ULRICH HOFFMANN

Hinter die Kulissen geschaut

Was in der privaten Weiterbildung wirklich geschieht. Und warum.

Beobachtungen, Erfahrungen und unbequeme Fragen aus der Praxis

BAND 1

ULRICH HOFFMANN

Hinter die Kulissen geschaut

Was in der privaten Weiterbildung wirklich geschieht. Und warum.

Band 1

Impressum

Hinter die Kulissen geschaut
Was in der privaten Weiterbildung wirklich geschieht. Und warum.
Band 1

© 2026 Ulrich Hoffmann. Alle Rechte vorbehalten. Die unveränderte Weitergabe dieser PDF-Ausgabe zu nicht kommerziellen Zwecken ist ausdrücklich erlaubt.

1. Ausgabe, Herbst 2026
Stand der Informationen: Oktober 2026

Herausgeber und Kontakt
Ulrich Hoffmann, Verwaltungsratspräsident
PerformNet AG
Leimenstrasse 56
CH-4118 Rodersdorf, Schweiz
www.performnet.ch

Zu diesem Buch
Dieses Buch beschreibt Beobachtungen und Erfahrungen aus Jahrzehnten in der privaten Weiterbildung. Es versucht, Hintergründe zu analysieren, und stellt Fragen, die Managern helfen sollen, die eigene Situation klarer zu sehen. Es erhebt keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit und ist selbstverständlich vom Werdegang des Autors geprägt.

Hinweis zur Entstehung
Bei Recherche, Faktenprüfung und Lektorat wurde die KI Claude (Anthropic) als Sparringspartner eingesetzt. Die Verantwortung für Inhalt und Urteil liegt beim Autor.

Haftung
Die Inhalte wurden sorgfältig recherchiert. Für Vollständigkeit, Richtigkeit und Aktualität, insbesondere bei Angaben zu Unternehmen, Marktentwicklungen und Internetquellen, wird keine Gewähr übernommen.

Markenhinweise
International Training Center Rating® (ITCR), PerformNet Bildungsanbieter-Matrix™, Seminar-Pathfinder™ und 10 Benchmarking- und Rating-Gebote™ sind Marken der PerformNet AG. SECUTA® und alle weiteren genannten Marken und Produktnamen sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber.

Inhalt

Vorwort 5
1 Das vierte Feld 7
2 Ungezügelte Nachfrage 16
3 Nach aussen hui, im Detail pfui 22
4 Die Renaissance des Bildungscontrollings? 29
5 Der Grand Slam der Bildungsanbieter 36
6 Es wird nie wieder wie vorher 47
7 Der CEO als PR-Zugpferd 57
8 Auszeichnungen, Siegel und Zertifikate 67
9 Ein Film über das Bildungszentrum 76
10 Einfach zu spät reagiert? 82
Nachtrag: Wenn der Hersteller zum Berater wird 91
Anhang: «Das hat doch die KI geschrieben» 97
Über den Autor 103

Vorwort

Am 1. April 1975 stand ich zum ersten Mal als Trainer vor einer Gruppe. Seither habe ich die private IT-Weiterbildung aus vielen Blickwinkeln erlebt: als Trainer, als Manager bei Herstellern, als Gründer und seit 2006 als Auditor, der Bildungszentren von innen kennenlernt. Von aussen sieht man Kursprogramme, Siegel und Leistungsversprechen. Was dahinter geschieht, sieht man selten. Und noch seltener, warum es geschieht.

Dieses Buch ist der erste Band einer Reihe. Die Kapitel sind keine Zusammenfassung dessen, was ohnehin überall zu lesen ist. Sie sind Beobachtungen hinter den Kulissen, entstanden in Gesprächen mit Geschäftsführern, in Audits, bei der Analyse von Homepages und Geschäftsmodellen und beim genauen Hinsehen auf Dinge, die im Alltag leicht übersehen werden.

Beobachtungen haben eine Eigenschaft, die ich ausdrücklich betonen möchte: Sie können irren. Dieses Buch erhebt keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit, und es ist selbstverständlich vom Werdegang seines Autors geprägt. Es bietet keine Rezepte, die in jedem Haus gleich wirken. Es bietet Beobachtungen, Hintergründe und Fragen, mit denen sich die eigene Situation als Führungskraft prüfen und festigen lässt. Wer an einer Stelle widerspricht, hat das Buch richtig gelesen.

Die zehn Kapitel lassen sich einzeln lesen, bauen aber aufeinander auf. Das erste stellt das Denkwerkzeug vor, das alle weiteren begleitet: die Unterscheidung zwischen dem, was man weiss, dem, was man nicht weiss, und dem, wovon man nicht einmal weiss, dass man es nicht weiss. Es folgen Kapitel über eine Nachfrage, die lange von selbst kam, über Qualitätsversprechen und ihre Belege sowie über die Menschen an der Spitze und ihre öffentliche Stimme. Das letzte Kapitel fragt, was geschieht, wenn all dies zusammenkommt, und zeigt, dass es auch anders geht. Ein Nachtrag, kurz vor

Redaktionsschluss eingetroffen, zeigt, wie schnell sich der Markt gerade verändert.

Ein Wort zur Entstehung: Jedes Kapitel beginnt mit einer eigenen Idee, einem Anlass oder einer Beobachtung. Beim Festigen der Gedanken, beim Aufdecken von Widersprüchen, bei der Quellensuche, der Prüfung von Fakten und im Lektorat war eine KI mein Sparringspartner: Claude von Anthropic. Dass der Nachtrag am Ende des Buches ausgerechnet vom Hersteller dieser KI handelt, sei der Vollständigkeit halber erwähnt. Die Verantwortung für Inhalt, Urteil und jeden Fehler liegt bei mir. Wie das zusammenpasst, erläutert der Beitrag im Anhang. Wo Instrumente der PerformNet AG vorkommen, an der ich beteiligt bin, ist dies am Ende des jeweiligen Kapitels offengelegt.

Gewidmet ist dieses Buch allen, die in der Weiterbildung Verantwortung tragen oder sie übernehmen wollen. Sie haben eine der schönsten Aufgaben, die es gibt: anderen zu helfen, besser zu werden. Möge es Ihnen gelingen, dabei auch selbst neugierig zu bleiben und gelegentlich hinter die eigenen Kulissen zu schauen.

Ulrich Hoffmann

Basel, im Herbst 2026

Kapitel 1

Das vierte Feld

Über Wissenslücken, blinde Flecken und vergessene Vorräte

Am 12. Februar 2002 stand der amerikanische Verteidigungsminister Donald Rumsfeld im Pentagon vor der Presse. Ein Journalist wollte wissen, welche Belege es für eine Verbindung zwischen dem irakischen Regime, Massenvernichtungswaffen und terroristischen Gruppen gebe. Rumsfeld antwortete mit einer Unterscheidung: Es gebe Dinge, von denen wir wissen, dass wir sie wissen; Dinge, von denen wir wissen, dass wir sie nicht wissen; und Dinge, von denen wir nicht wissen, dass wir sie nicht wissen. Die Antwort sorgte für Spott. Die britische Plain English Campaign verlieh ihm dafür im Folgejahr ihren «Foot in Mouth Award» für die verunglückteste Äusserung des Jahres. Gut zwei Jahrzehnte später gehört dieselbe Unterscheidung zu den nützlichsten Denkwerkzeugen für Führungskräfte.

Nützlich ist sie allerdings nur unter einer Bedingung: Man muss erkennen, in welchem Feld man sich gerade befindet. Das gelingt auch erfahrenen Managern oft nicht. Der Grund liegt nicht in mangelnder Intelligenz, sondern in der Logik des Quadrats selbst. Wer diese Logik versteht, kann gezielt gegensteuern. Davon handelt dieses Kapitel.

Das Quadrat

Die Matrix beruht auf zwei Achsen: dem Wissen und dem Wissen um das Wissen. Daraus ergeben sich vier Felder. Die Verwandtschaft mit dem Johari-Fenster ist offensichtlich. Die Psychologen Joseph Luft und Harrington Ingham haben es 1955 als Modell der Selbst- und Fremdwahrnehmung entwickelt.

Feld 1: Ich weiss, was ich weiss. Das gesicherte Fundament: Erfahrung und Handwerk. Hier fühlt man sich sicher. Gerade deshalb

lohnt es sich, dieses Feld von Zeit zu Zeit zu überprüfen.

Feld 2: Ich weiss, was ich nicht weiss. Die benannte Lücke. Sie hat Umrisse, lässt sich aufschreiben und wird damit zum Arbeitsauftrag: lesen, fragen, lernen.

Feld 3: Ich weiss nicht, was ich weiss. Das brachliegende Wissen. Man weiss mehr, als man glaubt, denn vieles wurde einmal gelernt und danach lange nicht gebraucht. Michael Polanyi hat 1966 für Verwandtes die Formel geprägt, dass wir mehr wissen, als wir sagen können.

Feld 4: Ich weiss nicht, was ich nicht weiss. Die blinden Flecken. Rumsfeld bezeichnete sie als die schwierigen Fälle. Sie sind nicht nur unbekannt, sondern unsichtbar.

Rumsfeld selbst sprach nur von drei Kategorien. Der Philosoph Slavoj Žižek ergänzte 2004 das fehlende Feld und deutete es als das Verdrängte, also als das, was man weiss, aber nicht wissen will. Dieses Kapitel verwendet eine praktischere Lesart: Feld 3 ist hier kein Ort des Verdrängten, sondern ein Dachboden voller Werkzeug, das in Vergessenheit geraten ist. Darauf kommen wir zurück. Zunächst geht es um die beiden Felder, die sich zum Verwechseln ähnlich sehen.

Zwei Felder, ein Gefühl

Feld 2 und Feld 4 haben das Nichtwissen gemeinsam. Der Unterschied liegt allein darin, ob die Lücke einen Namen hat. Das klingt nach einer Kleinigkeit, ist aber der Kern der Sache.

Von innen fühlen sich die beiden Felder nicht etwa gleich an, denn Feld 4 fühlt sich überhaupt nicht an. Fragt man eine Führungskraft nach ihren Wissenslücken, erhält man eine aufrichtige Antwort. Sie stammt jedoch vollständig aus Feld 2, und anders kann sie auch nicht zustande kommen. Eine Inventur des eigenen Nichtwissens erfasst nur, was sich benennen lässt. Das Ergebnis ist eine Liste, die vollständig wirkt, weil ihr Verfasser nichts vermisst.

Feld 4 erscheint deshalb nicht in der Inventur, sondern in der Bilanz, meist Jahre später. Von aussen sieht es dann wie Pech aus: ein unvorhersehbarer Markteinbruch oder ein Wettbewerber, der scheinbar aus dem Nichts kam. Tatsächlich war es eine Lücke, die niemand benennen konnte.

Man muss ein Gebiet kennen, um seine Lücken zu sehen

Die Psychologen Justin Kruger und David Dunning haben 1999 eine bemerkenswerte Beobachtung beschrieben. Die Fähigkeiten, die man braucht, um eine Aufgabe gut zu lösen, sind weitgehend dieselben, die man braucht, um die eigene Leistung bei dieser Aufgabe zu beurteilen. Wem die Fähigkeit fehlt, dem fehlt deshalb oft auch der Blick für diesen Mangel. Das Ausmass des Effekts wird in der Forschung bis heute kontrovers diskutiert. Für Führungsfragen ist der Grundgedanke dennoch aufschlussreich.

Übertragen auf das Quadrat heisst das: Um eine Lücke nach Feld 2 zu holen, muss man das Gebiet kennen, in dem sie liegt. Wer Nachfrageerzeugung nicht als eigene Disziplin kennt, setzt sie nicht auf seine Lernliste. Wer nie erlebt hat, wie ein Anbieter mit nachweisbarer Qualität am Markt auftritt, vermisst diesen Nachweis bei sich selbst nicht. Die Lücke liegt dann nicht dort, wo man nachschaut. Sie liegt eine Ebene darunter: im Rahmen, in dem man überhaupt nachschaut.

Daraus folgt eine zweite Wirkung. Wer ein Gebiet nicht kennt, kann auch einen Einwand aus diesem Gebiet kaum einordnen. Der Hinweis eines Fachmanns klingt dann nicht wie ein Hinweis auf eine Lücke, sondern wie eine Meinung unter vielen. Wer solche Einwände dennoch ernst nimmt, gewinnt einen Zugang zu Feld 4, der sonst verschlossen bliebe.

Wie Feld 4 sich als Feld 1 tarnt

Feld 4 ist nicht leer. Es ist mit plausiblen Annahmen gefüllt, die sich wie gesichertes Wissen anfühlen. Daniel Kahneman hat diesen Mechanismus beschrieben: Unser Denken baut aus den verfügbaren Informationen eine stimmige Geschichte. Wie sehr wir ihr vertrauen, hängt von ihrer Stimmigkeit ab, nicht von ihrer Vollständigkeit. Was fehlt, fällt nicht auf, solange das Vorhandene zusammenpasst.

Die Geschichte des Zitats liefert dafür selbst ein lehrreiches Beispiel. Die irakischen Waffenbestände, von deren Existenz man ausgegangen war, wurden nach dem Krieg nicht gefunden. Die Iraq Survey Group stellte 2004 fest, dass keine Vorräte mehr existierten. Rückblickend lag die eigentliche Schwierigkeit nicht bei den eingestandenen Unbekannten, sondern bei dem, was man für gesichert hielt. Selbst wer das Quadrat präzise formuliert, ist also nicht davor gefeit, Feld 4 für Feld 1 zu halten. Das spricht nicht gegen das Modell, sondern für seine Bedeutung.

Chris Argyris hat für Unternehmen gezeigt, warum gerade erfolgreiche Fachleute davor wenig geschützt sind. Wer selten scheitert, hat kaum Gelegenheit, aus dem Scheitern zu lernen. Auf Kritik reagiert er eher mit Verteidigung als mit Neugier, und je klüger er ist, desto überzeugender fällt die Verteidigung aus. Intelligenz schützt dann nicht vor Feld 4. Sie liefert vielmehr gute Gründe, es zu übersehen.

Muster in der Weiterbildung

Auch die Branche, deren Geschäft das Schliessen von Wissenslücken ist, ist davon nicht ausgenommen. Fünf Muster lassen sich beobachten. Jedes von ihnen enthält zugleich einen Ansatzpunkt.

Die Lernliste. Fragt man Führungskräfte von Bildungsanbietern nach ihrem Lernbedarf, nennen sie Themen aus Feld 2: ein neues Werkzeug, KI-Grundlagen, eine rechtliche Neuerung. Selten hört man: «Ich weiss nicht, wie Nachfrage entsteht, wenn sie nicht mehr vom Hersteller kommt.» Diese Lücke lässt sich nicht buchen, weil sie

keinen Namen hat. Für das, wovon man nicht weiss, dass es fehlt, gibt es kein Seminar.

Das Kopieren. Wer Massnahmen vom Mitbewerber übernimmt, übernimmt sie ohne deren Begründung. Kopieren ist im Kern ein Umgang mit Feld 4: Man orientiert sich an jemandem, dem man unterstellt, er wisse, was man selbst nicht weiss. Hat dieser ebenfalls kopiert, schliesst sich der Kreis. Am Ende teilt eine ganze Branche dieselbe Garantie, dieselbe Formulierung und denselben blinden Fleck.

Der Vergleich mit Gleichen. Benchmarking innerhalb einer Gruppe mit denselben Annahmen macht Feld 4 nicht kleiner, sondern kollektiv unsichtbar. Haben alle denselben blinden Fleck, fällt er niemandem auf. Aufschlussreicher ist der Vergleich mit Anbietern ausserhalb der eigenen Gruppe, etwa aus anderen Branchen oder Ländern.

Die Stellenbesetzung. Wer nicht erkennen kann, was herausragende Leistung ausmacht, stellt bevorzugt Menschen ein, deren Denken ihm vertraut ist. So wandert Feld 4 vom Kopf der Führung ins Organigramm und verfestigt sich dort über Jahre. Umgekehrt gilt: Wer bewusst Menschen mit anderem Erfahrungshintergrund einstellt, holt sich ein Stück Aussensicht ins Haus.

Der Erfolg. Lange Phasen herstellergetriebener Nachfrage haben vielen Anbietern bestätigt, dass ihr Modell trägt. Die Buchungen kamen, also schien alles richtig. Erfolg ist in diesem Sinn die wirksamste Tarnung für Feld 4. Er beweist nicht, dass man etwas weiss. Er zeigt nur, dass das Nichtwissen bisher nichts gekostet hat.

Die KI schliesst Feld 2 und lässt Feld 4 offen

Mit der künstlichen Intelligenz hat sich die Ökonomie des Quadrats verschoben. Eine benannte Lücke lässt sich heute in Minuten schliessen. Wer seine Frage formulieren kann, erhält eine Antwort, die meist brauchbar und oft erstaunlich gut ist. Das Schliessen von Feld-2-Lücken wird damit zur Massenware.

Die Maschine beantwortet jedoch nur Fragen, die gestellt werden. Was man nicht weiss, dass man es nicht weiss, kann man nicht fragen. Man kann die KI zwar bitten, mögliche blinde Flecken aufzuzeigen, und sie wird plausible Kandidaten liefern. Ob diese zutreffen und welcher davon zählt, muss man jedoch selbst beurteilen. Damit ist man zurück bei der Beobachtung von Kruger und Dunning.

Für Bildungsanbieter ergibt sich daraus eine doppelte Konsequenz. Erstens verkaufen sie überwiegend das Schliessen von Feld-2-Lücken, also genau das Segment, das die KI am schnellsten übernimmt. Zweitens liegt ihre Chance darin, Kunden beim Erschliessen von Feld 4 zu begleiten. Das gelingt am überzeugendsten jenen, die ihr eigenes Feld 4 kennen.

Feld 3 als Brücke

Hier kommt das vergessene Feld ins Spiel, und zwar mit einer unerwarteten Wendung. Viele Führungskräfte der Weiterbildung haben in ihrer Managementausbildung gelernt, wie Märkte funktionieren, wie Nachfrage entsteht und wie man ein Angebot positioniert. Gebraucht haben sie dieses Wissen über Jahrzehnte kaum. Die Nachfrage kam von den Herstellern, von Zertifizierungswellen und Releasezyklen, und wer Nachfrage bedient, muss sie nicht erzeugen. Das Gelernte lag brach. Mit der Zeit wurde es abgeschrieben und gedanklich unter Feld 2 abgelegt. Wer heute gefragt wird, ob er Nachfrage erzeugen kann, verbucht dies ehrlicherweise als Lücke.

Dasselbe Thema kann also je nach Werdegang in unterschiedlichen Feldern liegen. Wer Nachfrageerzeugung nie kennengelernt hat, für den liegt sie in Feld 4. Wer sie einmal gelernt und danach nie angewendet hat, für den liegt sie in Feld 3. Der Unterschied ist erheblich: Im ersten Fall gilt es, Neues zu erschliessen, im zweiten, Vorhandenes wiederzubeleben.

Ähnlich verhält es sich mit einem zweiten Lehrinhalt: der Qualitätsmessung im Dienstleistungsgewerbe. Seit den Arbeiten von Parasuraman, Zeithaml und Berry ab Mitte der Achtzigerjahre gehört es zum Grundbestand der Managementausbildung, dass sich

Dienstleistungsqualität messen lässt. Gemessen werden sollte sie, weil der Kunde sie vor dem Kauf kaum prüfen kann. In Zeiten hoher Nachfrage blieb dieses Wissen dennoch zweitrangig. Wenn die Seminare ohnehin voll werden, fragt niemand nach dem Beleg. Heute gewinnt es deutlich an Gewicht, nicht zuletzt wegen der Generative Engine Optimization (GEO). Untersuchungen zeigen, dass Inhalte mit überprüfbaren Angaben wie Zahlen, Quellen und Zitaten in KI-generierten Antworten sichtbarer werden. Behauptete Qualität ohne Messung bleibt dagegen weitgehend unsichtbar. Wer einmal gelernt hat, Qualität zu messen, besitzt also genau das Wissen, das jetzt gebraucht wird. Womöglich hält er es nur für eine Lücke.

Verändern sich die Umstände, wie gerade jetzt, kann solches Wissen wieder hervorkommen. Nicht vollständig und nicht auf dem neuesten Stand, aber als Gerüst, an dem sich Neues festmachen lässt. Was man für eine Lücke hielt, erweist sich als Vorrat.

Das ist die zweite Verwechslung im Quadrat, und sie wirkt in die entgegengesetzte Richtung. Wer Feld 4 für Feld 1 hält, überschätzt sich. Wer Feld 3 für Feld 2 hält, unterschätzt sich und kauft womöglich teuer ein, was längst auf dem eigenen Dachboden liegt. In beiden Fällen beruht das Handeln auf einem unvollständigen Bild von sich selbst.

Brachliegendes Wissen kommt nicht auf Kommando, sondern auf den richtigen Anlass oder die richtige Frage hin. Nicht selten öffnet es zugleich den Zugang zu Feld 4: Erfahrene Fachleute stutzen, weil ihnen etwas bekannt vorkommt, das sie nicht mehr einordnen können. «Das habe ich schon einmal gesehen» ist häufig der erste Satz, mit dem ein blinder Fleck sichtbar wird. In Organisationen liegt Feld 3 zudem bei Trainern, langjährigen Mitarbeitenden und Kunden. Dieses Wissen steht zur Verfügung, sobald jemand danach fragt.

Sieben Fragen zur Unterscheidung

Ob man in Feld 2 oder in Feld 4 steht, lässt sich nicht direkt prüfen. Mit den folgenden Fragen lässt es sich aber eingrenzen.

1. Kann ich meine wichtigste Wissenslücke als präzise Frage formulieren? Wenn nicht, liegt sie vermutlich nicht in Feld 2.
2. Wann hat mir zuletzt jemand widersprochen, der recht hatte, und wie habe ich es bemerkt?
3. Stammt meine Liste an Wissenslücken nur aus meinem eigenen Kopf, oder hat jemand von aussen daran mitgewirkt?
4. Mit wem vergleiche ich mich, und teilen diese Leute meine Annahmen?
5. Welche meiner Überzeugungen hat in den letzten drei Jahren eine echte Prüfung bestanden, und welche wurde lediglich nicht widerlegt?
6. Wann hat mich zuletzt etwas in meinem eigenen Markt wirklich überrascht? Überraschungen sind ein Zeichen dafür, dass man hinschaut.
7. Was habe ich einmal gelernt und als «nicht mehr vorhanden» abgeschrieben, obwohl ich es nur lange nicht gebraucht habe?

Was Feld 4 verkleinert

Feld 4 lässt sich nicht mit Fleiss allein verkleinern. Mehr Seminare, mehr Lektüre und mehr KI-Abfragen schliessen Feld 2, und zwar immer schneller. Feld 4 bleibt davon unberührt, solange man allein sucht, denn man sucht dort, wo man zu suchen gelernt hat. Verkleinern lässt es sich durch Menschen, die anders denken, und durch die Bereitschaft, ihren Widerspruch als Hinweis statt als Meinung zu verstehen. Feld 3 hilft dabei: Wer seinen eigenen Dachboden kennt, hat oft schon das Werkzeug zur Hand, das die neue Aufgabe verlangt.

