← Zurück zu Organisationslösungen

Praktische Führer · Leitfaden 5 von 8

Gestaltung von Weiterbildungsprogrammen und Entwicklungspfaden

Ein praxisorientierter Leitfaden, der aus einem organisatorischen Bedarf ein Lernprogramm mit beobachtbaren und überprüfbaren Leistungsergebnissen entwickelt. Er hilft Weiterbildungsteams festzulegen, was die Teilnehmenden beherrschen sollen, und Inhalte, Übungen und Bewertungen darauf auszurichten. Dabei verbindet er Lernen mit der Anwendung am Arbeitsplatz. Der Leitfaden behandelt kurze Programme und aufeinander aufbauende Lernpfade einschließlich Regeln für Zulassung, Befreiung, Abschluss und Aktualisierung der Inhalte. Ein Lernpfad bezeichnet hier eine Folge betrieblicher Lernschritte; daraus entsteht für sich genommen weder ein akademischer Abschluss noch eine Berufszulassung.

Schritte + Vorlagen + ein praktischer Fall

Oktober 2026 Ausgabe

Kostenlose Wissensressource

In diesem Leitfaden

Über diese Ausgabe

Versionsnummer

UHRDA-DE-G05-20261031-02

Datum der Überprüfung der Ausgabe

2026-10-31

Aktualisierungsverantwortliche Person

Weiterbildungsabteilung

Anwendungsbereich

Ein praxisorientierter Leitfaden mit Arbeitsvorlagen, die an die Gegebenheiten der Organisation anzupassen sind.

Bei der Überprüfung dieser Ausgabe wurden die Konsistenz der veröffentlichten Inhalte, ihre Links, die Angaben zur Ausgabe und der Anwendungsbereich geprüft. Der Ausgabensteckbrief im PDF enthält dieselben Angaben; die ursprünglichen Seiteninhalte bleiben erhalten.

Feedback senden oder ein Update anfordern

1. Ausgangslage und Arbeitsergebnisse

Zielgruppen

- Ausbildungs- und Entwicklungsdirektoren und Regierungsakademien
- Programmgestalter, Experten und interne Trainer

- Abteilungsleitungen, die die Entwicklung neuer Beschäftigter und Führungskräfte begleiten

Erwartete Arbeitsergebnisse

- Ein Gestaltungskonzept, das Leistungslücke, Lernergebnisse und Kompetenznachweise miteinander verbindet
- Ein Lernpfad mit Voraussetzungen, Modulen und Bewertungszeitpunkten
- Ein durchführungsfertiges Paket mit Fällen, Übungen, Trainerleitfaden und Bewertungsinstrument
- Ein Pilotplan, Anwendungsunterstützung und Versionsupdates

Benötigte Grundlagen

- Ein Bedarfsbericht mit Zielgruppe, Aufgabe, Lücke und Ursachen. Eine Liste gewünschter Schulungen reicht nicht aus.
- Anonymisierte Arbeitsproben, Rollenbeschreibungen und einschlägige genehmigte Verfahren
- Angaben zum aktuellen Leistungsstand sowie zu Sprache, Zeit, Verfügbarkeit und technischen Einschränkungen der Teilnehmenden
- Auftraggebende Person, Fachkundige, Lerndesignverantwortliche, zuständige Führungskraft und verfügbare Ressourcen

2. Arbeitsmethodik

Mit Nachweisen der Handlungskompetenz beginnen

Die Union schlägt vor, vom gewünschten Ergebnis rückwärts zu planen: zuerst die Arbeitsaufgabe nach der Weiterbildung bestimmen, dann die für ihre Abnahme erforderlichen Nachweise und anschließend die vorbereitenden Lernaktivitäten. Ein Ergebnis wie das Erstellen einer Entscheidungsvorlage ist konkreter als bloße Vertrautheit mit Entscheidungsfindung, weil ein überprüfbares Produkt festgelegt wird. Die folgenden Vorlagen, Schwellenwerte und Zeitpläne sind anpassbare Gestaltungswerkzeuge. Sie sind weder ein Akkreditierungsstandard noch ein Nachweis der Konformität mit einer Spezifikation.

