

Augustin Süßmair • Jens Rowold (Hrsg.)

# **Kosten-Nutzen-Analyse und Human Resources (HR)**

BHOCHSCHULE  
<sup>m</sup> 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
<b>3 Kosten-Nutzen-Analyse von Assessment Centern: Fallbeispiele aus Call Centern</b>	
<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
<b>4 Kosten-Nutzen-Analyse v. Personalentwicklungsmaßnahmen in Call Centern</b>	
<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 $N_s$ .....	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
<b>5 Kosten-Nutzen-Analysen im Bereich Human Resources - eine verhaltensorientierte ökonomische Perspektive</b>	
<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
<b>6 Kosten-Nutzen-Analysen von E(lectronic)-Learning</b>	
<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

<b>7</b>	<b>Evaluation des Management-Entwicklungs-Programms der Hamburger Sparkasse</b>	
	<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
<b>8</b>	<b>Kosten-Nutzen-Analysen in der Praxis - Pilotierung der Evaluation einer Computerized-Numerical-Control(CNC)-Trainingsmaßnahme</b>	
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

<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>185</b>
-----------------------------------	------------