Die Unterscheidung zwischen Feld 2 und Feld 4 ist deshalb weniger eine Frage der Intelligenz als eine der Haltung. Das Gefährlichste an Feld 4 ist nicht, was darin liegt, sondern die Gewissheit, dass es leer ist. Das Hilfreichste ist der begründete Zweifel daran.

Die folgenden Kapitel verstehen sich in diesem Sinn. Sie schildern Beobachtungen hinter den Kulissen der privaten Weiterbildung,

suchen nach Erklärungen und stellen Fragen. Fertige Antworten liefern sie nicht. Sie bieten einen Blick von aussen, der helfen kann, das eigene vierte Feld ein Stück kleiner zu machen.

Quellen

Aggarwal, P.; Murahari, V.; Rajpurohit, T.; Kalyan, A.; Narasimhan, K.; Deshpande, A. (2024): GEO: Generative Engine Optimization. Proceedings of the 30th ACM SIGKDD Conference on Knowledge Discovery and Data Mining (KDD 2024), Barcelona.

Argyris, C. (1991): Teaching Smart People How to Learn. Harvard Business Review, 69(3), 99–109.

Duelfer, C. (2004): Comprehensive Report of the Special Advisor to the DCI on Iraq's WMD. Washington, D.C., 30. September 2004.

Kahneman, D. (2011): Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux. Deutsch: Schnelles Denken, langsames Denken. München: Siedler, 2012.

Kruger, J.; Dunning, D. (1999): Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. Journal of Personality and Social Psychology, 77(6), 1121–1134.

Luft, J.; Ingham, H. (1955): The Johari Window, a Graphic Model of Interpersonal Awareness. Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development. Los Angeles: UCLA.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, 49(4), 41–50.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64(1), 12–40.

Plain English Campaign (2003): Foot in Mouth Award 2003. New Mills (UK): Plain English Campaign.

Polanyi, M. (1966): The Tacit Dimension. Garden City, NY: Doubleday.

Rumsfeld, D. (2002): DoD News Briefing – Secretary Rumsfeld and Gen. Myers, 12. Februar 2002. Washington, D.C.: U.S. Department of Defense.

Žižek, S. (2004): What Rumsfeld Doesn't Know That He Knows About Abu Ghraib. In These Times, 21. Mai 2004.

Kapitel 2

Ungezügelte Nachfrage

Über eine verführerische Managerdroge – und den Weg aus der Abhängigkeit

Der Rausch

Ungezügelte Nachfrage ist eine der verführerischsten Managerdrogen. Sie ist leicht verfügbar: Man muss sie nur erkennen und auf den fahrenden Zug aufspringen. Je weniger Erfahrung ein Manager mitbringt, desto schneller gewöhnt er sich an sie.

Solides Managementwissen tritt dabei in den Hintergrund. Es genügt, der Nachfrage zu folgen. Eine eigene Wertschöpfungstiefe von unter zehn Prozent reicht aus, um als erfolgreich zu gelten, sich so zu fühlen und entsprechend aufzutreten.

Man übernimmt bewährte Ansätze aus dem Markt und gibt ihnen eine eigene Note. Man baut ein Schulungszentrum auf, rekrutiert Mitarbeitende und lernt sie an. Vieles andere ergibt sich von selbst. Die Droge ist durchaus produktiv: Wer sich geschickt anstellt, kann damit Millionen verdienen, scheinbar ohne Risiko.

Danny Miller hat dieses Muster 1990 als **Ikarus-Paradox** beschrieben: Die Stärken, die ein Unternehmen gross machen, können im Übermass zur Ursache seines Niedergangs werden. Im ersten Kapitel erschien der Erfolg als wirksamste Tarnung für Feld 4. Ungezügelte Nachfrage ist jene Form des Erfolgs, die am gründlichsten tarnt.

Was «unter zehn Prozent» bedeutet

Die Wertschöpfungstiefe bezeichnet den Anteil der Leistung, den ein Unternehmen selbst erbringt. Der Begriff knüpft an die Wertkette an, die ***Michael Porter*** 1985 beschrieben hat. Die Zahl klingt abstrakt, im Seminaralltag ist sie sehr konkret. Die Unterlagen kommen vom Hersteller, die Trainer sind frei eingekauft, die Zertifikate stellt ein Dritter aus. Was bleibt, ist die Organisation des Termins: Raum, Verpflegung, Rechnung. Die Grössenordnung von zehn Prozent ist ein Erfahrungswert aus der Marktbeobachtung, keine statistisch erhobene Kennzahl.

Das ist für sich genommen kein Vorwurf. Ein schlankes Modell kann klug sein, solange man weiss, was man tut, und es als Durchgangsstation versteht. Problematisch wird es, wenn der Erfolg dieses Modells mit eigener Leistung verwechselt wird. Dann misst man sich an Umsatz und Auslastung, also an Grössen, die die Nachfrage liefert, und nicht an dem, was man selbst erzeugt.

Hier entfaltet die Droge ihre Wirkung. Sie bestätigt täglich, dass alles richtig läuft, und nimmt jeden Anlass, etwas Eigenes aufzubauen. Warum in Faculty, Methodik oder Nachfrageerzeugung investieren, wenn die Kunden ohnehin kommen? ***James March*** hat diese Spannung 1991 als Verhältnis von Exploitation und Exploration beschrieben. Wer das Bestehende erfolgreich ausschöpft, vernachlässigt leicht die Erkundung des Neuen, weil sich das Ausschöpfen schneller und sicherer auszahlt.

Der Entzug beginnt über Nacht

Der Entzug setzt ein, wenn die Nachfrage nachlässt oder sich verlagert, etwa in die KI. Die Verlagerung selbst geschieht leise, und niemand kündigt sie an. Lernen wandert ins Kundenumfeld, in KI-Werkzeuge und auf die Plattformen der Hersteller. Die Buchungen brechen nicht dramatisch ein, sie bleiben schrittweise aus.

Für diese Verlagerung gibt es konkrete Anzeichen. ***SAP*** bietet auf seiner Lernplattform learning.sap.com seit 2022 kostenfreie,

selbstgesteuerte Lernpfade an, die auch auf Zertifizierungen vorbereiten. Zugleich ordnen die Hersteller die Durchführung neu: Im Februar 2026 kündigte ***Accenture*** an, dass die zum Konzern gehörende ***Ascendient Learning*** den vollständigen Katalog der SAP-Präsenzschulungen durchführt, zunächst in Nordamerika. SAP stellt dabei sämtliche Inhalte und Schulungssysteme. Auch das Wirtschaftsklima im deutschen Weiterbildungsmarkt hat sich eingetrübt. Der **wbmonitor-Klimawert** sank von +22 Punkten (2023) über +13 Punkte (2024) auf −4 Punkte (2025). Am stärksten betroffen waren allerdings Einrichtungen, die sich überwiegend aus öffentlichen Mitteln finanzieren.

Spürbar wird der Entzug dennoch über Nacht, weil eine Wertschöpfungstiefe unter zehn Prozent keinen Puffer bietet. Es gibt nichts Eigenes, das die Lücke eine Weile überbrücken könnte: keine Methodik, für die Kunden auch ohne Herstellerdruck kämen, keine Trainer, die an das Haus gebunden sind, keinen Namen, der für sich steht. Was der Markt nicht mehr nachfragt, war nie das eigene Produkt, sondern das Produkt anderer, das man verteilt hat.

Theodore Levitt hat bereits 1960 beschrieben, wie gefährdet Unternehmen sind, die sich über ein bestimmtes Produkt statt über das Bedürfnis ihrer Kunden definieren. Für Bildungsanbieter heisst das: Wer sich über das Herstellerseminar definiert, verliert mit ihm seinen Daseinszweck. Wer sich über den Lernerfolg seiner Kunden definiert, findet neue Wege, diesen zu erbringen.

Das Methadon

Das **Methadon** heisst ***eigene Weiterbildung***. Es kommt jedoch oft spät, wenn die Kraft für einen Neuanfang bereits nachgelassen hat.

Darin liegt eine bemerkenswerte Ironie: Ausgerechnet der Weiterbildungsanbieter braucht als Gegenmittel Weiterbildung, und gerade sie wurde in den guten Jahren oft zurückgestellt. Die Nachfrage schien ja zu beweisen, dass man es kann.

Auch rechtzeitig verabreicht heilt das Methadon nicht. Es stabilisiert so weit, dass ein Neuanfang möglich wird. Den Neuanfang selbst muss man danach noch leisten. Wer eigene Weiterbildung mit der Lösung verwechselt, besucht ein Seminar über Transformation und kehrt danach in dasselbe Haus zurück.

Speck und Wunderheiler

Danach folgt eine weitere Erkenntnis: Die Organisation hat Speck angesetzt. Gemeint sind Funktionen, die nichts erzeugen, sondern verwalten: Disposition, Administration, Koordination des Zukaufs. Sie sind teuer und lassen sich nur schwer abbauen, denn sie tragen den Betrieb, nicht die Leistung. Kürzt man sie, gerät der Betrieb ins Stocken, ohne dass die Leistung für den Kunden besser würde. Der Abbau allein löst das Problem deshalb nicht. Er muss mit dem Aufbau eigener Leistung einhergehen.

In dieser Lage liegt der Ruf nach Wunderheilern nahe. Externe Unterstützung kann wertvoll sein. Doch nicht jeder Helfer bringt die passende Substanz mit, und gute Hilfe hat ihren Preis. Ein einfacher Prüfstein erleichtert die Auswahl: Ist der Berater bereit, sich an vorab vereinbarten, messbaren Ergebnissen messen zu lassen und dafür einzustehen?

Nicht jede Antwort darauf kann ein uneingeschränktes Ja sein, denn manche Ergebnisse hängen auch vom Unternehmen selbst ab. Die Frage zwingt aber beide Seiten, die Ziele präzise zu formulieren. Das allein ist oft der wertvollste erste Schritt.

Was den Wandel trägt

Ein Entzug ist kein Todesurteil. Er ist der Moment, in dem sichtbar wird, was ohne den Stoff übrig bleibt, und damit ein ehrlicher Ausgangspunkt für Neues. Drei Dinge unterscheiden jene, die ihn gut überstehen, von jenen, die nach dem nächsten Stoff suchen.

Erstens bauen sie Wertschöpfung auf, bevor sie sie brauchen: eigene Methodik, gebundene Trainer, Formate, die es nur bei ihnen gibt.

Nicht alles muss eigen sein, aber genug, um mehr zu sein als ein Verteiler.

Zweitens lernen sie, Nachfrage zu erzeugen, statt sie nur zu bedienen. Das ist eine eigene Managementleistung, die sich nicht kopieren lässt. Wer sie lange nicht gebraucht hat, kann oft an früher Gelerntes anknüpfen, wie das erste Kapitel am Beispiel von Feld 3 gezeigt hat.

Drittens bildet sich die Führung selbst weiter, nicht als Pflichtübung, sondern als Teil ihrer Aufgabe. Das Methadon wirkt am besten, wenn man es nimmt, solange man noch bei Kräften ist.

Der typische Rückfall besteht dagegen darin, das nächste Hype-Thema zu suchen, das die alte Mechanik wieder in Gang setzt. Das kann eine Weile gut gehen. An der Abhängigkeit ändert es nichts.

Standortbestimmung: Zehn Fragen

Die folgenden Fragen sind mit Ja oder Nein zu beantworten. Jedes Ja steht für ein Stück eigener Substanz. Jedes Nein zeigt, wo der nächste Schritt liegt.

1. Können wir unsere eigene Wertschöpfungstiefe beziffern, und liegt sie deutlich über zehn Prozent?
2. Gibt es Seminare oder Formate, die es nur bei uns gibt und für die Kunden auch ohne Herstellerdruck kämen?
3. Stammt ein nennenswerter Teil unseres Umsatzes der letzten drei Jahre aus Nachfrage, die wir selbst erzeugt und nicht nur bedient haben?
4. Haben wir eine begründete Einschätzung, welcher Teil unserer Nachfrage sich in den nächsten zwei Jahren in die KI oder auf Herstellerplattformen verlagern wird?
5. Sind unsere besten Trainer an uns gebunden, oder unterrichten sie dieselben Inhalte morgen beim Mitbewerber?
6. Hat sich die Geschäftsleitung in den letzten zwölf Monaten selbst nachweisbar weitergebildet, inhaltlich und nicht nur formal?

7. Könnten wir zehn Prozent unserer Fixkosten abbauen, ohne dass unsere Leistung für den Kunden schlechter wird?
8. Wissen wir, welche Funktionen in unserer Organisation Leistung erzeugen und welche nur den Zukauf verwalten?
9. Vereinbaren wir mit externen Beratern überprüfbare Ergebnisse, bevor wir sie beauftragen?
10. Wenn die Nachfrage morgen um ein Drittel einbräche: Wüssten wir heute schon, was wir danach anders machen würden?

Wer alle zehn Fragen mit Ja beantwortet, braucht kein Methadon. Wer bei einigen zögert, hat damit bereits die Agenda für die nächsten Monate gefunden.

Quellen

Accenture (2026): Accenture Expands SAP Partnership to Accelerate Workforce Reinvention Through Instructor-Led Training. Pressemitteilung, New York, 9. Februar 2026.

BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (2024): Moderate Wirtschaftsstimmung in der Weiterbildungsbranche. BIBB und DIE veröffentlichen Ergebnisse der wbmonitor-Umfrage 2023. Pressemitteilung 36/2024, Bonn, 4. Dezember 2024.

BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (2025): Weiterbildungsbranche: Unsicherheiten trüben wirtschaftliche Stimmung. Pressemitteilung 37/2025, Bonn, 25. November 2025.

BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (2026): Schlechte Stimmung auf dem Weiterbildungsmarkt. Abwärtstrend des wbmonitor-Klimawertes hält an. Pressemitteilung 18/2026, Bonn, 16. Juni 2026.

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

March, J. G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science, 2(1), 71–87.

Miller, D. (1990): The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall. New York: HarperBusiness.

Porter, M. E. (1985): Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press. Deutsch: Wettbewerbsvorteile. Frankfurt am Main: Campus, 1986.

SAP (2022): Learn SAP for Free – SAP's New E-Learning Platform learning.sap.com. SAP Community Blog, 3. Juni 2022.

Kapitel 3

Nach aussen hui, im Detail pfui

Was die öffentlichen Auftritte von IT-Bildungsanbietern über Qualitätsverständnis, Wettbewerbsfähigkeit und Management verraten

Eine gepflegte Homepage, ein modernes Erscheinungsbild, eindrucksvolle Formulierungen und das obligatorische Versprechen höchster Kundenzufriedenheit: Auf den ersten Blick scheint in der Welt der IT-Weiterbildung vieles in bester Ordnung. Nahezu jeder Anbieter beschreibt sich als erfahren, kompetent und kundenorientiert und zählt sich zu den Besten. Wer alle Selbstdarstellungen beim Wort nimmt, könnte glauben, der Markt bestehe fast ausschliesslich aus Spitzenunternehmen.

Was bleibt von diesem Eindruck, wenn man genauer hinsieht? Nicht auf das Design, sondern auf die Substanz. Nicht auf die Absicht einer Aussage, sondern auf ihre Nachprüfbarkeit. Nicht auf einzelne gelungene Formulierungen, sondern auf das Gesamtbild aus Leistungsversprechen, Qualitätsnachweisen, Trainerinformationen, Bewertungen und Geschäftsbedingungen.

Die beiden vorangehenden Kapitel haben nach innen geblickt: auf die Grenzen des eigenen Wissens und auf die Wirkung einer Nachfrage, die lange von selbst kam. Dieses Kapitel richtet den Blick nach aussen, auf das, was ein Anbieter öffentlich von sich zeigt. Denn dort wird sichtbar, wie eine Organisation über Qualität denkt.

Ein aufschlussreicher Blick auf 21 Anbieter

Im Vorfeld einer Fachtagung habe ich die öffentlichen Auftritte von 21 IT-Bildungsanbietern mit KI-Unterstützung untersuchen lassen. Es ging nicht darum, einzelne Anbieter vorzuführen, eine Rangliste zu erstellen oder jede Beanstandung im Detail abzuhandeln. Mich interessierte eine übergeordnete Frage: Wie überzeugend ist das Bild, das eine Bildungsorganisation nach aussen vermittelt, wenn man ihre Aussagen im Zusammenhang und kritisch betrachtet?

Das Ergebnis war aufschlussreich: In der ersten Einordnung blieben zwei Auftritte ohne auffällige Beanstandungen. Bei den übrigen ergaben sich Fragen oder Unstimmigkeiten. Das ist eine Beobachtung aus einer begrenzten Prüfung und keine repräsentative Branchenstatistik. Die Einzelbefunde werden bewusst nicht veröffentlicht, und eine weitergehende Quantifizierung wäre ohne unabhängige Nachprüfung nicht redlich. Für die eigentliche Aussage ist sie auch nicht nötig.

Bemerkenswert war nämlich nicht der einzelne Fund, sondern die Wiederholung bestimmter Muster. Je genauer der Blick, desto häufiger geriet die nach aussen behauptete Besonderheit in Konflikt mit dem, was öffentlich tatsächlich nachvollziehbar war.

Die Frage ist nicht, wie viele Fehler eine Homepage enthält. Die Frage ist, welches Qualitätsverständnis in ihrer Gesamtheit erkennbar wird.

Die Schwerpunkte: viel Anspruch, wenig unterscheidbare Substanz

Ein erster Schwerpunkt war die auffällige Ähnlichkeit der Selbstdarstellungen. Wo alle von exzellenten Trainern, massgeschneiderten Lösungen, hoher Kundennähe und umfassender Erfahrung sprechen, verliert jede einzelne Behauptung ihren Wert als Unterscheidungsmerkmal. Selbstverständlichkeiten werden zu Alleinstellungsmerkmalen erklärt. Was beim ersten Anbieter überzeugend klingt, findet sich beim nächsten in leicht veränderter Wortfolge wieder. Michael Spence hat 1973 erklärt, warum das so ist: Ein Signal unterscheidet nur, wenn es für schwächere Anbieter schwerer zu senden ist als für stärkere. Eine Behauptung, die jeder kostenlos aufstellen kann, leistet das nicht.

Ein zweiter Schwerpunkt betraf das Verhältnis von Aussage und Beleg. Qualitätsansprüche waren gut sichtbar, unabhängige Belege dazu deutlich schwerer zu finden. Wie qualifiziert sind die eingesetzten Trainer tatsächlich? Wie werden Teilnehmerurteile erhoben, und wie aktuell und umfangreich sind sie? Was bescheinigt ein Zertifikat genau, und was gerade nicht? Solche Fragen führen unmittelbar zum Kern der Bildungsleistung, dem Wissenstransfer. Weiterbildung gehört zu den Vertrauensgütern im Sinne von Darby und Karni: Ihre Qualität lässt sich vor dem Kauf kaum und oft auch danach nur schwer beurteilen. Ein Anbieter kann hervorragende Seminare durchführen, ohne seine Belege prominent zu veröffentlichen. Dann verlangt er vom Käufer jedoch Vertrauen, wo er ihm Sicherheit bieten könnte.

Ein dritter Schwerpunkt war die mangelnde Geschlossenheit des öffentlichen Auftritts. Zwischen werblicher Botschaft, konkreter Leistungsbeschreibung und geschäftlichen Rahmenbedingungen können Brüche entstehen. Ein einzelner Widerspruch beweist noch kein organisatorisches Versäumnis. Häufen sich solche Brüche, entsteht jedoch der Eindruck, dass niemand das Gesamtbild aus Kundensicht verantwortlich prüft. Aus vielen gut gemeinten Einzeltexten wird dann kein glaubwürdiger Unternehmensauftritt.

Die drei Schwerpunkte haben eine gemeinsame Wurzel: Die Aufmerksamkeit gilt häufig stärker dem gewünschten Image als der nachvollziehbaren Beweisführung. Im Marketing mag das verbreitet sein. Für einen Bildungsanbieter, dessen eigentliches Produkt Wissen, Können und Vertrauen ist, liegt hier ein ungenutztes Potenzial.

Eine Frage an die Geschäftsführung

Man kann das Thema als Aufgabe der Marketingabteilung behandeln. Eine Agentur hat den Text geschrieben, der Vertrieb wollte eine zugespitzte Formulierung, die AGB sind historisch gewachsen, und die Trainerprofile wurden noch nicht nachgeliefert. Jede dieser Erklärungen mag für sich zutreffen. Zusammen zeigen sie, warum das Thema auf den Tisch der Geschäftsführung gehört.

Die Geschäftsführung verantwortet nicht jede Zeile persönlich. Sie verantwortet jedoch, ob es einen funktionierenden Prozess gibt, der öffentliche Aussagen auf sachliche Richtigkeit, Aktualität, Konsistenz und Belegbarkeit prüft. Wer Qualität als Unternehmenswert vertritt, sollte sicherstellen, dass auch die eigene Qualitätsdarstellung einer solchen Prüfung standhält.

Aufschlussreich ist deshalb weniger, was die Homepage über einzelne Seminare verrät, als vielmehr, was sie über die Führungsdisziplin der Organisation erkennen lässt. Gibt es verbindliche Massstäbe? Werden Aussagen fachlich freigegeben? Kennt man die eigene Wettbewerbslage? Werden Änderungen koordiniert? Und weiss man, welche Qualitätsmerkmale ein anspruchsvoller B2B-Kunde heute für entscheidungsrelevant hält?

Gute Bildungsqualität und eine gute Darstellung dieser Qualität sind zwei verschiedene Leistungen. Beide brauchen Führung.

Der Kunde hat einen neuen Mitarbeiter: die KI

Bis vor Kurzem durfte man davon ausgehen, dass potenzielle Kunden eine Website überfliegen und vor allem das wahrnehmen, was prominent platziert ist. Diese Annahme trägt zunehmend weniger. Ein Einkäufer kann heute eine KI beauftragen, mehrere Bildungsanbieter anhand öffentlich auffindbarer Angaben zu vergleichen: Leistungsportfolio, Trainerkompetenz, Kundenerfahrungen, Nachweise, Besonderheiten und mögliche Unklarheiten.

Das macht nicht jede KI-Ausgabe richtig. Modelle können Informationen übersehen, veraltete Seiten heranziehen, rechtliche Zusammenhänge falsch deuten oder scheinbar objektive Ranglisten ohne tragfähige Methode erzeugen. Auch die Generative Engine Optimization (GEO), die im ersten Kapitel vorgestellt wurde, ist kein Gütesiegel für eine unabhängige Bewertung. Dennoch verändert die Technik das Spielfeld. Untersuchungen zeigen, dass Inhalte mit überprüfbaren Angaben wie Zahlen, Quellen und Zitaten in KI-generierten Antworten sichtbarer werden. Wer nachvollziehbare Fakten zeigt, verbessert also seine Chance, in einer solchen Recherche berücksichtigt zu werden. Wer lediglich behauptet, besonders gut zu sein, liefert wenig Vergleichbares.

Damit kann aus einer unscheinbaren Kommunikationsschwäche ein Vertriebsthema werden. Ein Anbieter verliert womöglich nicht erst im Verkaufsgespräch, sondern bereits bei der Vorauswahl, wenn seine tatsächlichen Stärken hinter austauschbaren Versprechen verborgen bleiben. Wie stark dieser Effekt ist, lässt sich nicht pauschal beziffern. Berücksichtigen sollte man ihn trotzdem.

