

Diskussionspapier des  
Instituts für Organisationsökonomik

6/2021

Die Up-or-out-Regel

Alexander Dilger

Discussion Paper of the  
Institute for Organisational Economics

**Diskussionspapier des  
Instituts für Organisationsökonomik  
6/2021**

Juni 2021

ISSN 2191-2475

**Die Up-or-out-Regel**

*Alexander Dilger*

**Zusammenfassung**

Die Up-or-out-Regel besagt, dass Assistenten in Partnerschaften (oder auch Universitäten) nach einer gewissen Zeit zu Partnern aufsteigen oder die Partnerschaft verlassen müssen. Eine dauerhafte Assistententätigkeit ist nicht möglich. Dies wirft die Frage auf, warum nicht Assistent bleiben darf, wer auf dieser Position seine Kosten mehr als erwirtschaftet, auch wenn seine Produktivität zur Beförderung zum Partner nicht ausreicht. Es werden unterschiedliche ökonomische Erklärungsansätze zur Beantwortung dieser Frage untersucht. Nach Zurückweisung des weit verbreiteten, aber unplausiblen Ansatzes, dass die Partnerschaft zur Selbstbindung an ihr implizites Beförderungsversprechen Assistenten in deren eigenem Interesse entlassen muss, lautet die Antwort, dass in Partnerschaften die fragliche Situation gar nicht auftritt und die Anwendung der Up-or-out-Regel deshalb als effizient einzuschätzen ist.

JEL Codes: C78, D02, D82, D83, I23, J24, J63, M51

# The Up-or-out Rule

## Abstract

The up-or-out rule states that assistants in partnerships (or universities) must become partners after a certain period of time or have to leave the partnership. Permanent assistantship is not possible. This raises the question of why someone is not being allowed to remain an assistant if he generates more in this position than he costs, even if his productivity is insufficient to promote him to a partner. Different economic explanations to answer this question are examined. After rejecting the widespread but implausible approach that the partnership has to dismiss assistants in their own interest in order to bind themselves to their implicit promotion promise, the answer is that in partnerships the situation in question does not occur at all and the application of the up-or-down out rule is therefore to be assessed as efficient.

Im Internet unter:

[http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO\\_06\\_2021](http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/forschen/downloads/DP-IO_06_2021)

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Organisationsökonomik  
Scharnhorststraße 100  
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303 (Sekretariat)  
E-Mail: [io@uni-muenster.de](mailto:io@uni-muenster.de)  
Internet: [www.wiwi.uni-muenster.de/io](http://www.wiwi.uni-muenster.de/io)

# Die Up-or-out-Regel\*

## 1. Einleitung

Die Up-or-out-Regel ist international verbreitet in Unternehmensberatungen, (großen) Rechtsanwaltskanzleien, allgemein Partnerschaften, aber auch an Universitäten, beim Militär oder im professionellen Teamsport (insbesondere in „Farmteams“, die Nachwuchs für die Spitzenvereine sichten und trainieren). Sie ist eher anzutreffen bei großen, international operierenden Partnerschaften als bei kleinen, lokalen, außerdem häufiger in den USA als in Europa.

Die Up-or-out-Regel beinhaltet ein ökonomisches „Puzzle“, welches im nächsten Kapitel zusammen mit der Regel erläutert wird. Im dritten Kapitel werden die wesentlichen Erklärungsansätze für die Up-or-out-Regel vorgestellt. Damit ist im vierten Kapitel eine Lösung des aufgeworfenen Problems möglich. Der Beitrag schließt mit einem kurzen Fazit im fünften Kapitel.

## 2. Erläuterung der Regel und ihrer Erklärungsbedürftigkeit

Die Up-or-out-Regel besagt, dass die sie anwendenden Organisationen neue Beschäftigte eine Zeit lang in Einstiegspositionen beschäftigen, um dann zu entscheiden, ob die Betroffenen befördert oder entlassen werden. Ein dauerhafter Verbleib in bzw. auf Höhe der Einstiegspositionen ist nicht möglich. So beginnt man in Partnerschaften als Assistent (oder Assistentin, wobei es auf das Geschlecht nicht ankommt), um nach einigen Jahren zum Partner aufzusteigen oder die Partnerschaft zu verlassen. Man kann nicht lebenslang Assistent bleiben.