Entwicklungsphasen unterscheiden

Unterscheiden Sie gemeinsame Grundlagen, aufgabenspezifische Vertiefung, beaufsichtigte Anwendung und selbstständige Praxis. Eine Eingangsbewertung vermeidet die Wiederholung bereits beherrschter Inhalte. Befreiungen werden durch gleichwertige Nachweise begründet und nicht allein durch Dienstalter. Unterrichtsstunden reichen als Kompetenznachweis nicht aus. Bezeichnen Sie Bescheinigungen entsprechend dem tatsächlich Erreichten als Teilnahme-, Abschluss- oder Prüfungsbescheinigung.

Lernqualität und praktische Durchführbarkeit ausbalancieren

Die Grundsätze zu Zielen, Interaktion, Bewertung und Nachverfolgung berücksichtigen allgemeine Hinweise aus den offiziellen Quellen am Ende des Leitfadens. Modulabfolge und Arbeitsvorlagen sind eigene praktische Vorschläge. Das Team sollte die Durchführbarkeit unter tatsächlichen Arbeitsbedingungen prüfen und weder eine dauerhafte Internetverbindung noch eine vollständige zeitliche Freistellung aller Beschäftigten voraussetzen.

Dies ist ein von der Union vorgeschlagener praktischer Ansatz, der die Literaturhinweise am Ende des Leitfadens berücksichtigt. Passen Sie Schritte, Zeitrahmen und Kennzahlen an Größe, Befugnisse und verfügbare Daten der Organisation an. Der Leitfaden stellt weder eine Konformitätsbescheinigung noch eine Akkreditierung durch die genannten Organisationen dar.

3. Umsetzungsschritte im Detail

1 Leistungsproblem und Programmumfang klären

Bringen Sie die bedarfsverantwortliche Person und Vertretungen der Lernenden zusammen. Beschreiben Sie die betroffene Aufgabe und den Unterschied zwischen aktueller und erforderlicher Leistung. Prüfen Sie eine Fehlerstichprobe und unterscheiden Sie Kompetenzmängel von Problemen bei Verfahren, Befugnissen oder Werkzeugen. Formulieren Sie einen Auftrag, der den Lernbeitrag von parallel nötigen Managemententscheidungen abgrenzt. Ohne Nachweis einer Kompetenzlücke wird der Bedarf erneut untersucht, bevor Inhalte entwickelt werden.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Ausbildungsdirektor und Prozessverantwortliche

Erforderliches Arbeitsergebnis

Eine genehmigte Designzuweisung und klare Grenzen

Freigabekriterium

Jeder Lernbedarf hat Leistungsnachweise und eine Zielaufgabe

2 Lernendenprofile und Zugangsvoraussetzungen bestimmen

Erstellen Sie ein Gruppenprofil zu Rollen, Erfahrung, Sprache, technischen Fähigkeiten und verfügbarer Zeit. Nutzen Sie eine kurze diagnostische Aufgabe, bestimmen Sie notwendige Vorkenntnisse und bieten Sie bei Bedarf einen vorbereitenden Lernweg an. Gruppieren Sie nach Leistungsstand und nicht allein nach Stellenbezeichnung. Klären Sie erforderliche Anpassungen und den Materialzugang bei schlechter Verbindung. Veröffentlichen Sie Aufnahmebedingungen vor der Nominierung, damit sie transparent und fair sind.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Lerndesignverantwortliche und Personalmanagement

Erforderliches Arbeitsergebnis

Zielgruppenprofil, Aufnahmeregeln und Eingangsbewertung

Freigabekriterium

Zulassungsbedingungen sind aufgabenbezogen und nachprüfbar

3 Lernergebnisse und Erfolgskriterien formulieren

Formulieren Sie für jedes Modul eine beobachtbare Handlung mit Gegenstand, Ausführungsbedingungen und Akzeptanzkriterium. Beispiel: Die beschäftigte Person ordnet zehn Dienstleistungsfälle anhand des genehmigten Leitfadens ein und begründet Sonderfälle. Benennen Sie kritische Fehler, die trotz hoher Gesamtpunktzahl ein Bestehen ausschließen. Stimmen Sie die Lernergebnisse mit der zuständigen Führungskraft ab, damit ein erfolgreicher Abschluss einer tatsächlich benötigten Aufgabe entspricht.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Fachexperte und Lerndesigner

Erforderliches Arbeitsergebnis

Eine Matrix der Ergebnisse und Akzeptanzkriterien

Freigabekriterium

Für jedes Lernergebnis lässt sich eine unmittelbare Bewertung gestalten.

