

# Internationale Standards für Learning and Development: Ihr Kompass für messbaren Erfolg und strategische Personalentwicklung

Dr. Walter Lieberei

02.06.2025

In einer sich rasant wandelnden Arbeitswelt, geprägt von Digitalisierung, Fachkräftemangel und dem kontinuierlichen Bedarf an neuen Kompetenzen, rückt die Personalentwicklung (PE) und das betriebliche Lernen (Learning and Development, L&D) immer stärker in den strategischen Fokus von Unternehmen. Doch wie lässt sich der Erfolg von L&D-Maßnahmen systematisch erfassen, bewerten und transparent kommunizieren? Wie können Personalleiter und Leiter der Personalentwicklung sicherstellen, dass ihre Investitionen in das Humankapital tatsächlich den gewünschten Mehrwert generieren? Die Antwort liegt zunehmend in der Anwendung international anerkannter Standards. Insbesondere die ISO-Normen **ISO 30422 (Learning and Development)** und die technische Spezifikation **ISO/TS 30437 (Learning and development metrics)** bieten einen wegweisenden Rahmen. Dieser Artikel beleuchtet diese beiden Schlüsselstandards, ihre Inhalte, Hintergründe, Zusammenhänge und praktischen Auswirkungen für Unternehmen jeder Größe im deutschsprachigen Raum.

## 1. ISO 30422:2022 - Das Fundament für strategische L&D-Prozesse

Die Internationale Norm ISO 30422 "Human resource management — Learning and development", veröffentlicht im Mai 2022, dient als umfassender Leitfaden für die Organisation und das Management von Lern- und Entwicklungsaktivitäten am Arbeitsplatz.

- **Hintergründe und Ziele:** Entwickelt vom Technischen Komitee ISO/TC 260 (Human Resource Management), adressiert die ISO 30422 den Bedarf an einem systematischen und international anerkannten Ansatz für L&D. Sie zielt darauf ab, Organisationen dabei zu unterstützen, Lern- und Entwicklungsprozesse so zu gestalten, dass sie sowohl kurzfristige operative Bedürfnisse als auch langfristige strategische Kompetenzanforderungen sowie die Karriere- und Weiterbildungsziele der einzelnen Mitarbeiter effektiv erfüllen. Die Norm betont, dass L&D nicht isoliert betrachtet werden darf, sondern tief in den organisatorischen Kontext, die Prioritäten und die verfügbaren Ressourcen eingebettet sein muss.
- **Kerninhalte und Regelungsgegenstand:** Das Herzstück der ISO 30422 ist ein prozessorientierter Ansatz, der sich am etablierten **Plan-Do-Check-Act (PDCA)-Zyklus** orientiert (s. Abb. 1):

image-20250602222933414

**Abb. 1:** Lern- und Entwicklungsprozess als Plan-Do-Check-Act (PDCA)-Zyklus der ISO 30422 (Status: 2022)

### 1. Plan (Planen):

- **Organisatorischen Kontext verstehen:** Analyse der Unternehmensstrategie, Werte, des operativen Umfelds, der Personalplanung und bestehender Prozesse.
- **L&D-Bedarfe identifizieren:** Ermittlung von Kompetenzlücken und Lernbedarfen auf individueller, Team- und Organisationsebene, die zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen.

### 2. Do (Umsetzen):

- **L&D planen:** Definition von Lernzielen, Auswahl geeigneter Lernmethoden (sowohl formell als auch informell), Identifizierung der Lernenden und der benötigten Ressourcen. Die Norm listet in Anhang A verschiedene Lernmethoden auf, von Coaching über E-Learning bis hin zu Job Rotation.
- **L&D implementieren:** Durchführung der geplanten Lernaktivitäten. Die Norm betont die Bedeutung einer konsistenten Umsetzung und der Überwachung der Lernprozesse.

### 3. Check (Überprüfen):

- **Lernen bewerten (Assessment):** Erfassung des Lernerfolgs durch diagnostische, formative oder summative Bewertungen. Dies kann Tests, Beobachtungen oder andere Methoden umfassen.
- **Effektivität und Ergebnisse evaluieren:** Bewertung der Qualität, Wirksamkeit und des Impacts der L&D-Maßnahmen. Hier wird analysiert, inwieweit die Lernziele erreicht wurden und welchen Beitrag die Maßnahmen zu den Unternehmenszielen geleistet haben.

### 4. Act (Handeln):

- **Kontinuierliche Verbesserung:** Basierend auf den Evaluationsergebnissen werden Anpassungen und Verbesserungen für zukünftige L&D-Initiativen abgeleitet und umgesetzt.

Ein wesentliches Merkmal der ISO 30422 ist die explizite Berücksichtigung von **formalem und informellem Lernen**. Sie erkennt an, dass ein erheblicher Teil des Lernens am Arbeitsplatz spontan und erfahrungsbasiert stattfindet und Organisationen davon profitieren, diese Prozesse bewusst zu fördern und zu unterstützen.

- **Betroffene und Anwendungsbereiche:** Die ISO 30422 richtet sich an alle Arten und Größen von Organisationen, unabhängig davon, ob sie über eine spezialisierte Personalabteilung verfügen. Sie ist sowohl für kommerzielle als auch für gemeinnützige Arbeitgeber anwendbar und bezieht alle Arten von Arbeitsbeziehungen ein (Vollzeit, Teilzeit, Auftragnehmer, Praktikanten etc.). Primäre Zielgruppen sind Manager, Personalverantwortliche und L&D-Fachleute.