Die Partnerschaft braucht einige Zeit, um die Leistungsfähigkeit der Assistenten beurteilen zu können. Wenn ihre Leistungsfähigkeit hoch genug ist, um das höhere Einkommen als Partner zu rechtfertigen, werden sie befördert. Wenn sie hingegen nicht einmal ihr Gehalt als Assistent erwirtschaften, sollten sie eindeutig gehen. Das erklärungsbedürftige Puzzle an der Up-or-out-Regel ist nun, dass auch ein solcher Assistent entlassen wird, dessen Wertgrenzproduktivität über seiner Entlohnung als Assistent liegt, jedoch unter dem Einkommen als Partner (jeweils einschließlich aller Nebenkosten). Eigentlich erwirtschaftet ein solcher Assis-

---

\* Dieses Diskussionspapier basiert auf einem am 20. Dezember 2000 an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen gehaltenen Vortrag, dessen Argumentation immer noch relevant ist, wie z. B. die aktuelle Diskussion über befristete Stellen für den wissenschaftlichen Nachwuchs zeigt.

tent einen positiven Deckungsbeitrag und sollte Assistent bleiben dürfen (vgl. Gilson/Mnookin 1989).

Hinzu kommt die Heterogenität von Begabungen. Wer gut die Tätigkeiten eines Assistenten erledigt, muss nicht unbedingt produktiv die Aufgaben eines Partners lösen. Auch das spricht eigentlich für dauerhafte Assistenten. Damit stellt sich die Frage: Warum kann nicht Assistent bleiben, wer als Assistent mehr leistet als kostet?

### **3. Wesentliche Erklärungsansätze**

Es gibt zahlreiche Erklärungsansätze für die Verwendung der Up-or-out-Regel, wovon im Folgenden die wichtigsten sechs kurz vorgestellt werden.

#### **3.1. Fehleransatz**

Die Up-or-out-Regel senkt den positiven und erhöht den negativen Fehler bei Beförderungs- und Bleibeentscheidungen. Ungeeignetes Personal scheidet eher aus als ohne diese Regel, dafür auch so manche eigentlich geeigneten Assistenten. Dies ist wünschenswert, wenn schlechtes Personal viel Schaden anrichten kann, während ein überdurchschnittlich guter Mitarbeiter kaum mehr nutzt als ein normaler (es handelt sich dann um Wächteraufgaben gemäß Baron/Kreps 1999, Kapitel 13, während viel Humankapital häufig eher mit Staraufgaben verbunden sein dürfte).

#### **3.2. Beurteileransatz**

Die Up-or-out-Regel zwingt den oder die Beurteiler, in der Regel die bereits vorhandenen Partner, auch unangenehme Entscheidungen zu treffen oder überhaupt Entscheidungskosten aufzuwenden (vgl. Siow 1998). Es ist unangenehm, einen weniger leistungsfähigen Assistenten entlassen zu müssen, doch da er unmöglich (bzw. nur zu erkennbar zu hohen Kosten) befördert werden kann, führt die Regel das ökonomisch Richtige herbei.

#### **3.3. Motivationsansatz**

Die Beförderungs- bzw. Entlassungsmöglichkeit motiviert die Assistenten (das gilt nicht nur für ihre normale Arbeit, sondern insbesondere auch den Erwerb von Humankapital, siehe Waldman 1990, wonach die Beförderung nicht nur beim aktuellen Arbeitgeber nutzt, sondern auch als positives Signal an andere Arbeitgeber dient). Wenn sie selbst mit dieser zusätzlichen

Motivation das Leistungsniveau eines Partners nicht erreichen, werden sie nach deren Wegfall nicht einmal das Leistungsniveau eines lohnenden Assistenten halten können.

### **3.4. Selektionsansatz**

Die Up-or-out-Regel schreckt von vorne herein Bewerber ab, die sich für weniger leistungsfähig halten. Nur wer von sich glaubt, das Potential zur Partner zu haben, wird es als Assistent versuchen. Das ist eine positive Selbstselektion aus Sicht der Organisation. Doch selbst wenn sich jemand überschätzt, schadet das der Organisation wenig, weil die Assistentenzeit begrenzt ist.

