

Kapitel 27

Personalentscheidungen, Nutzen und Fairness

Yvonne Görlich und Heinz Schuler

Inhaltsübersicht

| | | | | | |
|-----------------|---|--------|---|---|------|
| Überblick | 1137 | 27.3.4 | Nutzen sequenzieller Entscheidungen | 1172 | |
| 27.1 | Einleitung | 1139 | 27.3.5 | Multiattributive Nutzenmodelle | 1174 |
| 27.2 | Personalentscheidungen | 1140 | 27.3.6 | Akzeptanz der Nutzenkommunikation in der Praxis | 1177 |
| 27.2.1 | Strategien von Zuordnungsentscheidungen | 1140 | 27.4 | Fairness | 1180 |
| 27.2.2 | Sequenzielle Entscheidungen | 1147 | 27.4.1 | Prozedurale Fairness | 1182 |
| 27.2.3 | Multiattributive Entscheidungen .. | 1150 | 27.4.2 | Statistische Fairness | 1185 |
| 27.3 | Der Nutzen personalpsychologischer Maßnahmen für Personalentscheidungen | 1151 | Tipps für die Praxis | 1191 | |
| 27.3.1 | Modelle der Nutzenanalyse | 1152 | Lernquiz | 1192 | |
| 27.3.2 | Nutzen von Personalentwicklung, Leistungsbeurteilung und Feedback | 1170 | Übung | 1194 | |
| 27.3.3 | Sensitivitätsanalysen | 1172 | Weiterführende Literatur | 1195 | |
| | | | Literatur | 1195 | |

Überblick

Personalentscheidungen sind von der Diagnose der Eignung oder des Entwicklungsbedarfs prinzipiell unabhängige Formen der Zuordnung von Personen und Arbeitsplätzen. Hier werden Selektion, Beratung, Klassifikation und Klassifikation mit Selektion unterschieden. Bei mehreren Prädiktoren kann die Auswahlentscheidung nach dem Kompensationsmodell, nach dem Konfigurationsmodell oder nach einem gemischten Modell erfolgen. Für Klassifikationsentscheidungen wird aufgezeigt, dass unterschiedliche Strategien zu verschiedenen Arten von Optimierung führen können. Wie an Beispielen erörtert wird, ist es in vielen Fällen angemessen, Entscheidungen sequenziell zu treffen, wobei es erstrebenswert ist, auch bei den ersten Auswahlritten bereits valide Verfahren einzusetzen.

Um den wirtschaftlichen Nutzen personalpsychologischer Maßnahmen zu ermitteln, wurden verschiedene Ansätze entwickelt. Das Taylor-Russel-Modell arbeitet mit den drei Parametern Validitätskoeffizient, Selektionsquote und Grundquote. Abhängige Variable ist der Anteil „Erfolgreicher“ unter den Eingestellten. Das Nutzenmodell von Brogden begnügt sich demgegenüber nicht mit einer Dichotomisierung des Kriteriums, sondern nimmt einen linearen Zusammenhang zwischen Prädiktor

und Kriterium an. Das Kriterium, die Berufsleistung, wird in monetären Einheiten ausgedrückt und kann durch eine Regressionsgleichung vorhergesagt werden. Zur Ermittlung des Leistungswerts in Anteilen der Standardabweichung stehen verschiedene Schätzverfahren zur Verfügung. Die durch den Einsatz personalpsychologischer Verfahren entstehenden Kosten werden vom errechneten Nutzen in Abzug gebracht. Von Boudreau wurde das Modell zu einer betriebswirtschaftlichen Diskontierungsfunktion erweitert und um zusätzliche Parameter ergänzt. Mittels Sensitivitätsanalyse kann ermittelt werden, welcher Mindestwert für einen Parameter vorliegen muss, um positiven Gesamtnutzen erwarten zu lassen.

Ergänzend zur Berechnung des Nutzens valider Personalmaßnahmen für die Organisation ist die Fairness der Verfahren und Prozesse gegenüber den Bewerbern und Mitarbeitern zu beachten. Es werden fünf relevante Aspekte der Fairness unterschieden: statistische, biografische, anforderungsbezogene, prozedurale und gesellschaftliche Fairness, wovon zwei Aspekte genauer erörtert werden. Um prozedurale Fairness sicherzustellen, wird empfohlen, die Dimensionen der „sozialen Validität“ (Information, Partizipation/Kontrolle, Transparenz und Urteilskommunikation/Feedback) als die maßgeblichen Determinanten des Erlebens in Auswahl- und Beurteilungssituationen zu beachten. Als statistische Fairness wird das Bemühen um Chancengleichheit für Mitglieder verschiedener gesellschaftlicher Gruppen beschrieben, für die bei Anwendung mancher Auswahlverfahren und Entscheidungsprozeduren spezifische Benachteiligung nachgewiesen werden kann. Maßnahmen zur Vermeidung dieses „Adverse impact“ werden aufgezeigt.

Lernzielfragen:

- Weshalb ist es sinnvoll, Diagnose und Entscheidung zu trennen?
- Welches sind die wichtigsten Formen der Zuordnung von Personen und Arbeitsplätzen?
- Was ist das Besondere an sequenziellen Entscheidungen?
- Welches sind die wichtigsten Modelle der Nutzenbestimmung?
- Wie kann es kommen, dass trotz geringer Validität eines Auswahlverfahrens ein hoher Prozentsatz geeigneter Mitarbeiter eingestellt wird?
- Weshalb ist es nicht ausreichend, die Validität eines Auswahlverfahrens zu kennen, um seinen Nutzen zu berechnen?
- Welche Fairnessaspekte sollten bei Personalentscheidungen bedacht werden?
- Welche methodischen Möglichkeiten stehen zur Verfügung, Ungerechtigkeiten gegenüber Subgruppen („Adverse impact“) zu verringern?

Fallbeispiel: Problemstellung

In einem mittelständischen Betrieb der metallverarbeitenden Industrie (Lüftungstechnik) werden jedes Jahr 20 Auszubildende eingestellt. Zwar ist beabsichtigt, alle Auszubildenden nach Abschluss der Lehrzeit in ein festes Anstellungsverhältnis zu übernehmen, aber es bricht durchschnittlich ein Viertel der jungen Leute aus mangelndem Interesse die Ausbildung wieder ab, ein weiteres Viertel schneidet bei der Prüfung an der Industrie- und Handelskammer schlecht ab oder bewährt sich nach dem Urteil ihrer Ausbilder nicht.