Warum dieses Thema jetzt wichtiger wird

Wie im vorangehenden Kapitel beschrieben, verdeckt starke Nachfrage manches Defizit. Unter engeren Budgets und höherem Entscheidungsdruck verändert sich die Rechnung. Dann muss der Kunde genauer begründen, warum er gerade diesen Anbieter wählt und nicht einen anderen, oder warum er überhaupt ein Seminar einkauft, statt sich das Wissen auf anderem Weg zu beschaffen.

Hinzu kommt die KI selbst als alternative Wissensquelle. Sie ersetzt keineswegs jede Weiterbildung, besonders dort nicht, wo Übung, Transfer, Coaching und überprüfbare Kompetenzentwicklung gefragt sind. Sie erhöht aber den Druck auf Angebote, deren Mehrwert über reine Informationsvermittlung hinaus kaum erkennbar ist. Umso wichtiger wird eine nachvollziehbare Antwort auf die Frage: Was kann dieser Bildungsanbieter nachweislich besser, anders oder verlässlicher?

Gerade im IT-Seminarbereich, in dem Themen, Unterlagen und mitunter auch Trainer über viele Häuser hinweg ähnlich sind, lässt sich diese Antwort nicht aus einer Marketingphrase ableiten. Der Unterschied muss sichtbar gemacht werden: mit überprüfbarer Trainerqualifikation, aussagekräftigen unabhängigen Rückmeldungen, transparenten Qualitätsmassstäben und überzeugenden Beispielen für den Nutzen des Wissenstransfers.

Nicht die Homepage polieren, sondern die Glaubwürdigkeit führen

Die Konsequenz aus der Betrachtung der 21 Auftritte ist deshalb kein Katalog von Einzelfällen. Sie ist auch keine Aufforderung, einige unglückliche Formulierungen auszutauschen und zur Tagesordnung überzugehen. Der eigentliche Auftrag ist grundsätzlicher: den gesamten öffentlichen Auftritt als Teil des Qualitätsmanagements und als strategisches Vertriebsinstrument zu verstehen.

Das beginnt mit einer einfachen Führungsfrage: Wenn ein kritischer Einkäufer uns morgen bittet, unsere fünf wichtigsten Qualitätsversprechen zu belegen, können wir das ohne Umschweife? Im Idealfall ist die Antwort bereits öffentlich auffindbar. Sie sollte nicht aus Eigenlob bestehen, sondern unabhängige, nachvollziehbare und zum jeweiligen Anspruch passende Belege enthalten.

Eine zweite Frage schliesst sich an: Würde eine sorgfältige externe Betrachtung unserer Homepage dasselbe Unternehmensbild ergeben, das wir intern von uns haben? Falls nicht, ist das nicht allein eine Aufgabe für Texter. Es ist ein Anlass, das eigene Selbstverständnis,

die Beweislage und die Abstimmung zwischen Geschäftsführung, Fachverantwortlichen, Vertrieb und Marketing zu überprüfen.

Das Erfreuliche daran: Dafür braucht es kein grosses Projekt. Eine kritische, regelmässig wiederholte Gegenprüfung aus Sicht des Einkäufers kann bereits viel sichtbar machen, und die KI eignet sich gut als erster Prüfer. Entscheidend ist nicht die Länge des Fehlerprotokolls, sondern ob aus den erkannten Mustern verbindliche Verbesserungen entstehen.

Eine einfache Erkenntnis

«Nach aussen hui, im Detail pfui» ist bewusst zugespitzt. Die Formel ist kein Urteil über die tatsächliche Unterrichtsqualität der betrachteten Anbieter und keine pauschale Verurteilung einer Branche. Sie beschreibt eine Lücke, die in der öffentlichen Selbstdarstellung sichtbar werden kann: zwischen dem Anspruch, zu den Besten zu gehören, und der Fähigkeit, diesen Anspruch überzeugend zu begründen.

Wer hervorragende Qualität liefert, sollte sie nicht im Verborgenen lassen. Wer mit Superlativen arbeitet, sollte damit rechnen, dass ein kritischer Kunde nachfragt. Und wer belastbare Unterscheidungsmerkmale benennen will, findet die Lösung weniger in der Werbung als in der Führung.

Das entscheidende Qualitätsmerkmal einer Homepage ist nicht, dass sie beeindruckt. Sondern dass sie einer sorgfältigen Prüfung standhält.

Quellen

Aggarwal, P.; Murahari, V.; Rajpurohit, T.; Kalyan, A.; Narasimhan, K.; Deshpande, A. (2024): GEO: Generative Engine Optimization. Proceedings of the 30th ACM SIGKDD Conference on Knowledge Discovery and Data Mining (KDD 2024), Barcelona.

Darby, M. R.; Karni, E. (1973): Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. Journal of Law and Economics, 16(1), 67–88.

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

Kapitel 4

Die Renaissance des Bildungscontrollings?

Warum sie nötig wäre – und welche zwei Voraussetzungen sie braucht

Eigentlich müsste das Bildungscontrolling vor einer Renaissance stehen. Die Frage, was Weiterbildung bewirkt, war selten so berechtigt wie heute. Unternehmen prüfen ihre Budgets, fragen nach Produktivitätsfortschritten und vergleichen alternative Wege des Wissenserwerbs. Gleichzeitig steht das klassische Seminar unter Druck: Was früher nur ein Trainer vermitteln konnte, lässt sich heute in manchen Fällen mit digitalen Werkzeugen und künstlicher Intelligenz schneller und günstiger erschliessen.

Gerade jetzt könnte das Bildungscontrolling zeigen, was eine Weiterbildung über die reine Wissensvermittlung hinaus wert ist. Es könnte den betrieblichen Nutzen sichtbar machen und einem Bildungsanbieter ein Alleinstellungsmerkmal verschaffen, das nicht auf Werbeprosa, sondern auf überprüfbaren Ergebnissen beruht. Das vorangehende Kapitel hat gezeigt, wie oft öffentliche Qualitätsaussagen ohne Beleg bleiben. Bildungscontrolling wäre die stärkste Form des Belegs, denn es misst nicht den Anbieter, sondern die Wirkung beim Kunden.

Ob die Stunde des Bildungscontrollings gekommen ist, hängt jedoch von zwei Voraussetzungen ab, die im Markt nicht selbstverständlich sind: vom notwendigen Fachwissen beim Bildungsanbieter und von seiner Akzeptanz als glaubwürdiger Partner für eine anspruchsvolle Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitsanalyse auf Kundenseite.

Das Missverständnis beginnt beim Begriff

Wer Seminartermine, Umsätze, Auslastung, Trainerhonorare und Deckungsbeiträge misst, betreibt zunächst Controlling im Bildungsunternehmen. Das ist unverzichtbar, aber noch kein Bildungscontrolling, das den Nutzen einer Weiterbildung beim Kunden untersucht. Zwischen dem wirtschaftlichen Erfolg eines Seminarveranstalters und dem wirtschaftlichen Erfolg einer Weiterbildung beim Auftraggeber besteht ein erheblicher Unterschied.

Eine gut gefüllte Veranstaltung kann für den Anbieter profitabel sein, ohne beim Kunden eine nennenswerte Verbesserung auszulösen. Umgekehrt kann eine kleine, hoch spezialisierte Massnahme beim Kunden beträchtlichen Nutzen stiften, obwohl sie im internen Seminarcontrolling kaum auffällt. Wer beide Perspektiven verwechselt, misst das Falsche und riskiert Fehlentscheidungen.

Wenn bereits das Wort Controlling Vorbehalte weckt

Hinzu kommt ein bemerkenswertes Phänomen: Manche Führungskräfte stören sich bereits am Begriff «Controlling». Sie verbinden damit Überwachung, Misstrauen oder eine Einschränkung ihrer Entscheidungsfreiheit. Im betriebswirtschaftlichen Sinn bezeichnet Controlling jedoch nicht in erster Linie die Kontrolle von Menschen. Gemeint ist, so die gängige Lehrmeinung etwa bei Horváth, Gleich und Seiter, die Unterstützung der Führung bei Planung, Steuerung und fundierter Entscheidungsfindung.

Ohne Zielgrössen, nachvollziehbare Ergebnisse und die Bereitschaft, Abweichungen zu analysieren, stützt sich Management vor allem auf Erfahrung und Intuition. Erfahrung ist wertvoll. Sie ersetzt aber keine überprüfbaren Erkenntnisse, und sie wird durch solche Erkenntnisse nicht entwertet, sondern bestätigt oder geschärft.

Die Vorbehalte gegenüber dem Begriff sind verständlich. Er kann missverständlich sein, und schlechte Controllingpraxis kann tatsächlich lähmende Bürokratie erzeugen. Entscheidend ist deshalb nicht das Wort, sondern die Sache: Wer systematische

Wirkungsmessung als Führungsinstrument versteht, gewinnt Transparenz, die ihm selbst und seinen Kunden nützt.

Gerade im Bildungsmarkt liegt darin eine besondere Chance. Weiterbildung soll Wissen erweitern, Kompetenzen entwickeln und Veränderungen ermöglichen. Ein Bildungsunternehmen, das die Instrumente moderner Unternehmenssteuerung selbst souverän nutzt, macht dieses Versprechen besonders glaubwürdig.

Die erste Voraussetzung: Fachwissen, das über die Seminarverwaltung hinausgeht

Ein wirksames Bildungscontrolling beginnt lange vor dem Seminartermin. Es fragt nach dem betrieblichen Problem, dem gewünschten Zustand, den vorhandenen Kompetenzen und den Veränderungen, die sich sinnvollerweise auf eine Bildungsmassnahme zurückführen lassen. Es braucht Zieldefinitionen, Ausgangsmessungen, geeignete Indikatoren und eine Evaluation des Transfers in den Arbeitsalltag. Die Grundlagen dafür sind seit Langem bekannt. Donald Kirkpatrick hat bereits Ende der Fünfzigerjahre vier Ebenen der Evaluation unterschieden: Reaktion, Lernen, Verhalten und Ergebnisse. Jack Phillips ergänzte später die Rendite der Bildungsinvestition als fünfte Ebene.

Das verlangt betriebswirtschaftliche Kenntnisse, statistisches Grundverständnis, Methoden der Evaluation, Kenntnisse betrieblicher Prozesse und vor allem die Fähigkeit, mit einem Auftraggeber auf Augenhöhe über Nutzen und Wertschöpfung zu sprechen. Nicht jeder Trainingserfolg lässt sich in Geld ausdrücken. Wer seriös messen will, muss aber auch qualitative Veränderungen nachvollziehbar erfassen, Einflussfaktoren benennen und zwischen beobachteter Veränderung und nachgewiesener Ursache unterscheiden.

Viele klassische IT-Bildungsanbieter sind historisch für ein anderes Geschäftsmodell aufgestellt: Kursprogramm zusammenstellen, Trainer organisieren, Termine publizieren, Plätze verkaufen, Veranstaltungen administrieren. Wer auf diese Weise erfolgreich war, musste sich mit anspruchsvoller Wirkungsmessung nicht unbedingt beschäftigen. Wie

im zweiten Kapitel beschrieben, verdeckt eine wachsende Nachfrage solche Lücken zuverlässig.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht, ob Bildungscontrolling sinnvoll wäre, sondern ob ein Anbieter die fachlichen Voraussetzungen besitzt oder aufbaut, um es glaubwürdig umzusetzen.

Die zweite Voraussetzung: Wem traut der Kunde Bildungscontrolling zu?

Selbst wenn ein Bildungsanbieter Bildungscontrolling künftig anbieten möchte, bleibt eine Frage offen: Nimmt der Kunde ihm diese Kompetenz ab? Wer sich bisher vor allem als Veranstalter standardisierter Seminare präsentiert, mit Terminkalender, Kursbeschreibungen und den im dritten Kapitel beschriebenen Qualitätsbehauptungen, wird nicht automatisch als Gesprächspartner für Produktivität, Wirtschaftlichkeit und betriebliche Wertschöpfung wahrgenommen.

Bildungscontrolling verlangt ein Vertrauensverhältnis, das weit über die übliche Seminarbuchung hinausgeht. Der Anbieter müsste betriebliche Herausforderungen analysieren, Zielgrössen festlegen, belastbare Ausgangswerte erheben und die Wirkung von Weiterbildung methodisch einordnen. Ein Kunde wird ihm diese Rolle nur zutrauen, wenn Marktauftritt, Referenzen, die Qualifikation der Mitarbeitenden und die nachweisbare Beratungskompetenz dazu passen.

Hier liegt der eigentliche Knackpunkt: Der Markt könnte ein solches Angebot dringend benötigen und es einem bestimmten Anbieter dennoch nicht abnehmen. Nicht weil Bildungscontrolling unerwünscht wäre, sondern weil der Anbieter bislang wenig erkennen lässt, was ihn für diese Aufgabe qualifiziert. Glaubwürdigkeit entsteht nicht durch einen neuen Menüpunkt auf der Homepage oder ein neues Etikett. Sie entwickelt sich aus erkennbarer Substanz und überprüfbaren Leistungen, und sie lässt sich Schritt für Schritt aufbauen.

Was daraus für den Markt entstehen könnte

Stellen wir uns einen Anbieter vor, der ein Power-BI-Seminar nicht mit «zwei Tagen Praxiswissen» verkauft, sondern vorab fragt: Welche Berichte dauern heute wie lange? Welche manuellen Schritte verursachen Fehler? Welche Auswertungen sollen die Mitarbeitenden künftig selbstständig erstellen? Nach der Weiterbildung werden ausgewählte Aufgaben erneut gemessen, zusätzliche Einflussfaktoren dokumentiert und die Ergebnisse mit dem Auftraggeber besprochen.

Ein solcher Nachweis wäre kein perfektes Kausalexperiment. Er könnte aber transparent zeigen, was sich verändert hat und welche Wirkungen plausibel mit der Weiterbildung zusammenhängen. Robert Brinkerhoff hat mit seiner Success Case Method gezeigt, wie sich Wirkung auch ohne aufwendige Kontrollgruppen pragmatisch und nachvollziehbar belegen lässt. Ein Anbieter, der das methodisch sauber und wiederholbar leistet, besitzt eine unterscheidbare Kompetenz: Er verkauft nicht nur Seminarplätze, sondern hilft dem Kunden, die Wirkung seiner Bildungsinvestition zu verstehen.

Gerade im Firmenkundengeschäft wäre das ein überzeugender Gesprächseinstieg, auch gegenüber Geschäftsführung, Personalentwicklung und Controlling des Auftraggebers. Preisvergleiche würden damit nicht überflüssig, aber in einen sachgerechteren Zusammenhang gestellt. Entscheidend wäre nicht allein der Preis pro Seminartag, sondern der erzielte Nutzen im Verhältnis zu den eingesetzten Ressourcen.

Ohne Mitwirkung des Kunden bleibt die Wirkung unsichtbar

Hinzu kommt eine praktische Voraussetzung: Selbst ein kompetenter und glaubwürdiger Bildungsanbieter kann die Wirkung nicht allein messen. Der Auftraggeber muss Ziele offenlegen, einen Ausgangszustand erfassen lassen, relevante Daten verfügbar machen und nach dem Seminar Veränderungen beobachten. Ein seriöses Verfahren setzt Kooperation und eine klare Vereinbarung über den Umgang mit vertraulichen Informationen voraus.

Diese Grenzen sprechen nicht gegen Bildungscontrolling, sondern für saubere Methodik und realistische Versprechen. Ein Ergebnis, dessen Aussagekraft und Unsicherheiten offengelegt werden, ist wertvoller als eine präzise klingende Renditezahl ohne tragfähige Grundlage.

Warum die breite Renaissance wohl ausbleibt

Der Markt könnte ein solches Instrument gut gebrauchen. Daraus folgt aber nicht, dass jeder Bildungsanbieter es erfolgreich anbieten kann. Bedarf beim Kunden ersetzt keine Fachkompetenz beim Anbieter, und Fachkompetenz schafft noch nicht automatisch Vertrauen. Beides braucht Zeit. Wer bisher vor allem Seminartermine kommuniziert hat, wird nicht über Nacht als Experte für betriebliche Wirkungsmessung akzeptiert.

Zudem verschafft Bildungscontrolling nur dann einen Wettbewerbsvorteil, wenn es mehr umfasst als Zufriedenheitsfragebögen, Abschlusszertifikate und einige betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Zufriedenheit am Seminarende entspricht lediglich der ersten der vier Ebenen nach Kirkpatrick.

Die These, vielen Anbietern fehlten sowohl die fachlichen Voraussetzungen als auch die Glaubwürdigkeit beim Kunden, ist eine Marktbeobachtung und kein empirisch belegtes Urteil über alle Anbieter. Umso lohnender wäre eine Untersuchung: Welche Anbieter verfügen nachweislich über passende Methoden? Und welchen von ihnen würden Kunden eine solche Analyse tatsächlich anvertrauen?

Das eigentliche Paradox – und die Chance darin

Je stärker Weiterbildung unter Rechtfertigungsdruck gerät, desto wichtiger wird der Nachweis ihrer Wirkung. Und je wichtiger dieser Nachweis wird, desto drängender wird die Frage, ob gerade jene Unternehmen, die Bildung verkaufen, als kompetente Instanz für ihre betriebswirtschaftliche Bewertung wahrgenommen werden. Seminare verkaufen und ihren Nutzen glaubwürdig nachweisen sind zwei verschiedene Fähigkeiten.

Vielleicht erlebt das Bildungscontrolling deshalb keine breite Renaissance, sondern bleibt eine anspruchsvolle Disziplin, die nur wenige Anbieter konsequent beherrschen und vermarkten. Für diese wenigen liegt darin eine grosse Chance: Während andere weiterhin beschreiben, wie gut ihre Seminare seien, zeigen sie nachvollziehbar, was Weiterbildung bei ihren Kunden bewirkt.

Die Renaissance des Bildungscontrollings kommt also nicht schon deshalb, weil sie notwendig wäre. Sie beginnt bei jedem Anbieter einzeln: dort, wo fachliche Kompetenz sichtbar wird und Kunden ihm diese anspruchsvolle Rolle zutrauen. Dann wird aus einer guten Idee ein glaubwürdiges Leistungsversprechen.

Quellen

Brinkerhoff, R. O. (2003): The Success Case Method: Find Out Quickly What's Working and What's Not. San Francisco: Berrett-Koehler.

Horváth, P.; Gleich, R.; Seiter, M. (2020): Controlling. 14., komplett überarbeitete Auflage. München: Vahlen.

Kirkpatrick, D. L.; Kirkpatrick, J. D. (2006): Evaluating Training Programs: The Four Levels. 3. Auflage. San Francisco: Berrett-Koehler.

Phillips, J. J. (1997): Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. Houston: Gulf Publishing.

Kapitel 5

Der Grand Slam der Bildungsanbieter

Ein Gedankenexperiment: Was wäre, wenn Spitzenleistung bewiesen statt behauptet werden müsste?

Im Tennis gibt es eine Leistung, die über jedem einzelnen Turniersieg steht: den Grand Slam. Wer ihn erringt, gewinnt innerhalb eines Kalenderjahres alle vier grossen Turniere, die Australian Open, die French Open, Wimbledon und die US Open. Den Begriff prägte in den Dreissigerjahren der Sportjournalist ***John Kieran*** von der New York Times. Er entlehnte ihn dem Bridge, wo ein Grand Slam bedeutet, sämtliche Stiche eines Spiels zu gewinnen.

Als Erstem gelang der Grand Slam 1938 dem Amerikaner ***Don Budge***. Danach folgten ***Maureen Connolly*** 1953, **Rod Laver** 1962 und 1969, ***Margaret Court*** 1970 und ***Steffi Graf*** 1988, die im selben Jahr zusätzlich Olympiagold gewann. Seither ist es im Einzel über Jahrzehnte niemandem mehr gelungen. Wie schmal der Grat ist, zeigte 2021 ***Novak Djokovic***: Er hatte die ersten drei Turniere gewonnen und verlor erst im Finale der US Open.

Was einen Grand Slam ausmacht

Der Grand Slam geniesst sein Ansehen aus vier Gründen, und jeder davon lässt sich auf den Bildungsmarkt übertragen.

Vielseitigkeit. Die vier Turniere werden auf unterschiedlichen Belägen gespielt: Hartplatz in Melbourne und New York, Sand in Paris, Rasen in Wimbledon. Jeder Belag verlangt ein anderes Spiel. Ein Spezialist kann ein einzelnes Turnier gewinnen. Den Grand Slam gewinnt nur, wer auf jedem Untergrund bestehen kann.

Beständigkeit. Der Grand Slam muss innerhalb eines Kalenderjahres gelingen. Ein einzelner glänzender Tag genügt nicht, und ein Titel aus dem Vorjahr zählt nicht. Jede Saison beginnt von vorn.

Messbarkeit. Über den Sieger entscheidet der Platz, nicht eine Jury. Die Regeln sind bekannt, jeder Punkt ist öffentlich, und niemand muss erklären, warum er gewonnen hat.

Seltenheit. Weil er so schwer zu erreichen ist, hat der Grand Slam seinen Wert über fast ein Jahrhundert behalten. Eine Auszeichnung, die jedes Jahr mehrere erhalten, verliert ihn.

Bemerkenswert ist auch, was der Grand Slam nicht leistet: Er entscheidet nicht allein über Grösse. ***Roger Federer*** gewann zwanzig Grand-Slam-Titel und war über Jahre die Nummer eins der Welt, den Grand Slam in einem Kalenderjahr gewann er nie. Die Rangliste würdigt auch jene, die nicht alles gewinnen. Diese Unterscheidung wird für den Bildungsmarkt noch wichtig.

Warum Auszeichnungen im Bildungsmarkt selten überzeugen

Die vorangehenden Kapitel haben immer wieder dieselbe Lücke umkreist: jene zwischen dem, was Bildungsanbieter über sich sagen, und dem, was sich belegen lässt. Das dritte Kapitel zeigte, wie ähnlich die Qualitätsversprechen klingen. Das vierte fragte, warum sich Bildungscontrolling als Nachweis bisher kaum durchsetzt.

An Auszeichnungen herrscht dabei kein Mangel. Siegel, Awards und Rankings gibt es in grosser Zahl. Ihre Aussagekraft hängt jedoch davon ab, wie sie zustande kommen. Manche setzen eine Teilnahmegebühr voraus, andere beruhen auf dem Urteil einer Jury, deren Massstäbe von aussen kaum nachvollziehbar sind. Wieder andere werten Selbstauskünfte aus, die niemand überprüft. Gemessen an den vier Merkmalen des Grand Slam fehlt ihnen meist mindestens eines, oft die Messbarkeit.

Dabei können Auszeichnungen viel bewirken. Die Ökonomen ***Jana Gallus*** und ***Bruno Frey*** haben gezeigt, dass sie motivieren, Qualität

signalisieren und Orientierung stiften. Diese Wirkung setzt allerdings voraus, dass die Auszeichnung selbst glaubwürdig ist. ***Michael Spence*** hat erklärt, warum: Ein Signal unterscheidet nur, wenn es für schwächere Anbieter schwerer zu erlangen ist als für stärkere. Eine Auszeichnung, die sich kaufen oder durch geschickte Selbstdarstellung erringen lässt, erfüllt diese Bedingung nicht. Sie wird zu einer weiteren Behauptung, nur mit Logo.