### **3.5. Optionsansatz**

Die Zahl der Assistenzposten ist beschränkt. Dauerhafte Assistenten mittlerer Leistungsfähigkeit würden verhindern, dass neue Kandidaten mit dem Potential zur Partnerschaft getestet und qualifiziert werden können (vgl. O'Flaherty/Siow 1992, 1995 und Siow 1998, während Demougin/Siow 1994 Kosten statt eine feste Beschränkung modellieren).

### **3.6. Reputationsansatz**

Die Partnerschaft bzw. die vorhandenen und sich den Gewinn teilenden Partner haben einen Anreiz, einen Assistenten trotz hinreichender Leistungsfähigkeit nicht zum Partner mit höherem Gehalt und Gewinnanteil zu befördern, sondern ihn langfristig mit dem Assistentengehalt abzuspeisen. Wenn die Partnerschaft sich vertraglich nicht binden kann, hinreichend gute Assistenten tatsächlich zu befördern, wirkt die Up-or-out-Regel als Selbstbindung (vgl. Gilson/Mnookin 1989, Kahn/Huberman 1988, Oosterbeek/Sloof/Sonnemans 2007 und Waldman 1990).

Bei Anwendung der Up-or-out-Regel werden die bisherigen Partner aus reinem Eigeninteresse genau diejenigen Assistenten ebenfalls zu Partnern machen, deren Wertgrenzprodukt mindestens beim Einkommen der vorhandenen Partner liegt. Denn dann schmälern sie deren Gewinnanteil nicht oder erhöhen ihn bei höherem Wertgrenzprodukt sogar noch.

Diese Regel ist mit Kosten verbunden. Effizienzkosten fallen durch Entlassung der Assistenten mit etwas geringerer Leistungsfähigkeit an, die jedoch noch über dem Assistentengehalt liegt. Außerdem verzichten die Partner auf Ausbeutung der besseren Assistenten durch Abschaffung der Regel. Die Anwendung der Regel stellt also Reputationskapital dar, um auch zukünftig gute Bewerber anzulocken und zur Arbeit zu motivieren.

#### **4. Kritik des Reputationsansatzes und Auflösung des Problems**

Der Reputationsansatz ist aus theoretischen und empirischen Gründen zweifelhaft. Dies ist deshalb von Bedeutung, da die anderen Ansätze (insbesondere der Motivations-, Selektions- und Optionsansatz, während der Fehler- und Beurteileransatz im relevanten Bereich mittlerer Produktivität über dem Gehalt als Assistent und unter dem der Partner keine klare Aussage treffen) das ganze Problem auflösen und ohne Ineffizienz auskommen.

Wenn die Erklärung des Reputationsansatzes richtig wäre, sollte die Up-or-out-Regel durch eine andere Regel ersetzt werden, die die ineffizienten Entlassungen von Assistenten mittlerer Qualität vermeidet. Als Alternative wird die  $x\%$ -Regel diskutiert, wonach stets  $x\%$  der Assistenten zu Partnern werden und die restlichen Assistenten bleiben dürfen (siehe z. B. Carmichael 1983 und Malcomson 1984). Die  $x\%$ -Regel führt allerdings zu Problemen insbesondere bei kleinen Partnerschaften, wenn das korrekte  $x$  nicht bekannt ist, wenn der Anteil beförderungswürdiger Assistenten in einer Partnerschaft zufallsbedingt zu sehr nach oben oder unten abweicht oder wenn einer Partnerschaft die Stellenzuordnung ihrer Beschäftigten egal ist und sie deshalb zufallsbedingt befördert.

Eine andere Strategie zur Vermeidung der Up-or-out-Regel mit ihren von beiden Seiten ungewollten Entlassungen und vor allem Risiken für risikoaverse Assistenten wäre, dass Beförderungen bei glaubhafter Kündigungsdrohung durch die Assistenten ausgesprochen werden. Dies ließe sich individuell von jedem einzelnen Assistenten durchsetzen. Doch um Teilspielperfektheit zu erreichen, müsste vielleicht als reputationsbewehrte Regel etabliert werden, dass entsprechend drohende Assistenten dann tatsächlich befördert oder entlassen werden müssen. Ansonsten könnte es zu leeren Kündigungsdrohungen und einer Weiterbeschäftigung als Assistent trotz solcher Drohungen kommen. Mit einer entsprechenden Regel hätten die (nicht zu schlechten) Assistenten dann die Wahl zwischen Dauerassistenz und Up-or-out.