- **Zusammenhang mit anderen ISO-Normen:**
  - **ISO 30400 (Human resource management – Vocabulary):** Liefert die grundlegende Terminologie.
  - **ISO/TS 30437 (Learning and development metrics):** Während ISO 30422 den Prozess und die Notwendigkeit der Evaluation beschreibt, liefert ISO/TS 30437 die spezifischen Kennzahlen und deren Anwendung (siehe Abschnitt 2).
  - **ISO 30414 (Guidelines for internal and external human capital reporting):** Stellt den übergeordneten Rahmen für die Berichterstattung über Humankapital dar, zu dem L&D ein wichtiger Bestandteil ist.
- **Gültigkeit und Umsetzung in Europa und Deutschland:** Als internationale Norm (IS) ist die ISO 30422 weltweit gültig. Die Übernahme als nationale Norm (z.B. DIN ISO 30422) erleichtert die Anwendung im jeweiligen Land. Es handelt sich um einen Leitfaden, dessen Anwendung freiwillig ist. Eine Zertifizierung nach ISO 30422 ist nicht vorgesehen, sie dient primär der Orientierung und Prozessoptimierung.

## 2. ISO/TS 30437:2023 - Der Werkzeugkasten für messbare L&D-Erfolge

Die technische Spezifikation ISO/TS 30437 “Human resource management — Learning and development metrics”, veröffentlicht im Juni 2023, ist ein entscheidender Schritt zur Standardisierung der Messung von Lernprozessen. Sie schafft einen globalen Rahmen für die Bewertung und Steuerung von Weiterbildungsmaßnahmen.

- **Hintergründe und Ziele:** Entwickelt als Reaktion auf den Wandel, L&D zunehmend als strategische Investition mit messbarer Rendite zu betrachten, ergänzt die ISO/TS 30437 die prozessorientierte ISO 30422 um konkrete Messinstrumente. Sie integriert und erweitert dabei die acht lernbezogenen Metriken aus dem Human Capital Reporting Standard ISO 30414. Ziel ist es, Organisationen eine umfassende und konsistente Methodik zur Bewertung von Lernprozessen an die Hand zu geben.
- **Kerninhalte und Regelungsgegenstand:** Das Herzstück der ISO/TS 30437 ist das **“5-4-3-Framework”** (s. Tab. 1):

5 Arten von Endnutzern/Zielgruppen	4 Gründe für die Messung	3 Arten von Kennzahlen (Metriken)
Leitende Führungskräfte der Organisation	Informieren	Effizienz (Efficiency)
Gruppen-/Teamleiter	Überwachen	Wirksamkeit (Effectiveness)
Leitung Lernen & Entwicklung (Head of Learning)	Evaluiieren	Ergebnisse (Outcomes)
Trainingsmanager/in	Steuern (Manage)	

5 Arten von Endnutzern/Zielgruppen	4 Gründe für die Messung	3 Arten von Kennzahlen (Metriken)
Lernende/r		

**Tab. 1.:** 5-4-3-Framework der ISO/TS 30437 (Status: 2023)

1. **5 Nutzerkategorien (Categories of users):** Wer benötigt die L&D-Metriken?
  - Leitende Führungskräfte der Organisation (Senior organization leader)
  - Gruppen- oder Teamleiter (Group or team leader)
  - Leiter der Lern- und Entwicklungsabteilung (Head of Learning)
  - Programmmanager (Programme manager)
  - Einzelne Lernende (Learner)
  
2. **4 Grundlegende Messzwecke (Reasons to measure):** Warum werden L&D-Metriken erhoben?
  - **Informieren (Inform):** Beantwortung spezifischer Fragen (z.B. Anzahl Kurse, Teilnehmerzahlen).
  - **Überwachen (Monitor):** Verfolgung von Metriken im Zeitverlauf und Vergleich mit Benchmarks oder Zielen.
  - **Evaluieren (Evaluate):** Bewertung der Effizienz und Effektivität von Programmen und des Erreichens organisatorischer Ziele.
  - **Steuern (Manage):** Aktive Nutzung von Metriken zur Steuerung und Verbesserung von L&D-Programmen.
  
3. **3 Arten von Metriken (Types of metrics):** Welche Aspekte werden gemessen?
  - **Effizienzmetriken (Efficiency metrics):** Quantitative Maße wie Anzahl Kurse/Lernende, Kosten, Nutzungsraten (z.B. "Total Cost", "Average formal training hours").
  - **Effektivitätsmetriken (Effectiveness metrics):** Qualitätsmaße, die den Lernerfolg und die Anwendung des Gelernten bewerten (z.B. "Participant reaction (level 1)", "Learning (level 2)", "Application rate (level 3)").
  - **Ergebnismetriken (Outcome metrics):** Maße für die Auswirkungen des Lernens auf Geschäftsziele und individuelle Kompetenzen (z.B. "Impact of learning (level 4)", "Workforce competency rate", "Individual competency").

Die ISO/TS 30437 empfiehlt über 50 Metriken für formelles und informelles Lernen, die nach Nutzer, Metriktyp und Organisationsgröße organisiert sind. Für **große Organisationen** werden **52 detaillierte Metriken** empfohlen, während für **kleine und mittlere Organisationen (KMU)** ein Set von **19 Kernmetriken** als Benchmarks vorgeschlagen wird. Die Norm liefert detaillierte Beschreibungen und Berechnungsformeln für diese Kennzahlen. Zudem gibt sie Anleitungen zur Berichterstattung mittels vier verschiedener

Berichtsarten: Scorecards, Dashboards, Programmevaluierungsberichte und Managementberichte.

