

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
1.5 Evaluation im Arbeitsfeld.....	16
1.6 Probleme des Ansatzes von Kirkpatrick.....	17
1.7 Einführung in Kosten-Nutzen- Analysen.....	18
1.8 Anwendungsbeispiele von Kosten-Nutzen-Analysen.....	20
1.9 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 Organisations-psychologie

<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

Jens Rowold, Martina Mönninghoff 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 \bar{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

Jens Rowold, Charlotte Steinhardt 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_y	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

Katja Hagen, Helena Wenning 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
-----------------------------------	------------