Dieses Kapitel stellt deshalb eine bewusst verwegene Frage: Wie sähe ein Wettbewerb aus, der alle vier Merkmale des Grand Slam auf den Bildungsmarkt überträgt? Was folgt, ist ein Gedankenexperiment und kein beschlossenes Vorhaben. Es soll zeigen, welche Bedingungen ein glaubwürdiger Leistungsvergleich erfüllen müsste, was er bewirken könnte und wo die Fallstricke liegen.

Die Idee: Regeln vor Ergebnissen

Der Grand Slam der Bildungsanbieter kehrt die übliche Logik um. Weder entscheidet eine Jury nach ihrem Ermessen, noch zählt die Selbstdarstellung. Massgeblich ist ein Regelwerk, das vor dem Wettbewerb veröffentlicht wird und an dem sich danach nichts mehr ändert. Jeder interessierte Dritte soll das Ergebnis anhand offengelegter Daten selbst nachrechnen können.

Wie im Tennis braucht es dafür zwei Stufen. Am Anfang steht die Qualifikation: Nur wer bestimmte Grundvoraussetzungen erfüllt, wird überhaupt aufgenommen. Drei Nachweise bilden die Eintrittskarte: eine gültige Zertifizierung nach dem **International Training Center Rating®** (ITCR), eine Einstufung mindestens auf Level 3, der ***Seminar-Manufaktur***, in der **PerformNet Bildungsanbieter-Matrix™** sowie unabhängige, überprüfbare Teilnehmerbewertungen. Was hinter den beiden Instrumenten steht, beschreibt der folgende Abschnitt.

Zwei Messinstrumente: ITCR und Bildungsanbieter-Matrix

Für zwei der drei Eintrittskarten gibt es bereits erprobte Instrumente. Beide stammen von der **PerformNet AG**, der der Autor angehört. Das soll hier nicht verschwiegen, sondern offen dargelegt werden, denn es erklärt zugleich eine Grundentscheidung dieses Gedankenexperiments.

Das **International Training Center Rating® (ITCR)** prüft seit 2006 Schulungszentren mit eigenem Präsenzbetrieb. In der DACH-Region wurden bis heute fast 500 Audits durchgeführt. Anders als eine **ISO-9001-Zertifizierung**, die die Konformität von Prozessen bestätigt, prüft das ITCR vor Ort, ob die geforderten Leistungsmerkmale tatsächlich vorhanden und belegbar sind. Was «in Arbeit» oder «fast fertig» ist, gilt als nicht erfüllt. Die Zertifizierung muss jährlich erneuert werden und erfüllt damit das Merkmal der Beständigkeit: Jede Saison beginnt von vorn.

Die **PerformNet Bildungsanbieter-Matrix™** ordnet Anbieter auf zwei Achsen ein. Bedienen sie bestehende Nachfrage, oder schaffen sie eigene? Sind sie austauschbar, oder bieten sie etwas Einzigartiges? Daraus ergeben sich fünf Entwicklungsstufen: Seminar-Kiosk, Qualitäts-Kiosk, Seminar-Manufaktur, Seminar-Boutique und Seminar-Pathfinder™. Die Zuordnung erfolgt über vorab definierte, binäre Kriterien. Ein Kriterium gilt nur dann als erfüllt, wenn es nachgewiesen ist. Die Matrix greift damit die Unterscheidung auf, die das zweite Kapitel zwischen dem Verteilen fremder Leistung und eigener Wertschöpfung getroffen hat.

Beide Instrumente beruhen auf den **«10 Benchmarking- und Rating-Geboten™»**, die PerformNet 2004 formuliert und veröffentlicht hat. Sie verpflichten auf Objektivität, Reproduzierbarkeit und Zuverlässigkeit, also auf genau jene Eigenschaften, die ein Grand Slam braucht.

Vier Majors, vier Beläge

Danach folgen die vier **«Majors»**, also vier Disziplinen, in denen die qualifizierten Anbieter miteinander verglichen werden. Wie die vier Beläge im Tennis verlangt jede von ihnen eine andere Stärke.

Die Breite der Kundenstimme. Wie viele verifizierte Rückmeldungen liegen im Bewertungszeitraum vor, gemessen an der Zahl der Teilnehmenden? Diese Disziplin verlangt Ausdauer: Sie belohnt den Anbieter, der seine Kunden konsequent und über das ganze Jahr nach ihrem Urteil fragt.

Die Qualität der Kundenstimme. Wie fallen diese Rückmeldungen aus? Hier zählt Konstanz. Ein einzelnes herausragendes Seminar hebt den Durchschnitt kaum, eine gleichbleibend hohe Qualität über viele Veranstaltungen dagegen sehr.

Das Qualitätsaudit. Welche Punktzahl erreicht der Anbieter im ITCR-Audit? Diese Disziplin verlangt Präzision, denn das Audit prüft auch das, was der Kunde nicht unmittelbar sieht.

Die strategische Positionierung. Welchen Wert erreicht der Anbieter in der Bildungsanbieter-Matrix, wie weit hat er sich also vom reinen Seminarvertrieb zu einem eigenständigen Geschäftsmodell entwickelt? Hier zählt Weitsicht. Es ist die Disziplin, in der sich zeigt, ob ein Haus auch die nächsten Jahre gestalten kann.

Den Grand Slam im eigentlichen Sinn gewinnt, wer in allen vier Disziplinen innerhalb desselben Jahres vorne liegt. Wie im Tennis wird das selten gelingen, und gerade darin läge sein Wert. Für alle übrigen entsteht eine Rangliste. Sie zeigt, wo ein Anbieter steht und auf welchem Belag er noch an seinem Spiel arbeiten kann.

Was ein solcher Vergleich braucht

Ein Wettbewerb dieser Art steht und fällt mit seiner Methode. Mindestens fünf Bedingungen müssten erfüllt sein.

Erstens werden Bewertungszeitraum, Stichtag und Rechenweg vorab festgelegt und veröffentlicht. Für jeden Kandidaten werden

Datenquelle, Erhebungsdatum und Einzelwerte dokumentiert.

Zweitens müssen Bewertungen aus unterschiedlichen Quellen vergleichbar gemacht werden. Dazu gehören eine veröffentlichte Umrechnungsmethode und eine Mindestzahl an Bewertungen, damit ein Anbieter mit wenigen Rückmeldungen nicht zufällig vorne liegt.

Drittens wird vorab geklärt, welche Einheit bewertet wird, wenn ein Anbieter mehrere Standorte, Marken oder Gesellschaften führt.

Viertens sind Gleichstände, fehlende Daten, Korrekturen und Einsprüche in einer Geschäftsordnung geregelt, bevor der erste Wert erhoben wird. Ein Gleichstand darf nicht nachträglich durch ein freies Urteil aufgelöst werden.

Fünftens erweckt die Veröffentlichung nur dort den Eindruck eines Marktvergleichs, wo tatsächlich geprüft wurde. Wer nicht teilnimmt, ist nicht schlechter, sondern nicht bewertet.

Wer über die Regeln wacht

Ein Regelwerk braucht eine Instanz, die seine Einhaltung überwacht, so wie im Tennis der Schiedsrichter nicht entscheidet, wer besser spielt, sondern ob die Regeln eingehalten werden. Denkbar ist ein unabhängiges Komitee aus sieben stimmberechtigten Persönlichkeiten mit Erfahrung in Bildung, Qualitätssicherung und Unternehmensführung. Es wählt den Sieger nicht aus. Es prüft Quellen, Vergleichbarkeit und Berechnungen, behandelt Einsprüche und bestätigt, dass das rechnerische Ergebnis regelkonform zustande gekommen ist. Freie Qualitäts- oder Sympathiepunkte darf es nicht vergeben.

Die Mitglieder legen ihre wirtschaftlichen, persönlichen und institutionellen Verbindungen offen und wirken bei Interessenkonflikten nicht mit. Wer den Wettbewerb initiiert, gehört dem Komitee nicht an. Finanzierung, Trägerschaft und Markenrechte sind so zu regeln, dass sie keinen Einfluss auf das Ergebnis nehmen können.

Damit ist auch beantwortet, warum **PerformNet** den Grand Slam zwar anregt, selbst aber keine Bewertung vornimmt und nicht über die Vergabe entscheidet. Wer die Messinstrumente entwickelt und die Audits durchführt, darf nicht zugleich den Sieger küren. Sonst entstünde der Verdacht, ein Titel lasse sich über den Kauf einer Zertifizierung erwerben, und der Wettbewerb verlöre genau die Glaubwürdigkeit, um die es ihm geht.

Im Profitennis ist diese Trennung selbstverständlich. Seit 2006 liefert das Kamerasystem Hawk-Eye präzise Messungen darüber, ob ein Ball im Feld war. Über die Anwendung der Regeln entscheidet der Schiedsrichter, und den Sieger bestimmt allein das Spiel. PerformNet sähe sich in der Rolle des Messsystems, nicht in der des Schiedsrichters und nicht in der des Turnierveranstalters.

Was ein Grand Slam für die Bildungsszene bedeuten könnte

Ein solcher Wettbewerb wäre mehr als eine weitere Preisverleihung. Er könnte die Spielregeln eines Marktes verändern, in dem bisher vor allem behauptet wird. Die Wirkung reichte über die Gewinner hinaus.

Für die Anbieter verschöbe sich der Wettbewerb von der Formulierung zum Beleg. Wer vorne liegen will, muss in jene Substanz investieren, die das zweite Kapitel als eigene Wertschöpfung beschrieben hat: eigene Methodik, gebundene Trainer, systematisch erhobene Kundenurteile. Der Anreiz zur Investition entstünde nicht aus Einsicht allein, sondern aus dem Wettbewerb selbst.

Für kleinere und spezialisierte Häuser entstünde eine Bühne, die sich nicht kaufen lässt. Im Tennis gewann 2021 ***Emma Raducanu*** die US Open, nachdem sie sich erst über die Qualifikation in das Hauptfeld gespielt hatte. Weil die Rangliste mit Verhältniszahlen statt absoluten Grössen arbeitet, kann auch ein kleiner Anbieter mit herausragender Leistung die Grossen schlagen. Bekanntheit und Werbebudget allein entscheiden dann nicht mehr.

Für die Trainer würde sichtbar, wo sie ihre Arbeit unter den besten Bedingungen leisten können. Herausragende Trainer wählen ihre Auftraggeber erfahrungsgemäss weniger nach dem Honorar als nach dem Renommee des Hauses und der fachlichen Augenhöhe der Leitung. Ein überprüfbar erworbener Titel wäre ein solches Renommee. Der Grand Slam würde damit auch zu einem Magneten für Talente.

Für die Unternehmenskunden entstünde eine Entscheidungshilfe, die auf Belegen beruht. Einkäufer könnten ihre Vorauswahl begründen, statt sie auf Werbeaussagen zu stützen. Das entlastet die Beschaffung und gibt den Fachabteilungen Sicherheit.

Für die KI-gestützte Recherche wären öffentlich dokumentierte, nachrechenbare Ergebnisse genau jene überprüfbaren Angaben, die nach den Befunden zur Generative Engine Optimization in KI-generierten Antworten sichtbarer werden. Wer im Grand Slam gut abschneidet, würde damit auch in der Recherche von Maschinen auffindbar, die das dritte Kapitel als neuen Mitarbeiter des Kunden beschrieben hat.

Für die Branche als Ganzes entstünde ein gemeinsamer Massstab. Seit 1973 führt die Spielervereinigung ATP eine computergestützte Weltrangliste. Sie hat das Profitennis nachvollziehbar gemacht und jedem Spieler gezeigt, wo er steht und was ihm zur Spitze fehlt. Eine vergleichbare Rangliste könnte für die Weiterbildung leisten, was Verbandsappelle und Gütesiegel bisher nur in Ansätzen erreicht haben: eine Professionalisierung, die von innen heraus angetrieben wird.

Vielleicht die wichtigste Wirkung: Ein Grand Slam würde Qualität erzählbar machen. Ein Sieg lässt sich berichten, ein Rang lässt sich verfolgen, eine Aufholjagd lässt sich beobachten. Qualität, die heute in Prospekten verschwindet, bekäme eine Geschichte, und Geschichten werden weitererzählt.

Die Fallstricke

Ein verwegener Gedanke verdient eine nüchterne Prüfung. Vier Einwände liegen auf der Hand. Der erste betrifft die Messung selbst. Der britische Ökonom ***Charles Goodhart*** hat beobachtet, dass eine Kennzahl ihre Aussagekraft verliert, sobald sie zur Zielgrösse wird. Wer weiss, dass die Zahl der Bewertungen zählt, wird um Bewertungen werben. Das ist nicht unredlich, verändert aber, was gemessen wird. Ein gutes Regelwerk wählt deshalb Kennzahlen, die sich schwer beschönigen lassen, und passt sie an, wenn sie ihre Aussagekraft verlieren. Eine solche Änderung gilt dann für das folgende Jahr, nie rückwirkend.

Der zweite Einwand betrifft die Grösse. Die höchste absolute Zahl an Bewertungen erreicht in der Regel der grösste Anbieter, nicht zwingend der beste. Deshalb arbeitet die Disziplin «Breite der Kundenstimme» mit einer Verhältniszahl statt mit absoluten Werten.

Der dritte betrifft die Quellen. Viele Bewertungsplattformen werden vom Anbieter selbst beauftragt, und er bestimmt meist auch, wen er zur Bewertung einlädt. Unabhängig ist eine Bewertung nur, wenn nachvollziehbar ist, wie sie zustande kam.

Der vierte und wichtigste Einwand betrifft die Herkunft der Kriterien. Ein Wettbewerb ist nur so glaubwürdig wie die Instrumente, auf denen er beruht. Stammen sie vom Initiator, liegt der Verdacht eines Interessenkonflikts nahe. Drei Vorkehrungen begegnen ihm: die strikte Trennung zwischen Messung und Vergabe, die veröffentlichten Kriterienkataloge beider Instrumente und die Zulassung gleichwertiger Nachweise. Jedes Audit und jedes Positionierungsmodell, das vergleichbare, veröffentlichte Massstäbe erfüllt und von Dritten geprüft werden kann, sollte als Nachweis anerkannt werden. Ein Grand Slam, der nur ein einziges Messinstrument zulässt, wäre angreifbar. Einer, der den Vergleich der Instrumente nicht scheut, wäre glaubwürdig.

Warum es dennoch einen Versuch wert wäre

Keiner dieser Einwände spricht gegen die Idee. Sie beschreiben die Arbeit, die vor einer Lancierung zu leisten wäre. Der Gewinn läge dagegen auf allen Seiten: bei den Anbietern, die Hervorragendes leisten, bei den Kunden, die belastbar auswählen wollen, bei den Trainern, die gute Häuser suchen, und bei einer Branche, die sich selbst einen Massstab gibt.

Vielleicht liegt der grösste Wert eines solchen Wettbewerbs nicht in der Verleihung, sondern in der Vorbereitung darauf. Wer prüft, ob er die Qualifikation erfüllen würde, stellt sich genau die Fragen, um die es in diesem Buch geht: Was können wir belegen? Wo stehen wir im Vergleich? Auf welchem Belag sind wir stark, und auf welchem müssen wir noch lernen?

Und wie im Tennis gilt: Nicht jeder wird den Grand Slam gewinnen. Doch jeder, der antritt, weiss am Ende der Saison genauer, wo er steht, als jeder, der zu Hause bleibt.

Spitzenleistung wird nicht behauptet. Sie wird bewiesen.

Offenlegung: *Der Autor ist Mitbegründer und Verwaltungsratspräsident der PerformNet AG, die das ITCR und die Bildungsanbieter-Matrix entwickelt hat und anbietet. Aus diesem Grund ist PerformNet im hier beschriebenen Modell ausdrücklich von Bewertung und Vergabe ausgeschlossen.*

Quellen

Aggarwal, P.; Murahari, V.; Rajpurohit, T.; Kalyan, A.; Narasimhan, K.; Deshpande, A. (2024): GEO: Generative Engine Optimization. Proceedings of the 30th ACM SIGKDD Conference on Knowledge Discovery and Data Mining (KDD 2024), Barcelona.

Collins, B. (2016): The Bud Collins History of Tennis. 3. Auflage. New York: New Chapter Press.

Gallus, J.; Frey, B. S. (2016): Awards: A Strategic Management Perspective. Strategic Management Journal, 37(8), 1699–1714.

Goodhart, C. A. E. (1975): Problems of Monetary Management: The U.K. Experience. In: Papers in Monetary Economics, Vol. I. Sydney: Reserve Bank of Australia.

PerformNet AG (2004): Die 10 Benchmarking- und Rating-Gebote. Basel. Online: performnet.ch/startseite/10brg/

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

Strathern, M. (1997): «Improving Ratings»: Audit in the British University System. European Review, 5(3), 305–321.

Kapitel 6

Es wird nie wieder wie vorher

Warum die Nachbesetzung einer Schulungsleitung in der privaten Weiterbildung ein Richtungsentscheid ist – und wie man ihn bewusst trifft

Die Stelle, die jeder zu kennen glaubt

Wenn bei einem privatgeführten Weiterbildungsanbieter die Schulungsleitung neu- oder nachbesetzt werden muss, beginnt fast immer dasselbe Ritual. Das Stelleninserat vom letzten Mal wird hervorgeholt, einige Begriffe werden aktualisiert, ein paar Gespräche geführt. Am Ende entscheidet ein Eindruck: **«Die passt zu uns.»** Oder: **«Der hat Erfahrung.»**

Was dabei selten jemand ausspricht: Niemand weiss genau, was die Stelle wirklich verlangt. Inhaber, Geschäftsführung, Verwaltungsrat, mitunter auch die scheidende Stelleninhaberin selbst haben ein Bild davon, und jedes dieser Bilder ist aus der eigenen Erfahrung gebaut. Das ist menschlich. Bei einer Funktion, die über die Zukunft eines Unternehmens mitentscheidet, verdient es jedoch besondere Aufmerksamkeit.

Das Problem beginnt schon bei der Bezeichnung. «Schulungsleitung» ist ein Sammelbegriff, unter dem sich zwei grundverschiedene Funktionen verbergen. Wer sie nicht auseinanderhält, sucht die falsche Person – oder die richtige Person für die falsche Aufgabe.

Die vorangehenden Kapitel haben Organisationen betrachtet: ihr Wissen, ihre Nachfrage, ihren Auftritt, ihre Belege. Ob eine Organisation diese Themen anpackt, entscheidet sich jedoch zu einem grossen Teil an einer einzigen Stelle. Von ihr handelt dieses Kapitel.

Die erste Frage: Verwalten oder führen?

Bevor ein Inserat geschrieben, ein Headhunter beauftragt oder ein erstes Gespräch geführt wird, muss eine Frage beantwortet sein:

Geht es um eine administrative Leitung – oder um eine Managementposition mit Strategie, Ergebnisverantwortung (P&L) und Personalführung?

Die **administrative Leitung** sorgt dafür, dass der Betrieb läuft: Seminare werden geplant, Räume und Trainer koordiniert, Teilnehmende betreut, Rechnungen gestellt, Abweichungen aufgefangen. Der Rahmen ist gesetzt; die Person arbeitet innerhalb davon.

Die **Managementposition** setzt den Rahmen selbst. Sie entscheidet, welche Seminare es gibt und welche nicht, zu welchem Preis, mit welchen Trainern, für welche Kunden. Sie verantwortet das Ergebnis, führt Menschen, stellt ein und trennt sich. Und sie bestimmt – ob gewollt oder nicht –, wofür der Anbieter in drei Jahren steht.

Die Antwort auf diese erste Frage entscheidet über alles Weitere: über das Anforderungsprofil, das Gehaltsband, das Auswahlverfahren, die Zusammensetzung der Beurteilenden. Und sie entscheidet über die Grösse des Risikos.

Die administrative Leitung: Der Rest regelt sich

Für die erste Funktion ist die Besetzung vergleichsweise einfach. Zu prüfen ist, ob die Person ins Team passt und ob sie die gestellten Aufgaben erfassen und zuverlässig umsetzen kann. Beides lässt sich mit überschaubarem Aufwand feststellen: mit einer Arbeitsprobe aus dem Tagesgeschäft, mit einem Gespräch mit den künftigen Kolleginnen und Kollegen, mit Referenzen, die nach Zuverlässigkeit statt nach Sympathie fragen.

Der Rest regelt sich. Die Organisation trägt die Person, Prozesse und Vorgaben geben Halt. Und falls die Besetzung nicht passt, zeigt sich

das rasch und sichtbar: Termine platzen, Kunden beschweren sich, Fehler häufen sich. Das ist ärgerlich, aber korrigierbar. Der Schaden bleibt begrenzt, weil die Richtung des Unternehmens nicht in dieser Funktion entschieden wird.

Die Managementposition: Es wird nie wie vorher

Bei der Managementposition liegen die Dinge anders. Hier gilt ein Erfahrungswert, der sich in Jahrzehnten der Marktbeobachtung kaum je widerlegt hat: Nach einer Neubesetzung wird es **nie wieder so wie vorher**.

Im günstigen Fall entwickelt sich ein Entlein in kürzester Zeit zum Schwan. Ein unauffälliger Anbieter gewinnt Profil, findet eine Positionierung, zieht bessere Trainer und anspruchsvollere Kunden an. Andersens Märchen erzählt dabei etwas, das oft übersehen wird: Das Entlein war nie eine Ente. Das Potenzial war vorhanden – es brauchte nur jemanden, der es erkannte und daraus etwas machte.

Nicht selten geschieht jedoch das Gegenteil. Selbst Leuchttürme und Flaggschiffe der Branche können innert kurzer Zeit an Bedeutung verlieren. Die besten Trainer gehen leise, das Portfolio wird nach Buchungszahlen bereinigt und verliert dabei seine Lernpfade, der Auftritt wird austauschbar, und die anspruchsvollen Kunden wandern ab, ohne sich zu verabschieden.

Dass alles genau so bleibt, wie es war, trifft nur in den seltensten Fällen zu. Der Grund ist einfach: Eine Managementposition ist kein Platz, den eine Person ausfüllt. Die Person definiert den Platz. Strategie, Portfolio, Faculty, Preispolitik und Auftritt laufen durch einen einzigen Kopf. Wechselt der Kopf, wechselt die Richtung.

Hinzu kommt eine Asymmetrie. Reputation wird über Jahre aufgebaut und kann in Quartalen verloren gehen. Der Abstieg bleibt anfangs oft unbemerkt, weil laufende Nachfrage ihn verdeckt, wie das zweite Kapitel beschrieben hat: Solange die Seminare gebucht werden, sieht niemand, dass die Substanz schwindet. Wird es sichtbar, ist eine einfache Korrektur meist nicht mehr möglich.

Die Nachbesetzung einer Schulungsleitung mit Managementverantwortung ist deshalb kein Personalgeschäft. Sie ist ein **Richtungsentscheid** – und sollte auch so behandelt werden.

Jeder hält für wichtig, was er kennt

Warum wird dieser Richtungsentscheid so oft dem Zufall überlassen? Der wichtigste Grund: Es gibt kein allgemeingültiges Anforderungsprofil. Jeder hält für wichtig, was er kennt, und blendet den Rest aus.

Daniel Kahneman hat diesen Mechanismus, dem wir im ersten Kapitel bereits begegnet sind, auf eine knappe Formel gebracht: **What you see is all there is.** Unser Urteil bildet sich aus den Informationen, die uns gerade vorliegen. Was fehlt, fällt nicht auf.

