

Straffällig gewordene Mitarbeiter: Chance für beide Seiten?

Cullen, Z. (Harvard University – Business School (HBS)), **Dobbie, W.** (Harvard University – Harvard Kennedy School (HKS)) & **Hoffman, M.** University of Toronto – Rotman School of Management; National Bureau of Economic Research (NBER): Increasing the Demand for Workers with a Criminal Record. *The Quarterly Journal of Economics*, 138(1), 103-150, 2023.

Während der Bedarf an potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Unternehmen in westlichen Industriegesellschaften aufgrund von makroökonomischen Trends (u. a. Altersstrukturen) immer schwerer gedeckt werden kann, verbleibt eine Gruppe an potenziellen Arbeitskräften meist außerhalb der akademischen und praxisnahen Diskussion: straffällig gewordene Menschen. Die Autoren der vorliegenden Studie beschreiben kurz die dahinter liegenden Gründe für eine geringe Partizipation dieser Gruppe im Arbeitsmarkt auf der Nachfrage- (u. a. psychologische Barrieren bei Unternehmen, Vorurteile etc.) und Angebotsseite (u. a. befürchtete Produktivitätseinbußen). Dieses Ungleichgewicht an potenziellen Barrieren im Arbeitsmarkt und einem hohen Angebot an straffällig gewordenen Menschen führt nach den Autoren zu einer überproportional hohen durchschnittlichen Arbeitslosenquote (27 % in 2008 in den USA). Die Autoren testen verschiedene Strategien zur Überwindung dieser Hürden in einem experimentellen Kontext („Discrete Choice Field Experiment“) in Kooperation mit einer großen, nationalen Jobvermittlungsplattform, die Zugriff auf circa 1.000 Unternehmen in den USA ermöglicht. Einzelne Unternehmen entscheiden dabei nicht über einzelne Personen, sondern reichen eine Liste mit standardisierten Anforderungen bei der Plattform ein, wodurch sich die Möglichkeit der „Manipulation“ (Randomisierung von Bedingungen) durch das Forschungsteam ergibt.

Die Ergebnisse der Autoren zeigen, dass Arbeitgeber die durchschnittliche Produktivität dieser Gruppe niedriger einschätzen, jedoch deckt sich dies nicht mit der tatsächlichen Produktivität dieser Gruppe in der Studie. 39 % der untersuchten Unternehmen können sich (ohne Anreize oder weitere Bedingungen) grundsätzlich eine Zusammenarbeit mit straffällig gewordenen Menschen vorstellen. Der Wert steigt auf 45 % bzw. 51 %, wenn es sich um Berufe ohne direkten Kundenkontakt bzw. mit niedrigem Warenwert handelt. Bei Problemen, einen Kandidaten (niedriges Angebot) zu finden, steigt der Wert auf

68 %. Der Wert steigt um mindestens jeweils 10 Prozentpunkte, wenn einfache Bedingungen und Garantien hinzugefügt werden (z. B. mindestens ein positiver Leistungsnachweis, keine kurzfristige Verurteilung im letzten Jahr, eingeschränkter Hintergrundcheck, einfache Kriminalitätsversicherung). So erhöht z. B. die Bereitstellung einer Kriminalitätsversicherung von bis zu 5.000 Dollar die Nachfrage um 12 Prozentpunkte. Dabei unterscheiden die Autoren verschiedene Ausprägungen einer Bedingung (in diesem Fall: 1.000, 5.000, 100.000, und 5 Millionen Dollar Kriminalitätsversicherung). Der Effekt der moderaten Kriminalitätsversicherung entspricht dem gleichen Nachfrageeffekt einer (kaum dauerhaft zu erfüllenden) 80 % Lohnsubventionierung.

