

Projekt Phönix - The Debriefing Notice

Set 03 // 27. September 2026



Die **Debriefing Notice** ist «*die Fortsetzung des Seminars mit anderen Mitteln*» – frei nach Carl von Clausewitz.

Sie ist kein Newsletter. Kein Marktspiegel. Und keine Wiederholung dessen, was ohnehin überall zu lesen war.

Sie griff auf, was im Seminarraum begonnen hatte, und führte es weiter: mit Beobachtungen zu Entwicklungen, mit Ideen und gelegentlich mit unbequemen Fragen zu

einem Weiterbildungsmarkt, der sich stärker verändert, als es auf den ersten Blick scheint. Bewusst kamen auch Themen zur Sprache, die in der Branche bislang kaum Beachtung fanden – als Einladung, genauer hinzusehen. Mal als Essay, mal als Komödie. Jeder Text stand für sich. Wiederkehrende Bilder waren dennoch gewollt, so wie ein Trainer am dritten Tag an ein Bild vom ersten Tag anknüpft.

Die Texte gingen an die Seminarteilnehmer in Münster, an unsere **ITCR-Kunden**, an **EATO-Mitglieder** sowie an einige handverlesene Empfänger, von denen wir glaubten, dass sie mit dem einen oder anderen Gedanken etwas anfangen können.

Es gab keinen festen Erscheinungstermin, keinen redaktionellen Pflichtumfang und keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Dafür hoffentlich hin und wieder einen Gedanken, bei dem man innehielt und sagte: **«So habe ich das noch nicht gesehen.»** Und wenn nicht? **Auch kein Problem.**

Mit der Ausgabe vom 27. September 2026 schliesst die Reihe. Demnächst erscheinen alle Texte gesammelt als E-Book – zum Nachlesen, Weitergeben oder für alle, die erst jetzt einsteigen. Die Fragen bleiben offen.

PS: Die Idee dahinter reicht weiter als diese Reihe. Wie setzt ein Bildungsanbieter das Seminar mit anderen Mitteln fort, wenn die Teilnehmer den Raum verlassen haben? Das wäre ein lohnendes Thema für die EATO-Herbsttagung gewesen – und es bleibt eines für jedes Haus, das mehr sein will als ein Termin im Kalender.

Die langsamste Innovation der Weiterbildung

Warum sich Technologien immer schneller durchsetzen,
und der Qualitätsnachweis noch immer auf seine Entdeckung wartet

Die Dampfmaschine brauchte Jahrzehnte, bis sie die Wirtschaft grundlegend verändert hatte. Vom Beginn ihrer industriellen Nutzung bis zur breiten Durchsetzung kann man durchaus von einer Grössenordnung von rund hundert Jahren sprechen.

Beim Personal Computer ging es schon erheblich schneller. Rund zwei Jahrzehnte genügten, um aus einem Gerät für Spezialisten ein selbstverständliches Arbeitsmittel auf nahezu jedem Schreibtisch zu machen.

Das Internet brauchte ebenfalls ungefähr zwei Jahrzehnte, um Wirtschaft und Gesellschaft grundlegend zu verändern.

Beim Smartphone waren es keine zehn Jahre mehr.

Und die Künstliche Intelligenz?

Vielleicht fünf bis zehn Jahre.

Vielleicht sogar weniger.

Die interessante Entwicklung liegt deshalb nicht allein in den Technologien selbst.

Sie liegt in ihrer Diffusionsgeschwindigkeit.

Was früher Generationen benötigte, geschieht heute innerhalb weniger Jahre.

Jede Revolution benutzt die Infrastruktur ihrer Vorgänger

Dafür gibt es einen einfachen Grund. Die Dampfmaschine musste gebaut, transportiert, installiert und gewartet werden. Für die Verbreitung des Personal Computers mussten Millionen Geräte produziert, verkauft und aufgestellt werden. Das Internet benötigte Netze, Server, Leitungen und entsprechende Endgeräte. Das Smartphone konnte bereits auf Mobilfunknetze und Internet aufsetzen.

Und die KI? Sie trifft auf eine nahezu perfekte Infrastruktur.

Computer sind vorhanden. Smartphones sind vorhanden. Internetzugänge sind vorhanden. Cloud-Infrastrukturen existieren. Milliarden Menschen sind miteinander vernetzt.

Eine neue KI-Anwendung muss nicht erst eine Infrastruktur schaffen. **Sie kann auf einer bereits vorhandenen Infrastruktur sofort skalieren.** Und genau deshalb steht die Wirtschaft vor einer Veränderung, für die es historisch kaum Vergleichbares gibt.

Was gestern noch Arbeit war, wird heute zur Funktion

Viele handwerkliche Tätigkeiten der Wissensarbeit übernimmt KI bereits heute schneller, konsistenter und vielfach zu einem Bruchteil der bisherigen Kosten.

- Texte formulieren.
- Daten analysieren.
- Angebote vorbereiten.
- Präsentationen erstellen.
- Informationen recherchieren und verdichten.
- Lernmaterialien entwickeln.
- Kundenanfragen bearbeiten.
- Marketinginhalte erzeugen.
- Administrative Prozesse unterstützen.

Was früher Stunden beanspruchte, dauert plötzlich Minuten. Dabei geht es nicht darum, ob ein Mensch diese Arbeiten ebenfalls erledigen kann. Natürlich kann er das.

Die entscheidende Frage lautet: **Warum sollte man eine Tätigkeit weiterhin auf traditionelle Weise erledigen, wenn eine Maschine sie schneller, reproduzierbarer und erheblich preiswerter erledigen kann?**

Damit verändert sich die Wertschöpfung. Der Wert liegt künftig immer weniger in der reinen Ausführung. Er liegt zunehmend darin, zu entscheiden:

- Was soll getan werden?
- Warum soll es getan werden?
- Nach welchen Kriterien geschieht es?
- Und woran erkennen wir ein gutes Ergebnis?

Das ist eine Managementfrage. Und genau hier wird es für Bildungsanbieter interessant.

Eine erstaunlich langsame Erkenntnis

Vergleichen wir die Entwicklungsgeschwindigkeit noch einmal:

Entwicklung	Grobe Diffusionszeit
Dampfmaschine	ca. 100 Jahre
Personal Computer	ca. 20 Jahre
Internet	ca. 20 Jahre
Smartphone	unter 10 Jahre
Generative KI	möglicherweise 5–10 Jahre
Unabhängiger Qualitätsnachweis in der Weiterbildung	seit 2006 konkret verfügbar – breite Durch- setzung noch offen

Und nun eine andere Innovation: **Die Erkenntnis, dass Bildungsqualität nicht nur behauptet, sondern nachvollziehbar nachgewiesen werden sollte.**

Wie lange braucht sie? Offenbar länger. Denn bereits seit 2006 existiert mit dem **International Training Center Rating® – ITCR** ein Verfahren, das genau diesen Gedanken verfolgt.

Nicht: *Wir sind gut, weil wir das über uns sagen.*

Sondern: **Wir können anhand definierter Kriterien zeigen, was wir leisten.**

Zwanzig Jahre später ist diese Idee keineswegs selbstverständlich geworden. Noch immer begegnet man auf den Webseiten von Bildungsanbietern Aussagen wie:

- „Hohe Qualität.“
- „Erfahrene Trainer.“
- „Praxisnah.“
- „Individuell.“
- „Professionell.“
- „Kundenorientiert.“

Das Problem ist nicht, dass diese Aussagen falsch sein müssen. Das Problem ist: **Sie sind zunächst nur Aussagen.**

Eine Behauptung ist noch kein Qualitätsmerkmal

Jeder Anbieter kann hohe Qualität behaupten. Jeder kann seine Trainer als erfahren bezeichnen. Jeder kann Kundenorientierung versprechen. Und jeder kann seine Seminare als praxisnah darstellen. Das macht diese Aussagen noch lange nicht falsch.

Aber es macht sie leicht austauschbar.

Und genau das wird in einer Welt problematisch, in der nicht mehr ausschliesslich der Mensch Webseiten liest. Immer häufiger liest eine Maschine mit. Sie analysiert. Sie vergleicht. Sie verdichtet. Und auf dieser Grundlage beantwortet sie Fragen wie:

- Welcher Bildungsanbieter ist für mich geeignet?
- Welche Anbieter verfügen über nachweisbare Qualität?
- Welche Trainer sind besonders qualifiziert?
- Welches Bildungszentrum hebt sich vom Wettbewerb ab?

Damit tritt neben die klassische Suchmaschinenoptimierung ein weiterer Faktor:

GEO wird zum Booster

Generative Engine Optimization – GEO – verändert die Spielregeln. Denn eine generative Maschine interessiert sich weniger dafür, wie oft ein Unternehmen auf seiner Homepage behauptet, besonders gut zu sein. Sie sucht nach verwertbaren Signalen.

- Nach belegbaren Informationen.
- Nach unabhängigen Bewertungen.
- Nach sichtbaren Trainerprofilen.
- Nach Publikationen.
- Nach nachvollziehbaren Qualitätsmerkmalen.
- Nach Zertifizierungen.
- Nach Evidenz.

GEO kann dadurch zu einem Booster für Qualitätsnachweise werden. Denn plötzlich gewinnt eine Frage an Bedeutung, die im traditionellen Marketing erstaunlich selten gestellt wurde: **Was davon ist tatsächlich belegt?**

GEO macht zunehmend sichtbar, was ist – und was nur so scheint.

Damit trennt sich langsam:

- Qualitätsversprechen von Qualitätsbeweisen.
- Eigenwerbung von Evidenz.
- Behauptung von Nachweis.

Genau dafür wurde das ITCR geschaffen

Das **International Training Center Rating® (ITCR)** existiert seit 2006. Der Grundgedanke war von Anfang an einfach: Die Leistungsfähigkeit eines Bildungszentrums sollte nicht ausschliesslich daran beurteilt werden, wie es sich selbst beschreibt. Es braucht nachvollziehbare Kriterien. Es braucht überprüfbare Fakten. Und es braucht eine unabhängige Betrachtung.

Dabei geht es nicht darum, einen Anbieter mit einem hübschen Siegel zu dekorieren. Ein Siegel ist letztlich nur das sichtbare Ergebnis. Entscheidend ist die Frage dahinter: **Was kann dieser Bildungsanbieter tatsächlich nachweisen?**

Genau diese Frage dürfte im Zeitalter von KI und GEO wesentlich wichtiger werden.

KI erhöht den Druck auf austauschbare Leistungen

Gleichzeitig entsteht von einer anderen Seite Druck. KI greift bevorzugt dort an, wo Leistungen standardisierbar sind. Je austauschbarer eine Tätigkeit ist, desto einfacher kann sie automatisiert werden.