In der Praxis sieht das so aus: Ein Inhaber mit Vertriebshintergrund sucht im Grunde einen Verkäufer. Ein früherer Trainer sucht einen Fachmann. Ein kaufmännisch geprägter Verwaltungsrat sucht jemanden, der die Kosten im Griff hat. Jeder von ihnen hat einen Teil der Aufgabe richtig erkannt – und hält diesen Teil für das Ganze.

Die Soziologin ***Lauren Rivera*** hat in ihrer Untersuchung zur Personalauswahl in angesehenen Beratungs-, Anwalts- und Finanzhäusern gezeigt, wie stark Auswählende nach kultureller Ähnlichkeit entscheiden. Wer ähnliche Interessen, einen ähnlichen Werdegang, einen ähnlichen Stil mitbringt, wirkt kompetenter. Ähnlichkeit fühlt sich an wie Eignung. Das Ergebnis: Das Anforderungsprofil spiegelt am Ende die Auswählenden, nicht die Aufgabe.

Die Schulbank-Falle

Bei Bildungsanbietern kommt ein zweiter, besonders hartnäckiger Effekt hinzu. Fast alle Beteiligten haben mehrere Jahre die Schulbank gedrückt, Lehrgänge absolviert, Seminare besucht. Sie glauben daher zu wissen, was in der Weiterbildung wichtig ist und was nicht.

Der amerikanische Bildungssoziologe ***Dan Lortie*** hat dafür schon 1975 einen Begriff geprägt: **apprenticeship of observation**, die Lehrzeit durch Beobachtung. Angehende Lehrkräfte bringen Tausende Stunden Unterrichtserfahrung mit – allerdings ausschliesslich von der Schülerbank aus. Sie haben gesehen, was vorne geschah, aber nie, was dahinter lag: die Planung, die Abwägungen, die Entscheidungen, die verworfenen Alternativen. Diese Vertrautheit fühlt sich an wie Verständnis, ist es aber nicht.

Für die Besetzung einer Schulungsleitung ist das folgenreich. Wer viele Seminare besucht hat, kennt das Seminar aus Teilnehmersicht. Er kennt nicht die Portfoliologik, die Zubringerkurse und Lernpfade, die Bindung guter Trainer, die Ökonomie der Auslastung, die Mechanismen der Nachfrageerzeugung. Er hält aber für beurteilbar, was er nur von aussen gesehen hat. So entstehen Anforderungsprofile, die das Sichtbare überbewerten und das Entscheidende gar nicht erst aufführen.

Vom Hörensagen führen

Aus der Schulbank-Falle folgt für die Managementposition ein Kriterium, das nicht verhandelbar ist: **eigene Unterrichtserfahrung in der Erwachsenenweiterbildung** – als Trainerin oder Trainer in Seminaren, für die Kunden bezahlt haben.

Der Hinweis ***«Ich war einmal Tutor»*** ist sympathisch, aber nicht vergleichbar. Ein Tutor arbeitet unterstützend, in einem geschützten Rahmen, meist mit Lernenden, die sich weder ihn noch das Format ausgesucht haben. Eine Trainerin steht vor Erwachsenen, die oft mehr Berufserfahrung mitbringen als sie selbst, deren Arbeitgeber einen Preis bezahlt hat und die am Ende des Tages beurteilen, ob sich das gelohnt hat. Sie muss mit Fragen umgehen, die nicht im Skript stehen, mit Teilnehmenden, die nicht freiwillig da sind, und mit der Erwartung, dass das Gelernte am Montag im Betrieb funktioniert. Diese Erfahrung lässt sich nicht anlesen und nicht von der Teilnehmerbank aus erwerben.

Wer sie nicht hat, spricht über das Kerngeschäft seines Unternehmens vom Hörensagen – oder mit Vermutungen und Wunschvorstellungen. Er beurteilt Trainer, ohne ihre Arbeit zu kennen, kalkuliert Seminare, ohne zu wissen, was ein guter Seminartag verlangt, und verhandelt mit Herstellern und Firmenkunden über Inhalte, deren Wirkung im Seminarraum er nie selbst erlebt hat.

Die Folgen sind selten laut. Eine Faculty merkt sehr schnell, ob die Leitung das Handwerk selbst kennt. Gute Trainer wählen ihre Auftraggeber, wie im fünften Kapitel beschrieben, auch nach fachlicher Augenhöhe. Fehlt diese Augenhöhe, ziehen sich die Besten zurück, meist ohne den Grund zu nennen, denn man bleibt zuvorkommend und höflich: Die Absage kommt als Terminkollision, die Verfügbarkeit wird knapper, das nächste Angebot wird nicht mehr beantwortet. Der Anbieter erfährt nie, warum ihm die besten Köpfe abhandenkommen. Er bemerkt nur, dass es schwieriger wird, sie zu gewinnen – und erklärt es mit dem Markt.

Die Mischform wider Willen

Ein dritter Fall ist in der Praxis häufiger, als man denkt, und produziert Fehlbesetzungen, bevor überhaupt eine Bewerbung eingegangen ist: die **Mischform wider Willen**.

In der ersten Variante wird die Stelle als administrative Leitung ausgeschrieben und bezahlt, erwartet werden aber stillschweigend Strategie, Ergebnisverbesserung und neue Ideen. Die Person, die auf das Inserat passt, kann diese Erwartung nicht erfüllen – und wird nach einem Jahr dafür kritisiert, dass sie genau das getan hat, wofür sie eingestellt wurde.

In der zweiten Variante trägt die Stelle einen Managementtitel, aber keine Entscheidungsbefugnis. Über Portfolio, Preise und Trainer entscheidet weiterhin der Inhaber. Wer hier eine echte Führungspersönlichkeit einstellt, verliert sie bald wieder, weil sie merkt, dass ihr Titel nur auf der Visitenkarte steht.

Chris Argyris und Donald Schön haben diese Kluft als Unterschied zwischen ***espoused theory*** und ***theory-in-use*** beschrieben: zwischen dem, was eine Organisation erklärt, und dem, wonach sie tatsächlich handelt. Ein einfacher Test legt sie offen: Wer entscheidet über Portfolio, Preise und Trainer? Wenn nicht die Schulungsleitung, dann ist es keine Managementposition – unabhängig davon, was im Organigramm steht. Und dann muss zuerst die Funktion bereinigt werden, bevor man eine Person dafür sucht.

Wer beurteilt die Beurteiler?

Selbst ein gutes Anforderungsprofil nützt wenig, wenn die Auswahl wieder subjektiv erfolgt. Wer Kandidatinnen und Kandidaten für eine Managementposition beurteilen will, braucht einen **polyvalenten Erfahrungshintergrund**. Gemeint ist: die Aufgabe aus mehreren Richtungen gesehen zu haben – aus Sicht der Ergebnisverantwortung, des Trainers, des Kunden, des Vertriebs, idealerweise in mehr als einer Organisation. Erst wer verschiedene Seiten kennt, kann unterscheiden, was wichtig ist und was ihm bloss vertraut ist. Fehlt dieser Hintergrund, bleibt es bei der subjektiven Betrachtung.

Zwei Befunde aus der Forschung stützen das. ***Frank Schmidt*** und ***John Hunter*** haben in ihrer viel zitierten Übersicht über Jahrzehnte der Personalauswahlforschung gezeigt, dass strukturierte Interviews und Arbeitsproben den späteren Berufserfolg deutlich besser vorhersagen als das freie Gespräch. Eine Neuauswertung durch Paul Sackett und Kollegen hat 2022 manche dieser Werte nach unten korrigiert, den Vorsprung des strukturierten Interviews aber bestätigt. In der Praxis dominiert dennoch häufig das freie Gespräch, ergänzt um das Bauchgefühl.

Boris Groysberg wiederum hat an Spitzenanalysten im Investmentbanking untersucht, was geschieht, wenn Stars die Firma wechseln. Ihre Leistung liess sich oft nicht einfach mitnehmen; ein erheblicher Teil hing am Umfeld, an Teams und Strukturen der alten Organisation. Für die Schulungsleitung heisst das: Was beim Vorgänger oder beim früheren Arbeitgeber funktioniert hat, ist kein

Beleg dafür, dass es hier wieder funktioniert. Zu prüfen ist, was die Person selbst bewirkt hat – und was ihr Umfeld.

Daraus folgt eine praktische Konsequenz: Die scheidende Stelleninhaberin oder der scheidende Stelleninhaber sollte beraten, aber nicht allein definieren. Wer eine Stelle jahrelang ausgefüllt hat, beschreibt sie zwangsläufig nach dem eigenen Bild – mit allen Stärken und allen blinden Flecken.

Eine Grundlage für ein solches strukturiertes Gespräch liegt näher, als viele denken. Kriterienkataloge, nach denen Bildungszentren selbst geprüft werden, beschreiben recht genau, was eine Schulungsleitung beherrschen muss: von der Freigabe neuer Trainer über Transfermessung und Notfallplan bis zur Liquiditätsplanung. Ein Beispiel ist der **ITCR-Kriterienkatalog 2027**. Seine Prüfaussagen lassen sich unmittelbar in Interviewfragen übersetzen. Statt «Wie gehen Sie mit Beschwerden um?» lautet die Frage dann: «Schildern Sie eine Beschwerde, die Sie bearbeitet haben, vom Eingang bis zum Abschluss.»

Der Unterschied zum üblichen Gespräch ist grundsätzlich. Gefragt wird nicht nach Stärken und Schwächen oder danach, wo man sich in fünf Jahren sieht, sondern danach, wie etwas in der bisherigen Funktion tatsächlich umgesetzt wurde: mit welchem Dokument, welcher Kennzahl, welchem Ergebnis. Bewertet wird wie im Audit – erfüllt oder nicht erfüllt. Was nur im Konjunktiv beschrieben werden kann, gilt als nicht erfüllt.

Diese Form des Gesprächs ist für viele neu, und manche schreckt sie ab. Wer jahrelang mit Eindruck und Eloquenz durch Bewerbungsgespräche gekommen ist, wird plötzlich nach Belegen gefragt. Für Profis ist sie dagegen eine Erleichterung: Endlich wird gefragt, was sie können. Das Abschrecken ist deshalb kein unerwünschter Nebeneffekt, sondern bereits Teil der Auswahl.

Was ein Anforderungsprofil leisten muss

Aus diesen Überlegungen ergeben sich sechs Anforderungen an ein brauchbares Anforderungsprofil für die Schulungsleitung:

- **Erst die Funktion, dann die Person.** Bevor nach jemandem gesucht wird, ist geklärt, ob es um Verwaltung oder Führung geht – und ob Erwartungen und Befugnisse zueinander passen.
- **Ein unverhandelbares Muss-Kriterium für die Managementposition.** Eigene Trainertätigkeit in der Erwachsenenweiterbildung, in Seminaren, für die Kunden bezahlt haben.
- **Anforderungen aus der Aufgabe, nicht aus Biografien.** Weder die des Vorgängers noch die der Auswählenden.
- **Belege statt Behauptungen.** Jedes Kompetenzfeld wird mit einer Frage geprüft, die einen überprüfbaren Beleg verlangt; das Gespräch stützt sich auf anerkannte Prüfkriterien. Killerkriterien lassen sich nicht wegdiskutieren – auch nicht durch Eloquenz.
- **Beurteilung aus mehreren Perspektiven.** Ein Gremium, dessen Mitglieder die Aufgabe aus verschiedenen Richtungen kennen und zuerst unabhängig voneinander urteilen.
- **Prüfung nach der Besetzung.** Nach zwölf Monaten wird gefragt, was grösser geworden ist – nicht nur, was kleiner wurde.

Was bleibt

Die Nachbesetzung einer Schulungsleitung ist einer der seltenen Momente, in denen ein Weiterbildungsanbieter seine Richtung bewusst wählen kann. Wer diesen Moment als Personalroutine behandelt, überlässt die Richtung dem Zufall – oder genauer: der Biografie der Person, die zufällig am überzeugendsten auftritt.

Dass aus einem Entlein ein Schwan wird, ist kein Zufall, wenn man weiss, wonach man sucht. Dass ein Flaggschiff in die Bedeutungslosigkeit treibt, ist ebenfalls kein Zufall. Es ist meistens die Folge einer Besetzung, bei der niemand die erste Frage gestellt hat.

Wer nicht weiss, wen er sucht, findet jemanden, der ihm ähnlich ist.

Offenlegung: *Der Autor ist Mitbegründer der PerformNet AG und Entwickler des International Training Center Rating® (ITCR), dessen Kriterienkatalog in diesem Kapitel als Beispiel dient. Das vollständige Arbeitsinstrument «PerformNet Job Profile – Schulungsleitung» mit Weichenstellung, Anforderungsprofilen, Evidenzinterview und Zwölf-Monats-Test kann bei der PerformNet AG (www.performnet.ch) kostenfrei angefordert werden.*

Quellen

Andersen, H. C. (1843). *Den grimme Ælling* [Das hässliche Entlein]. Kopenhagen: C. A. Reitzel.

Argyris, C. & Schön, D. A. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Groysberg, B. (2010). *Chasing Stars: The Myth of Talent and the Portability of Performance*. Princeton: Princeton University Press.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux. Deutsch: Schnelles Denken, langsames Denken. München: Siedler, 2012.

Lortie, D. C. (1975). *Schoolteacher: A Sociological Study*. Chicago: University of Chicago Press.

PerformNet AG (2026). *International Training Center Rating® – ITCR-Kriterienkatalog 2027 (ITCR-Jahrgang 21)*. Basel: PerformNet AG.

Rivera, L. A. (2012). Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999–1022.

Sackett, P. R.; Zhang, C.; Berry, C. M. & Lievens, F. (2022). Revisiting Meta-Analytic Estimates of Validity in Personnel Selection: Addressing Systematic Overcorrection for Restriction of Range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2040–2068.

Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.

Kapitel 7

Der CEO als PR-Zugpferd

Warum die fachliche Stimme der Führung zum Angebot eines jeden Bildungsanbieters gehört

Die grosse Stille an der Spitze

Es gibt Geschäftsführer, die jeder kennt. Und es gibt Geschäftsführer, die nicht einmal der eigene Markt kennt. Letztere sind keineswegs selten. Sie führen Unternehmen, verantworten Umsätze, beschäftigen Mitarbeitende und beanspruchen nicht selten eine führende Marktposition. Ausserhalb der eigenen vier Wände nimmt jedoch kaum jemand von ihnen Notiz.

Das vorangehende Kapitel hat gezeigt, wie viel von der Person an der Spitze abhängt, wenn es um die Richtung eines Bildungsanbieters geht. Dieses Kapitel betrachtet dieselbe Person von aussen: als öffentliche Stimme ihres Unternehmens.

Nicht jeder CEO muss zum Medienstar werden. In einer Branche, deren Geschäft auf Wissen und Kompetenzentwicklung beruht, sollte die Unternehmensführung jedoch öffentlich erklären können, was ihre Branche bewegt, welche Entwicklungen sie erkennt und welchen Nutzen ihre Leistungen stiften. Das ist kein Luxus, sondern Teil der unternehmerischen Verantwortung. Und es ist ein Wettbewerbsvorteil, den viele Bildungsanbieter ungenutzt lassen.

Im geschützten Raum

Auf Verbandstagungen, in Arbeitskreisen und bei Branchentreffen wird selbstbewusst diskutiert. Man kennt und schätzt sich und ist sich einig, wie wichtig Weiterbildung für Wirtschaft und Gesellschaft ist. Das Publikum ist vertraut und meist wohlwollend.

Ausserhalb dieses Kreises wird es dagegen still. Fundierte Beiträge von Geschäftsführern privater Bildungsanbieter zu Bildungsqualität, Lernwirksamkeit, Fachkräftemangel oder künstlicher Intelligenz sind in der Fachpresse selten, begründete Gegenpositionen zu den Thesen von Technologieunternehmen und Beratungshäusern ebenso. Gemeint sind nicht Seminarankündigungen oder Jubiläumsmeldungen, sondern Aussagen, nach denen ein Personalentwickler, ein Einkaufsleiter oder ein Vorstand etwas besser versteht als vorher.

Die Gründe können vielfältig sein. Vielleicht fehlt die Zeit, vielleicht die Übung, einen Gedanken redaktionell auszuarbeiten, vielleicht die Bereitschaft, sich öffentlicher Kritik zu stellen. Nicht jedes Schweigen bedeutet fehlende Kompetenz. Dauerhaftes Schweigen lässt aber eine Chance ungenutzt.

Wenn andere die Fragen stellen

Eine verbreitete Form der Öffentlichkeitsarbeit ist das Interview, das ein Unternehmen mit seiner eigenen Geschäftsführung führt. Dass dieses Format funktionieren kann, hat Hasso Plattner, Mitbegründer der SAP, im Mai 2010 gezeigt. Kurz vor der Kundenkonferenz Sapphire veröffentlichte er ein Video, in dem er sich selbst interviewte: ein Plattner im Anzug als Fragesteller, ein Plattner im Wollpullover als Software-Visionär. Thema waren In-Memory-Datenbanken. Dabei griff er auch die Kritik von Oracle-Chef Larry Ellison auf, der den Ansatz öffentlich als abwegig abgetan hatte.

Das Video wirkte, weil es zwei Bedingungen erfüllte. Die Inszenierung war offensichtlich und ironisch, niemand konnte sie für unabhängigen Journalismus halten. Und es transportierte eine klare technologische Position, die Plattner über Jahre vertrat und die mit SAP HANA zur Grundlage der heutigen SAP-Produkte wurde. Ein Selbstinterview ohne diese Substanz bleibt dagegen ein harmonisches Gespräch, in dem niemand nach dem Beleg für die behauptete Marktführerschaft oder nach unabhängigen Qualitätsnachweisen fragt. Öffentliche Autorität entsteht erst dort, wo andere die Fragen stellen,

und auch Plattner hat sich diesen Fragen immer wieder gestellt.

Seine Präsenz reichte zudem weit über die Produktwerbung hinaus. 1998 gründete er in Potsdam das Hasso-Plattner-Institut und verband damit unternehmerisches Handeln mit Forschung und Lehre.

Steve Jobs stellte sich im Mai 1997 auf Apples Entwicklerkonferenz WWDC einer offenen Fragerunde. Apple befand sich in einer schwierigen Lage, und Jobs war nach seiner Rückkehr noch nicht wieder CEO. Ein Teilnehmer griff seine technische Kompetenz scharf an. Jobs liess die Kritik zu, räumte ein, dass sein Gegenüber in Teilen recht haben könnte, und erläuterte seine Grundüberzeugung: vom Kundenerlebnis ausgehen und die Technologie daraus ableiten. Auf derselben Konferenz begründete er, warum Apple sein zersplittertes Angebot straffen müsse: **«Focusing is about saying no.»**

Niemand erwartet von der Führung eines Bildungsanbieters die Bühnenpräsenz von Jobs oder das Lebenswerk Plattners. Die Beispiele zeigen aber, was öffentliche Autorität ausmacht: eine eigene Position, eine nachvollziehbare Begründung und die Bereitschaft, auch kritische Fragen zu beantworten. Sie zeigen zudem, dass Fokus eine Aussage ist. Wer erklärt, was sein Unternehmen bewusst nicht tut, sagt mehr über seine Strategie als ein immer längerer Katalog.

Die grosse Stunde der Weiterbildung

Selten war die berufliche Weiterbildung mit so vielen grundlegenden Veränderungen konfrontiert. KI verändert Aufgaben, Automatisierung verschiebt Qualifikationsprofile, und Unternehmen müssen Wissen erneuern und Mitarbeitende auf neue Tätigkeiten vorbereiten. Das könnte die grosse Stunde der Bildungsanbieter sein.

Wer, wenn nicht ihre Führungskräfte, könnte erklären, welche Lernformen wirken, welche Kompetenzen künftig gebraucht werden und wie sich der Nutzen einer Weiterbildung messen lässt? Wer könnte genauer zwischen einem guten Trainer und einem austauschbaren Vortragenden unterscheiden?

Stattdessen begegnet man häufig den Formeln, die das dritte Kapitel beschrieben hat: kundenorientiert, innovativ, erfahren, führend. Eine Branche, die Wissen verkauft, könnte selbst mehr Wissen öffentlich zugänglich machen. Wer Qualität behauptet, könnte erklären, wie sie überprüft wird. Und wer Innovation verspricht, gewinnt an Glaubwürdigkeit, wenn er gelegentlich eine eigene Idee zur Diskussion stellt.

Wer schweigt, überlässt anderen die Deutung

Die Folgen reichen über fehlende Bekanntheit hinaus. Unternehmensberater, Wissenschaftler, Hersteller und Technologieunternehmen erläutern, wie Weiterbildung künftig funktionieren soll. Viele liefern wertvolle Beiträge. Nicht alle kennen jedoch die operative Wirklichkeit eines Bildungsanbieters: die Qualität von Trainern, die wirtschaftlichen Grenzen einzelner Formate, die Schwierigkeiten der Lernerfolgsmessung.

Die Agenda-Setting-Forschung, die Maxwell McCombs und Donald Shaw 1972 begründet haben, zeigt, dass öffentliche Debatten vor allem beeinflussen, welche Themen Menschen für wichtig halten. Wer an diesen Debatten nicht teilnimmt, hat auf die Themensetzung keinen Einfluss. Andere definieren dann die Begriffe, setzen Qualitätsmassstäbe und prägen Erwartungen. Bildungsanbieter werden schliesslich an Kriterien gemessen, an deren Entwicklung sie kaum beteiligt waren. Niemand hat ihnen die Deutungshoheit entzogen. Sie bleibt schlicht ungenutzt.

Wenn die KI das Bild der Branche zusammensetzt

Heute fragen Kunden zunehmend auch KI-Systeme: Welcher Bildungsanbieter passt zu uns? Woran erkennt man Qualität? Welche Weiterbildung lohnt sich? Welche Kompetenzen werden morgen benötigt?

Die Systeme erzeugen Antworten aus gelernten Mustern und, soweit verfügbar, aus recherchierten Quellen. Sie sind weder journalistisch unabhängig noch garantieren sie eine objektive Bewertung. Ihre

Zusammenfassungen können aber beeinflussen, welche Kriterien Kunden beachten und welche Anbieter sie überhaupt in Betracht ziehen. Fehlen öffentliche Beiträge aus der Bildungspraxis, fehlen auch deren Perspektiven in der Informationsbasis. Eine fachliche Position, die nie dokumentiert wurde, kann keine KI berücksichtigen.

Das betrifft gerade Anbieter, die selbst KI-Seminare verkaufen. Was KI-gestützte Recherche und Generative Engine Optimization (GEO) für die eigene Sichtbarkeit bedeuten, haben das erste und das dritte Kapitel beschrieben: Sichtbar wird, wer überprüfbare Fakten und relevante Beiträge liefert. GEO garantiert keine Empfehlungen oder Rangplätze. Die KI nimmt Bildungsmanagern die Deutungshoheit auch nicht weg. Sie macht aber sichtbar, wie viel diese selbst zur öffentlichen Wissensbasis beitragen.

Was das Marketing beitragen kann

Ein Teil der Antwort liegt im Marketing. Die Homepage pflegen, Seminarbeschreibungen aktualisieren, Aktionen gestalten: Das ist ordentliche und notwendige Arbeit. Strategische Öffentlichkeitsarbeit ist es noch nicht.