4 Lernpfad abbilden und Module aufeinander abstimmen

Ordnen Sie Module nach ihren fachlichen Abhängigkeiten: Grundlagen, einfache Fälle, Ausnahmen und anschließend ein Anwendungsprojekt. Legen Sie Voraussetzungen, Durchführungsform, geschätzte Lernzeit und Abschlusskriterien jedes Moduls fest. Wo sinnvoll, vermitteln kurze Texte das Grundlagenwissen; gemeinsame Sitzungen dienen vor allem Übung und Diskussion. Klären Sie, wann Lernende eine Lehrperson benötigen, selbstständig lernen können oder bei realer Anwendung beaufsichtigt werden müssen.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Lernpfadgestaltung und Programmleitung

Erforderliches Arbeitsergebnis

Lernpfadübersicht und geschätzter Durchführungsplan

Freigabekriterium

Kein Modul setzt eine Fähigkeit voraus, die weder zuvor erworben noch nachgewiesen wurde.

5 Lernaktivitäten und Schulungsunterlagen entwickeln

Entwerfen Sie für jedes Lernziel eine Übung, bevor Sie Folien erstellen. Stellen Sie einen anonymisierten Praxisfall, Arbeitsanweisungen, einen Zeitvorschlag, eine erläuterte Lösung und einen Bewertungsleitfaden bereit. Ergänzen Sie Grenzfälle, häufige Fehler und eine Situation mit fachlichem Ermessensbedarf. Prüfen Sie Sprache, sachliche Richtigkeit und Nutzungsrechte und gestalten Sie Dateien lesbar und druckbar. Unterstützt KI einen Entwurf, müssen Fachkundige jede Tatsache, jedes Beispiel und jede Quelle überprüfen.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Fachexperte und Materialentwickler

Erforderliches Arbeitsergebnis

Lernunterlagen und ein Durchführungsleitfaden für Lehrende

Freigabekriterium

Jede Aktivität dient einem Lernergebnis; jedes Material hat eine Fassung und eine prüfverantwortliche Person.

6 Bewertung gestalten und Beurteilungsmaßstäbe abstimmen

Verbinden Sie Lernkontrollen mit einer Abschlussaufgabe, die eine neue Anwendung verlangt. Verwenden Sie ein Bewertungsraster mit konkret beschriebenen Qualitätsstufen statt allgemeiner Bezeichnungen wie ausgezeichnet. Lassen Sie vor dem Einsatz zwei Bewertende dieselben Proben beurteilen und Unterschiede besprechen. Veröffentlichen Sie Regeln zu Wiederholungen, Rückmeldungen und Einsprüchen. Bewahren Sie Test- und Formularfassungen auf und trennen Sie Teilnahmebewertung von Kompetenzbewertung.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Bewertungsverantwortliche und Fachkundige

Erforderliches Arbeitsergebnis

Bewertungsinstrumente, eine Rubrik und Überprüfungsverfahren

Freigabekriterium

Kriterien werden von den Beurteilenden einheitlich verstanden und angewendet

7 Begrenzten Pilotversuch durchführen und verbessern

Erproben Sie eine Pilotfassung mit einer Gruppe, die die Zielniveaus abbildet. Beobachten Sie Übungsdauer, wiederkehrende Fragen und Schwierigkeiten mit den Materialien. Sammeln Sie Arbeitsprodukte, Bewertungen und Rückmeldungen von Lehrenden und Lernenden. Ordnen Sie Feststellungen Inhaltsfehlern, Aufgabenschwierigkeit, Darstellungsproblemen oder Zeitplanung zu. Beheben Sie die Ursache und testen Sie den betroffenen Teil erneut. Hohe Zufriedenheit gleicht keinen Mangel aus, der die Aufgabenausführung verhindert.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Programmmanager und Qualitätsteam

Erforderliches Arbeitsergebnis

Pilot- und Anpassungsprotokoll sowie eine Bereitschaftsentscheidung

Freigabekriterium

Mängel, die Inhalte oder die Gültigkeit der Bewertung beeinträchtigen, sind behoben.

