

Projekt Phönix - The Debriefing Notice

Set 02 // 6 September 2026



Die **Debriefing Notice** ist kein Newsletter. Kein Marktspiegel. Und keine Wiederholung dessen, was ohnehin überall zu lesen ist.

Es geht um Beobachtungen, Entwicklungen, Ideen und gelegentlich auch um unbequeme Fragen zu einem Markt, der sich stärker verändert, als es auf den ersten Blick scheint. Dabei werden bewusst auch Themen angesprochen, die in der Branche bislang kein oder nur wenig Beachtung finden – nicht als Kritik, sondern als Einladung, genauer hinzusehen.

Die Texte erscheinen in unregelmässigen Abständen. Sie gehen zunächst an die **Seminar-teilnehmer in Münster**, an unsere **ITCR-Kunden**, an **EATO-Mitglieder** sowie zusätzlich an einige handverlesene Empfänger, von denen wir glauben, dass sie mit dem einen oder anderen Gedanken etwas anfangen können.

Es gibt keinen festen Erscheinungstermin, keinen redaktionellen Pflichtumfang und keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Dafür hoffentlich hin und wieder einen Gedanken, bei dem man innehält und sagt: **«So habe ich das noch nicht gesehen.»**

Und wenn nicht? Auch kein Problem.

Eine neue Generation in der IT-Weiterbildung?

*Anders denken, anders führen, anders liefern, anders sichtbar sein,
oder trägt das Bewährte noch weit genug?*

Die Frage hinter diesem Text

Ein neues Logo, eine modernisierte Homepage, einige KI-Seminare im Katalog und Microsoft Teams als zusätzlicher Seminarraum: sinnvolle Modernisierungsschritte, ohne Frage. Aber entsteht daraus bereits eine neue Generation von Bildungsanbietern? Oder ist es die gepflegte Fortschreibung dessen, was ohnehin schon da war?

Wer von einer nächsten Generation spricht, meint einen Systemwechsel – im Geschäftsmodell, in der Führung, im Bildungsprodukt und in der Sichtbarkeit gleichermassen. Ob es diesen Wechsel wirklich braucht, entscheidet kein Text. Das entscheidet jeder Schulungsleiter für sein eigenes Haus. Die folgenden fünf Fragen sind deshalb kein Programm, sondern eine Prüfliste. Sie sind so formuliert, dass sich jede von ihnen mit **Ja**, mit **Nein** oder mit einem ehrlichen «**noch nicht**» beantworten lässt.

1. Entwickeln wir eigene Märkte und Themen – oder bedienen wir fremde?

Woher kommt die Nachfrage, von der wir leben? Aus unserer eigenen Marktarbeit oder aus den Produktzyklen der Hersteller? Wann haben wir zuletzt ein Thema besetzt, bevor der Markt danach gefragt hat?

Der Weiterverkauf von Hersteller-Curricula bleibt ein tragfähiger Bestandteil des Portfolios. Aber reicht er als alleinige Grundlage, wenn er weder Preisspielraum noch Differenzierung erlaubt? Eigene Produkte schaffen genau diesen Spielraum – bei Positionierung, Pricing und Kundenbindung. Sie beruhen auf Fähigkeiten, die ein Anbieter über Jahre aufgebaut hat und die Wettbewerber nicht kurzfristig kopieren können (**Prahalad/Hamel 1990**). Die Frage ist insofern weniger, ob wir solche Fähigkeiten besitzen. Die Frage ist, ob wir sie benennen können – und ob unsere Kunden von ihnen wissen.

2. Wissen unsere Kunden, wer bei uns unterrichtet?

Sind unsere Trainerinnen und Trainer ein sichtbarer Bestandteil des Bildungsproduktes – oder eine Ressource im Hintergrund? Was findet ein Interessent über sie, bevor er bucht? Fachkompetenz, dokumentierte Berufserfahrung, unabhängige Teilnehmerbewertungen, Publikationen, vergleichbare Leistungsnachweise: Was davon ist bei uns öffentlich, und was verstecken wir, aus welchen Gründen auch immer, im Keller?

Eine sichtbare Faculty erfüllt zwei Funktionen. Sie erleichtert Kunden die Auswahl, und sie stärkt die Marke des Anbieters, weil fachliche Reputation an Personen gebunden ist und sich nicht allein über das Unternehmenslogo transportieren lässt. Wo steht unser Haus in dieser Frage – und wollen wir dort stehen?

3. Belegen wir Qualität – oder beschreiben wir sie?

Weiterbildung ist ökonomisch betrachtet weitgehend ein Vertrauensgut. Ihre Qualität lässt sich vor dem Kauf kaum und nach dem Kauf nur teilweise beurteilen (*Nelson 1970; Darby/Karni 1973*). Wie also verringern wir die Unsicherheit unserer Kunden – konkret, nachprüfbar, ohne Umweg über das Adjektiv?

Akerlof (1970) hat gezeigt, dass Qualitätsunsicherheit einen ganzen Markt belastet, weil Käufer gute und schwächere Angebote nicht unterscheiden können. *Spence* (1973) hat ergänzt, wie sich diese Lücke schliessen lässt: durch Signale, die für einen schwächeren Anbieter zu aufwendig wären, um sie zu imitieren.

Halten unsere Signale diesem Test stand? Zertifikate, Selbstbeschreibungen und Marketingformulierungen kann sich jeder Wettbewerber ebenfalls zulegen. Was liesse sich bei uns nicht ohne Weiteres nachmachen: **unabhängige Teilnehmerbewertungen, dokumentierte Trainerqualität, belastbare Managementprozesse, nachweisbare Kundenbindung, messbare Ergebnisse des Wissenstransfers?** Und wenn wir die Wirkung unserer Seminare messen wollten, etwa entlang der vier Evaluationsebenen nach *Kirkpatrick* – hätten wir die Daten dafür?

4. Führen wir ein Bildungsunternehmen – oder verwalten wir einen Seminarbetrieb?

Marktanalyse, Strategie, Produktentwicklung, Pricing, Faculty-Management, Markenaufbau, Marketing, Vertrieb, Kundenbindung, Controlling, technologische Kompetenz: Welche dieser

Aufgaben sind bei uns benannt, besetzt und mit Zeit ausgestattet – und welche laufen nebenher mit? Wer erkennt bei uns Veränderungen früh, wer entscheidet, und wer setzt konsequent um?

Für das Marketing gilt Vergleichbares. Seminartermine zu veröffentlichen und Newsletter zu versenden bleibt notwendig. Aber genügt das als Marktbearbeitung? Oder erwarten wir von Marketing, dass es Märkte und Zielgruppen analysiert, relevante Unterschiede herausarbeitet, Leistungsnachweise sichtbar macht und daraus eine klare Positionierung entwickelt?

Viele dieser Kompetenzen waren in einem Markt, der jahrzehntelang von fremdbestimmter Nachfrage getragen wurde, nicht in dieser Tiefe erforderlich. Ihr Aufbau wäre daher weniger eine Korrektur bisheriger Führungsarbeit als eine Erweiterung des vorhandenen Profils – und in aller Regel gut planbar. Bleibt die unbequeme Frage: Wer in unserem Haus baut sie auf, und bis wann?

5. Setzen wir künstliche Intelligenz im eigenen Betrieb ein – oder verkaufen wir sie nur?

KI steht bei vielen Anbietern im Seminarkatalog. Steht sie auch in der eigenen Marktanalyse, im Marketing, im Vertrieb, in der Produktentwicklung, in der Kundenkommunikation, im Wissensmanagement, in den administrativen Prozessen?

Ökonomisch senkt KI vor allem die Kosten der Prognose und der Analyse (*Agrawal/Gans/Goldfarb 2018*). Wer sie selbst produktiv nutzt, gewinnt doppelt: Er arbeitet effizienter, und er erhöht seine fachliche Glaubwürdigkeit gegenüber Kunden, die dieselben Technologien gerade im eigenen Unternehmen einführen. Was also könnten unsere Kunden aus unserer eigenen Praxis lernen – und was würden sie sehen, wenn sie einen Blick hinter unsere Kulissen werfen dürften?

Die verbindende Frage: Woran erkennt uns ein Kunde?

Die fünf Fragen laufen in einer einzigen zusammen: **Woran erkennt ein Kunde, dass wir ein anderer Anbieter sind als die übrigen?** Gleiche Seminare, gleiche Trainerpools, ähnliche Webseiten und vergleichbare Geschäftsmodelle führen zu austauschbaren Angeboten. Daran ändert auch die Häufigkeit der Begriffe Innovation, Digitalisierung und KI nichts.

Porter (1996) unterscheidet an genau dieser Stelle: operative Verbesserung ist notwendig, aber austauschbar; Strategie beginnt mit der bewussten Wahl eines eigenen Leistungsprofils.

Wollen wir also besser machen, was alle anderen ebenfalls tun – oder bewusst etwas anderes, das für unsere Kunden einen erkennbaren und belegbaren Mehrwert schafft?

Einordnung: Trägt das bewährte Modell noch?

Das klassische Kioskmodell der privaten IT-Weiterbildung – standardisierte Seminare, vorgegebene Hersteller-Curricula, flexibel einsetzbare Trainerpools und eine Nachfrage, die weitgehend aus den Produktzyklen der Hersteller entstand – hat über Jahrzehnte verlässlich funktioniert. Es war wirtschaftlich erfolgreich und für seine Zeit präzise konstruiert. Warum sollte man es überhaupt infrage stellen?

Vielleicht aus diesem Grund: Die Bedingungen, unter denen es entstanden ist, verändern sich. Künstliche Intelligenz, neue Lernformen, verändertes Kaufverhalten, höhere Erwartungen an Individualisierung und Transparenz sowie neue Anforderungen an Sichtbarkeit verschieben den Rahmen. Das Kioskmodell ist darauf ausgelegt, bestehende Nachfrage effizient zu bedienen. Neue Themen zu entwickeln und Nachfrage selbst zu erzeugen, verlangt zusätzliche Strukturen und zusätzliche Kompetenzen. Sehen wir das auch so – oder halten wir das für eine Übertreibung?

