

Augustin Süßmair • Jens Rowold (Hrsg.)

Kosten-Nutzen-Analyse und Human Resources (HR)

BHOCHSCHULE
^m LIECHTENSTEIN
Bibliothek

BB3ZPVU

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung: Kosten-Nutzen-Analysen in Organisationen als Evaluations- und Entscheidungsinstrument

| | |
|--|----|
| <i>Jens Rowold, Simone Kauffeld</i> | 12 |
| 1.1 Hintergrund..... | 12 |
| 1.2 Bisherige theoretische Ansätze und ihre Problematik..... | 13 |
| 1.3 Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick..... | 14 |
| 1.4 Kausalbeziehung zwischen den vier Ebenen..... | 16 |
| .5 Evaluation im Arbeitsfeld..... | 16 |
| .6 Probleme des Ansatzes von Kirkpatrick..... | 17 |
| .7 Einführung in Kosten-Nutzen-Analysen..... | 18 |
| .8 Anwendungsbeispiele von Kosten-Nutzen-Analysen..... | 20 |
| .9 Probleme von Kosten-Nutzen-Analysen..... | 21 |
| 1.10 Das HC-BRidge™-Modell von Boudreau und Ramstad (2001)..... | 23 |
| 1.11 Die Vorteile des HC-BRidge™- Modells..... | 26 |
| 1.11.1 Zusammenhang zu organisationalen Zielen werden aufgezeigt..... | 26 |
| 1.11.2 Explikation der Wertschöpfungskette..... | 27 |
| 1.11.3 Gemeinsame Zielsetzung von Evaluation..... | 27 |
| 1.11.4 Verbindung von strategischen Zielen und Evaluation..... | 28 |
| 1.12 HC-BRidge™-Modell und Kompetenzmanagement..... | 28 |
| 1.12.1 Kompetenzmodelle als Grundlage des Kompetenzmanagements..... | 29 |
| 1.12.2 Management von Kompetenzen..... | 29 |
| 1.12.3 Systematisierung durch Integration von Human-Resource-Instrumenten..... | 29 |
| 1.13 Überblick über die Inhalte des Buches..... | 30 |

2 Überblick über Kosten-Nutzen-Analysen im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie

| | |
|---|----|
| <i>Jens Rowold</i> | 34 |
| 2.1 Die Anfänge: Validität und Taylor-Russel-Tafeln..... | 34 |
| 2.2 Der Standard: Das Brogden-Cronbach-Gleser-Modell..... | 35 |
| 2.2.1 Kosten-Nutzen-Analysen von Personalentwicklung..... | 39 |
| 2.3 Aktuelle Ansätze im Bereich Kosten-Nutzen-Analysen..... | 40 |
| 2.3.1 Berücksichtigung des Mitarbeiterflusses..... | 41 |
| 2.3.2 Berücksichtigung von Strategien zur Freisetzung von Mitarbeitern..... | 43 |
| 2.3.3 Berücksichtigung von Rekrutierungskosten..... | 43 |
| 2.3.4 Berücksichtigung der Inflationsrate..... | 44 |
| 2.3.5 Berücksichtigung der Probezeit..... | 44 |
| 2.4 Die Bestimmung des Parameters SD_y | 45 |
| 2.4.1 Objektive Bestimmung..... | 45 |
| 2.4.2 Globale Schätzverfahren..... | 46 |