8 Lerntransfer sichern und den Programmlebenszyklus steuern

Vor Programmende vereinbaren Lernende und Führungskraft eine Arbeitsaufgabe, einen Prüftermin und erforderliche Nachweise. Stellen Sie eine kurze Vorlage und Unterstützung bei Schwierigkeiten bereit. Benennen Sie eine Person, die Verfahrensänderungen verfolgt und über Aktualisierung oder Rücknahme alter Materialien entscheidet. Prüfen Sie Ergebnisse nach Gruppe und Modul und entscheiden Sie über Beibehaltung, Anpassung oder Neugestaltung. Nachverfolgung richtet sich nach realen Anwendungsmöglichkeiten und nicht nach einer einheitlichen Frist für alle Programme.

Vorgeschlagene Zuständigkeit

Unmittelbare Führungskraft und Programmverantwortliche

Erforderliches Arbeitsergebnis

Anwendungsplan, Versionsregister und regelmäßige Überprüfung

Freigabekriterium

Es gibt eine tatsächliche Anwendungsmöglichkeit und Leistungsnachweise nach dem Lernen.

Leitfaden und Arbeitsvorlagen: https://uhrda.net/organizations/guides/learning-design/

4. Direkt verwendbare Vorlagen

Orientieren Sie sich an der Beispielzeile und füllen Sie anschließend eine Kopie der Leerzeile mit den Angaben Ihrer Organisation aus. Jede Vorlage kann in einem für Tabellenkalkulationen geeigneten Format heruntergeladen oder zusammen mit dem Leitfaden gedruckt werden.

Vorlage zur Abstimmung von Lernergebnissen und Aktivitäten

Vor der Inhaltserstellung ausfüllen. Die erste Zeile ist ein fiktives Beispiel, die zweite dient der eigenen Bearbeitung. Bei Bedarf ein gesondertes Kriterium für kritische Fehler ergänzen.

Aufgabe	Lernergebnis	Tätigkeit	Nachweis der Befähigung	Akzeptanzkriterium
Dienstleistungsanfragen nach Dringlichkeit und Zuständigkeit einordnen	Einteilung der Fälle und Begründung von Ausnahmen	Zehn Fälle simulieren	Ein Formular zur Einordnung und Begründung	Empfohlene Schwelle: 8 von 10 und kein kritischer Fehler

Steckbrief für Module und Anwendungspfad

Verbinden Sie das Modul mit der Arbeit der lernenden Person. Die Führungskraft behält eine Kopie der vereinbarten Aufgabe; der Zeitraum wird anhand der Arbeitslast überprüft.

Modul	Zulassungsanforderung	Lernmethode	Arbeitsaufgabe	Prüfverantwortliche Person
Ursachen der Verzögerung analysieren	Ein Transaktionsregister lesen	Fallworkshop und Peer Review	Analysieren einer Stichprobe der tatsächlichen Transaktionen	Service-Manager mit der Rubrik

5. Fiktives Beispiel: Personalentwicklung für eine organisatorische Dienstleistung

Eine fiktive Organisation wollte 24 Beschäftigte auf die Ersteinschätzung von Anfragen vorbereiten. Die Diagnose zeigte unterschiedliche Kenntnisse zu Ausnahmen. Ein Teil der Verzögerung entstand jedoch durch fehlende Genehmigungsbefugnisse, die Weiterbildung nicht beheben konnte.

- Die Organisation trennte die Befugnisentscheidung vom Lernprogramm und entwickelte drei Module sowie eine gemeinsame Simulationsaufgabe.
- Das Ausnahmenmodul wurde mit sechs Beschäftigten erprobt. Anschließend wurden zwei unklare Fälle überarbeitet.