Darin läge keine Abwertung des Erreichten. **Christensen** (1997) hat beschrieben, dass etablierte Unternehmen gerade deshalb unter Druck geraten, weil sie ihr bewährtes Modell konsequent und erfolgreich optimieren. **Levitt** (1960) hat denselben Mechanismus früher benannt: Wer sein Geschäft über das Produkt definiert statt über den Kundennutzen, verengt den eigenen Handlungsspielraum. Gilt dieser Befund für uns – oder gilt er, wie so oft, vor allem für die anderen?

Und nun?

Der Übergang liesse sich in überschaubaren Schritten gestalten: die eigene Faculty mit belegbaren Qualifikationen sichtbar machen, unabhängige Teilnehmerbewertungen systematisch erheben und veröffentlichen, ein erstes eigenes Bildungsprodukt entwickeln, KI in einem klar abgegrenzten Prozess produktiv einsetzen. Welcher dieser Schritte wäre in unserem Haus in den nächsten sechs Monaten realistisch – und woran würde er scheitern?

Jeder dieser Schritte wirkt bereits für sich. Gemeinsam ergäben sie ein Profil, das für Kunden erkennbar und für Wettbewerber nicht kurzfristig kopierbar ist. Das Zeitfenster dafür ist offen. Es steht jenen Anbietern offen, die ihre Stärken aus vier Jahrzehnten Markterfahrung mit den Fähigkeiten der nächsten Generation verbinden.

Wer diese Fragen für sein Haus durchgeht, kommt vielleicht zu dem Ergebnis, dass vieles davon längst gelebt wird. Andere werden feststellen, dass zwei oder drei Punkte offen sind. Beides ist ein brauchbares Ergebnis. Nur das Überblättern ist keines.

Eine neue Generation in der IT-Weiterbildung – gibt es sie? Und wenn ja: Gehören wir dazu, oder sehen wir ihr zu?

Quellen

- Agrawal, A., Gans, J. & Goldfarb, A.** (2018): Prediction Machines. The Simple Economics of Artificial Intelligence. Boston: Harvard Business Review Press.
- Akerlof, G. A.** (1970): The Market for „Lemons“. Quality Uncertainty and the Market Mechanism. In: The Quarterly Journal of Economics, 84 (3), S. 488–500.
- Christensen, C. M.** (1997): The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business School Press.
- Darby, M. R. & Karni, E.** (1973): Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. In: The Journal of Law and Economics, 16 (1), S. 67–88.
- Kirkpatrick, J. D. & Kirkpatrick, W. K.** (2016): Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation. Alexandria, VA: ATD Press.
- Levitt, T.** (1960): Marketing Myopia. In: Harvard Business Review, 38 (4), S. 45–56.
- Nelson, P.** (1970): Information and Consumer Behavior. In: Journal of Political Economy, 78 (2), S. 311–329.
- Porter, M. E.** (1996): What Is Strategy? In: Harvard Business Review, 74 (6), S. 61–78.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G.** (1990): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, 68 (3), S. 79–91.
- Spence, M.** (1973): Job Market Signaling. In: The Quarterly Journal of Economics, 87 (3), S. 355–374.

Ein Freund, ein guter Freund

Wie Aussenstehende Bildungsanbietern bei grundlegenden Veränderung helfen können

Es gibt Bildungsorganisationen, mit denen man über viele Jahre verbunden bleibt. Vielleicht hat man dort selbst gearbeitet. Vielleicht kennt man die handelnden Personen, ihre Trainer oder ihre Kunden. Vielleicht hat man ihre Entwicklung über Jahrzehnte verfolgt. Oder man hält das Unternehmen schlicht für wertvoll genug, dass es auch in zehn Jahren noch existieren sollte.

Was also kann jemand von aussen beitragen, wenn er erkennt, dass genau dieser Bildungsanbieter vor einer anspruchsvollen Phase steht?

Die bequeme Antwort lautet: **Zurückhaltung**. Die nützlichere lautet: **Beteiligung**.

Gemeint ist keine Einmischung gegen den Willen der Organisation. Gemeint ist die Bereitschaft, dort, wo sie gewünscht oder zumindest toleriert wird, mehr beizutragen als Zuspruch.

Albert O. Hirschman hat diese Haltung bereits 1970 beschrieben. Wer einer Organisation verbunden ist, hat im Kern zwei Möglichkeiten: Abwanderung oder Widerspruch. **Widerspruch** ist dabei nicht das Gegenteil von Loyalität, sondern deren anspruchsvollere Form. Er setzt voraus, dass jemandem das Ergebnis wichtiger ist, als die eigene Bequemlichkeit.

Zugleich sind die Grenzen dieser Rolle von Beginn an zu benennen: Ein Aussenstehender führt die Organisation nicht. Er entscheidet nicht, trägt keine Verantwortung und verfügt über keine Weisungsbefugnis. Er kann beobachten, fragen, einordnen und Optionen aufzeigen. Alles Weitere bleibt Aufgabe der Organisation selbst.

Beharrlich fragen

Wer von aussen auf eine Organisation blickt, hat einen strukturellen Vorteil: **Er muss keine Vergangenheit verteidigen.**

Er hat keine früheren Entscheidungen zu rechtfertigen, keine gewachsenen Zuständigkeiten zu berücksichtigen und keinen über Jahrzehnte entstandenen Seminarkatalog zu bewahren.

Er sieht die Organisation annähernd so, wie ein Kunde, ein Trainer, ein Bewerber oder ein Wettbewerber sie sieht.

Daraus ergeben sich Fragen, die intern selten gestellt werden:

- *Warum ist dieser Prozess so gestaltet, wie er gestaltet ist?*
- *Warum steht diese Aussage auf der Homepage?*
- *Warum sollte ein Kunde ausgerechnet hier kaufen?*
- *Woran lässt sich diese Aussage belegen?*
- *Warum arbeitet ein hervorragender Trainer für dieses Haus?*
- *Wo entsteht etwas, das ein Wettbewerber nicht innerhalb weniger Wochen kopieren kann?*
- *Und schliesslich: Wohin soll sich diese Organisation entwickeln?*

Solche Fragen können als lästig empfunden werden. Häufig müssen sie mehrfach gestellt werden. Denn die kritischen Punkte einer Organisation sind selten unbekannt. Meist sind sie seit Langem bekannt und haben sich in den Alltag eingefügt. Chris Argyris hat dafür den Begriff der organisationalen Abwehrroutine geprägt: Themen, die alle kennen, über die aber niemand spricht, weil bereits das Ansprechen als Regelverstoss gilt. Wer von aussen kommt, unterliegt dieser Regel nicht.

Beobachtungen zeitnah ansprechen

Wer eine erkennbare Unstimmigkeit bemerkt, sollte sie zeitnah ansprechen. Nicht erst beim nächsten Strategiemeeting. Nicht, wenn es besser passt. Und möglichst, bevor Kunden dieselbe Beobachtung machen.

Das gilt für kleine wie für grosse Punkte. Eine ungenaue Aussage auf der Homepage, ein schwer verständliches Angebot, eine unrunde Customer Journey oder ein Widerspruch zwischen Strategie und Auftritt erscheinen intern häufig als Nebensächlichkeit. Für einen Kunden sind sie Teil des Gesamtbildes.

Wer darauf hinweist, erntet nicht immer Zustimmung. Aus dem kritischen Freund wird schnell **der Besserwisser**. Dieses Risiko gehört zur Rolle.

Denn Unterstützung ist nicht dasselbe wie Zustimmung. **Der Claqueur** bestätigt einer Organisation, was sie gerne hört. Der kritische Freund benennt, was für ihre nächste Entwicklungsphase relevant ist.

Entscheidend ist dabei die Form. Kritik ist kein Selbstzweck. Wer Beobachtungen sammelt, um am Ende recht zu behalten, hilft niemandem. Auf eine Beobachtung sollte deshalb stets eine Frage, eine Alternative oder ein Vorschlag folgen.

„Das funktioniert nicht“ ist wenig hilfreich.

„Das funktioniert aus diesen Gründen nicht – und hier sind zwei Wege, wie es besser gehen könnte“ ist etwas anderes.

Genau darin liegt der Unterschied zwischen einem Kritiker und einem kritischen Freund.

Wenn nicht der Prozess die Frage ist

An dieser Stelle wechsele ich die Perspektive. Bisher ging es darum, was ein Aussenstehender beitragen kann. Nun geht es um die Fragen, die man anstösst und die anschliessend allein die Organisation selbst beantworten kann.

Ronald Heifetz unterscheidet zwischen technischen und adaptiven Herausforderungen. Technische Probleme lassen sich mit vorhandenem Wissen lösen: ein Prozess, ein Werkzeug, eine Qualifizierung. Adaptive Herausforderungen verlangen, dass eine Organisation ihre Annahmen, Routinen und Rollen verändert. Sie lassen sich nicht delegieren.

Für Bildungsanbieter bedeutet das: **Manchmal liegt die eigentliche Frage nicht bei Produkten, Prozessen oder Marketing, sondern beim Kompetenzprofil der Führung.**

Diese Frage zielt nicht auf Personen und nicht auf Verdienste der Vergangenheit. Sie zielt auf Passung. Märkte verändern sich. Technologien verändern sich. Kunden und Geschäftsmodelle verändern sich. Es wäre erstaunlich, wenn ausgerechnet das erforderliche Kompetenzprofil einer Führungsfunktion über Jahrzehnte unverändert bliebe.

Clayton Christensen hat gezeigt, dass etablierte Organisationen selten an Unfähigkeit scheitern, sondern an genau jenen Fähigkeiten, die sie erfolgreich gemacht haben. Was gestern Stärke war, kann morgen Bindung sein.

