arbeitsplatz. *Personalanpassung bei der MTU Aero Engines GmbH*. *Personalführung* **39**(8), 52–55 (2006)
- Kotthoff, H.: *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. *Hampp Verlag, München* (1994)
- Kühlmann, T., Wesenberg, M.: Outplacement: Die Perspektive der Betroffenen. *Personal* **46**(12), 600–605 (1994)
- Lutz, R.: Produktivitätseffekte betrieblicher Zusatzleistungen. *ZAF* **38**(1), 30–48 (2005)
- Mayrhofer, W.: Outplacement – Stand der Diskussion. *Betriebswirtschaft* **49**(1), 55–68 (1989)
- Przybylski, F.: *Outplacement: Die sanfte Freisetzung – Mythos und Wirklichkeit*. *Medienakademie, Köln* (2003)
- Pull, K.: Die betriebswirtschaftliche Logik von Outplacement-Leistungen: Theoretische Erklärungsansätze und ihre Plausibilität im Lichte vorliegender empirischer Befunde. *Ind. Bezieh.* **15**(3), 233–255 (2008)
- von Rundstedt, E.: Outplacement-Beratung. In: Sattelberger, T. (Hrsg.) *Handbuch der Personalberatung: Realität und Mythos einer Profession*, S. 343–355. *Beck, München* (1999)
- Sadowski, D.: Der Handel mit Sozialleistungen – Zur Ökonomie und Organisation der betrieblichen Sozialpolitik. *Betriebswirtschaft* **44**, 579–590 (1984)
- Sadowski, D., Pull, K.: Betriebliche Sozialpolitik politisch gesehen: Erfolgsorientierte vs. Verständigungsorientierte Rhetorik in Praxis und Theorie. *Betriebswirtschaft* **57**(2), 149–166 (1997)
- Sauer, M.: *Outplacement Beratung: Konzeption und organisatorische Gestaltung*. Gabler, Wiesbaden (1991)
- Schmidtke, C.: *Signaling im Personalmarketing: Eine theoretische und empirische Analyse des betrieblichen Rekrutierungserfolges*. *Hampp, München und Mering* (2002)
- Schnell, R., Hill, P.B., Esser, E.: *Methoden der empirischen Sozialforschung*, S. 271ff. *Oldenbourg, München* (2005)
- Sheets, R.G., Ting, Y.: Determinants of employee-termination benefits in organizations. *Adm. Sci. Q.* **33**, 607–624 (1988)
- Spence, A.M.: Job market signaling. *Q. J. Econ.* **87**, 355–374 (1973)
- Städele, B.: *Trennung ohne Kündigung. Eine Untersuchung über Implementationsprobleme des Outplacements*. *Konstanz* (1992)
- Stoebe, F.: *Outplacement: Manager zwischen Trennung und Neuanfang*. *Campus, Frankfurt/M.* (1993)
- Weiss, V., Udriș, I.: Downsizing and survivors. *Arbeit* **10**(2), 103–121 (2001)
- Wonnemann, C.: Entwicklung und Bedeutung von Outplacement in Deutschland. *Personal* **44**(6), 256–259 (1992)

**Dorothea Alewell**, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg; Abschluss als Diplombetriebswirtin 1988. Studienaufenthalt an der University of Wisconsin Milwaukee 1988/1989. Promotion 1993 an der Universität Hamburg. Habilitation 1997 an der Universität Hamburg. 1997–2007 Professorin für BWL, insbesondere Personalwirtschaft und Organisation, an der Universität Jena. Seit Oktober 2007 Professorin für BWL, insbesondere Personalwirtschaft, an der Universität Hamburg.

Forschungsfelder: Personalökonomik, Ökonomische Analyse des Arbeitsrechts.

E-Mail: dorothea.alewell@wiso.uni-hamburg.de

**Kerstin Pull**, Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Trier und der Clark-University, Worcester, MA (USA), 1992 Abschluss als Diplom-Volkswirt. Von 1992–1996 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Gemeinschaft (IAAEG) in Trier, 1996 Promotion zur Dr. rer. pol., 2003 Habilitation an der Universität Trier. Seit 2003 Inhaberin des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personal und Organisation an der Eberhard Karls Universität Tübingen.

Forschungsfelder: Personalökonomik, Bildungsökonomik, Behavioural Economics

E-Mail: kerstin.pull@uni-tuebingen.de