- **Betroffene und Anwendungsbereiche:** Analog zur ISO 30422 richtet sich die ISO/TS 30437 an alle Organisationstypen und -größen. Sie ist besonders relevant für Personalleiter, L&D-Manager, Controller und Führungskräfte, die den Wertbeitrag von L&D-Maßnahmen nachweisen und optimieren möchten.
- **Zusammenhang mit anderen ISO-Normen:**
  - **ISO 30422: ISO/TS 30437 liefert die Metriken für die “Check”-Phase (Evaluation) des in ISO 30422 beschriebenen PDCA-Zyklus.**
  - **ISO 30414: Alle acht L&D-bezogenen Metriken aus ISO 30414 sind in ISO/TS 30437 integriert und erweitert.**
  - **ISO/TS 30428 (Skills and capabilities metrics cluster): Diese technische Spezifikation detailliert einige der in ISO 30414 genannten und nun in ISO/TS 30437 enthaltenen Metriken zum Thema Fähigkeiten und Kompetenzen.**
  - **ISO 30400: Dient als Vokabulargrundlage.**
- **Gültigkeit und Umsetzung in Europa und Deutschland:** Als technische Spezifikation (TS) ist die ISO/TS 30437:2023 seit Juni 2023 international gültig. Eine TS unterliegt einem anderen Überprüfungszyklus als ein voller International Standard (IS): Sie muss alle drei Jahre überprüft werden (im Gegensatz zu fünf Jahren bei einem IS). Nach der ersten Überprüfung (voraussichtlich 2026) gibt es drei Möglichkeiten: Umwandlung in einen vollwertigen IS, erneute Veröffentlichung als TS für weitere drei Jahre oder Zurückziehung. Die Anwendung ist freiwillig. In Deutschland gibt es (Stand Ende 2024) noch keine offizielle DIN-Umsetzung (DIN ISO/TS 30437), jedoch wird der Standard bereits von fortschrittlichen Unternehmen und Beratern in der Praxis angewendet. Die deutsche Beteiligung an der Erarbeitung erfolgte über das DIN.

### 3. Praktische Auswirkungen für die Personalentwicklung

Die Einführung und Anwendung der ISO 30422 und ISO/TS 30437 hat weitreichende positive Auswirkungen auf die strategische und operative Arbeit der Personalentwicklung:

- **Strategische Neuausrichtung:** L&D wird messbar und kann seinen Beitrag zu den übergeordneten Unternehmenszielen klarer nachweisen. Dies stärkt die Position der PE als strategischer Partner der Geschäftsleitung.
- **Datenbasierte Entscheidungen:** Statt auf Intuition basieren L&D-Entscheidungen (z. B. über Programminhalte, Methodenwahl, Budgetallokation) zunehmend auf soliden Daten und Fakten.
- **Transparenz und Rechenschaftspflicht:** Die standardisierten Metriken ermöglichen eine transparente Kommunikation über L&D-Aktivitäten und -Ergebnisse gegenüber allen Stakeholdern.

- **Effizienz- und Effektivitätssteigerung:** Durch systematisches Monitoring und Evaluation können L&D-Prozesse und -Angebote kontinuierlich optimiert und Ressourcen gezielter eingesetzt werden.
- **Benchmarking:** Obwohl die Normen selbst keine Benchmarks liefern, erleichtert die standardisierte Metrik den Vergleich mit anderen Organisationen oder Branchendurchschnitten (sofern solche Daten verfügbar werden).
- **Professionalisierung:** Die Anwendung internationaler Standards trägt zur weiteren Professionalisierung des L&D-Bereichs bei.

### Differenzierung nach Unternehmensgröße:

- **Große Unternehmen/Konzerne:**
  - **Profitieren von der vollen Bandbreite der 52 Metriken zur detaillierten Analyse komplexer L&D-Landschaften.**
  - **Können anspruchsvolle Reporting-Strukturen (Dashboards, Management Reports) aufbauen und L&D-Daten in übergreifende HR-Analytics und Business-Intelligence-Systeme integrieren.**
  - **Nutzen die Segmentierung der Metriken (z. B. nach Geschäftsbereich, Region, Zielgruppe) für differenzierte Steuerungsansätze.**
  - **Können den ROI von strategisch wichtigen, oft kostspieligen L&D-Großprojekten (z. B. Führungskräfteentwicklungsprogramme, Kulturwandelinitiativen) fundiert berechnen.**
- **Mittelständische Unternehmen:**
  - **Fokussieren sich zunächst auf die 19 Kernmetriken, die einen guten Überblick über die wichtigsten L&D-Aspekte geben, ohne hohe Ressourcenaufwände zu erfordern.**
  - **Können pragmatische Reporting-Lösungen (z. B. Excel-basierte Scorecards) nutzen.**
  - **Profitieren von der klaren Struktur zur Identifikation von Verbesserungspotenzialen und zur Argumentation für L&D-Budgets.**
  - **Die Normen helfen, auch ohne große PE-Abteilung, einen systematischen L&D-Prozess zu etablieren.**
- **Kleine Unternehmen:**
  - **Auch hier bieten die 19 Kernmetriken einen wertvollen Orientierungsrahmen.**
  - **Der Fokus liegt oft auf grundlegenden Effizienz- und Effektivitätsmetriken (z. B. Teilnahmeraten, Abschlussquoten, direktes Feedback).**
  - **Die Standards unterstützen dabei, L&D-Aktivitäten von Beginn an strukturiert zu planen und deren Nutzen zu reflektieren, auch wenn keine dedizierte PE-Stelle existiert.**

**Bedeutung von formalem UND informellem Lernen:** Ein entscheidender Aspekt beider Normen ist die Anerkennung und Integration des informellen Lernens. \* **ISO 30422** fordert, bei der Bedarfsanalyse, Planung und Umsetzung von L&D-Maßnahmen auch informelle Lernformen (z. B. Lernen am Arbeitsplatz, Mentoring, Coaching, Communities of Practice, Wissensaustausch in Teams) zu berücksichtigen. \* **ISO/TS 30437** schlägt spezifische Metriken vor, um auch informelles Lernen zumindest in Teilen messbar zu machen. Beispiele hierfür sind: \* Percentage of employees reached by informal learning \* Active communities of practice (CofP) \* Active CofP members \* Percentage of employees using the learning portal (wenn dieser auch informelle Ressourcen bereitstellt) \* User satisfaction with learning portal (or content) \* User satisfaction with communities of practice