Die produktive Form der Frage lautet deshalb nicht: **Ist jemand noch der Richtige?** Sie lautet: ***Welches Kompetenzprofil verlangt die nächste Entwicklungsphase – und wie lässt es sich in der Führung abbilden?***

Das ist keine rhetorische Abschwächung. Es ist die präzisere Frage, weil sie beantwortbar ist und zu einer Gestaltungsentscheidung führt.

Kompetenzen ergänzen

Eine gute Führungskraft muss nicht alles selbst können. Im Gegenteil: Zu erkennen, wo die eigene Kompetenz endet, ist selbst eine Führungskompetenz.

Daraus folgt die Bereitschaft, über den eigenen Schatten zu springen und Unterstützung zu organisieren.

Vielleicht braucht es einen externen (KI) Sparringspartner. Vielleicht ausgewiesene Expertise in Marketing, Künstlicher Intelligenz, Strategie, Personal, Finanzen oder Organisationsentwicklung. Vielleicht sind Zuständigkeiten in der Geschäftsleitung neu zu verteilen. Und vielleicht gehört dazu die Erfahrung, dass jemand anderes auf einem bestimmten Gebiet deutlich mehr weiss.

Edgar Schein hat beschrieben, warum das anspruchsvoller ist, als es klingt: Hilfe anzunehmen bedeutet, vorübergehend eine Position geringeren Status einzunehmen. Wer diese Asymmetrie aushält, erhält Zugang zu Wissen, das andernfalls ausserhalb der Organisation bliebe.

Unterstützung zu organisieren ist damit kein Zeichen von Schwäche. Sie zu unterlassen, obwohl der Bedarf erkannt ist, kostet vor allem Zeit – und Zeit ist in Veränderungsphasen die knappste Ressource.

Widerspruch und Blockade unterscheiden

Anspruchsvoller wird es, wenn Veränderung innerhalb der Organisation unterschiedlich getragen wird. Über Jahre gewachsene Unternehmen entwickeln Loyalitäten, informelle Netzwerke und eingespielte Abstimmungswege. Das ist zunächst normal und häufig nützlich: Es hält den Betrieb stabil. In Phasen grundlegender Veränderung verdient dieselbe Struktur allerdings eine bewusste Betrachtung:

- ***Wer trägt den Wandel aktiv mit?***

- *Wo besteht Zustimmung im Meeting, aber Beharrung in der Praxis?*
- *Wo entstehen Zielkonflikte zwischen Bereichsinteressen und Gesamtstrategie?*
- *Und wo fehlt schlicht die Information, um die Richtung nachvollziehen zu können?*

Auch hier ist der Blick von aussen wertvoll, weil er Muster erkennt, die für die Beteiligten längst zur Normalität geworden sind.

Zugleich ist eine klare Unterscheidung notwendig: **Widerspruch ist nicht Widerstand.**

Mitarbeitende, die kritisch nachfragen, sind für Veränderungsprozesse besonders wertvoll. **Charlan Nemeth** hat gezeigt, dass abweichende Positionen die Qualität von Entscheidungen selbst dann verbessern, wenn sie sich inhaltlich als unzutreffend erweisen – weil sie die Mehrheit veranlassen, ihre eigenen Annahmen zu prüfen. **Amy Edmondson** hat ergänzt, dass Organisationen dort lernen, wo das Ansprechen von Problemen ohne persönliches Risiko möglich ist.

Eine Organisation, die Widerspruch als Illoyalität deutet, verzichtet damit auf ihr wirksamstes Frühwarnsystem.

Anders liegt der Fall, wenn Entscheidungen dauerhaft unterlaufen, Informationen zurückgehalten oder vereinbarte Schritte über längere Zeit nicht umgesetzt werden. Dann handelt es sich nicht mehr um eine Meinungsfrage, sondern um eine Frage der Organisationsgestaltung.

Zu klären ist dann, ob Schlüsselfunktionen anders zugeschnitten oder anders besetzt werden müssen, damit die beschlossene Entwicklung tatsächlich stattfinden kann. Das ist eine Gestaltungsentscheidung – keine Bewertung von Personen.

Derselbe Massstab für die Führung

Wer Veränderung erwartet, legt denselben Massstab sinnvollerweise auch an die eigene Rolle an:

- *Verstehe ich den Markt von morgen?*
- *Welche Kompetenzen fehlen mir – und wie schliesse ich diese Lücke?*
- *Hole ich Menschen in meine Nähe, die mehr wissen als ich?*
- *Wie gehe ich mit Kritik um?*

- *Unter welchen Bedingungen revidiere ich eine Entscheidung?*
- *Welche Verantwortung gebe ich ab, damit an anderer Stelle mehr Wirkung entsteht?*

Diese Fragen sind alle unbequem. Sie sind zugleich das wirksamste verfügbare Instrument, weil sie die Organisation von innen heraus beweglich halten. **Transformation ist kein Schönheitswettbewerb.** Es geht darum, eine Organisation für ihre nächste Entwicklungsphase auszustatten.

Was der kritische Freund leisten kann

Wer solche Fragen von aussen stellt, erhält nicht immer Beifall. Vielleicht wird er als beharrlich empfunden. Vielleicht werden seine E-Mails mit gemischten Gefühlen geöffnet. Damit muss er umgehen können.

Denn möglicherweise ist derjenige, der früh auf die ersten Risse hinweist, gerade derjenige, dem an dem Gebäude am meisten liegt.

Ein Aussenstehender rettet keine Organisation. Er führt sie nicht und entscheidet nicht an ihrer Stelle.

Aber er kann beobachten, hinterfragen, Beobachtungen zeitnah zurückspiegeln, Alternativen aufzeigen, Kontakte herstellen, Türen öffnen und Erfahrung zur Verfügung stellen.

Und er kann etwas tun, was innerhalb einer Organisation erstaunlich schwierig werden kann: aussprechen, was er sieht.

Nicht aus Rechthaberei. Nicht aus Eitelkeit. Sondern weil ihm an dieser Organisation etwas liegt.

Vielleicht ist genau das die wertvollste Form der Unterstützung.

Ein verlässlicher Begleiter bewahrt einen Bildungsanbieter nicht vor unangenehmen Erkenntnissen. Er hilft ihm, sie rechtzeitig zu gewinnen – solange sie noch gestaltbar sind.

Denn eine Medizin, die wirkt, schmeckt nicht immer angenehm. Verweigert man sie zu lange, verliert sie ihre Wirkung.

Quellen

- Argyris, Chris** (1986): Skilled Incompetence. In: Harvard Business Review, 64 (5), September–Oktober 1986, S. 74–79.
- Argyris, Chris** (1990): Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning. Boston: Allyn and Bacon.
- Christensen, Clayton M.** (1997): The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business School Press.
- Edmondson, Amy C.** (1999): Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. In: Administrative Science Quarterly, 44 (2), S. 350–383.
- Edmondson, Amy C.** (2018): The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken: Wiley.
- Heifetz, Ronald A.** (1994): Leadership Without Easy Answers. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Heifetz, Ronald A. / Linsky, Marty** (2002): Leadership on the Line. Staying Alive through the Dangers of Leading. Boston: Harvard Business School Press.
- Hirschman, Albert O.** (1970): Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge, MA: Harvard University Press. Deutsch (1974): Abwanderung und Widerspruch. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Janis, Irving L.** (1982): Groupthink. Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos. 2. Auflage. Boston: Houghton Mifflin.
- Kotter, John P.** (1996): Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.
- Nemeth, Charlan J.** (2018): In Defense of Troublemakers. The Power of Dissent in Life and Business. New York: Basic Books.
- Schein, Edgar H.** (2009): Helping. How to Offer, Give, and Receive Help. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Schein, Edgar H.** (2013): Humble Inquiry. The Gentle Art of Asking Instead of Telling. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Sonnenfeld, Jeffrey A.** (2002): What Makes Great Boards Great. In: Harvard Business Review, 80 (9), September 2002.

Spieglein, Spieglein und KI an der Wand ...

Wer ist der Platzhirsch unter den IT-Bildungsanbietern?

Eine Überzeugung, die sich überprüfen lässt

Fast jeder IT-Bildungsanbieter ist überzeugt, seine Kunden zu kennen. Es gibt Stammkunden, teilweise seit vielen Jahren. Man kennt die Ansprechpartner und ihre Bedürfnisse und geht davon aus, diese mindestens ebenso gut zu erfüllen wie der Wettbewerb.

Diese Überzeugung lässt sich prüfen. Seit generative Antwort- und Suchsysteme allgemein verfügbar sind, steht dafür ein einfaches Instrument bereit: Man lässt das eigene Bild einmal von aussen beschreiben.

Entscheidend ist dabei die Fragestellung. Nicht: **Wer ist der grösste, älteste oder bekannteste Anbieter?** Und auch nicht: **Wer hat die ansprechendste Website oder den umfangreichsten Seminarkatalog?** Sondern konsequent aus Sicht des Kunden:

Welcher IT-Bildungsanbieter bietet die besten nachweisbaren Voraussetzungen für erfolgreichen Wissenstransfer – und kann diese Vorteile gegenüber seinen Wettbewerbern belegen?

Damit beginnt ein aufschlussreiches Experiment.

Masstab ist der Lernerfolg

Für diesen Vergleich zählt, was für den Kunden und seinen Lernerfolg relevant ist. Unternehmensgrösse, Anzahl der Niederlassungen, Umsatz oder eine lange Firmengeschichte sind respektable Kennzahlen. Für den Wissenstransfer bleiben sie zunächst Nebenschauplätze.

Ein Teilnehmer lernt nicht besser, weil sein Bildungsanbieter seit 30 Jahren existiert. Und ein Unternehmen erhält nicht automatisch die wirksamere Weiterbildung, weil der Anbieter 20 Standorte betreibt.