| | |
|--|----|
| 2.4.3 Individuelle Schätzmethoden..... | 47 |
| 2.4.4 Proportionale Regeln..... | 47 |
| 2.5 Bestimmung der übrigen Parameter von Kosten-Nutzen-Analysen..... | 48 |
| 2.6 Break-Even-Analysen..... | 49 |
| 3 Kosten-Nutzen-Analyse von Assessment Centern: Fallbeispiele aus Call Centern | |
| <i>Jens Rowold, Martina Mönninghoff</i> | 51 |
| 3.1 Hintergrundinformationen..... | 51 |
| 3.2 Beschreibung der Assessment Center..... | 52 |
| 3.3 Zielsetzung und Durchführung..... | 52 |
| 3.4 Zeitliche Rahmenbedingungen..... | 53 |
| 3.5 Das verwendete Kosten-Nutzen-Modell..... | 53 |
| 3.6 Bestimmung der Parameter..... | 56 |
| 3.6.1 Beschreibung der Leistungsindikatoren..... | 56 |
| 3.6.2 Anzahl der Mitarbeiter u. Zeitrahmen der Kosten-Nutzen-Analysen..... | 57 |
| 3.6.3 Prädiktive Validität r_{xy} | 58 |
| 3.6.4 Standardabweichung der Leistung SD_y und Anteil an variablen Kosten am Verkaufswert der Leistung V | 58 |
| 3.6.5 Mittlere standardisierte Leistung der eingestellten Bewerber z_x | 59 |
| 3.6.6 Kosten..... | 59 |
| 3.6.7 Steuern und Zinsen..... | 61 |
| 3.7 Ergebnisse..... | 62 |
| 3.8 Diskussion..... | 63 |
| 4 Kosten-Nutzen-Analyse v. Personalentwicklungsmaßnahmen in Call Centern | |
| <i>Jens Rowold, Charlotte Steinhardt</i> | 67 |
| 4.1 Ziele der Fallstudie..... | 67 |
| 4.2. Beschreibung des Kooperationspartners..... | 68 |
| 4.3 Durchführung und Beteiligte..... | 68 |
| 4.4 Beschreibung des evaluierten Trainings..... | 68 |
| 4.5 Das verwendete Modell der Kosten-Nutzen-Analyse..... | 69 |
| 4.6 Bestimmung der Parameter..... | 70 |
| 4.6.1 Wirkdauer des Trainings T | 70 |
| 4.6.2 Anzahl der Trainingsteilnehmer N_p | 71 |
| 4.6.3. Arbeitsleistung..... | 71 |
| 4.6.4 Steuern (TAX)..... | 75 |
| 4.6.5 Zinssatz i | 75 |
| 4.6.6 Fixe Kosten C_f | 75 |
| 4.6.7 Variable Kosten C_v | 76 |
| 4.7 Ergebnisse..... | 76 |
| 4.8 Berechnung des Break-Even-Points..... | 76 |

| | |
|---|-----|
| 4.8.1 Break-Even-Analyse für den Parameter Anzahl der Mitarbeiter N_s . . . | 76 |
| 4.8.2 Break-Even-Analyse für den Parameter Standardabweichung der Arbeitsleistung SD | 77 |
| 4.9 Diskussion..... | 77 |
| 4.9.1 Ergebnisse der Studie..... | 77 |
| 4.9.2 Einschränkungen der Studie..... | 78 |
| 4.9.3 Praktische Hinweise zur Durchführung einer Kosten-Nutzen-Analyse.... | 79 |
| | |
| 5 Kosten-Nutzen-Analysen im Bereich Human Resources - eine verhaltensorientierte ökonomische Perspektive | |
| <i>Augustin Süßmair</i> | 80 |
| 5.1 Strategische Bedeutung: Unternehmensziele und Human Resources..... | 80 |
| 5.2 Grundmodell der Nutzwertanalyse: wissenschaftlicher Anspruch und Praktikabilität..... | 81 |
| 5.2.1 Bestimmung des Zielsystems..... | 83 |
| 5.2.2 Formulierung von Nutzensvorstellungen bezüglich der einzelnen Zielsetzungen (Aufstellen von Wertetabellen beziehungsweise Wertefunktionen)..... | 84 |
| 5.2.3 Festlegen der Zielgewichte..... | 85 |
| 5.2.4 Beurteilung der Alternativen | 86 |
| 5.2.5 Darstellung der Resultate und Auswahl der Alternativen..... | 88 |
| 5.3 Definition und Erfassung der Kosten- und Nutzenebene: Schätzparameter und Vereinfachungen..... | 89 |
| 5.3.1 Wirtschaftlichkeit..... | 89 |
| 5.3.2 Risiko..... | 91 |
| 5.4 Kritik und Ausblick: Notwendigkeit eines interdisziplinären Ansatzes..... | 91 |
| | |
| 6 Kosten-Nutzen-Analysen von E(lectronic)-Learning | |
| <i>Augustin Süßmair, Christine Voigtländer</i> | 94 |
| 6.1 Einleitung..... | 95 |
| 6.1.1 Vorgehensweise..... | 96 |
| 6.2 Anwendungsbeispiel E-Learning..... | 96 |
| 6.2.1 Definition..... | 96 |
| 6.2.2 Ökonomische Erwartungen an den E-Learning Einsatz..... | 99 |
| 6.2.3 Relevanz einer Kosten-Nutzen-Analyse..... | 101 |
| 6.3 Darstellung der Methoden..... | 102 |
| 6.3.1 Sechs-Ebenen Modell nach Schenkel (2000)..... | 103 |
| 6.3.2 Balanced-Learning Scorecard nach Back (2005)..... | 113 |
| 6.4 Fazit..... | 118 |
| Anhang: Weiterführende Websites „Kosten-Nutzen-Analyse im E-Learning“ . . . | 119 |