**Praktische Bedeutung für L&D:** Dies bedeutet für die Personalentwicklung, den Blick zu weiten und nicht nur klassische Trainingsmaßnahmen zu evaluieren. Es geht darum, eine Lernkultur zu fördern, in der Wissenstransfer und Kompetenzaufbau auf vielfältige Weise geschehen. Die Metriken können helfen, die Nutzung und den Wert von Wissensdatenbanken, internen sozialen Netzwerken oder Mentoring-Programmen besser zu verstehen und zu optimieren. Die Herausforderung bleibt, informelles Lernen, das oft unsichtbar und schwer greifbar ist, valide zu erfassen. Die ISO/TS 30437 bietet hier erste Ansätze, die oft auf Nutzungsdaten von Plattformen oder Umfragen zur Selbsteinschätzung basieren.

**4. Die empfohlenen Kennzahlen im Detail (ISO/TS 30437)**

Die ISO/TS 30437 empfiehlt ein Set von 52 Metriken für große Organisationen. Davon werden 19 als Kern-Metriken für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) hervorgehoben. Die folgende Tabelle (Tab. 2.) gibt einen umfassenden Überblick.

Nr.	Metrik	Kategorie	Typ	Kennzahlenberechnung (Prinzip)	Kleine/Mittlere Unternehmen <sup>1</sup>
<b>Outcome-Metriken</b>					
1	Impact of learning (level 4) / Wirkung von Lernmaßnahmen (Kirkpatrick Stufe 4)	Ergebnis	Outcome	Messung der Veränderung definierter Geschäfts-KPIs, die auf die Lernmaßnahme zurückgeführt werden können (z.B. Δ Umsatz, Δ Produktivität)	■

Nr.	Metrik	Kategorie	Typ	Kennzahlenberechnung (Prinzip)	Kleine/Mittlere Unternehmen <sup>1</sup>
2	Workforce competency rate / Kompetenzniveau der Belegschaft	Ergebnis	Outcome	(Anz. MA mit erforderlichem Kompetenzlevel / Gesamtzahl relevanter MA) * 100%	■
3	Individual competency / Individuelle Kompetenz(entwicklung)	Ergebnis	Outcome	Δ Kompetenzlevel (Post-Test vs. Pre-Test) oder Erreichungsgrad individueller Lernziele	■
<b>Effizienz-Metriken - Allgemeines Lernen</b>					
4	Unique participants / Anzahl individueller Teilnehmer	Alle	Effizienz	Absolute Zahl der eindeutigen Personen, die an Lernmaßnahmen teilgenommen haben	■
5	Total participants / Gesamtzahl der Teilnehmer	Alle	Effizienz	Summe aller Teilnahmen (ein MA kann mehrfach zählen)	■
6	Percentage of employees reached by learning / Anteil der durch Lernmaßnahmen erreichten MA	Alle	Effizienz	(Anzahl individueller Teilnehmer / Gesamtzahl MA) * 100%	■
7	Percentage of employees with individual development plans / Anteil MA mit individ. Entw.plänen	Alle	Effizienz	(Anzahl MA mit individuellem Entwicklungsplan / Gesamtzahl MA) * 100%	■
8	Total cost (organization) / Gesamtkosten (für Lernen & Entwicklung) <sup>2</sup>	Alle	Effizienz	Summe aller direkten und indirekten L&D-Kosten (Personalkosten, externe Trainer, Opportunitätskosten etc.)	■

Nr.	Metrik	Kategorie	Typ	Kennzahlenberechnung (Prinzip)	Kleine/ Mittlere Unternehmen <sup>1</sup>
9	Existence of individual development plan / Vorhandensein individueller Entwicklungspläne	Alle	Effizienz	Ja/Nein-Indikator oder (Anzahl MA mit dokumentiertem IEP / Gesamtzahl MA) * 100%	
<b>Effizienz-Metriken - Formales Lernen</b>					
10	Average formal training hours / Durchschnittliche formale Schulungsstunden <sup>2</sup>	Formal	Effizienz	(Gesamtzahl formale Schulungsstunden aller Teilnehmer / Anzahl Teilnehmer an formalen Schulungen)	■
11	Percentage of employees who participated in formal learning / Teilnahmequote formales Lernen <sup>2</sup>	Formal	Effizienz	(Anzahl Teilnehmer an formalen Lernmaßnahmen / Gesamtzahl MA) * 100%	■
12	Percentage of employees who participate in training by category / Teilnahmequote nach Kategorie <sup>2</sup>	Formal	Effizienz	(Anzahl Teilnehmer Schulungen Kategorie X / Gesamtzahl relevanter MA oder Zielgruppe) * 100%	
13	Percentage of employees who have completed training on compliance and ethics / Abschlussquote Compliance <sup>2</sup>	Formal	Effizienz	(Anz. MA, die Compliance-/Ethik-Schulung abgeschlossen haben / Anz. MA, für die Schulung verpflichtend war) * 100%	■
14	Percentage of leaders who have participated in training / Teilnahmequote FK an Schulungen <sup>2</sup>	Formal	Effizienz	(Anzahl teilnehmende FK an Schulungen / Gesamtzahl FK) * 100%	■
15	Percentage of leaders who have participated in leadership development programmes / Teilnahmequote FK an FK-Entwicklung <sup>2</sup>	Formal	Effizienz	(Anzahl teilnehmende FK an FK-Entwicklungsprogrammen / Gesamtzahl FK) * 100%	