Eine einfache Standortbestimmung hilft weiter. Welche fünf Fachjournalisten, die über Weiterbildung, Digitalisierung oder Personalentwicklung berichten, kennt das Marketing persönlich, nicht als Namen in einer Verteilerliste, sondern als redaktionelle Gesprächspartner? Und welcher Redaktion wurde im vergangenen Jahr eine Geschichte angeboten, die nicht bloss ein Seminar verkaufen sollte?

Ein Journalist wird zurückfragen: Was haben Sie uns zu erzählen, das unsere Leser noch nicht wissen? Wer darauf nur mit einem Firmenjubiläum oder dem Hinweis auf die eigene Marktführerschaft antworten kann, hat kein Presseproblem, sondern ein Themenproblem.

Strategisches Marketing braucht deshalb Marktkenntnis, Verständnis für journalistische Interessen, eigene Kontakte und ein Gespür für relevante Geschichten. Es beschränkt sich nicht auf Klickzahlen und

Kampagnenberichte, und es darf der Geschäftsführung auch einmal kritische Fragen stellen.

Zwei Seiten, eine gemeinsame Aufgabe

Oft entsteht ein stilles Gleichgewicht. Die Geschäftsführung erwartet vom Marketing Aufmerksamkeit, das Marketing erwartet von der Geschäftsführung interessante Gedanken. Bleiben beide aus, erscheint die nächste austauschbare Unternehmensmeldung. Formal haben alle ihre Aufgabe erfüllt.

Die Verantwortung ist geteilt, aber nicht identisch. Die Geschäftsführung entwickelt die fachliche Haltung und die unternehmerischen Einsichten. Das Marketing macht daraus relevante Themen, spricht Redaktionen an und organisiert den Dialog. Eine Agentur kann Gedanken besser formulieren, eine Überzeugung ersetzen kann sie nicht.

Werbung lässt sich kaufen, redaktionelle Aufmerksamkeit muss man sich verdienen. Charles Fombrun hat Reputation als die Gesamtheit der Wahrnehmungen beschrieben, die Kunden, Mitarbeitende und Öffentlichkeit von einem Unternehmen haben. Sie entsteht, wenn Aussenstehende eine Kompetenz erkennen, und nicht dadurch, dass man sie sich selbst zuschreibt.

Vom Seminarlieferanten zum Bildungspartner

Die wirtschaftliche Konsequenz liegt auf der Hand. Wer als fachliche Autorität wahrgenommen wird, kommt vor der Ausschreibung ins Gespräch. Er hilft, Probleme zu definieren, ungeeignete Massnahmen zu vermeiden und bessere Lösungen zu entwickeln.

Wer dagegen nur als Lieferant von Seminarterminen bekannt ist, erhält die Anfrage, wenn Thema, Dauer, Format und Budget bereits feststehen. Dann geht es um Trainerverfügbarkeit, Preise und Rabatte. Die einen gestalten Nachfrage, die anderen bedienen sie, ein Unterschied, der sich durch dieses ganze Buch zieht. Wer nur bedient, spürt den Preisdruck, den Austauschbarkeit mit sich bringt.

Öffentliche Fachkompetenz garantiert keine Aufträge. Sie schafft aber die Chance, nicht erst dann wahrgenommen zu werden, wenn ein Kunde drei Angebote vergleicht.

Die KI als Chance für das Marketing

Eine aufschlussreiche Frage an jede Marketingabteilung lautet: Was würde fehlen, wenn künstliche Intelligenz morgen einen grossen Teil der bisherigen administrativen Aufgaben übernähme? Seminarbeschreibungen, Newsletter-Entwürfe, Homepage-Texte, Kampagnenvarianten, Social-Media-Beiträge und die Aufbereitung von Kennzahlen lassen sich bereits heute in erheblichem Umfang mit KI unterstützen. Nicht immer fehlerfrei und nie ohne klare Verantwortung für Qualität und Richtigkeit, aber oft schneller und mit weniger Routineaufwand.

Darin liegt eine Chance. Gewinnt das Marketing Zeit, kann es jene Aufgaben übernehmen, die im Bildungsmarkt häufig liegen bleiben: Kontakte zu Fachredaktionen aufbauen, die Geschäftsführung als fachliche Gesprächspartnerin positionieren, Marktstudien anstossen, Kunden auf Managementebene befragen und eine erkennbare Position des Unternehmens entwickeln.

Die Automatisierung macht aus einem Werbemittelverwalter allerdings noch keinen strategischen Marketingmanager. Dafür braucht es Marktkenntnis, Urteilsvermögen, redaktionelle Kompetenz und den Mut, auch der eigenen Geschäftsführung Fragen zu stellen. Die KI bedroht nicht das strategische Marketing. Sie stellt den Wert jener Routinen infrage, die bisher als Strategie gegolten haben.

Hier schliesst sich der Kreis zu Jobs: Fokussierung heisst auch Nein sagen. Nicht jede Routine muss weitergeführt werden, nur weil man sie seit Jahren pflegt, und nicht jede neue Technologie braucht ein eigenes Seminar. Ein immer längerer Katalog ist noch kein unverwechselbares Kompetenzprofil. Fokussierung bedeutet, Ressourcen dort einzusetzen, wo Urteilskraft, Beziehungen und fachliche Substanz den Unterschied machen.

Die intellektuelle Substanz der Führung

Kann man ein Bildungsunternehmen führen, ohne regelmässig Fachbeiträge zu veröffentlichen? Selbstverständlich. Kann man es dauerhaft als Vordenker positionieren, ohne eine erkennbare fachliche Position zu besitzen? Das wird schwieriger.

Wer seit zwanzig Jahren ein Bildungsunternehmen führt, verfügt über zwanzig Jahre Erfahrung. Ob daraus auch zwanzig Jahre Lernen geworden sind, ist eine andere Frage. Das zweite Kapitel hat sie im Zusammenhang mit der eigenen Weiterbildung der Führung gestellt.

Eine fundierte öffentliche Position verlangt Lesen, Nachdenken, Vergleichen, Nachfragen und gelegentlich das Eingeständnis eines Irrtums. Sie verlangt die Bereitschaft, sich Kritik auszusetzen. Das ist anspruchsvoller als die gegenseitige Bestätigung im vertrauten Kreis. Gerade in einer Branche, die lebenslanges Lernen vertritt, ist es zugleich die überzeugendste Form, dieses Prinzip vorzuleben.

Eine Standortbestimmung in fünf Fragen

Ob ein Bildungsanbieter seine Expertise in den öffentlichen Diskurs einbringt, lässt sich mit wenigen Fragen prüfen. Nicht gemeint sind dabei Terminhinweise, Seminarankündigungen, Jubiläumsmeldungen, bezahlte Advertorials, unverändert übernommene Pressemitteilungen oder selbst geführte Interviews. Gemeint ist Berichterstattung, deren Anlass und Inhalt eine Redaktion selbst bestimmt.

1. Wann wurde die Geschäftsführung zuletzt von einem unabhängigen Journalisten befragt, weil ihre fachliche Einschätzung gefragt war?
2. Wie viele eigenständig recherchierte Berichte, Interviews oder Expertenzitate gab es in den vergangenen 36 Monaten, und welche davon boten den Lesern eine Erkenntnis über die Interessen des Unternehmens hinaus?
3. Welche fachliche Position des Unternehmens hat im vergangenen Jahr ausserhalb der eigenen Kanäle Aufmerksamkeit gefunden?

4. Welche verbreitete Annahme der Branche hat die Geschäftsführung öffentlich und begründet infrage gestellt?
5. Welche substanziellen Gedanken hat die Geschäftsführung dem Marketing im vergangenen Jahr geliefert?

Fehlende Presseberichte beweisen nicht, dass eine Führungskraft fachlich unqualifiziert ist. Redaktionelle Aufmerksamkeit hängt auch von Nachrichtenlage, Unternehmensgrösse und Zielmarkt ab. Die Fragen zeigen aber, wo der nächste Schritt liegt. Vielleicht lautet die aufschlussreichste Frage nicht, warum die Presse nicht anruft, sondern warum sie es tun sollte. Wer darauf eine gute Antwort findet, hat sein erstes Thema.

Eine Stimme, die gebraucht wird

Es geht nicht darum, aus jedem Geschäftsführer einen Steve Jobs oder einen Hasso Plattner zu machen. Es geht darum, ob die Spitze eines Bildungsunternehmens mehr zu bieten hat als den Anspruch, gut zu sein.

Mancher wird diese Erwartung für übertrieben halten. Das ist sein gutes Recht. Interessant wäre nur, seine Gegenargumente einmal öffentlich zu lesen.

Die Weiterbildung braucht in diesen Jahren mehr Orientierung als je zuvor. Wer täglich verantwortet, wie Lernen in Unternehmen gelingt, hat dazu viel beizutragen. Wer seine Stimme erhebt, gewinnt nicht nur Sichtbarkeit für das eigene Haus. Er gibt einer Branche, über die oft gesprochen wird, die Möglichkeit, selbst zu sprechen.

Denn wenn die Praktiker schweigen, erklären andere den Markt – einschliesslich der KI.

Quellen

Aggarwal, P.; Murahari, V.; Rajpurohit, T.; Kalyan, A.; Narasimhan, K.; Deshpande, A. (2024): GEO: Generative Engine Optimization. Proceedings of the 30th ACM SIGKDD Conference on Knowledge Discovery and Data Mining (KDD 2024), Barcelona.

Evans, B. (2010): Global CIO: SAP's Hasso Plattner On Databases And Oracle's Larry Ellison. InformationWeek, 6. Mai 2010.

Fombrun, C. J. (1996): Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Boston: Harvard Business School Press.

Jobs, S. (1997): Fragerunde und Schlusspräsentation an der Apple Worldwide Developers Conference (WWDC), San José, Mai 1997. Videoaufzeichnung.

McCombs, M. E.; Shaw, D. L. (1972): The Agenda-Setting Function of Mass Media. Public Opinion Quarterly, 36(2), 176–187.

Schindler, M. (2010): Hasso Plattner interviewt Hasso Plattner. silicon.de, 7. Mai 2010.

Kapitel 8

Auszeichnungen, Siegel und Zertifikate

Vom selbst verliehenen Orden zur überprüfbaren Qualität im Bildungsmarkt

Ein kleines Siegel kann einem gewöhnlichen Bildungsanbieter eine besondere Note verleihen. So jedenfalls die Hoffnung. Es schmückt die Homepage, unterbricht die Gleichförmigkeit der Leistungsversprechen und vermittelt auf den ersten Blick: Hier ist etwas besser als anderswo. Nur was genau? Und wer hat das festgestellt?

Die Frage ist berechtigt. Zwischen einem professionell geprüften Qualitätsmanagementsystem, einer unabhängigen Bewertung der tatsächlichen Bildungsleistung und einer gut gestalteten Grafik mit dem Wort «ausgezeichnet» liegen Welten. Im Marketing verschwimmen diese Unterschiede leicht. Beim Kunden kommen dann Symbole an, die alle dasselbe vermitteln sollen: Vertrauen.

Das fünfte Kapitel hat gefragt, wie ein glaubwürdiger Leistungsvergleich aufgebaut sein müsste. Dieses Kapitel betrachtet, was heute bereits auf den Homepages der Bildungsanbieter zu sehen ist, und ordnet die gängigen Nachweise nach ihrer Aussagekraft. Ökonomisch betrachtet sind Siegel ein Versuch, die Informationslücke bei einem Vertrauensgut zu schliessen, wie sie das dritte Kapitel beschrieben hat. Die Ökonomen David Dranove und Ginger Zhe Jin haben gezeigt, dass solche Zertifizierungen nur so viel taugen wie die Anreize und Methoden dessen, der zertifiziert.

Der wirtschaftliche Wert – und die fehlende Rechnung

Über den Wert von Zertifikaten und Auszeichnungen wird häufig gesprochen, über ihren **Return on Investment** erstaunlich selten. Dabei liessen sich gerade hier Zahlen erheben: Steigt die Anfragequote? Werden mehr Angebote zu Buchungen? Erhalten ausgezeichnete Anbieter häufiger den Zuschlag? Verkürzt sich der Verkaufsprozess? Lassen sich Preise stabiler durchsetzen?

Solche Wirkungen stellen sich nicht automatisch ein. Sie lassen sich mit geeigneten Daten und Zeitvergleichen überprüfen, wobei andere Einflussfaktoren mitbedacht werden müssen. Oft fehlt dafür jedoch schon die Grundlage, weil Vertriebs-, Marketing- und Controllingdaten nicht durchgängig erhoben werden. Wer die Ausgangslage nicht kennt, kann den Mehrwert nicht beziffern. Es ist dieselbe Lücke, die das vierte Kapitel beim Bildungscontrolling beschrieben hat, nur diesmal in eigener Sache.

Eine Auszeichnung ist kein wirtschaftlicher Erfolg. Sie kann allenfalls dazu beitragen – und genau das wäre zu messen.

Das Qualitätssiegel aus eigener Herstellung

Wer keine externe Auszeichnung erhält oder den Aufwand einer Prüfung scheut, kann einen einfacheren Weg wählen: ein eigenes Siegel gestalten, eigene Massstäbe definieren und sich selbst als ausgezeichnet bezeichnen. Bewerber, Prüfinstanz und Preisträger sind dann ein und dieselbe Organisation.

Dagegen ist nichts einzuwenden, solange der Charakter der Selbstaussage klar erkennbar bleibt. Ein eigenes Qualitätsversprechen ist legitim. Heikel wird es, sobald Gestaltung und Wortwahl den Eindruck einer unabhängigen Prüfung erwecken. Dann kann ein Vertrauenssignal rasch das Gegenteil bewirken.

Ein selbst verliehenes Siegel ist ein Versprechen, kein Prüfergebnis.

Die Auszeichnung gegen Nutzungsgebühr

Eine andere Variante beginnt mit einem Anruf oder einer E-Mail. Man sei ausgewählt worden, als besonders innovativer, erfolgreicher oder kundenfreundlicher Bildungsanbieter. Beworben hat man sich nie, und die Freude über die unerwartete Anerkennung ist entsprechend gross.

Das Siegel darf für Marketingzwecke verwendet werden, allerdings erst nach Erwerb einer Lizenz, eines Kommunikationspakets oder eines anderen kostenpflichtigen Nutzungsrechts. Der Ausgezeichnete wird damit zum Kunden des Auszeichners und macht mit dem Siegel auf seiner Homepage zugleich Werbung für dessen Marke.

Nicht jede Auszeichnung mit Nutzungsgebühr ist unseriös. Entscheidend sind andere Fragen: Wurde die Auswahl nach belastbaren Massstäben getroffen? War die Zahlungsbereitschaft ohne Einfluss auf die Entscheidung? Werden Kriterien, Kandidatenkreis und Ergebnisse nachvollziehbar offengelegt?

Für den Herausgeber hat das Modell offensichtliche ökonomische Vorteile: standardisierte Ansprache, skalierbare Lizenzangebote und zusätzliche Markenpräsenz durch die Preisträger. Dranove und Jin weisen auf den heiklen Punkt solcher Modelle hin: Wird der Zertifizierer vom Zertifizierten bezahlt, entsteht ein Anreiz, eher grosszügig zu urteilen. Wie verbreitet solche Angebote im Bildungsmarkt tatsächlich sind, ist allerdings nicht systematisch untersucht.

«Wissenschaftlich begleitet» – was das bedeuten kann

Besonders überzeugend klingt der Hinweis auf eine wissenschaftliche Begleitung. Ein Professor, eine Hochschule oder ein Institut wird genannt, und damit scheint die methodische Seriosität belegt. Wer genauer nachfragt, stösst jedoch nicht selten auf Auswahlmethoden, Gewichtungen und Formulierungen, die viel erklären und wenig nachprüfbar machen.

Was wurde gemessen? Wie wurden die Unternehmen ausgewählt? Wie gross war die Datenbasis? Wurden Angaben unabhängig

überprüft? Und welche Rolle spielte die Wissenschaft tatsächlich: Entwicklung der Methodik, Datenauswertung, methodische Kontrolle oder lediglich Beratung?

Wissenschaftliche Beteiligung kann ein echter Qualitätsgewinn sein. Sie ist jedoch kein Ersatz für die Offenlegung eines nachvollziehbaren Verfahrens. Akademische Titel machen aus einer intransparenten Auszeichnung keine belastbare Messung.

Wissenschaftlich begleitet ist nicht automatisch wissenschaftlich begründet.

Das Audit: seriöses Verfahren mit begrenzter Aussage

Eine andere Kategorie bilden bestellte Zertifizierungen mit definierten Anforderungen, dokumentierten Prüfungen und – je nach Verfahren – Audits vor Ort. Hier geht es tatsächlich darum, Aussagen anhand konkreter Nachweise zu kontrollieren. Ein bestandenes Audit kann daher eine ganz andere Substanz besitzen als ein Überraschungssiegel.

Doch auch die seriöseste Zertifizierung muss an ihrem Prüfgegenstand gemessen werden. Das bekannteste Beispiel ist ISO 9001. Die Norm beschreibt Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem: Kundenorientierung, Verantwortlichkeiten, Prozesse, Umgang mit Abweichungen, Wirksamkeitskontrolle und kontinuierliche Verbesserung. Zertifiziert wird das Managementsystem durch eine externe Zertifizierungsstelle, nicht durch die ISO selbst.

Eine ISO-9001-Zertifizierung kann für die Steuerung eines Bildungsunternehmens sinnvoll sein. Sie bestätigt aber weder die überlegene didaktische Qualität eines konkreten Seminars noch die fachliche Exzellenz einzelner Trainer oder den Lernerfolg der Teilnehmenden. Das ist auch keine Abwertung der Norm, sondern die notwendige Begrenzung ihrer Aussage.

Der Bildungskunde kauft ein Seminar – kein Prozesshandbuch.

Die Marketingbotschaft **«Unsere Schulungsqualität ist ISO-zertifiziert»** verspricht deshalb mehr, als die zugrunde liegende Prüfung festgestellt hat. Treffender ist es, den zertifizierten Geltungsbereich und die Leistungen des Qualitätsmanagementsystems zu erläutern. Das dritte Kapitel hat gezeigt, wie häufig dieser Unterschied auf Homepages verwischt.

Die Teilnehmerbewertung: Wenn der Kunde das Wort hat

Eine weitere Form des Qualitätsnachweises verlangt mehr Offenheit: die laufende Bewertung durch die Menschen, die an den Seminaren tatsächlich teilgenommen haben. Hier geht es nicht um Unterlagen oder Prozesse, sondern um die erlebte Leistung. Hat der Trainer überzeugt? Waren Inhalte und Unterlagen aktuell? War das Lernumfeld angemessen? Würde man wieder buchen?

Interne Seminarfragebögen sind weit verbreitet. Häufig kontrolliert der Anbieter jedoch sowohl die Daten als auch ihre Veröffentlichung. Für Interessenten bleibt dann offen, ob die präsentierten Rückmeldungen ein repräsentatives Bild zeichnen oder eine freundliche Auswahl darstellen.

Plattformen wie eKomi und ProvenExpert können für mehr Nachvollziehbarkeit sorgen, sofern die Bewertungen kontrolliert erhoben, möglichst konkreten Kundenkontakten zugeordnet und unverfälscht präsentiert werden. Allerdings unterscheiden sich Erhebungsverfahren und Prüfmechanismen; bei aggregierten Profilen können auch Rezensionen anderer Quellen einfliessen. Das Plattformlogo allein beweist also noch keine gleichwertige Datenqualität. Besondere Aufmerksamkeit verdienen Anbieter mit mehreren Standorten. Ihr Profil weist häufig einen Gesamtwert aus, in dem die Bewertungen aller Zentren zusammenfliessen. Ein sehr gutes und ein weniger gutes Zentrum ergeben dann einen ansprechenden Durchschnitt, der über keines der beiden viel aussagt. Wer ein Seminar an einem bestimmten Ort bucht, sollte deshalb fragen, wie dieser Standort für sich allein abschneidet, und ob sich die Bewertungen überhaupt nach Standorten aufschlüsseln lassen.

Auch Google-Rezensionen sind nicht wertlos. Google untersagt gefälschte und manipulierte Bewertungen ausdrücklich. Gleichwohl lässt sich aus einer allgemeinen Standortbewertung nicht zwingend ableiten, ob die betreffende Person an einem bestimmten Seminar teilgenommen hat. Reichweite und Bekanntheitsgrad können die Zahl der Bewertungen erhöhen, ohne dass damit die didaktische Qualität steigt.

Entscheidend sind deshalb neben dem Durchschnittswert auch Anzahl, Zeitraum, Herkunft, Standortbezug, Verifizierbarkeit und Bewertungsquote. Vier Komma neun Sterne aus wenigen Rückmeldungen sind nicht ohne Weiteres mit vier Komma sieben Sternen aus mehreren tausend verifizierten Seminarbewertungen vergleichbar.

Auch hier gilt eine Grenze: Zufriedenheit und subjektive Lernerfahrung belegen noch keinen Transfer in die Praxis. Sie entsprechen der ersten der vier Evaluationsebenen nach Kirkpatrick, die das vierte Kapitel beschrieben hat. Dennoch machen Teilnehmerbewertungen einen wichtigen Teil der Bildungsrealität sichtbar, den ein Prozesszertifikat nicht abbildet.

Wer hohe Kundenzufriedenheit erreicht, gewinnt mit ihrer unabhängigen Veröffentlichung am meisten.

ITCR: Erst die Kriterien, dann die eigene Erkenntnis

Einen weitergehenden Ansatz verfolgt das **International Training Center Rating®** (ITCR) der Schweizer **PerformNet AG**, das bereits im fünften Kapitel vorgestellt wurde. Es bewertet Bildungszentren aus der Perspektive der Kundenorientierung und der Leistungsfähigkeit der Organisation. Die Fassung ITCR 27 umfasst 78 binär zu prüfende Kriterien und eine Prüfung vor Ort.

Besonders interessant ist der Einstieg: Bildungsanbieter können die Kriterien und das zugehörige Spreadsheet kostenfrei von der Homepage herunterladen, anonym für sich ausfüllen und unverbindlich prüfen, welche Anforderungen sie bereits erfüllen.

Dafür muss zunächst weder eine Zertifizierung beauftragt noch ein Ergebnis an PerformNet übermittelt werden.

Damit besitzt die Beschäftigung mit dem Prüfmodell schon vor einem offiziellen Audit einen möglichen Managementnutzen. Schwachstellen werden sichtbar, Verbesserungen lassen sich vorbereiten und die Organisation kann kritisch Bilanz ziehen – sogar dann, wenn sie später auf die Zertifizierung verzichtet.

Die Eigeneinschätzung bleibt eine Eigeneinschätzung und darf nicht mit dem Ergebnis eines unabhängigen Audits verwechselt werden. Frei zugängliche Selbsttests gibt es auch in anderen Zertifizierungsbereichen. Für den Bildungsmarkt ist dieser niederschwellige Zugang zu einer strukturierten Selbstprüfung dennoch bemerkenswert.

Was ist eine Auszeichnung tatsächlich wert?

Vielleicht liegt die eigentliche Verwirrung darin, dass sehr unterschiedliche Nachweise auf derselben Bühne auftreten. Ein selbst entworfenes Emblem sieht auf der Homepage unter Umständen genauso professionell aus wie das Ergebnis eines externen Audits. Ein kostenpflichtig vermarkteter Preis kann noch eindrucksvoller wirken. Und eine Teilnehmerbewertung kommt oft ganz ohne Medaille aus.