| | | |
|----------|--|------|
| 7 | Evaluation des Management-Entwicklungs-Programms der Hamburger Sparkasse | |
| | <i>Katja Hagen, Helena Wenning</i> | 122 |
| 7.1 | Theoretischer Hintergrund..... | 122 |
| 7.2 | Darstellung der Fallstudie..... | 125 |
| 7.2.1 | Stichprobe..... | 125 |
| 7.2.2 | Evaluationsdesign..... | 127 |
| 7.2.3 | Messinstrumente..... | 127 |
| 7.2.4 | Qualitative Auswertung..... | 129 |
| 7.2.5 | Qualitative Ergebnisse..... | 130 |
| 7.2.6 | Return-on-Investment..... | 131 |
| 7.2.7 | Zusammenfassung der Ergebnisse..... | 134" |
| 7.3 | Diskussion..... | 135 |
| 7.4 | Fazit..... | 137 |
| 8 | Kosten-Nutzen-Analysen in der Praxis - Pilotierung der Evaluation einer Computerized-Numerical-Control(CNC)-Trainingsmaßnahme | |
| 8.1 | Konzeption..... | 138 |
| 8.1.1 | Zielsetzung..... | 139 |
| 8.1.2 | Evaluationsdesign..... | 139 |
| 8.1.3 | Ablaufplanung..... | 140 |
| 8.1.4 | Methode..... | 140 |
| 8.2 | Durchführung..... | 143 |
| 8.3 | Ergebnisse..... | 144 |
| 8.3.1 | Auswertung der quantitativen Daten..... | 144 |
| 8.3.2 | Auswertung der qualitativen Daten..... | 145 |
| 8.3.3 | Stichprobenbeschreibung..... | 145 |
| 8.3.4 | Ergebnisse der Wissenstests..... | 145 |
| 8.3.5 | Beurteilung der Arbeitsqualität..... | 146 |
| 8.3.6 | Erwartungen und deren Erfüllung..... | 147 |
| 8.3.7 | Erwartete und erfüllte Verhaltensänderung..... | 148 |
| 8.3.8 | Erwartete und wahrgenommene Stimmungsänderung im Team..... | 148 |
| 8.3.9 | Wissensweitergabe..... | 149 |
| 8.3.10 | Arbeitszufriedenheit und Motivation..... | 149 |
| 8.4 | Kosten-Nutzen-Analyse..... | 149 |
| 8.4.1 | Return On Investment..... | 152 |
| 8.4.2 | Berücksichtigung von Engpassfaktoren..... | 153 |
| 8.5 | Diskussion und Fazit..... | 153 |

9 Human Capital

| | |
|--|-----|
| <i>Christian Scholz, Volker Stein</i> | 155 |
| 9.1 Human-Capital-Grundlagen: Relevanz und Definition..... | 156 |
| 9.2 Human-Capital-Messung: Alternative Paradigmen..... | 158 |
| 9.3 Human-Capital-Bewertungsansatz: Die Saarbrücker Formel..... | 160 |
| 9.4 Human-Capital-Anwendung: DAX 30-Studie..... | 163 |
| 9.5 Human-Capital-Nutzen: Professionalität und Professionalisierung..... | 165 |

10 Ausblick: Das Potential von Kosten-Nutzen-Analysen

| | |
|---|-----|
| <i>Jens Rowold, Augustin Süßmair</i> | 169 |
| 10.1 Gegenwärtige Trends im Bereich der Kosten-Nutzen-Analysen..... | 169 |
| 10.2 Kosten-Nutzen-Analysen in Organisationen: Hinweise für die Praxis..... | 170 |
| 10.3 Ein kompetenzbasiertes Modell für die Personalarbeit..... | 172 |
| 10.4 Kosten-Nutzen-Analysen in Organisationen: Quo vadis?..... | 173 |

Anhang 1: Excel-Tabelle zur praktischen Durchführung von Kosten-Nutzen-Analysen für Assessment Center

| | |
|-----------------------------|-----|
| <i>Jens Rowold</i> | 176 |
| Hintergrund..... | 176 |
| Aufbau der Excel-Datei..... | 177 |

Anhang 2: Excel-Tabelle zur praktischen Durchführung von Kosten-Nutzen-Analysen für Trainings

| | |
|-----------------------------|-----|
| <i>Jens Rowold</i> | 181 |
| Hintergrund..... | 181 |
| Aufbau der Excel-Datei..... | 182 |

| | |
|-----------------------------------|------------|
| Stichwortverzeichnis | 185 |
|-----------------------------------|------------|