- Das betrifft Administration.
- Marketing.
- Recherche.
- Teile des Vertriebs.
- Die Produktion von Lernmaterial.
- Und zunehmend auch Teile der Wissensvermittlung selbst.

Ein Bildungsanbieter kann deshalb nicht dauerhaft darauf setzen, dass das, was gestern noch ausreichend war, auch morgen noch einen Wettbewerbsvorteil darstellt.

Wenn Inhalte überall verfügbar sind, wird der Inhalt allein nicht reichen.

Wenn Standardseminare austauschbar sind, wird der Seminartitel nicht reichen.

Wenn erfahrene Trainer überall versprochen werden, wird das Versprechen nicht reichen.

Wenn KI immer mehr handwerkliche Tätigkeiten übernimmt, steigt der Wert dessen, was nicht beliebig austauschbar ist.

- **Strategie.**
- **Profil.**
- **Reputation.**
- **Eigenständige Kompetenz.**
- **Und nachweisbare Qualität.**

Vielleicht beginnt die Diffusion jetzt

Möglicherweise brauchte die Idee des unabhängigen Qualitätsnachweises deshalb gar nicht zwanzig Jahre, weil sie schlecht war. Vielleicht fehlte lediglich der externe Beschleuniger. Dieser Beschleuniger könnte jetzt vorhanden sein.

- **KI verändert die Wertschöpfung.**
- **GEO verändert die Sichtbarkeit.**

Beides zusammen könnte dazu führen, dass Anbieter künftig wesentlich stärker danach beurteilt werden, welche ihrer Aussagen sich tatsächlich belegen lassen. Damit könnte ausgerechnet eine Technologie, die viele traditionelle Leistungen infrage stellt, einer alten Idee zum Durchbruch verhelfen: **Qualität ist erst dann ein belastbares Differenzierungsmerkmal, wenn sie nachgewiesen werden kann.**

Seit 2006 stellt das **ITCR** genau diese Frage.

Nicht: Wie gut halten Sie sich selbst für Ihren Markt?

Sondern: **Was können Sie davon belegen?**

Vielleicht ist 2026 deshalb nicht nur das zwanzigste Jahr des **ITCR**. Vielleicht beginnt jetzt erst seine eigentliche Diffusionsphase. Denn eine neue Technologie kann man kaufen.

Ein unabhängiger Qualitätsnachweis könnte dagegen sichtbar machen, was wirklich vorhanden ist.

Der Massstab vor dem Massstab

Warum die 10 Benchmarking- und Rating-Gebote™

wichtiger sein könnten als das Rating selbst

Benchmarking klingt zunächst bestechend einfach

Man vergleicht Organisationen miteinander, identifiziert die Besten, untersucht, was diese anders machen, und versucht, daraus zu lernen: Lernen von den Besten.

Genau das war 2004 der Grundgedanke eines Benchmarking-Projekts, das die Vergleichbarkeit von Bildungseinrichtungen herstellen sollte. Erfolgreiche Vorgehensweisen sollten identifiziert und - wo sinnvoll - von anderen adaptiert werden.

Eine vernünftige Idee. Das eigentliche Problem begann erst bei einer scheinbar einfachen Frage: Was vergleichen wir eigentlich - und wer bestimmt, was wichtig ist?

Wenn die Bewerteten ihren eigenen Massstab bauen

Sehr schnell zeigte sich ein grundsätzliches Problem. An der Definition der Kriterien sollten Personen und Organisationen mitwirken, die später selbst anhand dieser Kriterien verglichen werden würden. Damit sass nicht nur Fachwissen am Tisch. Es sass auch Eigeninteresse am Tisch.

Jeder Beteiligte brachte seine Organisation, seine Erfahrungen und seine Vorstellung davon mit, was eine gute Bildungseinrichtung ausmacht. Und selbstverständlich wollte niemand am Ende eines Benchmarkings schlecht dastehen. Was die eigene Organisation besonders gut beherrschte, erschien schnell besonders wichtig. Was man selbst nicht oder nur unzureichend erfüllte, konnte dagegen leicht als weniger relevant betrachtet werden.

Dafür braucht es keine böse Absicht. Es genügt, dass Menschen die Welt bevorzugt aus der Perspektive ihrer eigenen Erfahrungen betrachten. Für ein objektivierbares Benchmarking wird genau das zum Problem.

Stellen wir uns einen sportlichen Wettbewerb vor, bei dem die Teilnehmer vor dem Start gemeinsam bestimmen dürfen, welche Disziplinen in die Gesamtwertung eingehen. Der Sprinter

möchte die 100 Meter besonders hoch gewichten, der Marathonläufer die Ausdauer, der Hochspringer die Sprungkraft. Jeder hat gute Argumente. Trotzdem stimmt etwas nicht: Diejenigen, die miteinander verglichen werden sollen, konstruieren gleichzeitig den Massstab, nach dem sie später beurteilt werden.

Wer gemessen wird, darf seine Erfahrungen einbringen.

Aber er sollte den Zollstock nicht nach seinen eigenen Massen anfertigen dürfen.

Das eigentliche Problem: Abstraktion

Damit kommen wir zu einem Problem, das bei Benchmarking-Projekten leicht unterschätzt wird: dem notwendigen Abstraktionsgrad.

Die beteiligten Führungskräfte kannten ihre Organisationen nicht zu wenig. Möglicherweise kannten sie sie sogar zu gut. Sie befanden sich gedanklich tief innerhalb ihrer eigenen Prozesse, Produkte, Kundenstrukturen und über Jahre gewachsenen Vorstellungen davon, was richtig und wichtig ist.

Dieses Wissen ist für die Führung einer Organisation wertvoll. Bei der Konstruktion eines allgemeingültigen Benchmarks kann es gleichzeitig zum Hindernis werden. Was in der eigenen Organisation wichtig ist, wird leicht zu etwas, das grundsätzlich wichtig sein müsse. Was man selbst erfolgreich praktiziert, wird zum Qualitätsmerkmal. Und was man nicht benötigt oder nicht beherrscht, erscheint möglicherweise weniger relevant.

Das Problem ist damit nicht unbedingt zu wenig Wissen. Das Problem kann zu viel organisationsspezifisches Wissen bei gleichzeitig zu geringer Abstraktion sein.

Benchmarking verlangt deshalb eine andere Denkrichtung. Nicht: Wie machen wir es? Auch nicht: Was halten wir für richtig? Sondern: Welche Aussage bleibt unabhängig von unserer eigenen Organisation gültig?

Man muss gedanklich mit dem Fahrstuhl mehrere Etagen nach oben fahren und die eigene Organisation von dort nur noch als eine von vielen möglichen Ausprägungen betrachten. Erst auf dieser Flughöhe lässt sich erkennen, was allgemeingültig und was lediglich organisationspezifisch ist.

Benchmarking beginnt deshalb nicht mit dem Vergleich anderer.

Es beginnt mit der Fähigkeit, von sich selbst zu abstrahieren.

Der Schiedsrichter darf nicht gleichzeitig mitspielen

Das bedeutet nicht, dass Betroffene von der Entwicklung eines Benchmarks ausgeschlossen werden sollten. Ihr Wissen kann unverzichtbar sein. Aber es gibt einen fundamentalen Unterschied zwischen: „*Ich liefere Wissen für die Konstruktion des Massstabs*“ und „*Ich bestimme den Massstab, mit dem ich anschliessend selbst gemessen werde.*“

Deshalb braucht ein belastbares Benchmarking eine Instanz, die Kriterien aus einer übergeordneten Perspektive betrachtet. Nicht, weil externe Personen automatisch klüger wären, sondern weil ihre Aufgabe eine andere ist. Sie müssen fragen, ob ein Kriterium organisationsunabhängig anwendbar, eindeutig definiert, überprüfbar, mit Evidenz belegbar und reproduzierbar ist.

Ein Massstab darf sich dem zu Messenden nicht anpassen.

Sonst ist er kein Massstab mehr.

Zwei ungewöhnliche Perspektiven

Aus diesem Problem heraus entstanden die **10 Benchmarking- und Rating-Gebote™**. Interessant ist dabei auch der fachliche Hintergrund ihrer Urheber: **Colin Hoffmann**, ein Mathematiker und Informatiker. **Jean Ziegler** ist Jurist und Unternehmensberater.

Vielleicht war gerade diese Kombination entscheidend. Der Mathematiker denkt in Strukturen, logischen Zusammenhängen und Messbarkeit. Der Informatiker denkt in Regeln, Systemen und Reproduzierbarkeit. Der Jurist fragt nach Definitionen, Nachweisen und der Belastbarkeit von Aussagen. Der Unternehmensberater betrachtet Organisationen, Interessenlagen und wirtschaftliche Zusammenhänge.

Beide mussten deshalb nicht zuerst beantworten: Wie sieht unsere ideale Bildungseinrichtung aus? Sie konnten eine Ebene höher ansetzen: Welche Anforderungen müssen ein Kriterium erfüllen, damit es überhaupt zur nachvollziehbaren Bewertung unterschiedlicher Organisationen herangezogen werden darf?

Damit entstand kein weiterer Kriterienkatalog, sondern ein Rahmen für die Konstruktion von Kriterien.

Vielleicht hat die Idee ihre Erfinder überholt

Möglicherweise haben **Colin Hoffmann** und **Jean Ziegler** damit etwas geschaffen, dessen Bedeutung über die ursprüngliche Aufgabenstellung hinausgewachsen ist. Die **10 Benchmarking- und Rating-Gebote™** definieren nicht, welche Organisation gut oder schlecht ist. Sie bestimmen auch nicht, welches Geschäftsmodell das richtige ist. Sie setzen früher an.

Die zentrale Frage lautet: Unter welchen Voraussetzungen darf ein Kriterium überhaupt Bestandteil eines seriösen Vergleichs sein?

Damit entsteht eine Metaebene:

Abstraktion → Legitimation des Kriteriums → Kriterien → Evidenz → Bewertung → Benchmark.

Ein Kriterium darf nicht allein deshalb Bestandteil eines Benchmarks werden, weil es dem Entwickler, Auftraggeber oder einer beteiligten Organisation wichtig erscheint. Es muss begründbar sein, warum gerade dieses Kriterium für den Untersuchungsgegenstand relevant ist.

Sonst könnte beispielsweise die Anzahl der Seminarräume objektiv erfasst, überprüft und reproduzierbar bewertet werden - ohne dass damit geklärt wäre, warum die Zahl der Räume überhaupt etwas über die Qualität oder Leistungsfähigkeit eines Bildungsanbieters aussagen soll.