Die massgebliche Frage lautet deshalb: ***Welche nachweisbaren Eigenschaften erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Teilnehmer das Richtige lernen, es verstehen und anschliessend in ihrer beruflichen Praxis anwenden?***

Die Wirkungsforschung zur Weiterbildung unterscheidet hier seit Langem zwischen Zufriedenheit, Lernzuwachs, Anwendung am Arbeitsplatz und Ergebnisbeitrag [3, 4].

Die Antwort sollte auf überprüfbaren Angaben beruhen. Einschätzungen wie **«wir glauben»**, **«wir vermuten»** oder **«wir sind sicher»** sind als Auswahlkriterium wenig belastbar.

Zwei Vorstellungen vom eigenen Produkt

In der Kommunikation der Branche begegnen einem regelmässig Argumente, die zutreffen und dennoch wenig über den Lernerfolg aussagen:

- **30 Jahre Unternehmensgeschichte**
- **20 Schulungsstandorte**
- **Durchführungsgarantie**
- **ISO 9001**
- **ein umfangreicher Seminarkatalog**
- **4,9 Sterne bei Google**

Jede dieser Angaben kann zutreffen und ihren Wert besitzen. Eine Durchführungsgarantie beantwortet die Frage, ob ein Seminar stattfindet. ISO 9001 gibt Hinweise darauf, wie systematisch Prozesse organisiert werden [2]. Eine Google-Bewertung zeigt, wie ein Unternehmen oder ein Standort allgemein wahrgenommen wird. Unternehmensgeschichte und Standortzahl beschreiben Marktpräsenz und Verfügbarkeit.

Keine dieser Angaben beantwortet unmittelbar die entscheidende Frage: **Kann der Teilnehmer nach dem Seminar etwas verstehen oder anwenden, was er vorher nicht konnte?**

Dahinter stehen zwei unterschiedliche Vorstellungen davon, was das eigentliche Produkt eines Bildungsanbieters ist. Wer sich primär als Seminarveranstalter versteht, optimiert Durchführung, Prozesse, Termine, Standorte und Auslastung. Wer sich als Organisation für Wissenstransfer versteht, stellt zusätzlich andere Fragen:

- **Wer vermittelt das Wissen?**
- **Wie gut gelingt diese Vermittlung?**
- **Was sagen die Teilnehmer über die tatsächlich erlebte Bildungsleistung?**
- **Sind die Lernbedingungen geeignet?**
- **Welche belastbaren Belege liegen dafür vor?**

Das Produkt ist **nicht das durchgeführte Seminar**. Das Produkt ist ***das Wissen und Können, das beim Teilnehmer angekommen ist.***

GEO verändert die Spielregeln

Content-Marketing und **SEO** behalten ihren Platz. Gefunden zu werden bleibt wichtig. Mit der breiten Einführung generativer Such- und Antwortsysteme tritt jedoch eine zusätzliche Disziplin hinzu: **Generative Engine Optimization**, kurz **GEO** [1].

SEO fragt im Kern: Werde ich gefunden?

GEO fragt zusätzlich: *Was findet die Maschine über mich – und reichen die gefundenen Fakten aus, um mich im Vergleich mit anderen Anbietern zu empfehlen?*

Damit verschiebt sich das Gewicht **von der Formulierung zur Faktenlage**. Aussagen wie «**höchste Qualität**», «**zertifizierte Trainer**», «**persönliche Beratung**» oder «**Praxisnähe**» klingen positiv. Sie beschreiben allerdings meist **Selbstverständlichkeiten**: ***Ein Kunde darf von einem professionellen Bildungsanbieter Qualität erwarten. Ein Trainer sollte für das Thema qualifiziert sein, das er unterrichtet. Praxisbezug gehört zur beruflichen Weiterbildung.***

Nicht alles, was zutrifft, ist deshalb auch unterscheidungsrelevant. Und nicht jeder Beleg beantwortet die Frage, um die es gerade geht.

Drei Belegfelder, die den Unterschied machen

Wenn Wissenstransfer und Kundeninteresse zum Masstab werden, rücken drei Felder in den Vordergrund.

1. Was sagen die Teilnehmer?

Am Ende eines Seminars gibt es eine Gruppe, die unmittelbar erlebt hat, was geleistet wurde: die Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Ihre Bewertungen gewinnen an Aussagekraft, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind. Erstens werden sie systematisch über eine unabhängige Plattform erhoben, beispielsweise **eKomi** [5]. Zweitens lassen sie sich eindeutig einer tatsächlich erbrachten Bildungsleistung zuordnen.

Dann entstehen Daten statt ausgewählter Referenzstimmen. Aussagekräftig sind vier Angaben:

- *Wie viele Teilnehmer haben bewertet?*
- *Wie hoch ist die durchschnittliche Bewertung?*
- *Wie stabil ist das Ergebnis über einen längeren Zeitraum?*
- *Beziehen sich die Bewertungen tatsächlich auf die durchgeführten Seminare?*

2. Wer vermittelt das Wissen?

Der zweite Faktor sitzt jeden Morgen vorne im Seminarraum oder erscheint auf dem Bildschirm: die Faculty – die Trainerinnen und Trainer. Sie sind die unmittelbaren Träger des Wissenstransfers.

Entsprechend lohnt es sich, ihnen in der Aussendarstellung ebenso viel Raum zu geben wie Gebäuden, Programmen und Lernformaten. Eine leistungsfähige Faculty gewinnt an Wirkung, wenn sie sichtbar und überprüfbar ist:

- *Welche fachlichen Qualifikationen besitzen die Trainer?*
- *Welche didaktische Erfahrung bringen sie mit?*
- *Welche Spezialisierungen und Herstellerzertifizierungen können sie vorweisen?*
- *Welche praktische Erfahrung besitzen sie?*
- *Und – besonders aussagekräftig – wie werden ihre Seminare von den Teilnehmern beurteilt?*

Ein Bildungsanbieter verkauft nicht nur einen Seminartitel. Er verkauft die begründete Erwartung, dass ein bestimmter Mensch Wissen erfolgreich an andere Menschen überträgt. Wer seine Faculty sichtbar macht, zeigt damit sein wichtigstes Leistungsmerkmal.

3. Wie gut sind die Rahmenbedingungen?

Der dritte Bereich betrifft die Voraussetzungen, unter denen Lernen stattfindet: Betreuung, Infrastruktur, Lernumgebung und Services. Wie konsequent sind Prozesse aus Sicht der Teilnehmer gestaltet?

Auch hier gilt: Die Eigenaussage «**bei uns steht der Kunde im Mittelpunkt**» ist schwer vergleichbar. Aussagekräftiger ist eine unabhängige Bewertung anhand transparenter und nachvollziehbarer Kriterien, beispielsweise durch ein spezialisiertes Verfahren wie das **International Training Center Rating®** [6].

Was Reputations- und Prozessnachweise leisten – und was nicht

Zwei verbreitete Nachweise verdienen eine gesonderte Betrachtung, weil sie häufig als Qualitätsbeleg für Bildungsleistung gelesen werden.

Die allgemeine Google-Bewertung. 4,8 oder 4,9 Sterne wirken überzeugend. Sie beschreiben zunächst die Erfahrung mit einem Unternehmen oder einem Standort. In diese Bewertung fliessen unterschiedliche Erlebnisse ein: Freundlichkeit, Beratung, Erreichbarkeit, Organisation, Räumlichkeiten oder Lage.

Das kann relevant sein. Für einen Leistungsvergleich im Wissenstransfer müsste man jedoch zusätzlich wissen: Hat die bewertende Person an einem Seminar teilgenommen? Welches Seminar war es? Wie wurde die Leistung des Trainers beurteilt? Wurden die Lernziele erreicht? War das vermittelte Wissen anschliessend praktisch nutzbar? Eine allgemeine Sternebewertung leistet diese Differenzierung in der Regel nicht.

Unternehmens- und Standortreputation sind damit ein ergänzendes Signal – aber nicht deckungsgleich mit Bildungsqualität. Entscheidend ist nicht die Zahl der Sterne, sondern der Gegenstand der Bewertung.

Das ISO-9001-Zertifikat. Es weist darauf hin, dass eine Organisation ein strukturiertes Qualitätsmanagementsystem betreibt und definierte Prozesse systematisch behandelt [2]. Das ist ein positives Signal.

Es beantwortet allerdings eine andere Frage. Das Zertifikat sagt nicht, wie ein bestimmtes Seminar bei seinen Teilnehmern angekommen ist, und es zeigt nicht, welcher Trainer Wissen besonders erfolgreich vermittelt. Aus zwei ISO-9001-zertifizierten Bildungsanbietern lässt sich allein anhand der Zertifikate nicht ableiten, welcher den wirksameren Wissenstransfer bietet. Für ein Ranking konkurrierender Anbieter ist die Norm daher kein Benchmarking-Instrument – nicht, weil sie wenig wert wäre, sondern weil sie einen anderen Zweck erfüllt.

Zwei Prüffragen für jedes Kriterium

Daraus ergibt sich eine einfache Regel: Ein Kriterium erhält sein Gewicht nicht deshalb, weil es bekannt, prestigeträchtig oder beeindruckend ist. Es muss zur Fragestellung passen.

Unternehmensgrösse, Unternehmensalter, Google-Bewertung und ISO-Zertifizierung können jeweils belegte Fakten sein. Die Existenz eines Faktums allein macht daraus jedoch noch keinen Indikator für erfolgreichen Wissenstransfer.

Jede Bewertung braucht deshalb zwei Fragen:

1. Ist die Aussage belegbar?
2. Was beweist dieser Beleg?

Erst wenn beide Antworten überzeugen, sollte ein Kriterium Einfluss auf das Ranking erhalten.