Der Artikel erscheint bemerkenswert, da er konkrete Strategien zur Überwindung des ineffizienten Matchings zwischen straffällig gewordenen Menschen und Arbeitgebern vorschlägt und diese in einem Feldexperiment testet. Überraschend erscheinen die Ergebnisse der Autoren dahingehend, wonach ein beträchtlicher Teil der Arbeitgeber ohne jegliche Anreize oder Bedingungen mit straffällig gewordenen Personen arbeiten würde. Zudem kann diese Bereitschaft anscheinend mit einfachen konkreten Strategien erhöht werden, wie einer moderaten Kriminalitätsversicherung oder einem limitierten Hintergrundcheck (ein Jahr). Diese Strategien scheinen nach den Autoren „künstliche“ hohe Nachfragetreiber wie Lohnsubventionen zu übertreffen.

Besprochen von Johannes Brunzel

Die Tücken interner Arbeitsmärkte

J. R. Keller (Cornell University) & **Kathryn Dlugos** (The Pennsylvania State University): Advance 'Em to Attract 'Em: How Promotions Influence Applications in Internal Talent Markets, *Academy of Management Journal*, forthcoming, 1-59.

Mitarbeiter intern statt extern zu rekrutieren, kann sich, so zeigt eine aktuelle Studie, für Arbeitgeber wie Arbeitnehmer auszahlen – im Sinne einer höheren Jobperformance, einer niedrigeren Fluktuation und einem höheren Gehalt. Noch dazu scheinen interne Jobbörsen auf den ersten Blick recht simpel zu funktionieren: Offene Stellen werden an Mitarbeiter kommuniziert, die sich dann auf Stellen bewerben können, die ihren Qualitäten und Präferenzen entsprechen. Dies verkennt jedoch die Rolle von Führungskräften, die interne Stellenwechsel fördern, aber auch behindern können. Es ist aus US-amerikanischen Studien bekannt, dass „Talent Hoarding“ ein weitverbreitetes Phänomen ist, das primär durch Zweifel, freiwerdende Stellen erfolgreich wiederbesetzen zu können, angetrieben wird. Talent Hoarding kann mehr oder weniger subtile Formen annehmen: Führungskräfte können bspw. auf die Nachteile eines Stellenwechsels verweisen, die Sichtbarkeit der Leistungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber anderen Führungskräften einschränken oder gar Feedback zur Eignung eines Kandidaten für eine Stelle außerhalb ihres Teams verfälschen. Im Gegensatz dazu steht „Career Sponsorship“, die aktive Förderung der Karriereentwicklung von Mitarbeitern. Durch Career Sponsorship ihrer Führungskraft genießen Mitarbeiter und ihre Leistungen eine höhere Sichtbarkeit in der Organisation und sie erfahren Unterstützung in der Identifizierung von für sie geeigneten internen Stellen zur Weiterentwicklung ihrer Karriere.

J. R. Keller und Kathryn Dlugos argumentieren, dass Talent Hoarding bzw. Career Sponsorship von Führungskräften Signalwirkung in internen Arbeitsmärkten hat. Mit der schwindenden Bedeutung von klassischen vorgegebenen Karrierepfaden in modernen Unternehmen steigt der Informationsbedarf von Mitarbeitern, welche Stellen im Unternehmen Vorteile für die Entwicklung der Karriere bieten. Keller und Dlugos argumentieren, dass insbesondere Beförderungen auf Stellen außerhalb des aktuellen Teams für Außenstehende sichtbar sind (durch firmeninterne Kommunikation, LinkedIn, „Flurfunk“ etc.). Führungskräfte mit einer hohen Quote solcher externen Beförderungen unter ihren Mitarbeitern sollten daher besonders attraktiv für interne Bewerber wirken, weil

dies Career Sponsorship signalisiert und sich Bewerber davon für ihre zukünftige Karriereentwicklung Vorteile versprechen. Dieser Effekt, so die Autoren, sollte besonders für High Performer und Bewerber aus anderen Funktionsbereichen gelten – High Performer achten tendenziell stärker auf ihre Karriereentwicklung, und cross-funktionale Karriereschritte sind grundsätzlich riskanter und erfordern daher eine besonders überlegte Entscheidung.