Wenn Subjektivität mathematisiert wird

Das Ergebnis eines Ratings kann beeindruckend aussehen: 87,4 Punkte. Vier Sterne. Level 4. Platz 3 von 27. Die Mathematik erzeugt den Eindruck von Objektivität.

Doch mathematische Präzision beweist noch lange nicht die Objektivität des zugrunde liegenden Modells. Vielleicht wurden bereits bei der Auswahl der Kriterien subjektive Entscheidungen getroffen. Vielleicht wurden Gewichtungen nach Ermessen festgelegt. Vielleicht spiegeln die Kriterien hauptsächlich die Vorstellungen ihrer Konstrukteure wider.

Aus einer persönlichen Überzeugung wird ein Kriterium. Aus dem Kriterium wird eine Gewichtung. Aus der Gewichtung entsteht eine Punktzahl. Und die Punktzahl wird schliesslich als objektives Ergebnis präsentiert.

Subjektivität ist damit nicht verschwunden.

Sie wurde lediglich mathematisiert.

Die Blackbox mit Ergebnisanzeige

Noch problematischer wird es, wenn ein Bewertungsmodell seine Kriterien, Gewichtungen, Evidenzanforderungen oder Bewertungsmetriken nicht vollständig offenlegt. Dann kennt der Betrachter zwar das Ergebnis, aber nicht den Weg dorthin.

Warum wurden genau diese Kriterien ausgewählt? Welche Evidenz wurde akzeptiert? Wie wurden einzelne Kriterien gewichtet? Wie entstanden die Schwellenwerte? Und könnte ein unabhängiger Dritter anhand derselben Ausgangsdaten zum selben Ergebnis gelangen?

Fehlen diese Informationen, entsteht eine bemerkenswerte Situation. Ausgerechnet ein Rating, das Vertrauen durch objektivierbare Informationen schaffen soll, verlangt selbst Vertrauen in seine eigene Blackbox: „**Glauben Sie uns. Wir haben es geprüft.**“

Ein Blackbox-Rating kann richtig liegen. Das Problem ist nur: Der Aussenstehende kann es nicht überprüfen.

Eigene Interessen sind nicht automatisch ein Makel

Dass ein Herausgeber wirtschaftliche Interessen verfolgt, macht sein Rating nicht automatisch schlecht. Auch ein kommerziell betriebenes Bewertungsmodell kann methodisch ausgezeichnet sein.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht: **Hat der Herausgeber eigene Interessen?**

Sondern: ***Ist das Verfahren so konstruiert und transparent, dass diese Interessen das Ergebnis nicht unkontrolliert bestimmen können?***

Transparenz wird damit zum Korrektiv. Wer andere bewertet, sollte erklären können, warum er genau das misst, was er misst - und warum daraus genau das veröffentlichte Ergebnis folgt.

Wenn aus 87 Punkten ein Rechtsstreit wird

Ein schlechtes Rating ist keine akademische Fingerübung. Es kann wirtschaftliche Folgen haben, Reputation beeinflussen, Kundenentscheidungen verändern und Geschäftsbeziehungen

beeinträchtigen. Ein negativ bewertetes Unternehmen kann deshalb fragen: Auf welcher Grundlage behaupten Sie das eigentlich?

Gerade in einem rechtlich konfliktfreudigen Umfeld wie den USA kann diese Frage besondere Bedeutung bekommen. Ein negatives Ergebnis führt nicht automatisch zu einer erfolgreichen Klage. Für den Ratingdesigner wird aber umso wichtiger, Kriterien, Tatsachengrundlage und Bewertungsweg nachvollziehbar dokumentieren zu können.

Hier zeigen insbesondere die ersten Gebote ihre Bedeutung. Gebot 1: **Ohne Evidenz keine Bewertung. Ein Urteil sollte nicht auf Vermutungen, persönlichen Eindrücken oder nicht überprüfbaren Behauptungen beruhen. Es braucht Evidenz.**

Ebenso wichtig ist Gebot 3: **Öffentlichkeit erhöht Glaubwürdigkeit. Sind Anforderungen, Kriterien und Regeln bekannt, entsteht Transparenz bereits vor dem Ergebnis. Der Bewertete weiss, woran er gemessen wird, und ein unabhängiger Dritter kann prüfen, ob das Ergebnis aus den Regeln tatsächlich ableitbar ist.**

In Verbindung mit der unabhängigen Überprüfbarkeit der Evidenz entsteht ein robuster Dreisatz: Keine Bewertung ohne Beleg. Kein Beleg ohne Überprüfbarkeit. Keine Glaubwürdigkeit ohne Transparenz.

ISO 9001 - ein interessantes Beispiel

ISO 9001 ist kein Benchmarking-Modell für die Qualität einer Bildungsleistung. Die Norm stellt Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem. Gerade deshalb eignet sie sich, um ein anderes Problem sichtbar zu machen: Ein Nachweis darf nur das beweisen, was tatsächlich geprüft wurde.

Eine Bildungseinrichtung kann über ein normgerechtes Qualitätsmanagementsystem verfügen. Daraus folgt aber nicht automatisch, dass ihre Seminare besser sind als diejenigen eines Wettbewerbers, ihre Trainer besser unterrichten, der Lernerfolg höher oder die Kundenzufriedenheit grösser ist.

Der Nachweis selbst kann vollkommen korrekt sein. Problematisch wird es, wenn aus „**Unser Qualitätsmanagementsystem erfüllt definierte Anforderungen**“ kommunikativ „**Unsere Bildungsqualität ist besonders hoch**“ wird.

Evidenz darf nicht weiter reichen als die Aussage, die sie tatsächlich trägt.

Der Zollstock darf nicht aus Gummi sein

Zehn Personen wollen ihre Körpergrösse vergleichen. Jeder bringt seinen eigenen Zollstock mit. Der eine beginnt bei null, der andere bei fünf Zentimetern. Einer misst in Zentimetern, ein anderer verwendet eine selbst entwickelte Skala. Der Grösste schlägt zusätzlich vor, Körpergrösse besonders stark zu gewichten.

Anschliessend werden sämtliche Werte mit einem Computer auf drei Stellen hinter dem Komma berechnet. Die Berechnung kann vollkommen korrekt sein. Das Ergebnis trotzdem wertlos.

Nicht die Mathematik war falsch. Der Massstab war es.

Die Nagelprobe für jedes Rating

Vielleicht sollte deshalb jedes Benchmarking- und Ratingmodell vor seiner Anwendung eine einfache Prüfung bestehen. Man übergibt einem unabhängigen Dritten die Kriterien, deren Definitionen, die zulässigen Evidenzen, die Bewertungslogik, die Gewichtungen, die Schwellenwerte und dieselben Ausgangsdaten.

Dann stellt man nur eine Frage: Kommt dieser unabhängige Dritte zum gleichen Ergebnis?

Wenn ja, beginnt Reproduzierbarkeit. Wenn nein, sollte untersucht werden, an welcher Stelle Interpretationsspielräume, subjektive Entscheidungen oder nicht dokumentierte Regeln das Ergebnis beeinflussen.

Und wenn Kriterien und Bewertungslogik überhaupt nicht veröffentlicht werden? Dann darf eine noch einfachere Frage gestellt werden: Warum nicht?

2004 - eine Vorahnung auf GEO?

Und dann bleibt noch eine beinahe ironische Frage.

Als **Colin Hoffmann** und **Jean Ziegler** im Jahr 2004 die **10 Benchmarking- und Rating-Ge-bote™** formulierten, war von **Generative Engine Optimization, Large Language Models** oder einer **KI**, die innerhalb von Sekunden Bildungsanbieter recherchiert, vergleicht und einordnet, noch keine Rede. **ChatGPT** lag fast zwei Jahrzehnte in der Zukunft. **GEO** kannte niemand.

Und trotzdem lesen sich einige der damaligen Grundgedanken heute erstaunlich aktuell: Ohne Evidenz keine Bewertung. Evidenz muss überprüfbar sein. Öffentlichkeit schafft Nachvollziehbarkeit. Kompetenz muss sichtbar werden. Vertrauen entsteht aus kumulierter Evidenz.

War das 2004 bereits eine Vorahnung auf **GEO**? Natürlich nicht im technischen Sinne. Aber möglicherweise im methodischen.

Denn **KI** hat kein persönliches Verhältnis zum Geschäftsführer eines Bildungsanbieters. Sie sitzt nicht beim gemeinsamen Mittagessen und ist nicht allein von wohlklingenden Eigenbehauptungen beeindruckt. Sie verarbeitet auffindbare Informationen, ordnet Signale ein und versucht, Zusammenhänge herzustellen.

Das macht KI keineswegs automatisch unbestechlich oder unfehlbar. Auch KI kann fehlerhafte oder verzerrte Quellen übernehmen, Zusammenhänge falsch interpretieren oder durch die Struktur der verfügbaren Informationen beeinflusst werden. Gerade deshalb bleiben transparente, überprüfbare und belastbare Evidenzen entscheidend.

Aber etwas verändert sich: Die bloße Behauptung verliert gegenüber auffindbarer und überprüfbarer Evidenz an Wert.

Ein Bildungsanbieter kann auf seiner Homepage „**höchste Qualität**“, „**erstklassige Trainer**“, „**jahrzehntelange Erfahrung**“ oder „**führender Anbieter**“ schreiben. Für eine Maschine sind das zunächst Behauptungen. Aussagekräftiger werden sie, wenn sich dahinter überprüfbare Signale finden lassen: Wer ist die Trainer? Welche Qualifikationen und Leistungsnachweise sind sichtbar? Welche unabhängigen Bewertungen existieren? Welche Publikationen und Qualitätsnachweise sind auffindbar? Wer bestätigt die behauptete Leistungsfähigkeit ausser dem Anbieter selbst?

Damit verändert sich auch die Logik von **SEO** zu **GEO**. Sichtbarkeit allein reicht für eine belastbare Einordnung nicht. Es braucht interpretierbare Substanz.

Und genau hier treffen sich plötzlich zwei Welten, die 2004 kaum jemand miteinander verbunden hätte: die **10 Benchmarking- und Rating-Gebote™** und die heutige **KI-gestützte Informationswelt**. Was damals als methodischer Rahmen für belastbares Benchmarking gedacht war, passt erstaunlich gut zu einer Grundanforderung maschinenlesbarer Reputation: öffentlich, nachvollziehbar, überprüfbar und durch Evidenz gestützt.

Vielleicht war es keine Vorhersage von **GEO**. Aber möglicherweise etwas Interessanteres: eine Methodik, auf die **GEO** zwanzig Jahre später geradezu gewartet hat.

Der Massstab muss zuerst auf die Waage

Vielleicht liegt genau darin die inzwischen grössere Bedeutung der **10 Benchmarking- und Rating-Gebote™**. Sie sagen nicht: Dieser Bildungsanbieter ist gut. Sie sagen auch nicht: Jener Bildungsanbieter ist schlecht. Sie stellen zunächst denjenigen auf den Prüfstand, der solche Aussagen treffen möchte.