Der Spiegeltest

Damit lässt sich das Experiment durchführen. Lassen Sie die KI Ihre Organisation und die wichtigsten Wettbewerber vergleichen – nicht nach Sympathie, Grösse oder Tradition, sondern anhand einer klaren Aufgabe:

Bewerte ausschliesslich Kriterien, die einen nachvollziehbaren Zusammenhang mit Kundeninteresse, Bildungsqualität und erfolgreichem Wissenstransfer aufweisen. Berücksichtige nur öffentlich überprüfbare Fakten und unterscheide zwischen Eigenbehauptungen, allgemeinen Reputationssignalen und unabhängigen, unmittelbar leistungsbezogenen Nachweisen.

Und verlangen Sie Belege.

Dann entsteht eine Rangliste. Vielleicht stehen Sie ganz oben – herzlichen Glückwunsch. Vielleicht landen Sie im Mittelfeld oder weiter hinten. Auch das ist ein gutes Ergebnis, denn der Wert dieser Selbstüberprüfung liegt nicht im Sieg, sondern in der Begründung.

Aus einem Ranking wird ein Managementinstrument

Das Ergebnis zeigt, welche Kriterien den Abstand zur Spitze verursachen. Vier davon sind besonders häufig anzutreffen:

- *Es fehlen unabhängige, seminarbezogene Teilnehmerbewertungen.*
- *Die Faculty ist in der Aussendarstellung kaum präsent.*
- *Qualifikationen und Leistungsnachweise der Trainer sind nur teilweise dokumentiert.*
- *Die Kundenorientierung ist nicht unabhängig belegt.*

Jeder dieser Punkte lässt sich bearbeiten. Aus dem Ranking wird damit eine Prioritätenliste: Man weiss, woran zu arbeiten ist, kann Verbesserungen einleiten und den gleichen Test später wiederholen.

Das ist erheblich wertvoller, als die allgemeine Einschätzung, man sei **«eigentlich ganz gut»**. Denn **«eigentlich»**, **«wir glauben»** und **«wir vermuten»** bringen keinen Bildungsanbieter einen Platz nach vorne. Belege durchaus.

Wer wissen möchte, wie er an die Spitze kommt, sollte zunächst herausfinden, warum er noch nicht dort ist.

P.S. Eine Hilfestellung, die näher liegt als gedacht

Falls Sie unsicher sind, wie eine solche Anfrage an ein KI-System formuliert werden sollte: Die Kompetenz dafür ist in vielen Bildungszentren bereits vorhanden. Fragen Sie die Trainerinnen und Trainer, die bei Ihnen regelmässig KI-Seminare durchführen. Sie kennen die Systeme aus der Anwendung – und wissen, wie eine präzise Aufgabenstellung aussehen muss.

Bereits dieser Schritt ist eine interessante kleine Selbstüberprüfung.

Quellen und weiterführende Hinweise

- [1] **Aggarwal, P.; Murahari, V.; Rajpurohit, T.; Kalyan, A.; Narasimhan, K.; Deshpande, A.** (2024): GEO: Generative Engine Optimization. In: Proceedings of the 30th ACM SIG-KDD Conference on Knowledge Discovery and Data Mining (KDD '24), S. 5–16. DOI: 10.1145/3637528.3671900. Preprint: arXiv:2311.09735.
- [2] **ISO 9001:2015 – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen. Genf:** International Organization for Standardization. Hinweis: Die Revision ISO 9001:2026 liegt seit Juli 2026 als Final Draft International Standard (FDIS) vor; die Veröffentlichung wird für September 2026 erwartet, gefolgt von einer dreijährigen Übergangsfrist.
- [3] **Kirkpatrick, D. L.; Kirkpatrick, J. D.** (2006): Evaluating Training Programs. The Four Levels. 3. Auflage. San Francisco: Berrett-Koehler. (Vier Wirkungsebenen: Reaktion, Lernen, Verhalten, Ergebnisse.)

- [4] **Baldwin, T. T.; Ford, J. K.** (1988): Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. In: Personnel Psychology, 41. Jg., Nr. 1, S. 63–105.
- [5] **eKomi – The Feedback Company:** Verfahren der transaktionsbezogenen Bewertungserhebung. www.ekomi.de
- [6] **International Training Center Rating® (ITCR):** Verfahrensbeschreibung und Bewertungskriterien, PerformNet AG. www.performnet.ch

Ergänzend zur ökonomischen Einordnung:

- [7] **Akerlof, G. A.** (1970): The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. In: The Quarterly Journal of Economics, 84. Jg., Nr. 3, S. 488–500. (Qualitätsunsicherheit bei fehlenden überprüfbaren Informationen.)
- [8] **Spence, M.** (1973): Job Market Signaling. In: The Quarterly Journal of Economics, 87. Jg., Nr. 3, S. 355–374. (Nur kostenintensive, schwer imitierbare Signale wirken als Unterscheidungsmerkmal.)

Vom Seminar-Kiosk zum Category Leader

Was die amerikanische IT-Weiterbildung über die eigene Zukunft erzählen könnte

Prolog:

Der Blick über den Atlantik lohnt sich, weil er die eigenen Fragen schärft. In der amerikanischen Fachdiskussion über die Zukunft der IT-Weiterbildung findet sich eine Beobachtung, die im deutschsprachigen Raum vertraut wirkt: Das klassische Modell der IT-Bildungsanbieter verliert an Exklusivität. Standardisierte Seminare, Herstellerkurse, Zertifizierungsvorbereitung, breite Kurskataloge und viele Durchführungstermine waren über Jahrzehnte ausgesprochen erfolgreich. Sie sind es in weiten Teilen weiterhin. Als alleiniges Fundament reichen sie jedoch nicht mehr aus, um im Markt erkennbar zu bleiben.

Die Gründe sind bekannt. Microsoft, AWS, Google und Cisco stellen zunehmend eigene Lerninhalte bereit. Lernplattformen liefern Wissen rund um die Uhr. Generative KI stellt einen persönlichen Tutor zur Verfügung, der erklärt, nachfragt, Beispiele erzeugt, Übungen formuliert und bei konkreten Problemen unterstützt.

Damit verschiebt sich die Leitfrage. Sie lautet nicht mehr allein: Wie gewinnen wir wieder mehr Teilnehmende für unsere Seminare? Sie lautet zusätzlich: Welche Leistung erwarten Kunden künftig von einem Bildungsanbieter, wenn sie das Grundlagenwissen bereits an anderer Stelle erhalten?

Der vorliegende Beitrag geht dieser Frage anhand amerikanischer Beispiele nach und ordnet die Beobachtungen anschliessend in ein Entwicklungsmodell mit fünf Stufen ein — vom Seminar-Kiosk bis zum Category Leader.

Der Seminar-Kiosk ist kein deutschsprachiges Phänomen

Auch an der amerikanischen Ostküste arbeiten Bildungsanbieter nach einem Modell, das dem hiesigen erstaunlich ähnlich ist. Der Begriff Seminar-Kiosk beschreibt es sachlich und ohne Wertung: ein breiter Kurskatalog, bekannte Herstellerthemen, Zertifizierungen, viele Termine, unterschiedliche Durchführungsformen und eine einfache Buchung. Der Kunde weiss ungefähr,

was er sucht; der Anbieter hält es verfügbar. Azure, Power BI, CompTIA, Python — Termin wählen, buchen, teilnehmen.

ONLC Training Centers zeigt dieses Prinzip in konsequenter Ausprägung. Das Unternehmen betreibt nach eigenen Angaben mehrere hundert Trainingsstandorte in den USA und bezeichnet sich als grössten IT-Trainingsanbieter Nordamerikas. Teilnehmende besuchen einen vollständig ausgestatteten Trainingsraum, während die Lehrperson online zugeschaltet ist; ONLC bezeichnet dieses Modell als Remote Classroom Instruction. Organisatorisch ist das hoch effizient, denn Kurs, Termin, Standort, Trainer und Preis lassen sich weitgehend frei kombinieren.

New Horizons arbeitet ebenfalls mit einem sehr breiten Sortiment. Anbieterverzeichnisse nennen über 900 IT- und Technologiekurse sowie eine Kombination aus Live- und On-Demand-Formaten, die von Cloud über Cybersecurity bis zu KI reicht. Learning Tree International unterhält Education Center in Herndon und in Crystal City (Arlington) im Grossraum Washington D.C., ergänzt um virtuelle Formate und Zertifizierungskurse.

Wer anschliessend die Webseiten grosser Anbieter im deutschsprachigen Raum betrachtet, wird die strukturelle Ähnlichkeit bemerken. Das ist zunächst ein Befund und keine Bewertung: Das Modell hat sich über Jahrzehnte bewährt und erfüllt einen realen Bedarf.

Wenn Leistungsmerkmale vergleichbar werden

Die strategisch interessante Frage entsteht an anderer Stelle. Wenn der Hersteller den Lernstoff definiert, die Prüfung standardisiert ist und mehrere Anbieter dasselbe Curriculum durchführen, entsteht Differenzierung kaum noch aus dem Seminarinhalt.

Es bleiben die klassischen Stellschrauben: Preis, Termin, Standort, Durchführungsgarantie, Format und Zertifizierung. Diese Merkmale lassen sich gut vergleichen — und was gut vergleichbar ist, wird zunehmend maschinell verglichen. KI-gestützte Beschaffung verstärkt den Effekt: Einkäufer öffnen künftig nicht mehr zwanzig Webseiten, sondern lassen Angebote, Termine, Trainerprofile, Bewertungen und Preise vorsortieren.

Daraus folgt eine praktische Anforderung. Wer ausgewählt werden möchte, sollte begründen können, warum. Formulierungen wie „kundenorientiert“, „erfahrene Trainer“ oder „der Teilnehmer im Mittelpunkt“ tragen in einem maschinell vorstrukturierten Auswahlprozess wenig. Belege tragen.