- Alle legten eine praktische Bewertung ab. 18 bestanden beim ersten Versuch, zwei weitere nach Unterstützung und erneuter Bewertung. Die Gruppe für die Anwendung am Arbeitsplatz umfasste somit 20 Beschäftigte.

Ergebnisinterpretation

In den fiktiven Übungsdaten bestanden beim ersten Versuch 18 von 24 Personen, also 75 %. Nach erneuter Bewertung begleitete die Führungskraft die qualifizierte Gruppe mit 20 Personen. Bei 15 wurde Anwendung nachgewiesen, ebenfalls 75 %. Die übrigen vier hatten noch nicht bestanden und nahmen daher nicht an dieser Anwendungsnachverfolgung teil. Die Zahlen stellen keine tatsächlichen Ergebnisse der Union dar.

Erkenntnisse aus dem Fall

Kompetenz ist von Teilnahme zu unterscheiden. Ebenso sind Schwächen der Weiterbildung von fehlenden Anwendungsmöglichkeiten oder Befugnissen abzugrenzen.

6. Kennzahlen und Nachverfolgung

Vereinbaren Sie vor der Messung Definition, Datenquelle, Ausgangswert, Ziel und Zuständigkeit für die Kennzahl. Ziele werden innerhalb der Organisation genehmigt. Ist der Nenner einer Quote null, wird die Kennzahl als nicht berechenbar ausgewiesen.

Kennzahl	Berechnung	Datenquelle	Häufigkeit der Überprüfung
Bewertungsumfang der Lernergebnisse	Lernergebnisse mit unmittelbarem Bewertungsnachweis ÷ alle genehmigten Lernergebnisse × 100. Ohne genehmigte Lernergebnisse ist die Kennzahl nicht berechenbar.	Design-Matrix und Bewertungswerkzeug Überprüfung	Vor der Genehmigung jeder Fassung
Bestehensquote beim ersten Versuch	Personen, die beim ersten Versuch den Kompetenzstandard erfüllen ÷ Personen, die an der ersten Bewertung teilnehmen × 100. Abwesende werden gesondert ausgewiesen.	Bewertungsregister und Testversion	Für jede Kohorte
Verifizierte Anwendung	Bewertete Personen mit akzeptabler Leistung am Arbeitsplatz ÷ alle nach einer Anwendungsmöglichkeit bewerteten Personen × 100. Die Nachverfolgungs abdeckung wird zusätzlich angegeben.	Arbeitsproben und Checkliste für die Aufsicht	Nach einer im Programm festgelegten Anwendungsmöglichkeit

Kennzahl	Berechnung	Datenquelle	Häufigkeit der Überprüfung
Abschluss des Lernpfads	Personen mit erfüllten Lernpfadanforderungen ÷ Personen, die in derselben Gruppe begonnen haben × 100. Diese Quote allein belegt keine Kompetenz.	Teilnahmeregister und Abschlussanforderungen	Zum Abschluss der Gruppe

7. Orientierungsplan für die Umsetzung

Die folgenden Zeiträume sind anpassbare Planungsetappen und keine garantierten Umsetzungsfristen.

Zeitraum	Maßnahme	Lieferbar
Phase 1: vorgeschlagene zwei Wochen	Profilieren Sie die Gruppe, bestätigen Sie die Ergebnisse und bauen Sie die Designmatrix	Eine genehmigte Entwurfsdokumentation und Pfadkarte
Phase zwei: eine vorgeschlagene dreiwöchige	Lernpaket und Bewertungsinstrumente entwickeln und einen ersten Pilotversuch durchführen.	Eine lieferfertige Version mit einem Verbesserungsprotokoll
Phase 3: nach Anwendungsmöglichkeiten	Gruppe schulen, Arbeitsaufgaben nachverfolgen und Ergebnisse überprüfen.	Ein Bericht zu Kompetenz und Anwendung sowie eine Aktualisierungsentscheidung. Zeitangaben sind Schätzungen und kein allgemeiner Standard.