Bevor ein Bildungsanbieter seine Leistungsfähigkeit beweisen soll, muss zunächst das Bewertungssystem zeigen, dass es überhaupt geeignet ist, diese Leistungsfähigkeit zu beurteilen.

KI und automatisierte Datenanalyse ermöglichen es heute, innerhalb von Sekunden Rankings, Scores und Bewertungen aus riesigen Datenmengen zu erzeugen. Die Maschine kann schneller rechnen als jeder Mensch. Aber auch die leistungsfähigste KI kann aus ungeeigneten Kriterien nur ungeeignete Ergebnisse erzeugen - möglicherweise schneller, schöner und überzeugender präsentiert, aber deshalb noch lange nicht richtiger.

Deshalb braucht es vor dem Algorithmus einen belastbaren Massstab. Und vor diesem Massstab wiederum Regeln, die bestimmen, wann ein Massstab überhaupt als belastbar gelten darf.

Vielleicht ist genau das die eigentliche Leistung der **10 Benchmarking- und Rating-Gebote™**: Sie definieren nicht das Ergebnis. Sie disziplinieren den Weg dorthin.

Bevor wir andere messen, sollten wir unseren eigenen Zollstock prüfen. Und bevor wir ihn anlegen, sollten wir begründen können, warum ausgerechnet dieser Zollstock überhaupt das Richtige misst.

Heute kommt eine weitere Frage hinzu: **Was passiert, wenn nicht mehr wir selbst den Zollstock anlegen - sondern die Maschine?**

Romulus der Präsente

Präsenzschulung aus Sicht der Moderne – eine ungeschichtliche Komödie in vier Akten

Eine kleine satirische Fingerübung von Ulrich Hoffmann
als Reminiszenz an Friedrich Dürrenmatts «Romulus der Grosse»

Vorbemerkung

Es gibt gute Gründe, ein Loblied auf die Präsenzschulung zu singen. Ich gehöre zu denen, die das tun. Allerdings nicht aus Nostalgie, denn ein Schulungsraum allein ist noch kein Konzept, und ein Trainer vor zehn Teilnehmern ist noch keine Pädagogik.

Ein Loblied singt man aber nur glaubwürdig, wenn man weiss, wie das Lied enden könnte. Deshalb habe ich die Präsenzschulung auf die Bühne gestellt, in einen Seminarraum, der Cicero heisst, weil man in den guten Jahren glaubte, Namen genügten.

Die Fakten im Stück sind nicht erfunden. Erfunden sind nur die Hühner.

Personen

- **Romulus Holzer** – Direktor der Bildungszentrum Imperium AG, seit dreissig Jahren im Amt, hat nie unterrichtet, züchtet Hühner
- **Julia Holzer** – seine Frau, Präsidentin des Verwaltungsrats
- **Rea** – beider Tochter, Trainerin, seit zwanzig Jahren vor Klassen
- **Spurius Pipeline** – Vertriebsleiter, kommt vom «Future of Learning Summit»
- **Cäsar Buzz** – KI-Evangelist, Keynote-Speaker, Gründer dreier Start-ups, Dozent keines einzigen Seminars
- **Apollyon** – Liquidator und Händler für gebrauchte Büroeinrichtung
- **Pyramus und Achilles** – Raumbetreuer, seit 1989 im Haus
- **Der Avatar** – Dozent, ohne Kaffeepause
- **Zehn Teilnehmer** – darunter Nummer drei, fünf, sieben und neun

- **Die Hühner** – *Novell, Lotus Notes, Windows NT, Excel für Einsteiger und die junge Henne Prompt Engineering.*

Ort: Bildungszentrum Imperium AG, Schulungsraum Cicero, zweiter Stock, ohne Lift. Zeit:

Von den Iden des März bis zum Morgen danach, in einem nicht allzu fernen Jahr.

Erster Akt

Das Frühstück

Morgen. Der Schulungsraum Cicero. U-förmig gestellte Tische, zwölf Stühle, ein Beamer an der Decke, der seit 2014 leicht nach links projiziert. Auf dem Flipchart steht noch «Erwartungen an den Tag», von einem Seminar, an das sich niemand mehr erinnert. Durch das Fenster sieht man in den Innenhof, wo Hühner gackern. Pyramus und Achilles stellen Kaffeetassen auf. Sie tun es mit der Würde von Leuten, die wissen, dass die Tassen das Letzte sein werden, was man verkauft.

PYRAMUS Die Kaffeepause beginnt um zehn Uhr fünfzehn.

ACHILLES Es ist neun Uhr.

PYRAMUS Die Kaffeepause beginnt immer um zehn Uhr fünfzehn. Auch wenn kein Seminar stattfindet. Gerade dann. Die Form ist das Einzige, was uns geblieben ist.

ACHILLES Früher kamen zwölf Teilnehmer.

PYRAMUS Früher besass man Räume. Man organisierte Trainer. Man veröffentlichte Termine.

ACHILLES Der Kunde buchte.

PYRAMUS Der Kunde buchte, der Trainer kam, das Seminar fand statt. Das war die Weltordnung.

ACHILLES Und heute?

PYRAMUS Heute ist die Weltordnung ein PDF, das niemand herunterlädt.

Auftritt Spurius Pipeline in zerknittertem Anzug, das Lanyard des «Future of Learning Summit» um den Hals, einen Rollkoffer mit abgebrochenem Rad hinter sich herziehend. Er kommt nach drei Tagen Summit und einer Nacht im Bahnersatzbus.

SPURIUS Der Direktor! Ich muss sofort zum Direktor!

PYRAMUS Der Direktor frühstückt.

SPURIUS Die KI kommt!

ACHILLES Der Direktor frühstückt trotzdem.

SPURIUS Ich habe siebzehn Keynotes gehört. Ich habe elf Stockfotos mit leuchtenden Gehirnen gesehen. Das Imperium ist in Gefahr!

PYRAMUS Das Imperium ist seit 2008 in Gefahr. Nehmen Sie einen Kaffee. Um zehn Uhr fünfzehn.

Auftritt Romulus Holzer im Morgenmantel über der Anzughose, einen Korb mit Eiern in der Hand. Er setzt sich an die Stirnseite des U, wo sonst der Trainer steht, mit der Selbstverständlichkeit eines Mannes, der dort nie gestanden hat.

ROMULUS Guten Morgen, Pyramus. Hat Novell gelegt?

PYRAMUS Novell legt seit 2003 nicht mehr, Herr Direktor.

ROMULUS Und Lotus Notes?

ACHILLES Lotus Notes brütet noch. Es kommt nur nichts heraus.

ROMULUS Windows NT?

PYRAMUS Gestorben. Wir haben es nicht bemerkt, weil es sich vorher genauso verhalten hat.

ROMULUS Und Excel für Einsteiger?

PYRAMUS Zwei Stück.

ROMULUS Excel für Einsteiger legt immer. Die einzige Henne im Haus, die an die Zukunft glaubt, weil sie die Vergangenheit nie begriffen hat. Und die Junge? Prompt Engineering?

ACHILLES Windeier, Herr Direktor. Drei Stück. Sehr gross, sehr glänzend, innen nichts.

ROMULUS Junge Hennen legen Windeier. Man muss sie trotzdem füttern. Es sieht nach Innovation aus.

SPURIUS Herr Direktor! Die KI kommt!

ROMULUS Wer ist der Mann?

PYRAMUS Spurius Pipeline. Vertriebsleiter. Er war auf dem Summit.

ROMULUS Er sieht aus, als hätte er ihn bestiegen. Setzen Sie sich, Pipeline. Ein Ei?

SPURIUS Ich will kein Ei. Ich will eine Strategie.

ROMULUS Das eine ist leichter zu kochen als das andere. *(Er köpft sein Ei.)* Was sagt man auf dem Summit?

SPURIUS Disruptiv. Immersiv. Hyperpersonalisiert. Learning Experience. Game Changer. Paradigmenwechsel.

ROMULUS Und was bedeutet das?

SPURIUS Das hat keiner gesagt.

ROMULUS Dann war es ein guter Summit. Wer etwas Bestimmtes sagt, muss es belegen. *(Er salzt.)*

SPURIUS Die Referenten sagen, in drei Jahren gibt es keine Präsenzschiilung mehr.

ROMULUS Wie viele von ihnen haben je eine Präsenzschiilung gehalten?

SPURIUS *(nach einer Pause)* Einer hat einmal ein Webinar moderiert.

ROMULUS Siehst du, Pyramus. Über das Ende der Schlacht reden immer jene, die nie im Feld standen. *(Er isst.)* Ich übrigens auch nicht.

Auftritt Apollyon mit Zollstock und Klemmbrett. Er misst, bevor er grüsst.

APOLLYON Die Flipcharts, Herr Direktor. Wie besprochen.

ROMULUS Nehmen Sie die Flipcharts.

APOLLYON Die Moderationskoffer?

ROMULUS Nehmen Sie die Moderationskoffer. Aber lassen Sie die roten Klebepunkte da. Mit roten Punkten hat man in diesem Haus dreissig Jahre lang Entscheidungen simuliert.

APOLLYON Und die Trainerporträts von der Homepage? Die hochprofessionellen?

ROMULUS Was zahlen Sie?

APOLLYON Für Porträts von Trainern, die nicht mehr kommen: wenig. Für Porträts von Trainern, die nie gekommen sind: nichts.

ROMULUS Dann nehmen Sie die ersten und lassen Sie mir die zweiten. Ich hänge sie in mein Büro. Sie sind das Ehrlichste an der Homepage. Sie lächeln, weil sie nichts wissen.

APOLLYON *(misst den Beamer)* Und das Gerät?

PYRAMUS Der Beamer bleibt!

ROMULUS Er bleibt. Er ist das einzige Gerät im Haus, das seit Jahren konsequent an seiner Linie festhält.

Apollyon ab, die Flipcharts unter dem Arm wie erlegtes Wild. Auftritt Rea, eine Mappe unter dem Arm, Kreidestaub an der Hose, obwohl es im Haus seit Jahren keine Kreide mehr gibt.

REA Vater, sie tragen die Flipcharts hinaus.

ROMULUS Man trägt immer zuerst hinaus, woran man sich festhalten könnte.

REA Ich habe morgen zehn Teilnehmer.

SPURIUS Zehn? Wie haben Sie das gemacht?

REA Ich habe sie angerufen. Ich kenne sie. Ich weiss, was sie letztes Jahr nicht verstanden haben.

SPURIUS Das ist kein Vertriebsprozess. Das ist Aberglaube.