Wie anspruchsvoll diese Anforderung ist, zeigt ein Detail aus der Recherche zu diesem Beitrag. Die häufig zitierte durchschnittliche Trainerbewertung von 4,8 von 5 für New Horizons findet sich in Anbieterverzeichnissen, jedoch nicht als dokumentierte Kennzahl mit ausgewiesener Erhebungsbasis. Darin liegt zugleich die Chance: Eine Aussage wird erst dann zum Differenzierungsmerkmal, wenn Herkunft, Bezugsraum und Erhebungszeitraum überprüfbar sind. Wer diesen Nachweis führt, verschafft sich gegenüber gleichlautenden Aussagen einen messbaren Vorsprung.

Die Faculty als Differenzierungsmerkmal

Bemerkenswert ist, dass mehrere amerikanische Anbieter begonnen haben, zusätzliche Merkmale sichtbar zu machen. New Horizons verweist darauf, dass die Kurse von Personen durchgeführt werden, die im jeweiligen Fachgebiet praktisch arbeiten. Andere nennen die unterrichtende Person namentlich im Programm und bieten im Anschluss an den Kurs Coaching an.

Das wirkt wie eine Kleinigkeit, ist aber ein Wechsel der Bezugsgrösse: Aus einem anonymen Seminarprodukt wird ein Angebot, das mit einer Person verbunden ist. Wenn das Curriculum austauschbar wird, kann die Faculty zum Differenzierungsmerkmal werden. Das Seminar heisst überall gleich — die Person, die es durchführt, ist es nicht.

Damit verändert sich das Anforderungsprofil. Ein Kiosk-Modell benötigt eine Ressource, die ein Curriculum zuverlässig durchführt. Ein stärker profiliertes Angebot benötigt Persönlichkeiten mit eigener Praxis und eigener Reputation: Unternehmerinnen und Unternehmer, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Entwickler, Beraterinnen, CTOs, KI-Spezialisten oder ausgewiesene Praktiker. Der Name der Lehrperson steht dann auf der Webseite und im Programm — vergleichbar mit Universitäten, Business Schools oder Restaurants, bei denen der Name der Küchenleitung Teil der Marke ist. Die Faculty wird vom Kostenfaktor zum Vermögenswert.

Ein anderes Angebotsverständnis

In derselben Diskussion wurde ein zweiter Unterschied angesprochen: der zwischen der traditionsbewussten Ostküste und der experimentierfreudigeren Westküste. Als Kulturtheorie taugt dieses Bild nicht; als Beobachtung ist es dennoch nützlich. Rund um San Francisco und die

Bay Area entstehen Lernformate, die mit dem klassischen Schulungszentrum wenig gemeinsam haben. Sie verkaufen weniger einen Kurs, als den Zugang zu Erfahrung, Problemlösung, Menschen und Community. Besonders deutlich zeigt sich das derzeit beim Thema künstliche Intelligenz.

Charakteristisch ist bereits die Eingangsbotschaft. Sie lautet nicht „**Hier finden Sie unseren KI-Kurskatalog**“, sondern lädt die Teilnehmenden ein, ihre tatsächlichen Aufgaben mitzubringen: Berichte, E-Mails, Tabellen, Arbeitsabläufe. Die Technologie soll nicht eine vorbereitete Schulungsaufgabe lösen, sondern die reale Arbeit des Kunden unterstützen.

Der Unterschied in der Formulierung ist klein, der im Geschäftsmodell erheblich. Das eine Angebot fragt: Möchten Sie an diesem Kurs teilnehmen? Das andere fragt: Was möchten Sie anschliessend können oder verändern? Erst danach entsteht die Leistung.

Ein gutes Beispiel dafür ist **AI Socratic**. Die Initiative ist kein Schulungszentrum, sondern eine Community aus Ingenieurinnen, Forschenden und Gründern, die monatlich in New York, San Francisco, Mailand, Madrid und weiteren Städten zusammenkommt. Aus dieser Community heraus ist eine Workshop-Reihe entstanden; die Gruppengrösse ist bewusst auf rund zehn Personen begrenzt, damit die Inhalte auf die Aufgaben der Teilnehmenden zugeschnitten werden können. Nicht die Zahl der Kursnummern steht im Vordergrund, sondern Spezialisierung, direkter Austausch, Aktualität und die Praxis derjenigen, die mit den Technologien täglich arbeiten.

Das Boutique-Prinzip: Auswahl statt Vollsortiment

Eine Boutique unterscheidet sich vom Kaufhaus nicht durch höhere Preise, sondern durch die Auswahl. Sie muss nicht alles führen, sie muss das Richtige führen. Ein Kiosk-Modell kann zu Recht darauf verweisen, 800 oder 900 Seminare anzubieten. Eine Boutique kann mit demselben Recht darauf verweisen, zwölf anzubieten — sofern diese zwölf aussergewöhnlich sind.

Notwendig sind dafür ausgewählte Themen, eine ausgewiesene Faculty, eine erkennbare Handschrift, ein passendes Umfeld und Kunden, die den Weg bewusst auf sich nehmen. Das setzt eine andere Reihenfolge voraus. Die klassische Angebotsentwicklung beginnt mit einem Produkt — „Excel Advanced“, „Azure Administrator“, „Power BI“ — und sucht anschliessend Teilnehmende dafür. Die umgekehrte Reihenfolge beginnt beim Kunden: Was möchten Sie erreichen? Was funktioniert heute nicht? Wo geht Zeit verloren? Welche Aufgaben könnte KI

übernehmen? Welche Kompetenzen fehlen im Management? Was müssen Ihre Mitarbeitenden verstehen, damit das Unternehmen in zwölf Monaten wettbewerbsfähig bleibt? Das Bildungsangebot entsteht erst danach. Nachfrage wird dann nicht nur bedient, sondern entdeckt und teilweise selbst erzeugt.

Künstliche Intelligenz als Nährboden

Für dieses Vorgehen eignet sich das Thema KI besonders, weil sich der Wissensstand ausserordentlich schnell verändert. Ein heute festgeschriebenes Curriculum benötigt häufig bereits nach kurzer Zeit Ergänzungen. Damit steigt der Wert derjenigen, die Entwicklungen nicht nur vermitteln, sondern einordnen können.

Die Prüffrage verschiebt sich entsprechend: von „Ist der Trainer zertifiziert?“ hin zu „Was weiss und kann diese Person, was ich mir nicht innerhalb von zwanzig Minuten von einer KI erklären lassen kann?“ Die Frage ist anspruchsvoll, aber produktiv, weil sie präzise benennt, worin der Mehrwert künftig liegt: Orientierung, Einordnung, Erfahrung, Transfer, Diskussion, Netzwerk, Inspiration — und gelegentlich begründeter Widerspruch.

Fünf Entwicklungsebenen: die PerformNet Bildungsanbieter-Matrix™

Der Gegensatz von Kiosk und Boutique macht den Wandel anschaulich, greift als Entwicklungsmodell jedoch zu kurz. Die **PerformNet Bildungsanbieter-Matrix™** unterscheidet deshalb fünf Level. Sie beschreiben keinen Wert an sich, sondern unterschiedliche Grade von Marktgestaltung, Differenzierung und nachweisbarer Leistungsfähigkeit.

Level 1 — Seminar-Kiosk: Der Anbieter lebt von Breite, Verfügbarkeit, Standardisierung, Skalierung, Zertifizierung, Prozessoptimierung sowie Preis und Termin. Er bedient überwiegend vorhandene oder von Herstellern erzeugte Nachfrage. Das Modell kann wirtschaftlich erfolgreich sein, bleibt aber vergleichsweise leicht austauschbar.

Level 2 — Qualitäts-Kiosk: Das Geschäftsmodell bleibt im Kern das eines Seminar-Kiosks. Der Unterschied liegt in der nachweisbar hohen operativen Qualität: Kundenorientierung, Lernumgebung, Infrastruktur, Services und Prozesse erreichen ein überdurchschnittliches Niveau. Ein hervorragendes ITCR-Ergebnis kann diese

Qualität belegen. Operative Exzellenz ist jedoch nicht gleichbedeutend mit eigener Nachfrageerzeugung.

Level 3 — Bildungsmanufaktur: Hier beginnt der strategische Übergang. Die Organisation entwickelt eigene Curricula, Methoden und Formate, verfügt über fachlich verantwortliche Masterminds, analysiert den Markt und verbindet die Angebotsentwicklung mit einer eigenen Go-to-Market-Strategie. Sie wartet nicht mehr ausschliesslich auf Nachfrage, sondern beginnt, diese zu entdecken und zu erzeugen.

Level 4 — Bildungsboutique: Das oben beschriebene Boutique-Prinzip in formalisierter Form. Das Portfolio ist bewusst kuratiert und muss nicht gross sein. Entscheidend sind aussergewöhnliche Themen, eine herausragende Faculty, eine erkennbare Handschrift, Reputation, besondere Lernumgebungen und der persönliche Zugang zu den relevanten Zielgruppen. Massstab ist der Nutzen des erworbenen Wissens, nicht die Zahl der Kursnummern.

Level 5 — Category Leader: Die höchste Entwicklungsstufe ist erreicht, wenn ein Bildungsanbieter selbst Marktwirkung erzeugt. Andere übernehmen seine Themen, Begriffe, Modelle oder Formate. Fachleute möchten Teil seiner Faculty sein, Kunden suchen aktiv den Zugang, und die Organisation wird in ihrem Themenfeld zur Referenz. Sie bedient nicht nur Nachfrage — sie trägt dazu bei, dass Nachfrage überhaupt entsteht.

Die fünf Level stehen in direkter Linie mit den beiden Achsen der Matrix: Auf der X-Achse bewegt sich die Organisation von „**Nachfrage bedienen**“ zu „**Nachfrage schaffen**“, auf der Y-Achse von „**austauschbar**“ zu „**einzigartig**“.