Getestet wurden diese Hypothesen auf Basis von Daten zu rund 100.000 internen Stellenbewerbungen und Personaldaten eines großen US-amerikanischen Unternehmens aus dem Gesundheitssektor. Es handelte sich fast ausschließlich um Bewerbungen auf Stellen außerhalb des aktuellen Teams und größtenteils um Bewerbungen für vertikale Karriereschritte (Beförderungen).

Die Ergebnisse bestätigten die Hypothesen: Je höher die Beförderungsquote unter ihren Mitarbeitern war, desto mehr Bewerber, desto mehr High Performer (Top 20 %) und desto mehr cross-funktionale Bewerbungen konnten Führungskräfte bei internen Stellenausschreibungen attrahieren. Auch wenn die Autoren die Beweggründe der Bewerber, für welche Stellen sie sich bewerben, nicht direkt untersuchen konnten, legen die Ergebnisse nahe, dass Mitarbeiter höhere Beförderungsquoten als Signal für die Tendenz der Führungskraft, die Karriere ihrer Mitarbeiter zu fördern, interpretieren und sich bei einem internen Wechsel selektiv auf vakante Stellen bei eben diesen Führungskräften bewerben. Dass insbesondere High Performer auf die Beförderungsquote potenzieller zukünftiger Führungskräfte achten, wird dadurch gestützt, dass sich diese Gruppe von Mitarbeitern auf signifikant weniger Stellen (das heißt überlegter, selektiver) bewirbt.

Als praktische Implikation ergibt sich, dass Talent Hoarding zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung führen kann: Gerade weil Führungskräfte interne Stellenwechsel ihrer Mitarbeiter unterbinden oder zumindest nicht aktiv fördern, haben sie größere Schwierigkeiten, vakante Stellen (intern) zu besetzen – was wiederum ihre Zweifel, sie könnten ihre Mitarbeiter nur schwer ersetzen, bestätigt. Führungskräfte hingegen, welche die Karriere ihrer Mitarbeiter und damit interne Stellenwechsel aktiv fördern, machen eine höhere Fluktuation unter ihren Mitarbeitern dadurch wieder wett, dass sie aufgrund ihrer Reputation auf frei werdende Stellen deutlich mehr und qualitativ hochwertigere Bewerbungen erhalten.

Besprochen von Benjamin P. Krebs

Das transformative Potenzial von Sabbaticals

Kira Schabram (University of Washington), **Matt Bloom** (University of Notre Dame) & **DJ DiDonna** (The Sabbatical Project): *Recover, Explore, Practice: The Transformative Potential of Sabbaticals*, Academy of Management Discoveries, forthcoming, 1-56.

Auch wenn es noch wenig belastbare Evidenz dazu gibt, deuten einige Studien auf durchweg positive Effekte von Sabbaticals hin, so z. B. weniger Stress und Burn-out, gesteigertes Wohlbefinden und stärkeres organisationales Commitment. Von anekdotischer Evidenz abgesehen ist jedoch wenig darüber bekannt, wie Sabbaticals gestaltet werden und wie dies „das Leben danach“ beeinflusst. Diesen Fragen haben sich Kira Schabram, Matt Bloom und DJ DiDonna in Interviews mit 50 Professionals und Managern diverser Berufe und Branchen angenommen.

Alle Interviewten beschrieben ihre Sabbaticals mal mehr, mal weniger bewusst, als Kombination aus drei verschiedenen Elementen: Erholung, Exploration und Praxis. Phasen der Erholung waren primär zur mentalen Erholung gedacht, um Stress abzubauen und in soziale Beziehungen zu investieren, die aus beruflichen Gründen vernachlässigt wurden. Diese Phasen waren nicht primär durch Reisen geprägt und wenn doch dann eher als luxurorientierte „erweiterte Urlaube“. Phasen der Exploration dienten dazu, sich selbst neu zu erfahren, neue Aktivitäten, Orte und Menschen kennenzulernen. Reflexion war für viele integraler Bestandteil dieser Phasen. Phasen der Exploration, häufig verbunden mit Reisen, waren mit hohen Hochs und tiefen Tiefs verbunden – Stress, Mühsal und andere Unannehmlichkeiten wurden teilweise aber auch als notwendiges Übel und Voraussetzung für persönliches Wachstum betrachtet (im Nachhinein wohlgemerkt). Phasen der „Praxis“ wiederum waren durch Tätigkeiten außerhalb der gewohnten beruflichen Grenzen geprägt, z. B. Freiwilligenarbeit, Tätigkeiten als Freelancer, persönliche Projekte etc.