Nr.	Metrik	Kategorie	Typ	Kennzahlenberechnung (Prinzip)	Kleine/ Mittlere Unternehmen <sup>1</sup>
16	Completion rate / Abschlussquote (von Kursen/Programmen)	Formal	Effizienz	(Anzahl Absolventen eines Kurses/Programms / Anzahl ursprüngliche Teilnehmer) * 100%	■
17	Completion date / Abschlussdatum	Formal	Effizienz	Datum des Abschlusses der Lernmaßnahme	
18	Hours used / Genutzte/ Aufgewendete Stunden	Formal	Effizienz	Summe der von allen Teilnehmern in formalen Lernmaßnahmen verbrachten Stunden	
19	Courses used / Genutzte Kurse/Schulungsmaßnahmen	Formal	Effizienz	Absolute Anzahl der durchgeführten/genutzten Kurse/Schulungsmaßnahmen	■
20	Unique employees in L&D / Anzahl individueller Mitarbeiter in L&D (Personalentwicklung)	Formal	Effizienz	Absolute Zahl der Mitarbeiter (Köpfe) im L&D-Bereich	
21	Full-time equivalent (FTE) in L&D / Vollzeitäquivalente (VZÄ) in L&D <sup>2</sup>	Formal	Effizienz	Summe der Arbeitszeitanteile der L&D-Mitarbeiter, umgerechnet auf Vollzeitstellen	■
22	Percentage of courses available by type of learning / % verfügb. Kurse nach Lernform	Formal	Effizienz	(Anzahl Kurse der spezifischen Lernform / Gesamtzahl verfügbarer Kurse) * 100%	
23	Percentage of courses used by type of learning / % genutzter Kurse nach Lernform	Formal	Effizienz	(Anzahl genutzter Kurse der spezifischen Lernform / Gesamtzahl genutzter Kurse) * 100%	

Nr.	Metrik	Kategorie	Typ	Kennzahlenberechnung (Prinzip)	Kleine/Mittlere Unternehmen <sup>1</sup>
24	Percentage of courses developed on time / % termingerecht entwickelter Kurse	Formal	Effizienz	(Anzahl termingerecht entwickelter Kurse / Gesamtzahl im Zeitraum entwickelter Kurse) * 100%	
25	Percentage of courses delivered on time / % termingerecht durchgeführter Kurse	Formal	Effizienz	(Anzahl termingerecht durchgeführter Kurse / Gesamtzahl geplanter Kurse im Zeitraum) * 100%	
26	Courses available / Anzahl verfügbarer Kurse	Formal	Effizienz	Absolute Zahl der im Katalog oder System verfügbaren Kurse	
27	Unique hours available / Verfügbare Stunden (einmalige Kursangebote)	Formal	Effizienz	Summe der Dauer (in Stunden) aller einzigartigen (nicht doppelt gezählten) Kursangebote	
28	Unique hours used / Genutzte Stunden (einmalige Kursangebote)	Formal	Effizienz	Summe der Dauer (in Stunden) aller einzigartigen (nicht doppelt gezählten) genutzten Kursangebote	
29	Total hours used / Gesamtzahl genutzter (Schulungs-)Stunden	Formal	Effizienz	Summe aller Teilnehmerstunden (Anzahl Teilnehmer * Kursdauer für jeden Kurs)	■
30	Utilization rate (instructors, classrooms) / Auslastungsgrad (Trainer, Schulungsräume)	Formal	Effizienz	(Genutzte Kapazität [Stunden/Plätze] / Verfügbare Gesamtkapazität [Stunden/Plätze]) * 100%	
<b>Effizienz-Metriken - Informelles Lernen</b>					

Nr.	Metrik	Kategorie	Typ	Kennzahlenberechnung (Prinzip)	Kleine/Mittlere Unternehmen <sup>1</sup>
31	Percentage of employees reached by informal learning / Anteil MA durch informelles Lernen erreicht	Informell	Effizienz	(Anzahl MA, die informelle Lernangebote nachweislich nutzen / Gesamtzahl MA) * 100% (oft über Umfragen/Selbsteinschätzung)	
32	Unique users of online content (portal/repository) / Anz. ind. Nutzer Online-Inhalte	Informell	Effizienz	Absolute Zahl der eindeutigen Nutzer, die auf Online-Inhalte zugegriffen haben	
33	Unique documents available / Anzahl verfügbarer, einmaliger Dokumente	Informell	Effizienz	Absolute Zahl der einzigartigen (nicht doppelt gezählten) Dokumente im Portal/Repository	
34	Unique documents used / Anzahl genutzter, einmaliger Dokumente	Informell	Effizienz	Absolute Zahl der einzigartigen (nicht doppelt gezählten) Dokumente, die genutzt/abgerufen wurden	
35	Total documents accessed / Gesamtzahl der abgerufenen Dokumente	Informell	Effizienz	Summe aller Zugriffe auf Dokumente (ein Dokument kann mehrfach gezählt werden)	
36	Percentage of employees using the portal / Nutzungsquote des Portals durch MA	Informell	Effizienz	(Anzahl individueller MA, die das Portal nutzen / Gesamtzahl MA) * 100%	

