

Jack J. Phillips · Frank C. Schirmer

Return on Investment in der Personalentwicklung

Der 5-Stufen-Evaluationsprozess

Zweite, aktualisierte und erweiterte Auflage

 Springer

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	18
2.6	Kriterien für eine erfolgreiche ROI-Implementierung	19
2.7	Nutzen des ROI.....	21
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
14 ROI-Fallstudie Coaching.....	241
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
15 Tools und Checklisten.....	259
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
Abbildungsverzeichnis	275
Tabellenverzeichnis	277
Literaturverzeichnis.....	279