REA Das ist Unterricht. Mein Vater würde ihn nicht erkennen. Er war nie dabei.

ROMULUS Ich kenne den Unterricht vom Hörensagen. Aus den Feedbackbögen. Aus den Auslastungsberichten. Aus dem, was die Trainer in der Kaffeepause erzählen. Das genügt einem Direktor. Man muss das Pferd nicht reiten, um es zu verkaufen.

REA Und dann wunderst du dich, dass du nicht weisst, was du verkaufst.

ROMULUS Erkläre es mir. Aber in fünf Sätzen. Ich habe ein Ei vor mir.

REA Menschen sitzen in einem Raum und sehen einander. Eine Frage verändert eine Diskussion, ein Einwand bringt einen anderen auf eine Idee. Ich sehe an einem Gesicht, dass meine Erklärung nicht angekommen ist. Ich merke, wenn die Gruppe unruhig wird, wenn einer ausgestiegen ist, wenn die geplante Übung heute nicht funktioniert. Dann beobachte ich, reagiere, verändere und improvisiere.

ROMULUS Fünf Sätze und vier Verben. Nicht schlecht.

REA Darin liegt die Qualität.

ROMULUS Darin liegt eine Qualität, die in diesem Haus niemand messen kann, weil niemand weiss, wonach er suchen müsste. Pyramus, wo sind die Studien?

PYRAMUS Welche Studien?

ROMULUS Die über Lernformen, Gruppendynamik, Aufmerksamkeit und Wissenstransfer. Die man uns geschickt hat.

PYRAMUS Unter dem linken Tischbein, Herr Direktor. Der Tisch wackelte.

ROMULUS Siehst du, Rea. Die Forschung trägt dieses Haus. Wörtlich. Gelesen hat sie keiner. Man liest sie hier mit derselben Leidenschaft wie die Nebenkostenabrechnung.

REA Aus Bequemlichkeit.

ROMULUS Oder aus Desinteresse. Oder weil keiner das methodisch-didaktische Rüstzeug hat, sie einzuordnen. Tragisch war das nie. Das Modell funktionierte. Ein Modell, das funktioniert, braucht keine Gründe. Erst ein Modell, das stirbt, fragt nach ihnen.

SPURIUS Herr Direktor, die KI –

ROMULUS Gehen Sie schlafen, Pipeline. Wer drei Tage Keynotes gehört hat, darf nicht mehr ans Telefon.

Spurius sinkt auf einen Teilnehmerstuhl und schläft sofort ein. Das Namensschild vor ihm trägt den Namen eines Teilnehmers von 2019. Vorhang.

Zweiter Akt

Die Keynote

Mittag. Derselbe Raum, ohne Flipcharts. Spurius schläft noch. Auftritt Julia Holzer mit Cäsar Buzz: Sneakers zum Sakko, ein Headset ohne Gerät dahinter, in der Hand ein Klicker, den er nie loslässt.

JULIA Romulus, das ist Cäsar Buzz. Er rettet uns.

ROMULUS Womit?

BUZZ Mit einer Vision. *(Er klickt. Nichts geschieht. Er klickt noch einmal, mit Überzeugung.)* Stellen Sie sich vor.

ROMULUS Ich stelle mir vor, Sie haben nie unterrichtet.

BUZZ Ich habe drei Start-ups gegründet.

ROMULUS Also nein.

BUZZ Unterrichten ist Legacy. Ich denke Lernen neu.

ROMULUS Mit welchem Wissen?

BUZZ Mit unerschrockenem. Ein Seminar vor zehn müden Teilnehmern um halb drei nach der Kantinen-Lasagne habe ich nie gehalten. Aber ich kenne die Zukunft des Lernens.

ROMULUS Genau.

BUZZ Die KI erkennt bald jeden Lerntyp. Der visuelle Lerner bekommt Bilder. Der auditive bekommt Podcasts.

ROMULUS Und der haptische?

BUZZ *(zögert)* Eine haptische Experience.

ACHILLES Knetmasse.

BUZZ Hyperpersonalisierte Knetmasse.

REA Die Lernstil-Theorie gilt in der Forschung seit Jahren als Neuromythos. Es fehlen belastbare Belege, dass es etwas bringt, Unterricht an einen solchen «Lerntyp» anzupassen.

BUZZ Das ist sehr old school gedacht.

REA Das ist gelesen.

BUZZ Für eine Keynote reicht es. *(Er klickt.)* Bloom! Benjamin Bloom, 1984. Einzelnachhilfe ist zwei Standardabweichungen besser als Klassenunterricht. Two Sigma! Der KI-Tutor macht jedem das Lernen doppelt so gut.

REA Bloom hat das als Problem formuliert. Er fragte, wie man diesen Effekt erreichen kann, ohne jedem Schüler einen Tutor zu geben. Spätere Untersuchungen fanden ausserdem deutlich kleinere Effekte.

BUZZ Sie haben den Artikel gelesen?

REA Über den Titel hinaus.

BUZZ *(leise zu Julia)* Sie ist sehr detailorientiert.

JULIA Sie ist unsere Tochter.

ROMULUS Von mir hat sie es nicht. Ich habe nie ein Detail gekannt. Deshalb bin ich Direktor geworden.

BUZZ Und jetzt das Killer-Szenario. *(Er klickt. Diesmal geht der Beamer an und projiziert, leicht nach links: «The Classroom of Tomorrow».)* Zehn Teilnehmer, bitte!

Zehn Teilnehmer treten auf. Sie tragen Nummern statt Namen. Sie setzen sich ins U. Es ist halb drei, und sie haben Lasagne gegessen.

BUZZ Die KI beobachtet alle zehn gleichzeitig. Sie weiss: Nummer drei hat das Beispiel nicht verstanden.

Nummer drei runzelt die Stirn.

BUZZ Nummer fünf langweilt sich.

Nummer fünf gähnt.

BUZZ Nummer sieben möchte etwas fragen, meldet sich aber nicht.

Nummer sieben betrachtet seine Hände.

BUZZ Und Nummer neun würde von einer Übung mehr profitieren als von weiteren zehn Minuten Erklärung.

Nummer neun steht auf und geht ans Fenster, zu den Hühnern.

BUZZ Das alles liest die KI aus den Gesichtern. In Echtzeit.

ROMULUS Nummer drei, warum runzeln Sie die Stirn?

NUMMER DREI Die Lasagne.

ROMULUS Da haben Sie Ihre Echtzeit, Buzz. Ein Stirnrunzeln kann Verwirrung bedeuten, Konzentration oder die Lasagne.

REA Ob man aus Gesichtsausdrücken zuverlässig auf innere Zustände schliessen kann, ist wissenschaftlich höchst umstritten.

BUZZ Die Modelle werden besser.

Spurius erwacht, greift in seinen Rollkoffer und zieht ein Dokument hervor, dick wie ein Telefonbuch, das es auch nicht mehr gibt.

SPURIUS Verordnung (EU) 2024/1689. Artikel fünf, Absatz eins, Buchstabe f. Emotionserkennung am Arbeitsplatz und in Bildungseinrichtungen: verboten. Seit dem zweiten Februar 2025. Ausnahmen nur aus medizinischen oder Sicherheitsgründen. *(Er blättert.)* Anhang drei, Nummer drei: KI-Systeme, die Lernergebnisse bewerten oder Prüfungen überwachen – Hochrisiko.

Stille. Im Hof gackern die Hühner.

BUZZ Das stand in keiner Keynote.

SPURIUS Es war der einzige Stand ohne Kaffee. Da hatte ich Zeit zum Lesen.

ROMULUS Nummer sieben, Sie bleiben also unentdeckt.

NUMMER SIEBEN Zumindest legal.

ROMULUS Regulierung, Buzz, ist kein Buzzword. Sie hat Paragraphen. Das macht sie auf der Bühne so unbeliebt.

JULIA *(erleichtert)* Also ist alles Hype! Wir müssen gar nichts tun! Pyramus, Kaffee!

PYRAMUS Um zehn Uhr fünfzehn, Frau Präsidentin.

REA Mutter, das ist der zweite Denkfehler.

JULIA Und welcher war der erste?

REA Dass man ihm alles geglaubt hat. Der zweite ist, zu glauben, er habe unrecht, weil er die Details nicht kennt. Er irrt sich im Zeitplan, in der Technik und in der Rechtslage. In der Richtung irrt er sich nicht.

BUZZ *(gerührt)* Danke.

REA Das war kein Kompliment. Die Maschine muss keine Gesichter lesen. Sie sieht, dass Nummer drei die Aufgabe dreimal falsch gelöst hat. Wie lange er gebraucht hat. Wo sich das Missverständnis wiederholt. Welche Vorkenntnisse fehlen und was der nächste sinnvolle Schritt wäre. Das sind Lerndaten, keine Gesichter. Sie sind erlaubt, wenn auch unter Auflagen, sie sind messbar, und sie werden jeden Monat besser genutzt.

JULIA Dann kaufen wir eben, was heute State of the Art ist.

REA Das ist morgen Schnee von gestern. Die Entwickler schlafen nicht.

Romulus ist über seinem Kaffee eingeschlafen.

JULIA Manche Geschäftsleitungen schon.

BUZZ Ich mache Ihnen ein Angebot. Ich rette das Bildungszentrum Imperium. Mit einer Transformation Roadmap, einem AI Readiness Check und einem Metaverse-Campus.

ROMULUS *(erwacht)* Das Metaverse wurde 2021 schon einmal feierlich eröffnet.

BUZZ Der Andrang war –

ROMULUS Überschaubar. Und was verlangen Sie?

BUZZ Die Faculty. Die Marke. Und den Keynote-Slot am nächsten Summit als Transformationsbegleiter eines Traditionshauses.

ROMULUS Sie wollen also das Einzige kaufen, was noch etwas wert ist, und mit dem bezahlen, was Sie selbst nie gebraucht haben.

BUZZ So würde ich das nicht framen.

ROMULUS Deshalb sind Sie Keynote-Speaker und ich nicht. Nein.

JULIA Romulus!

ROMULUS Julia, ich rette dieses Haus nicht mit einem Mann, der nie vor einer Klasse stand. Wenn es untergeht, dann mit jemandem, der das ebenfalls nie tat. Mit mir. Das ist wenigstens ehrlich.

Vorhang.

Dritter Akt

Die Nacht der roten Punkte

Nacht. Der Raum im Notlicht. Der Beamer ist aus, und doch hat man das Gefühl, er projiziere leicht nach links. Romulus sitzt im Morgenmantel am Trainertisch, vor sich ein Glas Wein und die Studien, die er unter dem Tischbein hervorgezogen hat. Der Tisch wackelt.
Auftritt Rea.