Nr.	Metrik	Kategorie	Typ	Kennzahlenberechnung (Prinzip)	Kleine/ Mittlere Unternehmen <sup>1</sup>
37	Communities of practice / Fach-/Praxisgemeinschaften	Informell	Effizienz	Absolute Zahl der etablierten CoPs	
38	Active communities of practice (CofP) / Aktive CoPs	Informell	Effizienz	Absolute Zahl der CoPs, die definierte Aktivitätskriterien erfüllen (z. B. regelmäßige Treffen)	
39	Active CofP members / Anzahl aktiver Mitglieder in CoPs	Informell	Effizienz	Summe der als aktiv definierten Mitglieder über alle CoPs	
40	Performance support tools available / Verfügbare Instrumente zur Leistungsunterstützung	Informell	Effizienz	Absolute Zahl der verfügbaren Performance Support Tools (z. B. Checklisten, FAQs)	
41	Performance support tools used / Genutzte Instrumente zur Leistungsunterstützung	Informell	Effizienz	Absolute Zahl oder Nutzungsfrequenz der Performance Support Tools	
42	Unique performance support tools users / Anz. ind. Nutzer von Instrumenten zur Leistungsunt.	Informell	Effizienz	Absolute Zahl der eindeutigen Nutzer von Performance Support Tools	

Nr.	Metrik	Kategorie	Typ	Kennzahlenberechnung (Prinzip)	Kleine/Mittlere Unternehmen <sup>1</sup>
<b>Effektivitäts-Metriken - Formales Lernen</b>					
43	Participant reaction (level 1) / Teilnehmerzufriedenheit (Kirkpatrick Stufe 1)	Formal	Effektivität	Durchschnittlicher Zufriedenheitswert aus Feedbackbögen (z. B. Skala 1-5) oder Net Promoter Score (NPS)	■
44	Objective owner satisfaction (level 1) / Zufriedenheit (interner) Auftraggeber	Formal	Effektivität	Durchschnittlicher Zufriedenheitswert von internen Auftraggebern/Führungskräften mit der Maßnahme (Skala 1-5)	
45	Learning (level 2) / Lernerfolg / Wissenszuwachs (Kirkpatrick Stufe 2)	Formal	Effektivität	(Ø Testergebnis nach Maßnahme - Ø Testergebnis vor Maßnahme) oder (Anz. Teilnehmer mit best. Test / Anz. Testteilnehmer) * 100%	■
46	Application rate (level 3) / Anwendungsrate / Transfererfolg (Kirkpatrick Stufe 3)	Formal	Effektivität	(Anz. Teilnehmer, die Gelerntes anwenden / Anz. befragter Teilnehmer) * 100% (oft via Umfrage, Vorgesetzten-Feedback)	■
47	Results or impact (level 4) / Ergebnisse oder Auswirkungen auf Unternehmensebene	Formal	Effektivität	Siehe Nr. 1: Messung der Veränderung definierter Geschäfts-KPIs	
48	Return on investment (ROI) (level 5) / (Phillips/ Kirkpatrick Stufe 5)	Formal	Effektivität	((Monetärer Nutzen - Gesamtkosten der Maßnahme) / Gesamtkosten der Maßnahme) * 100%	
<b>Effektivitäts-Metriken - Informelles Lernen</b>					

Nr.	Metrik	Kategorie	Typ	Kennzahlenberechnung (Prinzip)	Kleine/Mittlere Unternehmen <sup>1</sup>
49	User satisfaction with portal or content / Nutzerzufriedenheit Portal/Inhalte	Informell	Effektivität	Durchschnittlicher Zufriedenheitswert von Nutzern mit Portal/Inhalten (z. B. Skala 1-5, Umfragen)	
50	User satisfaction with communities of practice / Nutzerzufriedenheit CoPs	Informell	Effektivität	Durchschnittlicher Zufriedenheitswert von CoP-Mitgliedern mit ihrer CoP (z. B. Skala 1-5, Umfragen)	
51	User satisfaction with performance support tools / Nutzerzufr. mit Leistungsunt.-Tools	Informell	Effektivität	Durchschnittlicher Zufriedenheitswert von Nutzern mit Performance Support Tools (z. B. Skala 1-5, Umfragen)	
<b>Sonstige Metriken</b>					
52	Budget / Einhaltung des L&D-Budgets <sup>2</sup>	Alle	Effizienz	Abweichung: (Ist-Kosten L&D / Plan-Kosten L&D) * 100% oder absolute Höhe des L&D Budgets	■

**Tab. 2.:** 52 Metriken für große Organisationen der ISO/TS 30437 (Status: 2023)

(Legende für die Spalte "Kleine/Mittlere Unternehmen"): \* ■ = Empfohlene Kern-Metrik für KMU (insgesamt 19) \* Die hochgestellte <sup>2</sup> bei einigen Metriken deutet darauf hin, dass diese Metriken im Originaldokument möglicherweise spezifische Anmerkungen oder Definitionen haben, die hier nicht direkt ersichtlich sind, aber bei der praktischen Anwendung berücksichtigt werden sollten. Oft sind dies Metriken, die auch in ISO 30414 genannt und in ISO/TS 30428 detaillierter beschrieben werden.

## 5. Anwendungsbeispiel - L&D-Controlling in einem mittelständischen Unternehmen

Nehmen wir ein fiktives mittelständisches Produktionsunternehmen, die "Innovatec GmbH", mit 450 Mitarbeitern. Die Personalentwicklung, geleitet von einer HR-Managerin mit L&D-

Verantwortung, entscheidet sich, die 19 Kern-Metriken der ISO/TS 30437 einzuführen, um den L&D-Bereich transparenter und steuerbarer zu machen.

**Zielsetzung für das Jahr:** \* Steigerung der internen Weiterbildungsbeteiligung. \* Fokus auf Compliance-Schulungen und technische Fachkompetenzen. \* Nachweis des positiven Beitrags von L&D zur Reduktion von Produktionsfehlern (als Outcome-Ziel).