Wer seriös vergleichen will, muss deshalb nicht nur nach dem Siegel fragen, sondern nach dem dahinterliegenden Beweis. Wer hat geprüft? Was wurde geprüft? Ist die Methodik einsehbar? Welche Daten wurden verwendet? Ist das Ergebnis aktuell? Welche Einschränkungen bestehen? Und vor allem: Welche Aussage ist für die Entscheidung des Bildungskunden wirklich relevant?

Das führt zu drei unterschiedlichen Perspektiven: Das Managementsystem zeigt, wie ein Unternehmen seine Abläufe steuert. Das organisations- und kundenorientierte Audit bewertet, ob definierte Leistungsanforderungen erfüllt sind. Die unabhängige Teilnehmerbewertung dokumentiert, wie die Seminare tatsächlich erlebt werden. Werden zusätzlich Lernerfolg und Transfer erfasst,

wird aus dem Qualitätsversprechen ein deutlich vollständigeres Bild.

Die stärkste Kombination ist nicht die mit den meisten Logos, sondern jene, in der sich unabhängige Belege ergänzen und der Bildungsanbieter erklären kann, was sich dadurch für seine Kunden verbessert.

Die letzte Frage ist eine Managementfrage

Ein Qualitätsmerkmal wird durch seine Veröffentlichung nicht automatisch zum Wettbewerbsvorteil. Erst wenn ein potenzieller Kunde den Unterschied versteht, der Vertrieb ihn erklären kann und der wirtschaftliche Nutzen erkennbar wird, gewinnt das Ganze strategische Bedeutung.

Wer für ein Qualitätssiegel bezahlt, sollte deshalb mindestens dieselbe kritische Neugier aufbringen wie beim Einkauf eines neuen Trainers, einer Lernplattform oder eines Seminarkonzepts. Der Preis ist bekannt. Aber welchen überprüfbaren Wert erhält man dafür?

Vielleicht müsste man die Bildungsanbieter künftig weniger danach fragen, wie viele Zertifikate ihre Homepage schmücken, sondern danach, wie viele ihrer Qualitätsversprechen einer neutralen Überprüfung standhalten.

Nicht jede Auszeichnung zeichnet ihren Träger aus. Überzeugend wird sie erst, wenn sich nachvollziehen lässt, wer was geprüft hat.

Wer statt eines weiteren Siegels zunächst wissen möchte, wo seine Organisation steht, beginnt am besten mit den schwierigeren Fragen: Welche unserer Qualitätsversprechen können wir belegen? Welche würden einer neutralen Prüfung standhalten? Und was würde ein anspruchsvoller Kunde vermissen? Ein strukturierter Selbsttest, wie ihn das ITCR anbietet, kann dafür ein erster Schritt sein.

Offenlegung: *Der Autor ist Mitbegründer und Verwaltungsratspräsident der PerformNet AG, die das ITCR entwickelt hat und anbietet.*

Anmerkung: *Die Passagen zu Überraschungsauszeichnungen, Marktverhalten und möglichen Motiven der Herausgeber sind essayistische Einordnungen und keine statistisch erhobenen Branchenbefunde.*

Quellen

Darby, M. R.; Karni, E. (1973): Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. Journal of Law and Economics, 16(1), 67–88.

Dranove, D.; Jin, G. Z. (2010): Quality Disclosure and Certification: Theory and Practice. Journal of Economic Literature, 48(4), 935–963.

Google: Richtlinie gegen gefälschte, bezahlte und manipulierte Bewertungen. support.google.com/contributionpolicy/answer/7400114 (abgerufen Oktober 2026).

ISO – International Organization for Standardization: Certification sowie ISO 9001 explained. iso.org/certification.html; iso.org/insights/iso-9001-explained (abgerufen Oktober 2026). Zertifizierung durch externe Stellen; Gegenstand ist das Qualitätsmanagementsystem.

Kirkpatrick, D. L.; Kirkpatrick, J. D. (2006): Evaluating Training Programs: The Four Levels. 3. Auflage. San Francisco: Berrett-Koehler.

PerformNet AG: ITCR 27 – Kriterienkatalog und Selbsttest. performnet.ch (abgerufen Oktober 2026). Angaben des Modellanbieters.

TÜV SÜD: Prüfzeichenübersicht ISO 9001. tuvsud.com/de-de/dienstleistungen/auditierung-und-zertifizierung/pruefzeichenuebersicht/iso-9001 (abgerufen Oktober 2026). Eine ISO-9001-Zertifizierung ist keine Produkt- oder Dienstleistungszertifizierung.

Kapitel 9

Ein Film über das Bildungszentrum

Zeigen statt behaupten: Wie Bildungsanbieter ihre Qualität im echten Kursbetrieb sichtbar machen

Die vorangehenden Kapitel haben immer wieder dieselbe Lücke betrachtet: jene zwischen dem, was Bildungsanbieter über sich sagen, und dem, was ein Kunde überprüfen kann. Das dritte Kapitel zeigte, wie ähnlich die Selbstdarstellungen klingen, das siebte, wie selten die Führung öffentlich Position bezieht, und das achte, wie wenig manche Siegel tatsächlich belegen. Dieses Kapitel stellt einen praktischen Weg vor, die Lücke ein Stück zu verkleinern: einen Film, der das Bildungszentrum so zeigt, wie es tatsächlich arbeitet.

Gemeint ist kein Imagefilm mit Drohnenflug über das Gebäude, lächelnden Menschen vor Flipcharts und einem Sprechertext voller austauschbarer Werbesätze. Gemeint ist ein glaubwürdiger Einblick in den Seminarbetrieb: die Menschen, die Lernumgebung, die Arbeitsweise der Trainer, den Service und die Atmosphäre.

Warum gerade ein Film

Weiterbildung ist ein Vertrauensgut. Vor der Buchung weiss der Kunde nicht mit Sicherheit, wie ein Seminar abläuft. ***George Akerlof*** hat 1970 beschrieben, was in Märkten geschieht, in denen Käufer die Qualität nicht erkennen können: Gute und weniger gute Angebote werden gleich behandelt, und am Ende entscheidet vor allem der Preis. ***Michael Spence*** hat gezeigt, wie Anbieter dieser Falle entkommen können: durch Signale, die für schwächere Wettbewerber schwer nachzuahmen sind.

Ein Film kann ein solches Signal sein, aber nur unter einer Bedingung. Er muss etwas zeigen, das sich nicht ohne Weiteres inszenieren lässt: einen namentlich vorgestellten Trainer, der erklärt, wie er arbeitet, Teilnehmende, die aus eigener Erfahrung berichten, und Räume, Technik und Abläufe, wie sie an einem gewöhnlichen Kurstag aussehen. Austauschbare Bilder dagegen sind so leicht zu kopieren wie austauschbare Sätze.

Ein Film ersetzt deshalb weder Qualitätsnachweise noch unabhängige Bewertungen. Ein ausgewählter Bildausschnitt beweist keine dauerhafte Leistungsfähigkeit. Er kann aber veranschaulichen, was die Belege aus dem achten Kapitel aussagen, und den Menschen hinter der Leistung ein Gesicht geben. Auf vielen Homepages bleiben gerade die Trainer nahezu unsichtbar. Ein Film kann das ändern.

Zuerst die Positionierung, dann die Kamera

Vor dem ersten Drehtag steht eine Frage, die keine Agentur beantworten kann: ***Wofür steht unser Bildungszentrum, und was davon kann ein Interessent tatsächlich sehen oder überprüfen?*** Die Antwort liegt in der Verantwortung der Geschäftsleitung. Sie legt Positionierung, Zielsetzung und Kernaussagen fest. Das Marketing entwickelt daraus Konzept, Dramaturgie und Interviewfragen, steuert die Produktion und misst den Erfolg. Ein Filmteam oder eine Agentur kann die technische Ausführung übernehmen. An der inhaltlichen Verantwortung ändert das nichts.

Diese Aufteilung ist mehr als eine Organisationsfrage. Sie ist ein Test. Das siebte Kapitel hat beschrieben, wie oft Geschäftsleitung und Marketing aufeinander warten. Ein Filmprojekt verlangt von beiden, sich festzulegen: von der Leitung auf eine Aussage, vom Marketing auf eine Geschichte. Ein Film ohne erkennbare Positionierung bleibt eine schöne Bilderfolge.

Wie ein glaubwürdiger Film aufgebaut sein kann

Zwei Minuten genügen oft. Ein möglicher Ablauf beginnt mit einem lebendigen, echten Lernmoment, nicht mit dem Firmenlogo. Es folgen Ankunft, Empfang und Lernumgebung, so wie Teilnehmende sie erleben. Dann formuliert die Leitung in wenigen Sätzen ihren Anspruch und ein konkretes Leistungsversprechen. Den Kern bildet der Unterricht selbst: ein Trainer, der zeigt, wie er vorgeht, dazu Übungen, Fragen und Momente des Verstehens. Anschliessend berichten Teilnehmende aus eigener Erfahrung, und am Schluss steht das Profil des Hauses, gegebenenfalls mit einem Hinweis auf nachweisbare Qualitätsmerkmale.

Diese Abfolge ist eine Anregung, kein Drehbuch. Manche Zielgruppen erreicht man besser mit mehreren kurzen Formaten, etwa mit einer eigenen Sequenz für jeden Trainer. Entscheidend sind verständlicher Ton, gutes Licht und ein sorgfältiger Schnitt, nicht die Grösse des Teams. Vieles lässt sich mit geeigneter eigener Technik umsetzen.

Spielregeln für den Dreh

Glaubwürdigkeit entsteht auch durch die Art, wie ein Film entsteht. Fünf Regeln helfen dabei.

Erstens zeigt der Film echte Räume, echte Mitarbeitende und reale Lernsituationen. Nachgestellte Szenen werden als solche erkennbar gemacht. Ein regulärer Kurstag eignet sich dafür oft besser als ein eigens arrangierter Drehtag, sofern der Unterricht nicht gestört wird.

Zweitens wirken alle Beteiligten freiwillig mit. Vor den Aufnahmen werden die Einwilligungen der erkennbaren Personen eingeholt, bei Teilnehmenden gegebenenfalls auch die ihrer Arbeitgeber. Wer nicht gefilmt werden möchte, darf dadurch keinen Nachteil haben.

Drittens werden Bildschirme, Whiteboards, Unterlagen und Gespräche vor jeder Aufnahme auf vertrauliche oder personenbezogene Informationen geprüft. In IT-Seminaren mit Kundendaten oder Systemzugängen ist das keine Nebensache.

Viertens sind die Rechte an Bild, Ton, Musik, Marken und der fertigen Produktion geklärt und dokumentiert.

Fünftens werden Interviews vorbereitet, aber nicht diktiert. Eine Antwort, der man anhört, dass sie auswendig gelernt ist, schadet mehr als eine kurze Pause. Untertitel und eine barrierearme Darstellung gehören von Anfang an dazu.

Darf das Audit ins Bild?

Naheliegend ist die Idee, einen Teil des Films einem externen Qualitätsaudit zu widmen, etwa einer **ITCR-Audit**, wie sie das fünfte und das achte Kapitel beschrieben haben. Eine kurze Sequenz kann zeigen, dass sich das Bildungszentrum einer unabhängigen Prüfung stellt und was dabei geprüft wird. Das wäre genau jene Verbindung von Zeigen und Belegen, um die es in diesem Buch geht.

Damit eine solche Sequenz die Glaubwürdigkeit stärkt, statt sie zu gefährden, gelten klare Grenzen. Das Audit selbst bleibt von Kamera und Regie unbeeinflusst, die Prüfung hat Vorrang. Eine Szene mit dem Auditor entsteht nur nach Absprache und mit dessen Einwilligung, am besten ausserhalb des Prüfgeschehens als Erläuterung. Vertrauliche Unterlagen, Ergebnisse und interne Nachweise bleiben ausserhalb des Bildes. Ein Zertifikat wird nur gezeigt, wenn es tatsächlich erteilt wurde und gültig ist, und nur so, wie es die Nutzungsregeln erlauben.

Ebenso wichtig ist die Rollenteilung. Wie im fünften Kapitel gilt auch hier: Wer prüft, gestaltet nicht. Der Auditor liefert weder Filmkonzept noch Drehbuch oder Interviewfragen, und eine Zertifizierung ist kein Gütesiegel für den Film. Die Verantwortung für alle Aussagen bleibt beim Bildungsanbieter. Ob eine Audit-Sequenz überhaupt sinnvoll ist, sollte er bewusst entscheiden. Sie kann das eigentliche Leistungsversprechen stützen, sie kann aber auch davon ablenken.

Vom Film zum Marketinginstrument

Ein Film entfaltet seinen Wert erst durch seine Verwendung. Auf der Website gehört er zu einem sachlichen Begleittext mit Namen, Themen, Profilen und belegbaren Qualitätsmerkmalen. Ein solcher Text hilft auch KI-gestützten Suchsystemen, den Inhalt einzuordnen, auch wenn er, wie im ersten Kapitel zur Generative Engine Optimization ausgeführt, keine bessere Platzierung garantiert. Im Vertrieb hilft ein gezielter Link Interessenten, sich ein Bild vom Zentrum zu machen. Für LinkedIn und andere Kanäle eignen sich kurze, thematisch zugeschnittene Ausschnitte besser als eine einzige Werbeschleife. Trainerprofile gewinnen durch persönliche Kurzsequenzen, und für Newsletter und Recruiting zeigt der Film Arbeitsweise und Unternehmenskultur.

Vor der Veröffentlichung legt das Marketing fest, woran es den Nutzen messen will: an der Videonutzung, an qualifizierten Anfragen, an Rückmeldungen im Verkaufsgespräch oder an der Nutzung der Trainerprofile. Veränderungen bei den Buchungen lassen sich einem Film allein kaum zurechnen. Auch hier gilt, was das vierte und das achte Kapitel festgehalten haben: Wer den Nutzen kennen will, muss die Ausgangslage kennen.

Sechs Fragen vor dem ersten Drehtag

1. Was macht unser Haus tatsächlich unverwechselbar, und können wir es zeigen?
2. Welche Zielgruppe soll der Film überzeugen, und welche Frage beantwortet er ihr?
3. Welche Trainer und Teilnehmenden möchten freiwillig mitwirken?
4. Was produzieren wir selbst, und wofür beauftragen wir Spezialisten?
5. Wo soll der Film eingesetzt werden, und woran erkennen wir seinen Nutzen?

6. Soll ein Qualitätsaudit überhaupt vorkommen, oder lenkt es vom eigentlichen Leistungsversprechen ab?

Ein Film kann kein Profil schaffen, das in der Wirklichkeit fehlt. Er kann aber eine vorhandene Stärke sichtbar machen. Für Bildungsanbieter, die mehr zu bieten haben, als ihre Homepage verrät, liegt darin eine Chance: nicht länger zu beschreiben, wie gut sie sind, sondern es zu zeigen.

Offenlegung: *Der Autor ist Mitbegründer und Verwaltungsratspräsident der PerformNet AG, die das ITCR entwickelt hat und die zugehörigen Audits durchführt.*

Quellen

Aggarwal, P.; Murahari, V.; Rajpurohit, T.; Kalyan, A.; Narasimhan, K.; Deshpande, A. (2024): GEO: Generative Engine Optimization. Proceedings of the 30th ACM SIGKDD Conference on Knowledge Discovery and Data Mining (KDD 2024), Barcelona.

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.

Kapitel 10

Einfach zu spät reagiert?

Wenn Bildungsanbieter den Wandel unterschätzen – und was jene anders machen, die rechtzeitig umsteuern

Wenn alles zusammenkommt

Die vorangehenden Kapitel haben die private Weiterbildung aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet: das eigene Nichtwissen, eine Nachfrage, die lange von selbst kam, austauschbare Versprechen auf den Homepages, fehlende Wirkungsnachweise, die Person an der Spitze und ihre öffentliche Stimme, die Aussagekraft von Siegeln. Dieses Kapitel fragt, was geschieht, wenn all diese Themen zusammenkommen und niemand rechtzeitig reagiert. Und es zeigt, dass es auch anders geht.

Die Zukunft einiger Bildungsanbieter ist ungewiss. Nicht unbedingt, weil sie schlechte Seminare anbieten, sondern weil sie sich über Jahre damit begnügt haben, in der grossen Masse mitzuschwimmen. Ihr Portfolio ist austauschbar, ihre Leistungsversprechen sind es ebenfalls. Was sie besonders gut können, bleibt oft unklar, und was sie besser können als andere, lässt sich noch seltener belegen.

Das ist keine Geringschätzung des Seminar-Kiosks. Ein Anbieter, der standardisierte Seminare zuverlässig organisiert, kann ein solides Geschäftsmodell betreiben. Er sollte sich nur nicht für eine Seminar-Manufaktur oder gar eine Seminar-Boutique halten, um die Stufen der Bildungsanbieter-Matrix aus dem fünften Kapitel zu verwenden. Wer Premiumqualität verspricht, muss Premiumleistung nachweisen können.

Der Erfolg von gestern ist keine Antwort auf morgen

Die bevorzugte Verteidigung des Bestehenden lautet: «Das hat doch jahrelang funktioniert.» Das stimmt, beschreibt aber die Vergangenheit, nicht die Zukunft. Wie das zweite Kapitel gezeigt hat, konnte hohe Nachfrage über lange Zeit strategische Versäumnisse verdecken, und wirtschaftlicher Erfolg wurde leicht mit Managementqualität verwechselt.

Heute steht die Nachfrage unter anderem durch restriktivere Budgets, neue Lernformen und KI-gestützte Wissensvermittlung unter Druck. Gleichzeitig können Kunden Bildungsanbieter mit digitalen Werkzeugen schneller vergleichen. Nicht jeder Rückgang ist selbst verschuldet. Gerade deshalb muss die Geschäftsleitung unterscheiden können, was konjunkturell bedingt ist und was an der eigenen Positionierung liegt.

Das Warten auf die Rückkehr der guten alten Zeiten ist noch keine Strategie.

Lebenslanges Lernen, auch an der Spitze

Es gehört zu den bemerkenswertesten Widersprüchen der Branche: Jahrzehntelang haben Bildungsanbieter ihre Kunden ermuntert, sich weiterzubilden und den technologischen Anschluss nicht zu verlieren. Manche Verantwortliche blieben dabei selbst lieber im Ohrensessel sitzen. Sie verkauften lebenslanges Lernen und praktizierten lebenslanges Bewahren.

Das zweite und das siebte Kapitel haben die Frage nach der Weiterbildung der Führung bereits gestellt. Hier geht es um ihre Folgen. Während sich Markt, Vertrieb, Marketing, Kaufentscheidungen und Managementmethoden weiterentwickelten, blieb das Wissen an der Spitze mitunter auf dem Stand, mit dem der Erfolg einst begann.

Wann hat die Geschäftsleitung zuletzt selbst eine anspruchsvolle Weiterbildung absolviert? Wann hat sie ihre Annahmen über Kunden, Wettbewerber und Leistungsqualität ernsthaft überprüft? Und wer im

Unternehmen darf eine kritische Frage stellen, ohne als Störenfried zu gelten? Amy Edmondson hat gezeigt, dass Teams nur dann aus Fehlern lernen, wenn ihre Mitglieder sich sicher fühlen, Probleme offen anzusprechen. Sie nennt das psychologische Sicherheit. Wo sie fehlt, erfährt die Führung oft als Letzte, was andere längst sehen.

Wie Stillstand verteidigt wird

Aufschlussreicher als das Verharren selbst ist manchmal die Art, wie es gerechtfertigt wird. Kritische Einwände gelten als praxisfern, neue Entwicklungen als Modeerscheinung, Hinweise auf die Stärken anderer als Übertreibung. Statt Belegen hört man Anekdoten, statt einer nachvollziehbaren Zukunftsplanung Verweise auf vergangene Erfolge. Chris Argyris hat solche Muster als defensive Routinen beschrieben: Verhaltensweisen, die Unbehagen vermeiden und gerade dadurch Lernen verhindern.

Nicht jede Skepsis gegenüber Neuem ist falsch. Gute Führung prüft Trends, statt jedem hinterherzulaufen. Sie muss aber erklären können, warum sie handelt oder nicht handelt. Wer eine sachliche Kritik als persönlichen Angriff behandelt, verteidigt womöglich weniger das Geschäftsmodell als das eigene Selbstbild.

Überforderung zeigt sich nicht immer an falschen Antworten. Manchmal zeigt sie sich daran, dass die richtigen Fragen nicht mehr gestellt werden dürfen.

Vom Qualitätsversprechen zur Beweisführung

Die Zukunft gehört nicht automatisch dem lautesten Anbieter. Qualität muss verlässlich erbracht und nachvollziehbar belegt werden: durch sichtbar qualifizierte Trainer, eine erkennbare didaktische Leistung, unabhängige Teilnehmerbewertungen und Zertifizierungen mit transparenten Kriterien. Welche Nachweise was aussagen, hat das achte Kapitel beschrieben. Entscheidend ist ihre Aussagekraft, nicht die Zahl der Logos.

Fehlen solche Nachweise, bleibt oft nur die eigene Behauptung. Erkennen Kunden keinen belastbaren Unterschied, vergleichen sie nach Preis, Termin und Verfügbarkeit. Der Anbieter hat dann womöglich selbst dafür gesorgt, dass er austauschbar erscheint.

Die KI stellt die Fragen, auch ohne Erlaubnis

Manchmal reicht ein einfacher Versuch: «Ist die Art und Weise, wie wir am Markt auftreten, noch zukunftsfähig?» Dazu die eigene Homepage und drei Wettbewerber. Eine KI kann den öffentlich sichtbaren Marktauftritt auf Differenzierung, Trainerprofile, Qualitätsbelege, Bewertungen und erkennbare Lücken untersuchen, so wie es das dritte Kapitel für 21 Anbieter beschrieben hat.

Das ist kein vollständiges Unternehmensgutachten. Die KI kennt weder die internen Zahlen noch sämtliche Kundenbeziehungen, sie kann sich irren und muss ihre Aussagen belegen. Als kritischer erster Spiegel ist sie dennoch nützlich. Die eigentlich interessante Frage lautet, wie das Management auf ihre Befunde reagiert.

Dabei kann nicht nur die Geschäftsleitung diese Frage stellen. Kunden tun es ebenfalls oder könnten es jederzeit tun, ohne Zustimmung oder Auskunft des Anbieters. Ein Anbieter kann so bereits bei einer digitalen Vorauswahl ausscheiden, bevor sein Vertrieb überhaupt ein Gespräch führen darf. Keine Anfrage, kein Auftrag, keine Erklärung. Und die Geschäftsleitung sucht die Ursache womöglich weiterhin allein in der allgemeinen Marktlage.

Wenn die Mitarbeitenden dieselbe Frage stellen

Auch die eigenen Mitarbeitenden können diese Prüfung vornehmen. Ein erfahrener Vertriebsleiter, eine Marketingspezialistin oder ein qualifizierter Bildungsmanager kann ebenso fragen: «Ist mein Arbeitgeber zukunftsfähig? Ist die Führung tragfähig? Und welche Perspektive bietet mir dieses Unternehmen?»

Das ist kein Aufruf zur vorschnellen Kündigung. Eine KI-Auskunft ersetzt weder eigene Beobachtungen noch interne Informationen oder

ein Gespräch mit den Verantwortlichen. Häufen sich jedoch Warnsignale, wird die Frage nach der eigenen beruflichen Zukunft legitim.