Gegen den Reputationsansatz spricht weiterhin die Überlegung, dass es prinzipiell irrelevant ist, wann besonders leistungsfähige Assistenten zu Partnern aufsteigen. Da alte Partner irgendwann ausscheiden, können die Assistenten spätestens dann nachrücken. Wenn sie lange unterbezahlt wurden, können sie nach ihrer späten Beförderung die längere Unterbezahlung der nachfolgenden Assistenten als Kompensation erhalten.

In der Realität variiert der Zeitpunkt der Up-or-out-Entscheidung, während er nach dem Reputationsansatz jeweils der letztmögliche sein müsste. Außerdem wird im Hochschulkontext die Zahl der Professuren im Wesentlichen exogen bestimmt. Dauerassistenten führen hier also nicht zu weniger Professoren mit höheren Gehältern, sondern zu weniger freien

Qualifizierungsstellen für neue Assistenten, weshalb sich der Optionsansatz zur Erklärung der Up-or-out-Regel anbietet, während der Reputationsansatz nicht anwendbar ist.

Schließlich stellen Vertreter des Reputationsansatzes selbst fest, dass die Up-or-out-Regel auch wieder abgeschafft werden kann, was teilweise tatsächlich geschieht (vgl. Gilson/Mnookin 1989 und zum Brechen der Regel in Experimenten Oosterbeek/Sloof/Sonnemans 2007). Es lässt sich dann jedoch kein großer Reputationssschaden beobachten, sondern die Beschäftigungsbedingungen sind einfach andere.

Bei Verbleib des Motivations-, des Selektions- und des Optionsansatzes ohne Reputationsansatz löst sich jedoch das Puzzle auf. Denn diese Ansätze erklären im Gegensatz zum Reputationsansatz nicht, wieso Assistenten gehen müssen, deren Wertgrenzprodukt in der Partnerschaft dauerhaft über ihrer Entlohnung liegt, sondern zeigen, warum dieser Fall gar nicht eintritt.

Gemäß dem Motivationsansatz würde das Wertgrenzprodukt eines verbleibenden Assistenten nach der negativen Beförderungentscheidung unter seinen Lohn als Assistent fallen, so dass er besser entlassen wird. Nach dem Selektionsansatz fällt die Durchschnittsleistung aller Assistenten bei Aufhebung der Up-or-out-Regel, so dass ihre Beibehaltung lohnend ist. Für den Optionsansatz müssen in die Betrachtung Opportunitätskosten einbezogen werden. Eine frische Kandidatin mit Beförderungspotential ist danach günstiger als ein langjähriger Assistent ohne dieses Potential. Dies ist natürlich nur bei Beschränktheit der Stellen (durch limitationale Produktionsfunktionen, staatliche Vorgaben oder personengebundenen Wissen) relevant, weshalb sich die Up-or-out-Regel z. B. auch nicht in normalen Produktionsbetrieben beobachten lässt.

## **5. Fazit**

Die Up-or-out-Regel ist in bestimmten Branchen wichtig und führt zu keinen Effizienzproblemen, wie sich nach Zurückweisung des Reputationsansatzes zeigt. Nationale, branchenspezifische sowie zeitliche Unterschiede in der Anwendung der Up-or-out-Regel lassen sich mit dem Motivations-, dem Selektions- und insbesondere dem Optionsansatz erklären. Wo sich Leistungen gut und schnell beobachten lassen, dürfte diese Regel ebenso wenig Anwendung finden wie dort, wo besetzte Stellen nicht mit Opportunitätskosten in Form eingeschränkter Screening-Möglichkeiten verbunden sind, sei es wegen ausreichender Stellen oder mangels Bewerbern. In internationalen Partnerschaften sowie Hochschulen mit hoher Bedeutung des Humankapitals kommt deshalb die Up-or-out-Regel besonders häufig vor, da dort



die Informationsprobleme besonders groß sind, aber auch viele potentielle Bewerber existieren.

## **Literaturverzeichnis**

Baron, James N./Kreps, David M. (1999): „Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers“, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ).