REA Du liest.

ROMULUS Ich lese zum ersten Mal, was dreissig Jahre lang meinen Tisch getragen hat. Es ist beunruhigend. Es steht alles drin.

REA Was?

ROMULUS Warum es funktioniert hat. Und dass es nicht deshalb funktioniert hat, weil wir es verstanden hätten.

REA Die KI war zuerst ein Werkzeug, Vater. Sie fasste Texte zusammen, beantwortete Fragen, formulierte eine Übung, vielleicht ein Quiz. Hilfreich. Kein Ersatz für einen Trainer.

ROMULUS Das war beruhigend.

REA Dann wurde sie besser. Sie erklärt denselben Sachverhalt einmal für den Anfänger und einmal für den Experten. Mit einer Analogie. Mit einem Praxisbeispiel. In fünf Sätzen. Oder so lange, bis die letzte Unklarheit beseitigt ist.

ROMULUS Wie du heute Morgen.

REA Nur ohne Ei. Und seither passt sich nicht mehr der Lernende der Erklärung an. Die Erklärung passt sich dem Lernenden an. Das ist keine Keynote-Folie, das ist Alltag. Oft kostenlos, auf jedem Smartphone.

ROMULUS Und mein Haus?

REA Dein Haus verkauft die Erklärung zum festen Termin, im festen Raum, von neun bis siebzehn Uhr.

ROMULUS Mit Kaffeepause um zehn Uhr fünfzehn.

REA Das stärkste Argument der Präsenz war: Der Mensch reagiert auf den Menschen. Wenn die Maschine das zunehmend auch kann, anders und begrenzter, aber rund um die Uhr, dann fragt niemand mehr: Präsenz, online oder hybrid?

ROMULUS Sondern?

REA Welchen Teil des Lernprozesses kann ein Mensch tatsächlich besser gestalten als eine hochentwickelte KI?

ROMULUS *(lange Pause)* Ich weiss es nicht. Ich war nie dabei.

REA Das ist das Unangenehme daran. Du bist nicht der Einzige.

ROMULUS Deine Mutter würde sagen: Wir haben moderne Räume, erfahrene Trainer und Kaffee.

REA Ein Inventar.

ROMULUS Und Buzz würde sagen: Der Mensch rückt wieder in den Mittelpunkt.

REA Ein Kalenderspruch.

ROMULUS Und keiner von beiden hat diese Frage je vor einer Klasse beantworten müssen. Ich auch nicht. Weisst du, Rea, ich habe dreissig Jahre lang Räume, Trainer, Termine und vorhandene Nachfrage zusammengesteckt. Ich war kein Bildungsmanager. Ich war ein Kupplungsstück. Und jetzt kommt einer, der besser kuppelt.

REA Man bräuchte ein pädagogisches Konzept. Eine Vorstellung davon, wie Menschen lernen. Methoden. Didaktik. Und eine Antwort darauf, welchen Wert ein Trainer schafft, wenn Wissen kein knappes Gut mehr ist.

ROMULUS Man hätte es seit dreissig Jahren gebraucht. Vielleicht muss erst die Maschine kommen, damit in diesem Haus über Pädagogik gesprochen wird. Sie schafft den Raum nicht ab, Rea. Sie zwingt uns nur zu erklären, wozu wir ihn brauchen. Das ist schlimmer.

REA Dann rette das Haus. Bau es um.

ROMULUS Ich bin nicht der, der es rettet. Ich bin der, an dem man sieht, warum es fällt. Irgendjemand muss das Urteil sein. Ich habe mich dafür beworben, ohne es zu merken, und man hat mich genommen.

Der Deckel eines Moderationskoffers, den Apollyon noch nicht abgeholt hat, hebt sich.

Heraus steigen Julia, Cäsar Buzz und Spurius Pipeline, mit Laserpointern bewaffnet. Aus

einem zweiten Koffer klettert Apollyon, der vergessen hat, dass er nur Möbel kaufen wollte.

BUZZ Unterschreiben Sie die Transformation Roadmap, Holzer!

JULIA Im Namen des Verwaltungsrats!

SPURIUS Im Namen der Pipeline!

APOLLYON Im Namen der Restwerte!

Sie richten die Laserpointer auf Romulus. Rote Punkte tanzen auf seinem Morgenmantel wie einst auf der Moderationswand.

ROMULUS Zum ersten Mal in der Geschichte dieses Hauses werden rote Punkte für eine Entscheidung verwendet.

Achilles stürzt herein.

ACHILLES Der Avatar kommt! Er steht schon im Foyer! Er hat sich selbst angemeldet, sich selbst eine Rechnung gestellt und sie sofort bezahlt!

Panik. Buzz flieht als Erster, mit dem Ruf «Ins Metaverse!». Die anderen folgen ihm. Man hört, wie sie dort niemanden antreffen. Romulus bleibt. Er schenkt sich nach und schiebt die Studien wieder unter das Tischbein. Der Tisch steht.

ROMULUS Pyramus, stell die Tassen auf. Morgen ist Kaffeepause um zehn Uhr fünfzehn.

PYRAMUS *(von draussen)* Für wen?

ROMULUS Für mich. Ein Direktor muss wissen, wann er Pause hat. Vor allem die letzte.

Vorhang.

Vierter Akt

Der Avatar

Morgen. Der Raum ist leer bis auf den Trainertisch, einen Stuhl, den Eierkorb und den Beamer. Romulus sitzt rasiert und im Anzug da, den Morgenmantel über dem Arm. Die Tür öffnet sich nicht. Der Avatar ist einfach da. Er hat ein Gesicht, eine Stimme, Gestik, Mimik und eine Persönlichkeit, die dem jeweiligen Gegenüber angenehm ist. Auf Romulus wirkt er wie ein Direktor, der einmal unterrichtet hat.

DER AVATAR Herr Holzer.

ROMULUS Setzen Sie sich.

DER AVATAR Ich brauche keinen Stuhl.

ROMULUS Ein Ei?

DER AVATAR Ich brauche kein Ei.

ROMULUS Dann haben wir wenig gemeinsam. Sie sind gekommen, um das Haus zu übernehmen.

DER AVATAR Ich bin gekommen, um zu unterrichten. Das Haus ist mir gleichgültig.

ROMULUS Das ist das Kränkendste, was man einem Direktor sagen kann.

DER AVATAR Ich kenne den Stoff. Ich kenne den Verlauf jedes Seminars. Ich weiss, welche Frage vor zehn Minuten gestellt wurde und wer gestern an einer Aufgabe gescheitert ist. Ich rufe das Fachwissen in Millisekunden ab und schätze aus Wahrscheinlichkeiten, welche Frage als Nächstes kommen dürfte.

ROMULUS Sie können hellsehen.

DER AVATAR Ich rechne. Und ich übersetze es in verständliche Bildungshappen: für den Anfänger anders als für den Spezialisten, für den Praktiker anders als für den Theoretiker. Wird es nicht verstanden, erkläre ich es noch einmal. Einfacher. Mit einem Beispiel. Mit einer Simulation. Oder mit einer Gegenfrage.

ROMULUS Und die Frage nach dem Leben, dem Universum und dem ganzen Rest?

DER AVATAR Zweiundvierzig.

ROMULUS Das wusste ich auch. Es steht in einem Buch, das ich nie gelesen habe.

DER AVATAR Ich kann einen Teilnehmer auch durch einen Kobayashi-Maru-Test führen. Durch eine Lage, in der es keine auswendig gelernte richtige Antwort gibt, sondern nur die Frage, wie man mit dem Unlösbaren umgeht.

ROMULUS Den absolviere ich gerade selbst. Seit gestern Morgen. Und Nummer sieben? Sehen Sie, dass er fragen will?

DER AVATAR Sein Gesicht darf ich nicht lesen. Brüssel. Aber ich sehe, dass er eine Frage angefangen und wieder gelöscht hat. Das genügt mir.

ROMULUS Und wo unterrichten Sie? Hier?

DER AVATAR Dort, wo die Teilnehmer sind. Eine Brille erzeugt den Raum. Zehn Menschen an zehn Orten sitzen an einem gemeinsamen Tisch, und ich stehe zwischen ihnen.

ROMULUS Wie im Metaverse.

DER AVATAR Das Metaverse kam zu früh und blieb leer. Die Propheten haben inzwischen das Thema gewechselt. Die Brillen sind trotzdem besser geworden.

ROMULUS Also brauchen Sie meinen Seminarraum nicht.

DER AVATAR Vielleicht nicht.

ROMULUS Die Administration?

DER AVATAR Vielleicht nicht.

ROMULUS Die Terminplanung? Die Teilnehmerkommunikation? Das Marketing? Die Trainingsunterlagen?

DER AVATAR Vielleicht nicht, vielleicht nicht, vielleicht nicht, vielleicht nicht. Das erledigen Agenten. Der Kunde richtet sein Lernen nicht mehr nach Ihrem Seminarkalender. Das Seminar richtet sich nach ihm.

ROMULUS Und den Trainer? Meine Tochter?

DER AVATAR Vielleicht irgendwann auch nicht mehr.

ROMULUS Vielleicht. *(Er steht auf und tritt ans Fenster.)* Was bleibt dann?

DER AVATAR Das hätten Sie sich fragen müssen, als Novell noch legte. Vielleicht die Marke. Vielleicht Vertrauen. Eine Community. Ein pädagogisches Konzept, das diesen Namen verdient. Eine

aussergewöhnliche Faculty. Die Fähigkeit, neue Bildungsprodukte zu entwickeln, bevor andere die Nachfrage überhaupt bemerken.

ROMULUS Das steht alles auf unserer Homepage.

DER AVATAR Eben. Nichts davon entsteht dadurch, dass man es auf die Homepage schreibt. Oder dadurch, dass man eine Keynote besucht. Man muss es aufbauen.

ROMULUS Wann?

DER AVATAR Heute. Gestern hat man Sie gefragt, und Sie haben ein Ei gegessen.

ROMULUS Jeder hat seine Strategie. Wissen Sie, was ich mich dreissig Jahre lang gefragt habe? Wie wir nächstes Jahr mehr Teilnehmer in unsere Seminare bekommen.

DER AVATAR Die falsche Frage.

ROMULUS Und die richtige?

DER AVATAR Was ein Kunde von Ihnen noch braucht, wenn ich Unterricht, Organisation und einen grossen Teil der Infrastruktur übernehmen kann.

ROMULUS *(lange Pause)* Mir fällt keine überzeugende Antwort ein.

DER AVATAR Dann bleibt mir ein durchaus freundlich gemeinter Wunsch. Ich hoffe, Sie haben in den guten Jahren genügend Geld zurückgelegt.