**Datenerfassung im Jahresverlauf (exemplarisch für einige der 19 Kern-Metriken):**

**1. Impact of learning (level 4) (#1):**

- **Messung: Vor Einführung eines neuen Qualitätssicherungstrainings für Produktionsmitarbeiter wird die aktuelle Fehlerrate (KPI) erfasst. Nach 6 Monaten wird die Fehlerrate erneut gemessen und versucht, den Anteil der Verbesserung auf das Training zurückzuführen (ggf. durch Kontrollgruppen oder qualitative Interviews).**
- **Tool: Produktionsdatenbank (BDE/MES), Qualitätsmanagement-System.**

**2. Workforce competency rate (#2):**

- **Messung: Für kritische technische Rollen werden Kompetenzprofile definiert. Einmal jährlich wird über Vorgesetztenbeurteilungen und ggf. Tests der Erfüllungsgrad dieser Kompetenzen bewertet.**
- **Tool: Kompetenzmatrix (Excel/HR-Software), Beurteilungsbögen.**

**3. Individual competency (#3):**

- **Messung: Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen werden individuelle Lernziele definiert. Der Fortschritt wird halbjährlich überprüft (z. B. durch Selbst- und Fremdeinschätzung nach spezifischen Trainings).**
- **Tool: Protokolle Mitarbeitergespräche, Feedbackbögen.**

**4. Unique participants (#4) & Total participants (#5):**

- **Messung: Laufende Erfassung aller Teilnehmer an allen L&D-Maßnahmen. Unterscheidung zwischen eindeutigen Personen und Gesamtzahl der Teilnahmen (wenn Mitarbeiter mehrere Kurse besuchen).**
- **Tool: Teilnehmerlisten, LMS-Daten.**

**5. Percentage of employees reached by learning (#6):**

- **Messung: (Anzahl Unique Participants / Gesamtmitarbeiterzahl) \* 100%. Monatlich und Jahresende.**
- **Tool: HR-Stammdaten, Teilnehmerdaten.**

6. **Percentage of employees with individual development plans (#7):**
  - **Messung: Erfassung, wie viele Mitarbeiter einen dokumentierten individuellen Entwicklungsplan haben (oft Ergebnis des Jahresgesprächs).**
  - **Tool: HR-Software, Personalakten (digital).**
  
7. **Total cost (organization) (#8):**
  - **Messung: Summierung aller direkten (Trainerhonorare, Reisekosten, Material) und indirekten (Personalkosten PE, Opportunitätskosten der Teilnehmer - geschätzt) L&D-Kosten.**
  - **Tool: Buchhaltung, Kostenstellenrechnung.**
  
8. **Average formal training hours (#10):**
  - **Messung: (Gesamte Stunden aller formalen Trainings aller Teilnehmer / Anzahl Teilnehmer an formalen Trainings).**
  - **Tool: LMS-Daten, Teilnehmerlisten mit Kursdauern.**
  
9. **Percentage of employees who participated in formal learning (#11):**
  - **Messung: (Anzahl Mitarbeiter mit Teilnahme an mind. einem formalen Training / Gesamtmitarbeiterzahl) \* 100%.**
  - **Tool: LMS-Daten, Teilnehmerlisten.**
  
10. **Percentage of employees who have completed training on compliance and ethics (#13):**
  - **Messung: Spezifisch für Pflichtschulungen (z.B. Datenschutz, Arbeitssicherheit). (Anzahl MA mit Abschluss Compliance-Training X / Anzahl verpflichteter MA) \* 100%.**
  - **Tool: LMS-Zertifikatsdatenbank, Schulungsnachweise.**
  
11. **Percentage of leaders who have participated in training (#14):**
  - **Messung: (Anzahl teilnehmende Führungskräfte an beliebigen Schulungen / Gesamtzahl Führungskräfte) \* 100%.**
  - **Tool: Teilnehmerdaten, HR-Organigramm.**
  
12. **Completion rate (#16):**
  - **Messung: Für jeden Kurs: (Anzahl Absolventen / Anzahl ursprünglicher Anmeldungen) \* 100%.**
  - **Tool: LMS-Daten.**
  
13. **Courses used (#19):**
  - **Messung: Anzahl der durchgeführten Kurse/Module.**
  - **Tool: Kurskalender, LMS-Statistik.**
  
14. **Full-time equivalent (FTE) in L&D (#21):**
  - **Messung: Arbeitszeitanteile der Mitarbeiter, die (auch) L&D-Aufgaben wahrnehmen, umgerechnet auf Vollzeitstellen. Bei**

**Innovatec: 0,5 VZÄ für die HR-Managerin + ggf. Anteile von Fachausbildern.**

- **Tool: Stellenbeschreibungen, Zeiterfassung (anteilig).**

**15. Total hours used (#29):**

- **Messung: Gesamtsumme aller von allen Teilnehmern in formalen Lernmaßnahmen verbrachten Stunden.**
- **Tool: LMS-Daten, Teilnehmerlisten mit Kursdauern.**

**16. Participant reaction (level 1) (#43):**

- **Messung: Standardisierte Feedbackbögen (digital/Papier) nach jeder formalen Schulung (Zufriedenheit mit Inhalt, Trainer, Organisation etc. auf Skala 1-5).**
- **Tool: Umfrage-Tool, LMS-Feedbackfunktion.**

**17. Learning (level 2) (#45):**

- **Messung: Vorher-/Nachher-Tests bei ausgewählten technischen Schulungen; Abschlusstests bei Compliance-Schulungen.**
- **Tool: Testplattform, LMS-Quizfunktion.**

**18. Application rate (level 3) (#46):**

- **Messung: 3-6 Monate nach wichtigen Trainings (z.B. neues QS-Verfahren) Befragung der Teilnehmer und ihrer Vorgesetzten zur Anwendung des Gelernten im Arbeitsalltag.**
- **Tool: Umfrage-Tool, strukturierte Interviews.**

**19. Budget (#52):**

- **Messung: Monatlicher und jährlicher Abgleich der Ist-L&D-Kosten mit den geplanten L&D-Kosten.**
- **Tool: Buchhaltung, Budgetplan.**