Die Zuordnung erfolgt nicht nach Einschätzung, sondern auf Basis vorher definierter, binärer und evidenzbasierter Kriterien: erfüllt und nachgewiesen gleich Ja; nicht erfüllt oder nicht ausreichend belegt gleich Nein.

Beide Endpunkte — Kiosk und Category Leader — behalten damit ihre Anschaulichkeit. Die Zwischenstufen machen sichtbar, dass strategische Entwicklung nicht in einem einzigen Sprung erfolgt. Ein hervorragend geführter Qualitäts-Kiosk kann eine starke Marktposition besitzen, ohne bereits Bildungsmanufaktur zu sein. Und eine ausgezeichnete Bildungsboutique ist noch nicht automatisch Category Leader.

Was der deutschsprachige Raum daraus ableiten kann

Die amerikanische Entwicklung ist für die hiesige IT-Weiterbildung aufschlussreich — nicht, weil Kalifornien kopiert werden sollte, und auch nicht, weil ein Bildungsanbieter seinen Katalog aufgeben müsste. Der Bedarf an Microsoft-, Cisco-, AWS-, SAP- oder CompTIA-Training besteht fort, und das Kiosk-Modell wird damit weiterhin Erträge erwirtschaften. Ertragskraft und Zukunftsfähigkeit sind allerdings zwei verschiedene Grössen.

Die strategische Frage lautet deshalb: Was bauen wir neben dem Kiosk auf? Ein abgegrenzter Teil der Organisation könnte damit beginnen, neue Themen zu erproben — nicht zwanzig KI-Kurse gleichzeitig, sondern zunächst drei, dafür mit den besten erreichbaren Fachleuten. Dazu gehören kleine Gruppen, aussergewöhnliche Orte, hochaktuelle Inhalte, eigene Formate, Diskussionen mit Expertinnen und Experten, Community-Veranstaltungen, Alumni-Arbeit, sichtbare Faculty-Profile, messbare Teilnehmerbewertungen — und Angebote, die nicht mit einer Kursnummer beginnen, sondern mit einer unternehmerischen Fragestellung.

Das wäre keine Revolution, sondern ein kontrolliertes Experiment mit begrenztem Einsatz und hohem Erkenntniswert. Möglicherweise liegt darin der eigentliche Unterschied zwischen den beiden Küsten: Die einen fragen zuerst, ob sich damit zuverlässig Geld verdienen lässt; die anderen fragen etwas früher, was geschieht, wenn man es ausprobiert. Beide Fragen sind berechtigt. Entscheidend ist die Reihenfolge, in der man sie stellt.

Der Wettbewerber ohne eigenes Schulungszentrum

Das ist vermutlich die interessanteste Erkenntnis aus dem Blick über den Atlantik: Der künftige Wettbewerber eines klassischen IT-Bildungsanbieters muss nicht aussehen wie ein IT-Bildungsanbieter. Er benötigt möglicherweise keine zwanzig Seminarräume, keine grosse Administration und keinen Katalog mit 900 Kursen. Er kann aus acht ausgewiesenen Fachleuten, einem Netzwerk von Spezialisten und einer aktiven Community bestehen — und fünf Themen anbieten, die den Markt gerade besonders beschäftigen.

Diese Konstellation verändert die Wettbewerbslogik. Gegenüber einem zweiten Kiosk lässt sich mit Preis, Terminen und Marketing antreten. Gegenüber einem Angebot, das über Faculty, Renommee und Exklusivität definiert ist, greifen diese Instrumente nur begrenzt. Die gute Nachricht: Faculty, Renommee und Handschrift lassen sich aufbauen. Sie sind das Ergebnis strategischer Entscheidungen, nicht des Zufalls.

Ausblick

Die Zukunft des Seminar-Kiosks wird vermutlich nicht dort entschieden, wo jemand den Kiosk noch effizienter betreibt, sondern dort, wo jemand ein Angebot entwickelt, für das ein Kiosk gar nicht mehr das passende Format ist.

Dann lautet die Frage nicht mehr: Wie bringen wir mehr Menschen in unsere bestehenden Seminare? Sie lautet: Was müssten wir anbieten, damit Menschen ausdrücklich zu uns kommen wollen? Zwischen diesen beiden Sätzen liegen mehrere Entwicklungsstufen. Der Weg führt vom Seminar-Kiosk über den Qualitäts-Kiosk und die Bildungsmanufaktur zur Bildungsboutique — und im besten Fall weiter zum Category Leader, der einen Markt nicht nur bedient, sondern ihn mitprägt.

Quellen

- **ONLC Training Centers:** Remote Classroom Instruction (RCI™), Standortnetz in den USA, Selbstbeschreibung als grösster IT-Trainingsanbieter Nordamerikas. onlc.com/rci-overview.htm; onlc.com/directions.htm (abgerufen am 1. September 2026).
- **New Horizons Computer Learning Centers:** Kursumfang von über 900 Kursen sowie durchschnittliche Trainerbewertung von 4,8 von 5, angegeben in Anbieterverzeichnissen (u. a. dreambound.com). Eine Primärquelle des Unternehmens mit ausgewiesener Erhebungsbasis lag zum Prüfzeitpunkt nicht vor (abgerufen am 1. September 2026).
- **Learning Tree International:** Education Center Herndon (VA) und Crystal City / Arlington (VA), ergänzt um virtuelle Formate. learningtree.com/locations (abgerufen am 1. September 2026).
- **AI Socratic:** Community mit monatlichen Zusammenkünften in New York, San Francisco, Mailand, Madrid und weiteren Städten; Workshop-Reihe mit einer Gruppengrösse von rund zehn Personen. aisocratic.org/about; aisocratic.org/events (abgerufen am 1. September 2026).
- **PerformNet AG:** Bildungsanbieter-Matrix™ 2030 sowie die 10 Benchmarking- und Rating-Gebote™ (Jean Ziegler / Colin A. Hoffmann, 2004), performnet.ch/startseite/10brg/.
- **Hinweis zur Quellenlage:** Angaben von Anbietern und Verzeichnissen sind Selbst- beziehungsweise Drittdarstellungen ohne unabhängige Prüfung. Sie werden hier als Marktsignale zitiert, nicht als verifizierte Kennzahlen.

Wenn der Headhunter klingelt — und wenn nicht

Warum am Ende immer dieselbe Frage zählt: Was lässt sich beweisen?

Ein erster Kontakt mit einem Headhunter verläuft fast immer gleich angenehm: Lebenslauf, Position und Kennzahlen des bisherigen Arbeitgebers passen zum gesuchten Profil. Der Kandidat gehört zum engeren Kreis möglicher Besetzungen. Ebenso häufig ist der andere Fall: Das Profil überzeugt auf dem Papier, das Telefon klingelt trotzdem nicht. Zwei sehr unterschiedliche Ausgangslagen, eine gemeinsame Frage: Was von alledem ist tatsächlich nachweisbare Leistung, und was ist nur überzeugend formulierte Behauptung?

Beide Seiten rüsten auf

Wer heute eine Bewerbung oder ein **LinkedIn-Profil** verfasst, tut dies selten noch ohne KI-Unterstützung: Laut der **softgarden-Studie „KI trifft Recruiting 2025“** (6'929 Befragte) nutzt inzwischen fast die Hälfte der Bewerbenden KI beim Verfassen ihrer Unterlagen. Aus der Mitarbeit an einem Projekt wird so schnell eine „**strategische Verantwortung**“, aus zwanzig Jahren im selben Unternehmen vor allem eines: **langjährige Erfahrung**.

Auf der anderen Seite des Prozesses sitzt jedoch jemand, der dieselbe Technologie einsetzt — nur professioneller. Nach der **HTWK-Leipzig-Recruiting-Studie 2025** (über 700 HR-Verantwortliche) setzen rund 90 Prozent der Unternehmen KI-Tools im Bewerbungsprozess ein; **LinkedIn Talent Insights** zufolge nutzt die Mehrheit der europäischen Personalberatungen KI beim Sourcing.

Die KI des Headhunters hat das Profil oft längst gelesen, analysiert, mit Hunderten anderen verglichen und eingeordnet. Das geschieht, lange bevor ein Gespräch überhaupt zustande kommt — oder eben nicht.

Entscheidend ist dabei eine Asymmetrie, die keine KI beseitigt: *Wer eine Bewerbung schreibt, tut dies vielleicht zum fünften Mal im Berufsleben. Wer sie liest, hat Hunderte gelesen und erkennt Muster, Floskeln und aufgeblähte Titel auf den ersten Blick.*

Die KI ersetzt diese Erfahrung nicht — sie multipliziert sie.

Von der Sprache zur Substanz

Damit verschiebt sich die eigentliche Frage. Es geht nicht mehr darum, ob ein Profil oder eine Karriere überzeugend wirkt, sondern ob dahinter etwas steckt, das sich von anderen unterscheidet. Eine reine Zeitangabe — zwanzig Jahre Erfahrung, zehn Jahre in derselben Funktion — sagt für sich genommen wenig darüber aus, was in dieser Zeit tatsächlich verändert, gelöst oder geschaffen wurde. Und ebenso wenig sagt ein beeindruckender Unternehmenserfolg automatisch etwas über die persönliche Managementleistung dahinter aus: In wachsenden Märkten entstehen überzeugende Zahlen mitunter auch ohne aussergewöhnliches Zutun — der Markt selbst liefert den Rückenwind.