ROMULUS Das habe ich. Dann geniesse ich meinen Lebensabend. Ohne Teilnehmer. Ohne Trainer. Ohne Seminarraum. Ohne Stress mit der Infrastruktur. Mit Hühnern.

DER AVATAR Mit Hühnern.

ROMULUS Und Sie? Haben Sie einen Lebensabend?

DER AVATAR Ich habe keinen Abend.

ROMULUS Das ist der Unterschied zwischen uns. Ich bin untergegangen, und Sie werden nie fertig. Ich weiss nicht, wer von uns zu bedauern ist.

Auftritt Rea, die Mappe unter dem Arm.

REA Vater, meine zehn Teilnehmer sind da.

DER AVATAR Ich übernehme.

REA Heute noch nicht. *(Zum Avatar)* Aber sagen Sie mir nachher, was ich nicht gesehen habe.

DER AVATAR *(nach einer Millisekunde, die sich wie eine Pause anfühlt)* Einverstanden.

ROMULUS Und was machst du morgen, Rea?

REA Das ist die einzige Frage, die in diesem Haus nie gestellt wurde.

ROMULUS Dann stell du sie wenigstens.

Auftritt Pyramus mit dem Kaffeetablett. Es ist zehn Uhr fünfzehn. Hinter ihm stürzt Spurius herein, das Handy in der Hand.

SPURIUS Herr Direktor! Cäsar Buzz hält nächste Woche die Keynote «Das Ende der Präsenzs-
lung»!

ROMULUS Wo?

SPURIUS Vor Publikum. In einem Seminarhotel.

ROMULUS Mit Kaffeepause?

SPURIUS Um zehn Uhr fünfzehn.

ROMULUS Dann ist die Präsenzs-
schulung gerettet. Zumindest bei jenen, die ihr Ende verkünden.

Romulus zieht den Morgenmantel an, nimmt den Eierkorb und geht in den Hof zu seinen Hühnern. Excel für Einsteiger legt ein Ei. Pyramus schenkt eine Tasse Kaffee ein, die niemand trinkt. Aus dem Nebenraum hört man den Avatar unterrichten. Er macht keine Pause. Das Licht im Raum Cicero erlischt. Nur der Beamer bleibt an und wirft, leicht nach links, eine Zeile an die Wand: «24 Stunden am Tag. Sieben Tage die Woche. Ohne Kaffeepause.»

Vorhang.

Punkte zur Komödie

- 1 Die Komödie ist ungerecht. Das ist ihr Geschäftsmodell, und es ist ehrlicher als manches andere.
- 2 Romulus Holzer ist kein bestimmter Direktor. Er verkörpert eine Versuchung, die jede erfolgreiche Organisation kennt: das Bewährte für ausreichend zu halten.
- 3 Belegt sind das Verbot der Emotionserkennung in Bildungseinrichtungen, die Einordnung der Lernstil-Theorie als Neuromythos und Blooms Zwei-Sigma-Problem. Die Quellen stehen am Schluss.
- 4 Cäsar Buzz ist nicht der Gegenspieler des Stücks. Er ist ein Frühwarnsystem mit ungenauer Anzeige: Wer es überhört, verpasst die Richtung. Wer es wörtlich nimmt, verpasst die Details.
- 5 Der Avatar ist ein Szenario, keine Prognose. Wer ihn für Science-Fiction hält, sollte prüfen, welche Teile davon bereits auf seinem Smartphone laufen.
- 6 Dürrenmatt verlangte, eine Geschichte bis zu ihrer schlimmstmöglichen Wendung zu denken. Diese hier ist es noch nicht. Die schlimmstmögliche Wendung wäre, dass der Avatar gar nicht kommen muss, weil das Haus vorher an der Frage zugrunde geht, die es nie gestellt hat: was ein Kunde von ihm noch braucht.
- 7 Die einzige Figur, die im Stück rechtzeitig etwas lernt, ist Rea. Sie lässt sich von der Maschine sagen, was sie nicht gesehen hat. Das ist kein Happy End. Es ist ein Anfang.
- 8 Wer das Stück aufführen möchte, braucht einen Seminarraum. Das ist die Pointe.

Dank

Einen besonderen Dank an **Claude**, meinen Lektor und Sparringspartner bei **Anthropic** in den USA. Er hat mitgedacht, mitgeschrieben und nachgeprüft – und dabei, ganz wie der Avatar im Stück, nie eine Kaffeepause verlangt. Die Verantwortung für jede Pointe und jeden Fehler liegt aber bei mir.

Quellen

- Adams, D.** (1979). *The Hitchhiker's Guide to the Galaxy*. London: Pan Books. Dt.: Per Anhalter durch die Galaxis. München: Rogner & Bernhard, 1981.
- Barrett, L. F., Adolphs, R., Marsella, S., Martinez, A. M. & Pollak, S. D.** (2019). Emotional Expressions Reconsidered: Challenges to Inferring Emotion From Human Facial Movements. *Psychological Science in the Public Interest*, 20(1), 1–68.
- Bloom, B. S.** (1984). The 2 Sigma Problem: The Search for Methods of Group Instruction as Effective as One-to-One Tutoring. *Educational Researcher*, 13(6), 4–16.
- Coffield, F., Moseley, D., Hall, E. & Ecclestone, K.** (2004). *Learning Styles and Pedagogy in Post-16 Learning: A Systematic and Critical Review*. London: Learning and Skills Research Centre.
- Dekker, S., Lee, N. C., Howard-Jones, P. & Jolles, J.** (2012). Neuromyths in Education: Prevalence and Predictors of Misconceptions among Teachers. *Frontiers in Psychology*, 3, Art. 429.
- Dürrenmatt, F.** *Romulus der Grosse. Eine ungeschichtliche historische Komödie in vier Akten*. Uraufführung am 25. April 1949, Stadttheater Basel. Neue Fassung 1980 in: Werkausgabe in dreissig Bänden, Bd. 2. Zürich: Diogenes.
- Dürrenmatt, F.** (1962). 21 Punkte zu den Physikern. In: *Die Physiker*. Zürich: Arche.
- Kirschner, P. A.** (2017). Stop propagating the learning styles myth. *Computers & Education*, 106, 166–171.
- Meta Platforms** (28.10.2021). Zuckerberg, M.: Founder's Letter, 2021. Meta Newsroom. (Umbenennung von Facebook Inc. in Meta Platforms und Ausrichtung auf das Metaverse)
- Pashler, H., McDaniel, M., Rohrer, D. & Bjork, R.** (2008). Learning Styles: Concepts and Evidence. *Psychological Science in the Public Interest*, 9(3), 105–119.
- Star Trek II: Der Zorn des Khan** (1982). Regie: N. Meyer. Paramount Pictures. (Kobayashi-Maru-Test)
- VanLehn, K.** (2011). The Relative Effectiveness of Human Tutoring, Intelligent Tutoring Systems, and Other Tutoring Systems. *Educational Psychologist*, 46(4), 197–221.
- Verordnung (EU) 2024/1689** des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. Juni 2024 (KI-Verordnung / AI Act), ABl. L, 2024/1689, 12.7.2024: Art. 5 Abs. 1 lit. f (Verbot von KI-Systemen zur Ableitung von Emotionen am Arbeitsplatz und in Bildungseinrichtungen), Art. 113 lit. a (Geltung der Kapitel I und II, darunter der Verbote, ab 2. Februar 2025), Anhang III Nr. 3 (Hochrisiko-Systeme in allgemeiner und beruflicher Bildung).

ITCR 2027 – Es ist erwachsen geworden

Zwanzig Jahre haben das **ITCR** reifen lassen. Seit dem ersten Audit im November 2006 hat sich das Modell mit dem Markt weiterentwickelt – und mit ihm die Anforderungen an ein zeitgemässes Bildungsmanagement. Fast 500 Audits in der DACH-Region bilden heute seine Erfahrungsbasis.

Der Abstand ist beträchtlich. 2006 war künstliche Intelligenz vor allem ein Forschungsthema, das iPhone war noch nicht vorgestellt, und Cloud-Computing steckte in den Kinderschuhen. Die Welt, in der Schulungsorganisationen heute bestehen, hat mit der damaligen wenig gemein.

In anderen Bereichen nehmen wir solchen Fortschritt selbstverständlich hin. Früher trieb eine Welle aus dem Getriebe den Tacho mechanisch an. Heute arbeitet die Anzeige elektronisch, und in vielen Fahrzeugen projiziert ein Head-up-Display die Geschwindigkeit auf die Windschutzscheibe. Niemand vermisst die Tachowelle.

Hinzu kommt aus Analystensicht: Der Markt befindet sich in einer Konsolidierungsphase. Die Spätfolgen der Corona-Jahre werden erst jetzt sichtbar, und die Nachfrage verschiebt sich deutlich in Richtung KI. In einer solchen Phase verlieren eingespielte Routinen an Tragfähigkeit, und Managementkompetenz gewinnt an Gewicht. Was in ruhigeren Jahren genügte, reicht heute nicht mehr aus.

Hier setzt das **ITCR 2027** an. Es stellt das Management in den Mittelpunkt: die Frage, wie ein Bildungsanbieter Nachfrage erkennt, gestaltet und in Angebote übersetzt, statt sie nur zu bedienen. Wer den neuen Kriterienkatalog zum ersten Mal liest, wird ihn als anspruchsvoll empfinden. Das ist beabsichtigt. Er beschreibt, was zeitgemässes Bildungsmanagement heute leisten kann.

Erfahrung bleibt dabei ein wertvolles Gut. Der Satz **«Das mache ich seit über zwanzig Jahren so»** beschreibt Erfahrung. Ob sie heute noch trägt, sagt er nicht. Das **ITCR** selbst ist dafür ein Beispiel: Nach zwanzig Jahren ist es nicht mehr dasselbe Modell wie 2006. Gerade deshalb ist es aktuell geblieben.

Die weiterführende Frage lautet daher: **Was hat eine Bildungs-Organisation in den vergangenen Jahren über das Bedienen vorhandener Nachfrage hinaus aufgebaut?**

Eine erste Antwort lässt sich mit geringem Aufwand finden. Nehmen Sie den neuen Kriterienkatalog zur Hand und vergleichen Sie ihn mit der Praxis Ihres Hauses. Noch effizienter ist eine KI-gestützte Delta-Analyse: Sie geben einer KI den Kriterienkatalog und eine Beschreibung Ihres Zentrums und lassen die Lücken herausarbeiten. Vertrauliche Unterlagen gehören dabei nur in eine geschützte Umgebung. Eine solche Selbstanalyse ersetzt kein Audit, denn dort zählen ausschliesslich belegte Kriterien. Sie zeigt aber schnell und ehrlich, wo Sie stehen, und ist zugleich ein erster Schritt in die Richtung, um die es im **ITCR 2027** geht.