8. Häufige Fehler und ihre Vermeidung

Die Gestaltung mit attraktiven Titeln beginnen

Jeden Programmtitel vor der Freigabe mit einer Aufgabe, einer Lücke und einem Kompetenznachweis verknüpfen.

Dasselbe Lernpaket für alle Niveaus

Eingangsbewertung, Grundlagenmodule oder dokumentierte Befreiungen verwenden.

Sich auf reine Wissensabfragen verlassen

Fügen Sie ein Arbeitsprodukt oder eine Simulation hinzu, die der gewünschten Aufgabe entspricht.

Ein Zertifikat, das eine nicht vorhandene Akkreditierung suggeriert

Teilnahme oder Bestehen sowie die Grenzen des Programms zutreffend bezeichnen.

Die Unterstützung mit dem Ende des Unterrichts einstellen

Führungskraft, Anwendungsaufgabe, Unterstützungsweg und Prüftermin festlegen.

9. Prüfliste vor der Freigabe

- ☐ Das Design ist mit einem dokumentierten Leistungsbedarf verbunden.
- ☐ Aufnahme-, Bewertungs- und Befreiungsregeln wurden veröffentlicht.
- ☐ Übungs- und Bewertungsinstrumente wurden getestet.
- ☐ Jedes Ergebnis entspricht einer Tätigkeit und einer Beurteilung der Ergebnisse.
- ☐ Die Anwendung wurde mit der zuständigen Führungskraft vereinbart.
- ☐ Der Inhaltsinhaber, das Datum der Überprüfung und die Quellen werden ermittelt.

Verwenden Sie die Prüfliste in der abschließenden Besprechung. Dokumentieren Sie Feststellungen, den Namen der entscheidenden Person, Freigabedatum und Dokumentfassung.

10. Weiterführende Literatur

Original praktisches Material hergestellt von Arabische Union für die Entwicklung der Humanressourcen. Die folgenden Quellen dienen der konzeptionellen Einordnung und weiterführenden Lektüre. Vorlagen und fiktive Beispiele wurden für dieses Material entwickelt. Das ursprüngliche Prüfdatum ist der 16. Oktober 2026. Aktuelle Ausgabedaten stehen im Ausgabensteckbrief.

1 CDC — Qualitätsstandards für die AusbildungEine allgemeine Quelle zu Zielen, Interaktion, inhaltlicher Richtigkeit, Bewertung und Nachverfolgung. Ihre Nutzung bedeutet keine Akkreditierung des Programms durch die CDC.https://www.cdc.gov/training-development/php/qts/index.html

2 CDC – Weiterbildungsbedarf ermitteln: Bedarfsanalyse durchführenEine Quelle zur Untersuchung der Zielgruppe und ihrer Rahmenbedingungen vor der Wahl einer Lernmethode. https://www.cdc.gov/training-development/php/about/assess-training-needs-conducting-needs-analysis.html

3 CDC — Evaluierung der Ausbildung: Erstellung eines EvaluierungsplansEine Quelle zur frühzeitigen Festlegung von Bewertungszweck, Fragen und Datenerhebungsmethoden während der Gestaltung.https://www.cdc.gov/training-development/php/about/evaluate-training-building-an-evaluation-plan.html

Den Leitfaden in einen Maßnahmenplan überführen

Bewerten Sie Ihre Ausgangslage und erstellen Sie anschließend einen Umsetzungsplan, der gedruckt und überprüft werden kann.

Das Material behalten und das Wissen teilen

Kostenlose PDF-Ausgabe

Sie können den Leitfaden lesen, ausdrucken und das PDF ohne Angabe einer E-Mail-Adresse direkt herunterladen. Für eine zusätzliche Kopie per E-Mail steht das freiwillige Formular bereit. Mit Ihrer Einwilligung werden E-Mail-Adresse, gegebenenfalls Organisation, Name des Leitfadens und Anfragedatum gespeichert.

Aktivieren Sie JavaScript, um eine Kopie anzufordern. Lesen und Drucken über das Browsermenü bleiben möglich.