**Jahresbericht “Learning & Development” der Innovatec GmbH (Auszug):**

**Der Bericht würde die aggregierten Jahreswerte dieser 19 Kern-Metriken präsentieren, idealerweise im Vergleich zum Vorjahr und zu den gesetzten Zielen.**

- **Management Summary: Kurze Zusammenfassung der wichtigsten Erfolge und Herausforderungen.**
- **Teilnehmer- und Kostenübersicht: Metriken #4, #5, #6, #8, #52. Visualisierung der Entwicklung der Teilnehmerzahlen und der Gesamtkosten. Analyse der Kosten pro Mitarbeiter oder pro Trainingsstunde.**
- **Fokusbereiche & Zielerreichung:**
  - **Compliance: Darstellung von #13. Wurden die Pflichtschulungsziele erreicht?**

- **Technische Fachkompetenzen: Metriken #2, #3, #16, #45, #46.**  
**Wie hat sich das Kompetenzniveau in Schlüsselbereichen entwickelt? Wie hoch waren Abschluss- und Anwendungsraten der technischen Trainings?**
- **Führungskräfte: Metrik #14.** **Wie aktiv nahmen Führungskräfte an Weiterbildungen teil?**
- **Effizienz der Maßnahmen: Metriken #10, #11, #19, #21, #29.** **Wie intensiv wurde gelernt? Wie viele Kurse wurden genutzt? Wie ist die L&D-Abteilung personell aufgestellt?**
- **Qualität und Transfer: Metriken #43, #45, #46.** **Wie zufrieden waren die Teilnehmer? Was wurde gelernt und angewendet?**
- **Outcome/Impact: Metrik #1.** **Darstellung der Entwicklung der Produktionsfehlerrate und der (versuchten) Zuordnung des Trainingseffekts.**
- **Ausblick und Handlungsempfehlungen: Basierend auf den Daten werden konkrete Maßnahmen für das Folgejahr vorgeschlagen (z. B. Anpassung von Kursinhalten, zusätzliche Angebote für bestimmte Zielgruppen, Optimierung der Ressourcennutzung).**

**Dieser strukturierte Ansatz ermöglicht es der Innovatec GmbH, L&D nicht nur als Kostenfaktor, sondern als wertschöpfenden Bereich zu managen und dessen Beitrag zum Unternehmenserfolg sichtbar zu machen.**

## **6. Fazit - Die ISO-Standards als Chance für zukunftsorientierte L&D**

**Die ISO 30422 und die ISO/TS 30437 sind mehr als nur neue Normenwerke; sie sind ein klares Signal für die gestiegene strategische Bedeutung von Learning and Development. Sie bieten Personalverantwortlichen und L&D-Managern einen robusten, international anerkannten Rahmen, um:**

- **L&D-Prozesse systematisch zu gestalten und zu optimieren (ISO 30422).**
- **Den Erfolg und Wertbeitrag von L&D-Maßnahmen fundiert zu messen und zu kommunizieren (ISO/TS 30437).**
- **Datenbasierte Entscheidungen zu treffen und Ressourcen effizienter einzusetzen.**
- **Formelles und zunehmend auch informelles Lernen in den Blick zu nehmen.**
- **Die Professionalität und strategische Relevanz der Personalentwicklung im Unternehmen zu stärken.**

**Die Anwendung dieser Standards ist freiwillig, aber sie bietet eine immense Chance, die L&D-Arbeit auf ein neues Level zu heben. Insbesondere die Differenzierung der Metriken nach Unternehmensgröße in ISO/TS 30437 macht den Einstieg auch für kleinere und mittlere Unternehmen gangbar. Es geht nicht darum, von heute auf morgen alle 52 Metriken zu implementieren, sondern**

darum, einen strategischen, an den eigenen Bedürfnissen und Ressourcen ausgerichteten Weg zu finden, um Lernen im Unternehmen messbar, steuerbar und letztendlich erfolgreicher zu machen. Die ISO-Standards liefern hierfür den Kompass und das notwendige Handwerkszeug. Die Zukunft der Personalentwicklung ist datengestützt - diese Normen weisen den Weg.

## 7. Quellenverzeichnis (Auswahl)

1. International Organization for Standardization. (2022). *ISO 30422:2022 Human resource management – Learning and development*. ISO. <https://www.iso.org/standard/76365.html>
2. International Organization for Standardization. (2023). *ISO/TS 30437:2023 Human resource management – Learning and development metrics*. ISO. <https://www.iso.org/standard/68714.html>
3. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 30414:2018 Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting*. ISO. <https://www.iso.org/standard/69338.html>
4. International Organization for Standardization. (2021). *ISO/TS 30428:2021 Human resource management – Skills and capabilities metrics cluster*. ISO. <https://www.iso.org/standard/68705.html>
5. Ortiz, S. (2024, October 8). *Mastering Learning Measurement with ISO/TS 30437:2023: A Guide to the 5-4-3 Metrics Framework*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/mastering-learning-measurement-isots-304372023-guide-ortiz-cptm-dlldc>
6. Lane, C. (2023, July 27). *The ISO Standard for L&D Metrics: What You Need to Know*. ExecOnline. <https://www.execonline.com/new-iso-standard-for-l-d-metrics-what-you-need-to-know/>
7. Vinsys. (2023, October 16). *Introducing ISO/TS 30437:2023 | Global Learning and Development Metrics*. Vinsys Blog. <https://www.vinsys.com/blog/iso-ts-30437-global-l-and-d-metrics>
8. Training Industry, Inc. (2024). *Learning Measurement for Modern Business: Making Sense of ISO 30437*. Training Industry. <https://trainingindustry.com/research/measurement-and-analytics/learning-measurement-for-modern-business-making-sense-of-iso-30437/>