Carmichael, Lorne (1983): „Firm-specific Human Capital and Promotion Ladders“, Bell Journal of Economics 14 (1), S. 251-258.

Demougin, Dominique/Siow, Aloysius (1994): „Careers in Ongoing Hierarchies“, American Economic Review 84 (5), S. 1261-1277.

Gilson, Ronald J./Mnookin, Robert H. (1989): „Coming of Age in a Corporate Law Firm: The Economics of Associate Career Patterns“, Stanford Law Review 41 (3), S. 567-595.

Kahn, Charles/Huberman, Gur (1988): „Two-sided Uncertainty and ‘Up-or-Out’ Contracts“, Journal of Labor Economics 6 (4), S. 423-444.

Malcomson, James M. (1984): „Work Incentives, Hierarchy, and Internal Labor Markets“, Journal of Political Economy 92 (3), S. 486-507.

O’Flaherty, Brendan/Siow, Aloysius (1992): „On the Job Screening, Up or Out Rules, and Firm Growth“, Canadian Journal of Economics 25 (2), S. 346-368.

O’Flaherty, Brendan/Siow, Aloysius (1995): „Up-or-Out Rules in the Market for Lawyers“, Journal of Labor Economics 13 (4), S. 709-735.

Oosterbeek, Hessel/Sloof, Randolph/Sonnemans, Joep (2007): „Promotion Rules and Skill Acquisition: An Experimental Study“, Economica 74 (294), S. 259-297.

Siow, Aloysius (1998): „Tenure and Other Unusual Personnel Practices in Academia“, Journal of Law, Economics & Organization 14 (1), S. 152-173.

Waldman, Michael (1990): „Up-or-Out Contracts: A Signaling Perspective“, Journal of Labor Economics 8 (2), S. 230-250.

## Diskussionspapiere des Instituts für Organisationsökonomik

Seit Institutsgründung im Oktober 2010 erscheint monatlich ein Diskussionspapier. Im Folgenden werden die letzten zwölf aufgeführt. Eine vollständige Liste mit Downloadmöglichkeit findet sich unter <http://www.wiwi.uni-muenster.de/io/de/forschen/diskussionspapiere>.

- DP-IO 6/2021** Die Up-or-out-Regel  
*Alexander Dilger*  
Juni 2021
- DP-IO 5/2020** Entwicklungen der Vorstandsabfindungen von 2010 bis 2019  
*Ute Schottmüller-Einwag/Alexander Dilger*  
Mai 2021
- DP-IO 4/2021** Kapitalwert bei Null- und Negativzinsen  
*Alexander Dilger*  
April 2021
- DP-IO 3/2021** Erfahrungen eines Hochschullehrers aus einem Jahr Corona-Pandemie  
*Alexander Dilger*  
März 2021
- DP-IO 2/2021** Anreize für Hochschullehrer vor und nach der Dienstrechtsreform  
*Alexander Dilger*  
Februar 2021
- DP-IO 1/2021** Cheating Alone and in Teams  
*Alexander Dilger*  
Januar 2021
- DP-IO 12/2020** Liberale Corona-Politik  
*Alexander Dilger*  
Dezember 2020
- DP-IO 11/2020** Abfindungen für Vorstandsmitglieder ohne und mit Beschränkungen  
*Alexander Dilger*  
November 2020
- DP-IO 10/2020** 10. Jahresbericht des Instituts für Organisationsökonomik  
*Alexander Dilger/Lars Vischer*  
Oktober 2020
- DP-IO 9/2020** Stellungnahme zur Änderung des Brennstoffemissionshandelsgesetzes  
*Alexander Dilger*  
September 2020
- DP-IO 8/2020** Sind Klausuren überflüssig?  
Zum Zusammenhang zwischen PISA-Ergebnissen, Rechtschreibung und Noten  
*Alexander Dilger*  
August 2020
- DP-IO 7/2020** No Home Bias in Ghost Games  
*Alexander Dilger/Lars Vischer*  
Juli 2020



Herausgeber:  
Prof. Dr. Alexander Dilger  
Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Organisationsökonomik  
Scharnhorststr. 100  
D-48151 Münster

Tel: +49-251/83-24303

Fax: +49-251/83-28429

[www.wiwi.uni-muenster.de/io](http://www.wiwi.uni-muenster.de/io)

