

Inhaltsverzeichnis

1	Hintergründe zur Evaluation	1
1.1	Globale Trends der Evaluation	3
1.2	Historie und Status der Evaluation	4
1.3	Von der Handlungsorientierung zur Ergebnisorientierung	7
1.4	Wie ergebnisorientiert sind Ihre Trainings- und Entwicklungsprogramme? ..	8
2	ROI – Evaluation von Personalentwicklungs-Maßnahmen	11
2.1	Status und Entwicklung des ROI	11
2.2	Warum ROI?	12
2.3	Der ROI wird bleiben	15
2.4	Bedenken gegenüber dem ROI	16
2.5	Hindernisse bei der ROI-Implementierung	17
2.6	Kriterien für eine erfolgreiche ROI-Implementierung	19
2.7	Nutzen des ROI	20
3	ROI-Prozess – Überblick	23
3.1	ROI-Prozess als Grafik	23
3.2	ROI-Prozess – Kurzbeschreibung	24
3.3	Begriffsdefinitionen – Personalentwicklung	26
3.4	Die 5 Evaluationsstufen	27
3.5	Die 12 Grundsätze	29
3.6	Berechnung des ROI	30
3.7	ROI-Prozess – Best Practise	31
4	Evaluationsplanung	35
4.1	Anwendung und Praxis	36
4.2	Lösungen entwickeln und auf Geschäftsziele abstimmen	36
4.3	Evaluationspläne	39
5	Datenerfassung	47
5.1	Methodenübersicht	48
5.2	Auswahl der Methoden	49
5.3	Datenquellen	52
5.4	Fragebögen und Erhebungen	55
5.5	Tests und Übungen	62
5.6	Interviews	66
5.7	Fokusgruppen	67

5.8	Beobachtungen	69
5.9	Aktionspläne und Follow-up	71
5.10	Leistungsvereinbarungen	75
5.11	Geschäftskennzahlen	76
6	Isolierung der Effekte.....	79
6.1	Methodenübersicht	80
6.2	Grundlagen	80
6.3	Verwendung von Kontrollgruppen	85
6.4	Trendlinien-Analyse	89
6.5	Prognose-Methoden.....	91
6.6	Bewertung/Einschätzungen durch Teilnehmer	93
6.7	Bewertung/Einschätzungen durch Vorgesetzte	97
6.8	Bewertung/Einschätzung durch Management	99
6.9	Bewertung/Einschätzung durch Experten.....	99
6.10	Bewertung/Einschätzung anderer Faktoren	100
6.11	Kunden bewerten die Auswirkungen.....	100
7	Finanzielle Bewertung.....	103
7.1	Methodenübersicht	104
7.2	Grundlagen	105
7.3	Produktionsdaten, Leistungsdaten finanziell bewerten.....	112
7.4	Qualitätskosten finanziell bewerten.....	114
7.5	Arbeitszeiten finanziell bewerten	115
7.6	Historische Daten, Vergangenheitsdaten	116
7.7	Meinungen von Experten.....	116
7.8	Externe Datenbanken einbeziehen.....	118
7.9	Verknüpfungen mit anderen Messdaten	119
7.10	Schätzungen von Teilnehmern.....	119
7.11	Schätzungen von Vorgesetzten, Managern.....	121
7.12	Schätzungen der Personalentwicklung	122
8	Immaterielle Werte.....	123
8.1	Grundlagen	124
8.2	Typische immaterielle Daten in Unternehmen	127
9	Kosten	137
9.1	Grundlagen	138
9.2	Kostenkategorien	143
9.3	Kostenmatrix	148
9.4	Kontensystem	149
9.5	Kostenschätzungen	149
10	ROI berechnen.....	153
10.1	Grundlagen	154
10.2	Anwendung des ROI in der Praxis	163

10.3 Mythos ROI	169
10.4 Praxisbeispiel	173
10.5 Konsequenzen fehlenden Trainings ermitteln	176
11 ROI-Prognose.....	179
11.1 Grundlagen	179
11.2 ROI-Prognose vor dem Trainingsprogramm	183
11.3 ROI-Prognose mit Daten der Evaluationsstufe 1	187
11.4 ROI-Prognose mit Daten der Evaluationsstufe 2	190
11.5 ROI-Prognose mit Daten der Evaluationsstufe 3	192
12 Ergebnisbericht.....	195
12.1 Bedeutung der Kommunikation.....	196
12.2 Praktische Tipps zur Kommunikation	198
12.3 Gründe zur Kommunikation analysieren	200
12.4 Kommunikation planen.....	201
12.5 Ergebnisse kommunizieren, präsentieren	211
12.6 Reaktionen auf die Kommunikation analysieren	217
13 ROI erfolgreich implementieren	219
13.1 Hindernisse und Widerstände ausräumen	219
13.2 Implementierung planen	221
13.3 Vorbereitung der Personalentwicklung.....	232
13.4 ROI-Prozess starten	234
13.5 Management vorbereiten	235
13.6 Fortschritte festhalten und Ergebnisse kommunizieren	236
13.7 Methoden, um Kosten zu reduzieren	236
Abbildungsverzeichnis	241
Tabellenverzeichnis.....	243
Literaturverzeichnis.....	245