Aus der Kombination dieser drei Elemente bzw. Phasen identifizierten die Autoren drei verschiedene Typen von Sabbaticals. Rund ein Viertel der Interviewten verbrachte das Sabbatical als „Working Holiday“ – Phasen der Erholung wechselten sich mit Phasen der Praxis ab, während Exploration keine nennenswerte Rolle spielte. Häufig waren es konkrete, bisher aufgeschobene Projekte, welche diese Interviewten zu einem Sabbatical motivierten. Andere hatten lediglich den Wunsch, den Fokus temporär von der Arbeit hin zu anderen wichtigen Dingen in ihrem Leben zu verlagern, fanden sich

dann aber doch letztlich in einer Phase der Praxis wieder, in der sie alternativen Tätigkeiten nachgingen, z. B. als Lehrer in einem fremden Land. Die meisten kehrten nach ihrer Rückkehr in ihren früheren Job zurück.

Ein weiteres Viertel der Interviewten wurde primär durch das Verlangen nach Reisen und Abenteuer zu einem Sabbatical motiviert („free dives“), häufig ermutigt durch ihr soziales Umfeld. Dabei wechselten sich Phasen der Exploration mit Phasen der Erholung ab. Arbeit spielte für diese Gruppe keine Rolle – diesen Interviewten ging es ganz im Gegenteil gerade darum, Distanz zu ihrer Arbeit und externen Erwartungen zu gewinnen, um sich selbst und die eigenen Ziele, Wünsche und Bedürfnisse zu hinterfragen. Die meisten hielten nach ihrer Rückkehr an ihrem bisherigen Karrierepfad fest, versuchten aber, ihre Arbeit besser an ihre Präferenzen anzupassen, z. B. durch aktive (Um-)Gestaltung oder Wechsel ihrer Stelle.

Die andere Hälfte der Interviewten wurde durch externe Umstände in ein Sabbatical getrieben („quests“), bspw. durch adverse Arbeitsbedingungen, drohenden Burn-out oder die Erkenntnis, ein Plateau erreicht zu haben, von dem aus es kein eindeutiges Weiter gab. Ausgerechnet diese Gruppe, die sich am wenigsten Gedanken darüber gemacht hatte, was sie von ihrem Sabbatical und danach erwartete, erlebte die tiefgreifendste Veränderung. Anfänglich suchten diese Interviewten vor allem Erholung und fanden diese in einem entschleunigten Alltag oder beim Besuch von Verwandten und Freunden. An diese erste Phase der Erholung schloss sich eine Phase an, in der Exploration im Vordergrund stand, entweder durch Reisen oder indem sie intensiv Hobbys und anderen Aktivitäten nachgingen, die Zeit zur Reflexion und so größere Klarheit über sich selbst, Ziele, Wünsche und Bedürfnisse geben konnten. Diese Gruppe war es auch, die als einzige gezielt Phasen der Praxis in ihr Sabbatical integrierten, um das, was sie zuvor gelernt oder erfahren hatten, in die Tat umzusetzen, und die sich eher zu radikalen Karriereschritten entschlossen wie z. B. der Gründung eines Start-ups oder der aktiven Suche nach Alternativen zu ihrem bisherigen Karrierepfad.

