

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Hintergründe zur Evaluation.....</b>	<b>1</b>
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
<b>2</b>	<b>ROI – Evaluation von Personalentwicklungs-Maßnahmen .....</b>	<b>11</b>
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.....	18
2.6	Kriterien für eine erfolgreiche ROI-Implementierung .....	19
2.7	Nutzen des ROI.....	21
<b>3</b>	<b>ROI-Prozess – Überblick.....</b>	<b>23</b>
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
<b>4</b>	<b>Evaluationsplanung .....</b>	<b>35</b>
4.1	Anwendung und Praxis .....	36
4.2	Lösungen entwickeln und auf Geschäftsziele abstimmen.....	36
4.3	Evaluationspläne .....	39
<b>5</b>	<b>Datenerfassung.....</b>	<b>47</b>
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
<b>6 Isolierung der Effekte.....</b>	<b>79</b>
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
<b>7 Finanzielle Bewertung .....</b>	<b>103</b>
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
<b>8 Immaterielle Werte.....</b>	<b>123</b>
8.1 Grundlagen .....	124
8.2 Typische immaterielle Daten in Unternehmen .....	127
<b>9 Kosten .....</b>	<b>137</b>
9.1 Grundlagen .....	138
9.2 Kostenkategorien .....	143
9.3 Kostenmatrix.....	148
9.4 Kontensystem .....	149
9.5 Kostenschätzungen .....	149
<b>10 ROI berechnen .....</b>	<b>153</b>
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
<b>11 ROI-Prognose.....</b>	<b>179</b>
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
<b>12 Ergebnisbericht.....</b>	<b>195</b>
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
<b>13 ROI erfolgreich implementieren.....</b>	<b>219</b>
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
<b>14 ROI-Fallstudie Coaching.....</b>	<b>241</b>
14.1 Management Summary .....	242
14.2 Hintergrundinformationen .....	242
14.3 Planung .....	243
14.4 Implementierung des Trainingsprogramms .....	245
14.5 Analyse .....	249
14.6 Ergebnisse.....	250
14.7 Hindernisse und förderliche Faktoren.....	257
<b>15 Tools und Checklisten.....</b>	<b>259</b>
15.1 Wie ergebnisorientiert sind Ihre PE-Programme?.....	259
15.2 Checkliste: Geschäftsführer Commitment .....	264
15.3 Lernerfolgsanalyse.....	267
15.4 Weitere (elektronische) Tools.....	273
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>275</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>277</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>279</b>