Die Beweiskette

Aus dieser Verschiebung lässt sich leicht eine nachvollziehbare Beweiskette ableiten, die sich unabhängig von Position oder Karrierestufe anwenden lässt: Behauptung, persönlicher Beitrag, messbares Ergebnis, Vergleichsmassstab, unabhängige Bestätigung. *KI-gestützte Verfahren können diesen Abgleich erheblich erleichtern, indem sie Selbstdarstellung systematisch mit beobachtbarer Marktentwicklung und öffentlich zugänglichen digitalen Spuren in Beziehung setzen.* **Damit wird aus einer primär narrativen Erfolgsdarstellung eine überprüfbare Hypothese.**

Wenn alle glänzen

Die KI erzeugt dabei einen paradoxen Nebeneffekt: Sie macht durchschnittliche Profile sprachlich aussergewöhnlich. Attribute wie „strategisch“, „transformationsstark“ oder „kundenorientiert“ finden sich zunehmend in nahezu jedem Profil. Je besser KI Formulierungen poliert, desto weniger unterscheidet die Formulierung selbst noch irgendjemanden. Dann zählen Belege: **Zahlen, Projekte, Ergebnisse, Referenzen — Dinge**, die sich nicht nachträglich am Bildschirm erzeugen lassen.

Unterschiede je Zielgruppe

Der Massstab **„Substanz statt Sprache“** gilt für jede Bewerbungssituation. Wie er sich konkret anwenden lässt, unterscheidet sich jedoch deutlich zwischen Mitarbeitenden, die sich am Markt neu positionieren, und Führungskräften, die sich einer Executive-Search-Prüfung stellen.

Für Mitarbeitende

Wer nach Wochen ohne Rückmeldung versucht ist, zum wiederholten Mal das eigene Profil umzuschreiben, sollte stattdessen fragen: Welche überprüfbaren Fakten machen mich für einen fremden Dritten interessant — wenn er hundert Menschen mit ähnlicher Berufserfahrung vor sich hat? Ein professioneller Blick stellt dazu andere Fragen, als das eigene Selbstbild:

- Was kann diese Person heute, was sie vor fünf Jahren noch nicht konnte?
- Welche Probleme hat sie nachweisbar gelöst, was hat sie aufgebaut oder neu geschaffen?
- Ist ihr Fachwissen aktuell, welche relevanten Weiterbildungen liegen in den letzten Jahren?
- Hat sie publiziert, Vorträge gehalten oder Fachbeiträge geschrieben?
- Was findet eine KI über diese Person, wenn sie nicht deren Selbstdarstellung, sondern deren digitale Spuren untersucht?

Daraus lässt sich ein Arbeitsprogramm ableiten, das sich in jedem Karrierestadium beginnen lässt: Leistungen belegbar machen, statt sie in Adjektive zu verpacken; Aktualität nachweisen, insbesondere in Themen wie KI und neuen Geschäftsmodellen; sichtbar werden durch Fachbeiträge, Vorträge oder Interviews, die kein Prompt ersetzen kann; und die eigene Perspektive wechseln — das Profil regelmässig mit den Augen eines Auftraggebers lesen und fragen, welches Problem man für ihn löst.

Für Führungskräfte

Für strategische Managementpositionen reicht dieser Massstab allein nicht: Hier tritt zur individuellen Substanzfrage eine zusätzliche Unterscheidung hinzu — die zwischen Unternehmenserfolg und persönlicher Managementleistung. Wuchs ein Unternehmen um 30 Prozent, während der relevante Gesamtmarkt im gleichen Zeitraum ebenfalls um 30 Prozent wuchs, entspricht der ausgewiesene Erfolg im Wesentlichen der Marktentwicklung — der individuelle Beitrag bedarf dann einer gesonderten Begründung.

Aussagekräftiger ist häufig das Verhalten in Phasen rückläufiger Nachfrage oder struktureller Veränderungen: Hier zeigt sich, ob eine Führungskraft Entwicklungen frühzeitig erkennt und aktiv gegensteuert.

Auch der Referenzrahmen unterscheidet sich: Operative Referenzen aus Einkauf oder Personalentwicklung bestätigen zuverlässig funktionierende Prozesse, sind für die Beurteilung strategischer Managementleistung aber nur eingeschränkt aussagekräftig.

Wer sich für eine CEO- oder Geschäftsführungsposition empfiehlt, sollte deshalb Referenzen auf vergleichbarer Entscheidungsebene benennen können. Infrage kommt etwa der CEO eines wichtigen Kunden: Er kann eine eingebrachte Idee, eine strategisch entwickelte Partnerschaft oder ein frühzeitig erkanntes Kundenproblem aus eigener Erfahrung einordnen.

Formuliert eine Führungskraft etwa, unter ihrer Verantwortung sei das Grosskundengeschäft erheblich ausgebaut worden, lässt sich das anhand weniger Anschlussfragen prüfen:

- Was wurde konkret verändert?
- Wie gross war der gemessene Effekt?
- Wie entwickelte sich im gleichen Zeitraum der Gesamtmarkt?
- Welcher Effekt wäre vermutlich auch ohne die genannte Massnahme eingetreten?
- Und welcher Kunde — welcher CEO — kann den persönlichen Beitrag bestätigen?

Ein solches Vorgehen entspricht im Grunde einer kleinen **Due Diligence** der Führungskraft, wie sie bei Unternehmensübernahmen längst selbstverständlich ist.

Diagnose ohne Trost

Ob das Telefon klingelt oder nicht, ob die zweite Gesprächsrunde stattfindet oder ausbleibt — die Ursache liegt selten in einer unglücklichen Formulierung. Sprachlicher Glanz ist kein Unterscheidungsmerkmal mehr, seit ihn jeder mit drei Prompts erzeugen kann. Was bleibt, ist die Substanz: nachweisbare, einer Person eindeutig zurechenbare, im Marktvergleich

eingeeordnete und unabhängig bestätigte Leistung. Wer sie vorweisen kann, wird angerufen — unabhängig davon, wie oft das Profil zuvor überarbeitet wurde, und ohne auf den Zufall angewiesen zu sein.

Quellen

- Akerlof, G. A.** (1970). The Market for „Lemons“: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500.
- Spence, M.** (1973). Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
- Kelley, H. H.** (1967). Attribution Theory in Social Psychology. *Nebraska Symposium on Motivation*, 15, 192–238.
- Kahneman, D.** (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Rosenzweig, P.** (2007). *The Halo Effect ... and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*. Free Press.
- Ross, L.** (1977). The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 10, 173–220.
- softgarden** (2025). „KI trifft Recruiting 2025“. Befragung von 6'929 Bewerbenden zur KI-Nutzung im Bewerbungsprozess.
- HTWK Leipzig** (2025). „Recruiting-Studie 2025“. Befragung von über 700 HR-Verantwortlichen zur Personalbeschaffung und zum KI-Einsatz in Bewerbungsprozessen.
- LinkedIn Talent Insights** (2025). Daten zum KI-gestützten Sourcing in europäischen Personalberatungen, DACH-Raum.
- workidentity** (2026). „KI in der Personalauswahl — Bias & EU AI Act“. Zum Self-Preference-Bias von KI-Systemen gegenüber KI-generierten Texten.

Zum Autor

Ulrich Hoffmann arbeitet seit mehr als 50 Jahren in und mit der IT-Weiterbildung – vom Trainer bis ins internationale Management. Sein erstes Trainer-Mandat übernahm er am Dienstag, dem 1. April 1975, in einem NATO-Trainingszentrum – drei Tage bevor Microsoft gegründet wurde und auf den Tag genau ein Jahr vor der Gründung von Apple Computer. 2004 war er Mitbegründer der Schweizer **PerformNet AG**, deren Verwaltungsratspräsident er heute ist. Er ist Entwickler des **International Training Center Rating® (ITCR)** und des **Executive DNA Rating™ (E.DNA)**. Inhaltlich beschäftigt er sich vor allem mit Benchmarking, Performance- und Qualitätsanalysen, Management und strategischen Veränderungen im Weiterbildungsmarkt. Daneben schreibt er Essays und Kolumnen zum Bildungsmanagement; einzelne davon entstehen gemeinsam mit Subject Matter Experts (SME) aus der Praxis, die als Co-Autoren gezeichnet und am Essayende kurz vorgestellt werden.

Zum Einsatz von KI (Claude Fable 5) in dieser Reihe

Für die finale Qualitätskontrolle vor Veröffentlichung wird KI mit folgendem Prüfauftrag eingesetzt. Der Prompt ist hier im Wortlaut dokumentiert, damit nachvollziehbar bleibt, wonach genau geprüft wurde:

Prüfe den folgenden Text als finale Qualitätskontrolle vor Veröffentlichung. Gehe die Kategorien einzeln durch und liste Befunde mit Zeilen-/Absatzverweis. Wenn eine Kategorie fehlerfrei ist, sag das kurz – keine erfundenen Probleme.

1. *Formale Richtigkeit — Rechtschreibung, Grammatik, Zeichensetzung (Schweizer Hochdeutsch, kein ß); konsistente Schreibweisen; einheitliche Formatierung*
2. *Quellenangaben — korrekte Zuordnung genannter Autoren/Konzepte; Belege für Zahlen, Zitate, starke Behauptungen; korrekte Wiedergabe von Zitaten*
3. *Sachliche Konsistenz — Widersprüche im Text; einheitliche Verwendung zentraler Begriffe*
4. *Stil/Hausstandard — Einhaltung von Ton, Format, Struktur*
5. *Risiken — angreifbare Formulierungen; unbelegte Superlative oder Verallgemeinerungen*

Die inhaltliche Verantwortung – Thesen, Argumentation, Auswahl der Beispiele – liegt beim Autor.

Einladung zum Widerspruch

Wer bessere Zahlen hat, soll sie zeigen. Aktuellere Marktstudien, belastbarere Quellen, andere Schlussfolgerungen – ich führe Korrekturen im Text nach und nenne, von wem sie stammen.

Am liebsten öffentlich, als z.B. als Panel auf der nächsten **EATO-Herbsttagung**. Unter vier Augen geht es auch, nur lernt dann niemand sonst etwas dabei.

Es geht nicht darum, wer recht hat. Es geht darum, was sich belegen lässt.

----- ULH -----