Zwar fanden sich alle Interviewten nach ihren Sabbaticals in sich selbst bestätigt, fanden größeres Vertrauen zu sich und ihre Fähigkeiten; jedoch nur für diejenigen, die sich bewusst Zeit für eine Phase der Exploration nahmen („free divers“), gelang es, sich frei von externen Erwartungen zu machen und ein authentischeres Selbst zu entwickeln; und nur diejenigen, die ihre Erkenntnisse aus einer Phase der Exploration gezielt in einer sich daran anschließenden Phase der Praxis auch tatsächlich angewendet haben, erfuhren ein erhöhtes Maß an Autonomie, das es ihnen ermöglichte, radikale Karriereschritte zu wagen („questers“).

Besprochen von Benjamin P. Krebs

Hohe Gehälter fördern unethisches Verhalten

Long Wang (City University of Hong Kong), **Fei Song** (Ryerson University) & **Chen-Bo Zhong** (University of Toronto): High Compensation and Unethical Reciprocity, *Journal of Management*, 2022; 48(8): 2223-2254.

Wissenschaftlich nachgewiesen ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die unterdurchschnittlich gegenüber dem Marktlohn vergütet werden, eher zu unternehmensschädigendem Verhalten, wie z. B. Diebstahl oder Sabotage, neigen. Dagegen zeichnen sich überdurchschnittlich bezahlte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch härtere Arbeit und einer äußerst ausgeprägt unterstützenden Haltung ihrem Unternehmen gegenüber aus. Im vorliegenden sehr interessanten Paper prüfen Long Wang, Fei Song und Chen-Bo Zhong nun die Hypothese, dass deutlich überbezahlte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unethischem Verhalten neigen, weil sie die Ziele des Unternehmens unbedingt erfüllen wollen. Dabei versuchen sie, den Nutzen des Unternehmens immer mehr zu maximieren, auch wenn es auf Kosten Dritter geht.

In drei aufeinanderfolgenden Studien nutzten die Autoren qualitative Methodiken der Verhaltensökonomie. In den ersten beiden experimentellen Studien nutzten sie Planspiele um alle Einflussfaktoren auf die Reziprozität, also den Bezug von hohem Gehalt und für das Unternehmen positives Verhalten, zu untersuchen. Dabei griffen sie auf Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer von einem Umfrageinstitut und Teilnehmerinnen und Teilnehmer früherer Experimente zurück. Es handelt sich hierbei also nicht um ein Studierenden-Sample.

In der dritten Studie analysierten Long Wang, Fei Song und Chen-Bo Zhong anhand von Felddaten ob höherbezahlte Kommissare in Chicago eher zu Untersuchungen neigten, die zwar die Polizeistatistik verbesserten, aber auch Menschen hinter Gitter brachten, die sich später im gerichtlichen Verfahren als unschuldig erwiesen.

Im Ergebnis zeigt sich in allen drei Studien die Bestätigung der Hypothese. Überdurchschnittlich bezahlte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter maximieren den Nutzen für das Unternehmen, auch wenn es auf Kosten anderer geht.

Die Autoren geben der Praxis noch einen Hinweis mit auf den Weg: Überdurchschnittliche Gehälter sorgen für eine höhere Zufriedenheit und damit eine höhere Motivation, die Ziele des Jobs zu erreichen. Um unethisches Verhalten dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vermeiden, sollten Unternehmensnormen und -regeln (wie bspw. Fairness, Ehrlichkeit und

Objektivität) nicht nur intensiv kommuniziert, sondern auch regelmäßig aktiv eingefordert werden.

Besprochen von Peter Göhre, Lehrstuhl International Business, Universität Paderborn

Neues aus Top-Journals

Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig:

- ▶ Academy of Management Journal
- ▶ American Economic Review
- ▶ Human Resource Management
- ▶ Human Resource Management Review
- ▶ Journal of Applied Psychology
- ▶ Journal of Labor Economics
- ▶ Journal of Organizational Behavior
- ▶ Journal of International Business Studies
- ▶ Journal of Political Economy
- ▶ Management Science
- ▶ Personnel Psychology
- ▶ Quarterly Journal of Economics
- ▶ Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie

Unser Rezensenten-Team wird darüber hinaus an dieser Stelle auch richtungweisende Veröffentlichungen aus weiteren Publikationen darstellen.