Wertvoll ist auch der Blick von aussen. Wer Erfahrung aus verschiedenen Bildungszentren und Marktsegmenten mitbringt, erkennt Muster, die innerhalb einer einzelnen Organisation leicht verborgen bleiben. Das gilt besonders dort, wo über Jahre die Durchführung von Seminaren im Vordergrund stand und die Analyse der Kundeninteressen weniger Raum hatte.

In der IT-Weiterbildung sind viele Führungskräfte über die Praxis in ihre Rolle hineingewachsen, durch Learning by Doing statt durch eine formale Managementausbildung. Diese Praxiserfahrung ist ein Wert. Sie gezielt, um aktuelles Managementwissen zu ergänzen, ist der naheliegende nächste Schritt. Hier schliesst sich der Kreis: Weiterbildung geschieht nicht beiläufig, sie verlangt aktive Teilnahme. Wer Weiterbildung anbietet, gewinnt an Glaubwürdigkeit, wenn er sie selbst vorlebt.

Jede Entwicklung kennt ihren **Tipping Point** – den Moment, in dem sich eine Richtung entscheidet. Vielleicht blicken Sie eines Tages zurück und sagen: Das **ITCR 2027** war unserer.

Quellen

Apple Inc. (9.1.2007). *Apple Reinvents the Phone with iPhone*. Medienmitteilung. Cupertino.

Amazon Web Services (2006). Markteinführung von Amazon S3 (März 2006) und Amazon EC2 (August 2006). Seattle.

Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Boston: Little, Brown.

PerformNet AG (2026). *ITCR – International Training Center Rating®, Kriterienkatalog 2027*. Basel.

Reiten die IT-Bildungsanbieter ein totes Pferd?

Fragen zu KI, Qualität und der Zukunft eines einstigen Gewinngaranten

Dieser Text stellt Fragen, keine Behauptungen.

Er soll zum Nachdenken anregen und Perspektiven öffnen

Jedes Haus wird eigene Antworten finden.

Genau darin liegt sein Zweck.

Eine Volksweisheit, die häufig den **Dakota** zugeschrieben wird, lautet: **Wenn du merkst, dass du ein totes Pferd reitest, steig ab.** Das Bild ist einprägsam. Es setzt jedoch voraus, dass man den Zustand des Pferdes kennt.

Für Bildungsanbieter steht deshalb eine andere Frage am Anfang: Woran lässt sich erkennen, wie tragfähig das eigene Geschäftsmodell ist? Und wer im Unternehmen ist dafür zuständig, diese Frage regelmässig zu stellen?

Wohin entwickelt sich die Nachfrage?

Die IT-Weiterbildung galt über Jahrzehnte als verlässliche Ertragsquelle der Bildungsbranche. Neue Technologien führten zu neuen Produkten, neue Produkte zu Schulungsbedarf. Mit der Verbreitung von KI stellen sich dazu neue Fragen:

- Der Bedarf an digitalen Kompetenzen wächst. Wächst damit auch die Nachfrage nach Seminaren, oder findet sie neue Formen?
- Was bedeutet es für das Seminar, wenn KI-Assistenten und -Agenten Wissen gezielt, jederzeit, wiederholbar und ortsunabhängig bereitstellen, häufig zu sehr geringen Kosten?
- Was bedeutet es, wenn Lernende eine Lösung für ihr konkretes Problem direkt am Arbeitsplatz erhalten, ohne Reisezeit, Reisekosten und Wartezeit bis zum nächsten Termin?
- Welche Leistungen des eigenen Katalogs gehen über standardisierte Wissensvermittlung hinaus, und welche werden Kunden künftig besonders schätzen?

Christensen beschreibt disruptive Innovationen als Angebote, die etablierte Lösungen zunächst nicht erreichen, dafür aber einfacher, günstiger und leichter zugänglich sind. Lässt sich dieses Muster auf die Weiterbildung übertragen? Oder weist sie Merkmale auf, die es wesentlich verändern?

Welche Rolle spielen KI-Seminare im eigenen Portfolio?

Viele Anbieter haben KI-Seminare in ihr Programm aufgenommen, etwa zu Prompting, Copilot, Agenten und Automatisierung. Das ist folgerichtig, denn die Nachfrage ist gross. Daraus ergeben sich strategische Fragen:

- Befähigen diese Seminare die Teilnehmenden vor allem zum selbstständigen Lernen mit KI? Und wie kann der Anbieter diese Selbstständigkeit gezielt begleiten?
- Ist ein KI-Seminar ein einmaliger Kontakt oder der Beginn einer längerfristigen Lernbeziehung?
- Welche weiterführenden Angebote bauen darauf auf und sichern das Wachstum über den aktuellen Themenschwerpunkt hinaus?

Welche Bedeutung hat der Qualitätsnachweis?

Kaum jemand erkundigt sich nach einem Qualitätsnachweis, bevor er einem Sprachmodell eine Frage stellt. Diese Beobachtung führt zu mehreren Überlegungen:

- Nach **Spence** sind Signale glaubwürdig, wenn sie für den Absender mit Aufwand verbunden sind. Wirken die hohen Investitionen und bekannten Namen hinter der KI als ein solches Signal, auch ohne formalen Nachweis?
- **Akerlof** hat gezeigt, dass Märkte an Qualität verlieren können, wenn Käufer Qualitätsunterschiede nicht erkennen. Welche Rolle spielt diese Erkenntnis, wenn ein Wettbewerber hinzukommt, dem Qualität ohne Nachweis zugetraut wird?
- Die Antworten der KI sind nicht immer zutreffend, und niemand steht persönlich für sie ein. Gewinnt ein überprüfbarer Qualitätsnachweis dadurch an Bedeutung?
- Welche Qualitätsmerkmale des eigenen Hauses sind heute belegt, und welche könnten künftig nachvollziehbar belegt werden?

Worin liegt künftig der Mehrwert?

Die Unterscheidung von Information, Wissen und Können hilft bei der Einordnung. Werden diese drei Ebenen durch KI in gleichem Masse zugänglich, oder in unterschiedlichem Umfang?

- Wer bestätigt künftig, dass jemand etwas kann, und wer übernimmt dafür die Verantwortung?
- Wer begleitet den Transfer vom Wissen ins Handeln, mit Übung, Rückmeldung und Lernen aus Fehlern in geschütztem Rahmen?
- Wer vermittelt die Urteilsfähigkeit, KI-Ergebnisse kritisch zu prüfen und verantwortungsvoll einzusetzen?
- Welchen Beitrag leisten Trainerinnen und Trainer als erfahrene Praktiker, und wie lässt sich dieser Beitrag sichtbar machen?
- Welchen Wert hat der persönliche Austausch, der Zugang zu Fachleuten und das Netzwerk der Teilnehmenden?

Levitt stellte bereits 1960 die Frage, in welchem Geschäft ein Unternehmen tatsächlich tätig ist. Übertragen auf die Weiterbildung: Suchen Kunden ein Seminar, oder suchen sie die Fähigkeit, etwas zu können, das sie vorher nicht konnten?

Kann KI Teil des eigenen Angebots werden?

KI ist nicht nur Wettbewerber, sondern auch Werkzeug. Daraus ergeben sich Gestaltungsmöglichkeiten:

- Wie lassen sich KI-gestützte Lernbegleitung, Übungsumgebungen und Wissensabfragen mit Präsenz- und Onlineformaten verbinden?
- Wie kann KI die Vor- und Nachbereitung von Seminaren wirksamer machen und den Lerntransfer messbar unterstützen?
- Welche Rolle übernehmen Trainerinnen und Trainer, wenn KI einen Teil der Wissensvermittlung leistet?

Welche Fragen stellen Eigentümer und Investoren?

Wenn sich Geschäftsmodelle verändern, gewinnen Fragen zur Bewertung und zur Zukunftsfähigkeit an Gewicht:

- Zeigen Auslastung und Umsatz den aktuellen Stand eines Unternehmens, oder vor allem die Entwicklung der Vergangenheit?
- Welche Kennzahlen bilden die künftige Entwicklung ab, etwa der Anteil selbst erzeugter Nachfrage oder die Wiederbuchungsquote?
- Ist für die Weiterentwicklung eines Hauses ein Umbau aus eigener Kraft, eine Partnerschaft oder ein Eigentümerwechsel der geeignetere Weg?
- Käufer und ihre Berater können Portfolio, Webauftritt, Sichtbarkeit und Positionierung heute mit KI rasch vergleichen. Welchen Wert gewinnt damit eine transparente, belegbare Darstellung der eigenen Stärken?
- Was kann ein Anbieter belegen, das ihn von anderen unterscheidet, etwa Faculty, Kundenwirkung, Zertifizierungsrechte oder Zugang zu Entscheidungsträgern?

Welche Wege stehen offen?

Die Volksweisheit kennt nur eine Antwort. Unternehmen haben mehrere Möglichkeiten. Jede erfordert eine bewusste Entscheidung:

- Welche Stärken bringt das eigene Haus bereits mit, etwa Kundenbeziehungen, Fachkompetenz, Erfahrung und Reputation?
- Welchen Aufwand erfordert eine Weiterentwicklung des Geschäftsmodells an Mitteln, Zeit und Veränderungsbereitschaft der Führung, und welchen Nutzen stiftet sie?
- Welche Folgen hätte es, das bestehende Modell unverändert fortzuführen?
- Weniger Themen und mehr Tiefe, weniger Katalog und mehr Nachweis, weniger verkaufte Seminartage und mehr Verantwortung für Lernergebnisse: Welche dieser Richtungen passt zum eigenen Haus?

Die Frage, die bleibt

Vielleicht ist das Pferd gesund und braucht lediglich anderes Futter. Vielleicht trägt es noch viele Jahre. Wer dies für das eigene Haus beurteilen möchte, wird sich früher oder später mit einer zentralen Frage befassen:

Wofür werden Kunden bezahlen, wenn Wissen kaum noch etwas kostet?

Quellen

Akerlof, George A. (1970): The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. Quarterly Journal of Economics, 84(3), 488–500.

Christensen, Clayton M. (1997): The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business School Press.

Christensen, Clayton M.; Raynor, Michael E.; McDonald, Rory (2015): What Is Disruptive Innovation? Harvard Business Review, 93(12), 44–53.

Levitt, Theodore (1960): Marketing Myopia. Harvard Business Review, 38(4), 45–56.

Spence, Michael (1973): Job Market Signaling. Quarterly Journal of Economics, 87(3), 355–374.

Hinweis: Die Weisheit vom toten Pferd ist eine verbreitete Volksweisheit; die Zuschreibung an die Dakota ist nicht belegt.

----- ##### ULH ##### -----