Der Ökonom Albert O. Hirschman hat 1970 beschrieben, wie Menschen auf den Niedergang einer Organisation reagieren: mit Widerspruch oder mit Abwanderung. Wer gute Alternativen hat, wandert eher und früher ab. Mitarbeitende mit aktuellen Kompetenzen, Kundenkontakten und guten Arbeitsmarktchancen gehen deshalb oft als Erste. Andere bleiben aus Verpflichtung, aus Hoffnung oder weil ihre Alternativen begrenzt sind. Das Unternehmen verliert dann womöglich genau die Menschen, die es für seine Erneuerung am dringendsten braucht. Das sechste Kapitel hat gezeigt, wie viel davon abhängt, wen eine Organisation an die Spitze stellt. Ebenso viel hängt davon ab, wen sie halten kann.

Daraus folgt eine ermutigende Einsicht: Widerspruch ist ein Geschenk. Wer im Unternehmen kritisch nachfragt, hat sich noch nicht für die Abwanderung entschieden. Eine Führung, die solche Fragen zulässt und beantwortet, hält ihre besten Leute länger. Loyalität ist wertvoll. Sie darf aber nicht mit der Verpflichtung verwechselt werden, die eigene berufliche Zukunft sehenden Auges zu gefährden.

Einige haben die Kurve bekommen

Es wäre falsch, die gesamte Weiterbildungsbranche über einen Kamm zu scheren. Einige Bildungsanbieter haben die Zeichen der Zeit erkannt. Sie haben ihre Leistungsqualität nicht nur weiterentwickelt, sondern durch unabhängige Bewertungen, transparente Trainerkompetenzen und nachvollziehbare Qualitätsnachweise sichtbar gemacht. Und sie haben begriffen, dass die Zukunft nicht allein in immer neuen Terminen für bekannte Seminartitel liegt.

Sie erweitern ihr Portfolio um Kongresse, Fachkonferenzen und Summits zu Themen, die für ihre Kunden morgen entscheidend sein können. Sie bringen ausgewiesene Experten und Entscheider zusammen, eröffnen Debatten und entwickeln aus neuen

Erkenntnissen konkrete Bildungsangebote. Statt lediglich vorhandene Nachfrage zu bedienen, helfen sie, neue Nachfrage zu schaffen.

Ein Kongress allein macht freilich noch keinen innovativen Bildungsanbieter. Entscheidend sind die Qualität der Referenten, der Erkenntnisgewinn für die Teilnehmenden und die Konsequenzen für das eigene Bildungsangebot. Und entscheidend ist die Beständigkeit: Ein einzelnes Ereignis kann eine Marketingaktion sein, eine über Jahre gewachsene Veranstaltung ist eine Strategie.

Zwei Beispiele aus dem IT-Bildungsmarkt zeigen, wie das aussehen kann. Die qSkills GmbH & Co. KG in Nürnberg veranstaltet seit 2008 jährlich den qSkills Security Summit, ein Forum für IT- und Sicherheitsentscheider im Umfeld der Sicherheitsmesse it-sa. Die CBT Training & Consulting GmbH in München lädt inzwischen seit mehr als zwanzig Ausgaben zur SECUTA® Security Tagung – Informationssicherheit ein, einer Jahrestagung für Führungskräfte und Fachleute aus Informationssicherheit, Cybersicherheit und Datenschutz. Beide verbinden ihr Seminarangebot mit einem Forum, in dem die Themen von morgen verhandelt werden. Sie zeigen, dass es Alternativen zum Verharren gibt.

Damit verändert sich ihre Rolle: vom austauschbaren Seminarlieferanten zum Impulsgeber und Orientierungspartner. Das ist kein Privileg grosser Organisationen. Entscheidend sind fachliche Substanz, ein Gespür für kommende Herausforderungen und die Fähigkeit, aus einem Zukunftsthema eine überzeugende Leistung zu machen.

Die einen warten darauf, dass der Markt ihnen sagt, welche Seminare sie anbieten sollen. Die anderen beschäftigen sich längst mit den Fragen, die ihre Kunden morgen stellen werden. Hier beginnt der Weg über die Seminar-Manufaktur und die Seminar-Boutique zum Seminar-Pathfinder™, der höchsten Stufe der Bildungsanbieter-Matrix. Er folgt nicht einfach dem Bildungsmarkt. Er zeigt ihm den Weg.

Umso schwerer wiegt die Rechtfertigung des Stillstands. Wenn andere unter vergleichbaren Marktbedingungen neue Formate entwickeln, Qualität belegen und Zukunftsthemen besetzen, reicht der pauschale Verweis auf einen schwierigen Markt nicht mehr aus.

Wenn die Antworten ausgehen

Vielleicht liegt die Schwierigkeit mitunter tiefer. Vielleicht redet eine Geschäftsleitung Probleme nicht klein, weil sie sie nicht sieht, sondern weil sie keine Handlungsoptionen mehr erkennt. Rückläufige Buchungen werden mit dem Markt erklärt, verlorene Kunden mit Sparprogrammen, abwandernde Mitarbeitende mit mangelnder Loyalität. Für alles findet sich eine Erklärung, nur keine Lösung.

Wer lange erfolgreich war, tut sich womöglich schwer damit, die Grenzen des eigenen Wissens anzuerkennen. Hilfe von aussen könnte wie ein Eingeständnis wirken, eine Weiterbildung könnte zeigen, wie viel sich verändert hat, und die kritische Stimme eines Mitarbeiters könnte offenlegen, dass die Geschäftsleitung nicht mehr alle Antworten kennt. Das erste Kapitel hat diese Lage beschrieben: Was in Feld 4 liegt, kann man allein nicht finden.

Gerade darin liegt die Führungsaufgabe: Probleme offen benennen, Hypothesen prüfen, Alternativen entwickeln, Kompetenz hinzuholen und nötigenfalls Verantwortung teilen oder übergeben. Nicht jeder schwierige Markt lässt sich beherrschen. Wer Risiken kleinredet, macht ihn aber nicht leichter.

Bedenklich ist nicht die Geschäftsführung, die zugibt, noch keine Lösung zu haben. Bedenklich ist jene, die behauptet, es gebe kein Problem.

Zwei Fragen zum Schluss

Würden unsere besten Mitarbeitenden heute noch einmal bei uns anfangen, wenn sie zuvor unseren Marktauftritt, unsere Wettbewerbsfähigkeit und unsere Zukunftsperspektiven kritisch untersucht hätten? Und würden unsere Kunden uns erneut wählen, wenn sie die Qualitätsversprechen aller Anbieter nebeneinanderlegten und nach Belegen fragten?

Vielleicht haben manche Bildungsanbieter kein unlösbares Marktproblem, sondern eine Managementaufgabe, die sich lösen lässt, sobald man sie erkennt.

Ein Kurswechsel kann gelingen. Nicht durch einen neuen Prospekt und nicht durch das Wiederholen alter Erfolgsformeln. Er beginnt mit der Bereitschaft, die eigene Position ehrlich zu prüfen, und mit der Einsicht, dass Weiterbildung nicht nur eine Dienstleistung für Kunden ist, sondern eine Pflicht derer, die ein Bildungsunternehmen führen.

Der teuerste Platz im Unternehmen könnte am Ende der Ohrensessel gewesen sein. Nicht weil man darin sass, sondern weil man ihn für einen strategischen Aussichtspunkt hielt.

Einfach zu spät reagiert? Für manche vielleicht. Für viele ist es noch nicht zu spät. Die Anbieter, die die Kurve bekommen haben, zeigen, dass der Weg offen ist. Er beginnt mit einer einzigen ehrlichen Frage.

Offenlegung: *Der Autor ist Mitbegründer und Verwaltungsratspräsident der PerformNet AG, die das International Training Center Rating® (ITCR) entwickelt hat und anbietet. Die CBT Training & Consulting GmbH ist seit 2010 ununterbrochen nach dem ITCR zertifiziert. Die qSkills GmbH & Co. KG ist nicht ITCR-zertifiziert.*

Quellen

Argyris, C. (1990): Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning. Boston: Allyn and Bacon.

Edmondson, A. C. (1999): Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.

Hirschman, A. O. (1970): Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Nachtrag – nach Redaktionsschluss eingetroffen

Wenn der Hersteller zum Berater wird

Was die Beratungsinitiativen der KI-Anbieter für die private IT-Weiterbildung bedeuten könnten

Kurz vor Drucklegung erschien eine Meldung, die mehrere Fäden dieses Buches zugleich aufnimmt. Am 23. Oktober 2026 berichtete die Financial Times, dass Anthropic, der Entwickler des KI-Modells Claude, gemeinsam mit der Londoner Beteiligungsgesellschaft Hg ein unabhängiges Beratungsunternehmen für Europa gründen will. Es soll bis Ende 2026 mit Standorten in London und Berlin starten. Beraterinnen, Berater und Ingenieure sollen direkt in europäischen Unternehmen arbeiten, neue KI-gestützte Produkte entwickeln und KI in bestehende Abläufe einbinden. Anthropic finanziert seinen Anteil aus der eigenen Bilanz, Hg über die von ihm verwalteten Fonds.

Es ist nicht der erste Schritt dieser Art. Bereits im Juli 2026 hatte Anthropic in den USA gemeinsam mit den Finanzinvestoren Blackstone und Hellman & Friedman ein Dienstleistungsunternehmen mitbegründet. Die Financial Times bringt den Schritt mit der Suche nach zusätzlichen Erlösen im Vorfeld des geplanten Börsengangs in Verbindung. Und es ist kein Einzelfall. Auch der französische KI-Anbieter Mistral schickt nach Recherchen des manager magazins inzwischen zahlreiche sogenannte Forward Deployed Engineers, also Ingenieure, die direkt beim Kunden arbeiten, zu seinen Abnehmern. Microsoft hat im Sommer 2026 eine eigene Einheit mit rund 6000 solcher Ingenieure angekündigt. Die Hersteller rücken damit näher an den Kunden heran als je zuvor.

Für die private IT-Weiterbildung stellt sich damit eine Frage, die über die Einführung generativer KI hinausreicht: Was geschieht, wenn der Hersteller einer Technologie nicht mehr nur seine Produkte erklärt, sondern sich an Beratung und Umsetzung beim Kunden beteiligt?

Vom Seminarbedarf zum Ergebnisbedarf

Jahrzehntelang folgte das Geschäft einem vertrauten Muster: Neue Technologien kamen auf den Markt, Unternehmen mussten ihre Mitarbeitenden qualifizieren, und Schulungsanbieter organisierten den Wissenstransfer. Die Frage des Kunden lautete: Welches Seminar brauchen unsere Mitarbeitenden, um die neue Software zu bedienen?

Künftig könnte sie anders lauten: Welches Problem soll gelöst werden, und welche Kombination aus KI, Prozessänderung und Qualifizierung führt zum gewünschten Ergebnis? Das ist mehr als ein Unterschied in der Wortwahl. Es verändert, wer beim Kunden zuerst am Tisch sitzt, wer den Bedarf definiert und wer über das Budget entscheidet.

Ein Implementierungsberater verkauft nicht Qualifizierung, sondern die Veränderung eines betrieblichen Zustands: kürzere Bearbeitungszeiten, weniger Fehler, produktivere Abläufe. Lernen gehört dazu, wird aber zum Bestandteil eines grösseren Projekts, dessen Ziele andere bestimmen. Wer die Prozesse analysiert und die Einführung verantwortet, legt meist auch den Qualifizierungsbedarf fest. Der Schulungsanbieter läuft dann Gefahr, vom Geschäftspartner des Kunden zum nachgeordneten Zulieferer einzelner Trainingsmodule zu werden. Das bedeutet nicht weniger Lernen, vielleicht sogar mehr. Weniger davon wird aber als eigenständiges Seminar eingekauft.

Eine Entwicklung, die sich abgezeichnet hat

Neu ist die Richtung nicht. Das zweite Kapitel hat beschrieben, wie SAP die Durchführung seiner Präsenzschulungen neu ordnet und das Lernen auf eigene Plattformen verlagert. Auch Anthropic baut eine eigene Qualifizierungsinfrastruktur auf. Nach Unternehmensangaben vom Juli 2026 hatten seit März mehr als 36 000 Berater aus über 1300 Organisationen eine Claude-Zertifizierung erworben, und mehr als 400 000 Menschen hatten im laufenden Jahr Trainings über die kostenfreie Anthropic Partner Academy absolviert. Es sind Herstellerangaben. Sie zeigen aber, welche strategische Rolle die Technologieanbieter der Qualifizierung beimessen.

Wer Technologie, Lerninhalte, Zertifikate und Implementierungsnetzwerke zugleich prägt, besetzt einen grösseren Teil der Wertschöpfungskette. Für Bildungsanbieter, die sich vor allem dadurch unterschieden, dass sie Herstellerwissen verständlich vermittelten, stellt sich die Frage nach dem eigenen Beitrag neu. Eine neue Seminarüberschrift mit dem Wort «KI» beantwortet sie nicht.

Wer unter Druck gerät – und wer nicht

Am stärksten betroffen dürften Anbieter sein, deren Wertschöpfung vor allem in der Bündelung fremder Leistungen besteht: Inhalte vom Hersteller, Trainer aus einem externen Pool, Terminplanung aus dem eigenen Haus. Es ist das Modell des Seminar-Kiosks, dessen geringe Wertschöpfungstiefe das zweite Kapitel beschrieben hat. Sein Wettbewerber ist nicht mehr nur der Anbieter, der denselben Kurs zehn Prozent günstiger verkauft. Der neue Wettbewerber stellt eine grundsätzlichere Frage: Braucht der Kunde den Kurs in dieser Form überhaupt noch?

Bei Standardsoftware und wiederkehrenden Bedienungsfragen hilft KI bereits unmittelbar am Arbeitsplatz. Bei komplexen betrieblichen Anwendungen bleiben qualifizierte Menschen unverzichtbar, doch dort kann die Implementierungsberatung das Gesamtprojekt an sich ziehen. Zugleich ist Vorsicht vor vorschnellen Schlüssen geboten: Nach den bisherigen Berichten richtet sich die neue Beratung zunächst

an Softwareunternehmen mit Geschäftskunden und an Firmen aus dem Portfolio von Hg. Wie schnell und wie breit sie den Weiterbildungsmarkt berührt, bleibt abzuwarten.

Daraus das Ende der IT-Weiterbildung abzuleiten, wäre ohnehin voreilig. Unternehmen werden ihre Mitarbeitenden weiterhin qualifizieren müssen, möglicherweise intensiver als bisher. Neue Arbeitsweisen verlangen neue Kompetenzen: KI-Ergebnisse kritisch bewerten, sichere Prozesse gestalten, mit automatisierten Systemen zusammenarbeiten und verantwortlich entscheiden.

Die Chancen liegen in den oberen Stufen der Bildungsanbieter-Matrix aus dem fünften Kapitel. Eine Seminar-Manufaktur kann Lernlösungen konzipieren, die es als Herstellerunterlage nicht gibt. Eine Seminar-Boutique kann Fach- und Führungskräfte dabei begleiten, komplexe Veränderungen zu verstehen und zu gestalten. Und ein Seminar-Pathfinder kann Bedarfe sichtbar machen, bevor sie im Katalog der Wettbewerber auftauchen, wie es die Beispiele im zehnten Kapitel zeigen. Das sind Entwicklungsmöglichkeiten, keine Erfolgsgarantien. Auch ein gut geführter Seminar-Kiosk kann bestehen, und auch eine Boutique kann scheitern. Entscheidend ist ein nachweisbarer Nutzen, den Kunden wahrnehmen und bezahlen wollen.

Zwei Felder für unabhängige Bildungsanbieter

Mit dem Übergang vom Seminar zur Problemlösung gewinnt das Bildungscontrolling aus dem vierten Kapitel neue Aktualität. In einem Implementierungsprojekt lassen sich ausgewählte Ergebnisse messen, etwa eingesparte Arbeitszeit oder geringere Fehlerquoten. Ebenso wichtig ist jedoch die Gegenfrage: Beweist eine erfolgreiche technische Einführung bereits, dass die Mitarbeitenden die nötigen Fähigkeiten nachhaltig beherrschen? Nicht unbedingt. Hier können unabhängige Bildungsanbieter ein eigenes Leistungsfeld erschliessen, vorausgesetzt, sie verfügen über die Methoden und die Glaubwürdigkeit, Transfer und Wirksamkeit nachzuweisen.

Das zweite Feld ergibt sich aus der Herstellernähe der neuen Beratung. Wer vor allem die eigene Technologie einführt, betrachtet Probleme naturgemäss aus der Perspektive des eigenen Produktportfolios. Das macht eine Lösung nicht schlechter, wirft aber Fragen nach Alternativen, Folgekosten und technologischer Abhängigkeit auf. Technologieoffene Kompetenzvermittlung, unabhängige Systemvergleiche, Governance und die Schulung kritischen Urteilsvermögens sind deshalb Felder, in denen unabhängige Anbieter einen echten Mehrwert bieten können. Glaubwürdig wird das allerdings nur, wenn die Unabhängigkeit mehr ist als eine Behauptung auf der Homepage.

Fünf Fragen an die Geschäftsführung

1. Welche unserer heutigen Seminare würde ein Kunde weiterhin buchen, wenn ihm KI dieselbe Aufgabe unmittelbar am Arbeitsplatz erklären oder teilweise abnehmen kann?
2. Welchen konkreten Mehrwert bieten wir gegenüber den Lernangeboten, Zertifikaten und Beratungsnetzwerken der Technologiehersteller?
3. Haben wir die fachliche, personelle und methodische Substanz, um nicht nur Wissen zu vermitteln, sondern betriebliche Veränderungen und nachweisbare Ergebnisse zu begleiten?
4. Welche Kundengruppen werden auch künftig bewusst eine unabhängige Bildungsorganisation beauftragen, und warum gerade uns?
5. Würden wir unser Geschäftsmodell noch einmal genauso aufbauen, wenn wir heute von vorn beginnen müssten?

Nicht die KI steht zur Prüfung, sondern das Geschäftsmodell

Die angekündigte Gründung ist zunächst eine unternehmerische Initiative und kein Beweis für das Ende traditioneller Seminare. Zusammen mit den Qualifizierungsprogrammen der Hersteller und der wachsenden Leistungsfähigkeit von KI-Assistenten ist sie aber ein ernst zu nehmendes Marktsignal.

Die entscheidende Veränderung könnte darin liegen, dass der Kunde seinen Bedarf nicht mehr zuerst in Seminartagen formuliert. Er erwartet ein Ergebnis und lässt sich erklären, welche Technologien, Prozessänderungen und Qualifizierungen dafür nötig sind. Wer diese Entscheidung vorbereitet, gewinnt Einfluss auf das Bildungsbudget. Wer erst danach seinen Katalog vorlegt, hat einen Teil der Entscheidung möglicherweise bereits verloren.

Wenn der Hersteller zum Berater wird, braucht es den Bildungsanbieter weiterhin, aber nicht unbedingt in seiner bisherigen Rolle. Die Antwort darauf ist keine zusätzliche KI-Seminarreihe, sondern eine sorgfältige Prüfung des eigenen Geschäftsmodells. Wer sie jetzt beginnt, reagiert nicht zu spät.

Anmerkung: *Der Nachtrag stützt sich auf Presseberichte vom Oktober 2026, die sich auf die Financial Times und mit den Plänen vertraute Personen berufen, sowie auf Unternehmensangaben von Anthropic. Aussagen über mögliche Marktfolgen sind analytische Einschätzungen und keine empirisch abgesicherten Prognosen.*

Quellen

Business Today (2026): Microsoft launches a $2 billion AI Unit, employs 6,000 forward deployment engineers. 3. Juli 2026.

Financial Times (2026): Anthropic strikes deal to launch European consultancy. 23. Oktober 2026.

IT Brief UK (2026): Pearson & Anthropic expand Claude certification programme. 3. August 2026.

manager magazin (2026): Recherche zu Mistral AI (m+). Hamburg: manager magazin new media.

The Next Web (2026): Anthropic and Hg reportedly plan AI consultancy for European firms. 23. Oktober 2026.

Anhang

«Das hat doch die KI geschrieben»

Warum beim Schreiben die Substanz zählt – und nicht das Werkzeug

Erstmals erschienen in: Ulrich Hoffmann, «Die Frage ist das Geheimnis», Reihe Aufgussfrei, Band 1, 2026.

Vorbemerkung zur Entstehung dieses Textes

Jeder Text dieses Buches beginnt mit einer konkreten Idee, einem Anlass oder einer Beobachtung. Erst wenn dieser Ausgangspunkt feststeht, kommt die KI zum Einsatz – als Sparringspartner. Sie hilft, die Idee zu festigen und Widersprüche aufzudecken. Sie unterstützt dabei, den Gedanken in einen einheitlichen Duktus zu fassen, ihn stringent zu formulieren und Quellen zu finden, die eine Aussage stützen oder infrage stellen.

Auch im Lektorat leistet die KI wertvolle Dienste. Bei längeren Texten, spätestens ab etwa zwanzig Seiten, hilft sie, den roten Faden zu halten, Wiederholungen und Brüche zu erkennen sowie Orthografie und Zeichensetzung zu prüfen.

Die Verantwortung für den Text bleibt jedoch beim Autor. Wer gewissenhaft arbeitet, prüft auch das Lektorat der Maschine. Denn eine KI kann Zusammenhänge herstellen, die sachlich nicht bestehen, und Quellen nennen, die es nicht gibt. Zudem bleibt eine Prüfung, die keine Maschine übernehmen kann: ob die ursprüngliche Idee im fertigen Text erhalten geblieben ist.

Diese Arbeitsweise steht nicht im Widerspruch zum Thema dieses Essays. Sie ist sein Gegenstand.

Ein wiederkehrender Einwand

Wer regelmässig publiziert, begegnet ihm früher oder später: ***«Das hat doch die KI geschrieben.»*** Der Satz ist selten als Frage formuliert, meist als Feststellung. Er bezieht sich nicht auf den Inhalt eines Textes, sondern auf dessen vermutete Herkunft. Ob eine These zutrifft, ob ein Argument trägt oder ein Beispiel belegt ist, bleibt offen.

Gerade deshalb lohnt sich ein genauer Blick. Der Einwand enthält Annahmen über das Werkzeug, über die Leistung und über die Bewertung von Texten. Wer diese Annahmen offenlegt, gewinnt einen klaren Massstab dafür, worauf es beim Schreiben heute ankommt.

Was der Einwand voraussetzt

Die erste Annahme betrifft das Werkzeug. Der Einwand geht davon aus, dass KI auf Knopfdruck fertige Gedanken liefert. Die Praxis zeigt ein anderes Bild. Ohne präzise Fragestellung, klare Richtung und sorgfältige Nachbearbeitung entsteht Text, der flüssig klingt, aber wenig aussagt. Die Qualität des Ergebnisses hängt wesentlich von der Kompetenz dessen ab, der das Werkzeug führt.

Die zweite Annahme betrifft die Leistung. Der Einwand unterstellt, dass der Text ohne Maschine nicht möglich gewesen wäre. Damit wird die Leistung dem Werkzeug zugeschrieben – und nicht dem Menschen, der Idee, Auswahl und Urteil beigesteuert hat.

Die dritte Annahme betrifft die Bewertung. Die Frage nach der Herkunft tritt an die Stelle der inhaltlichen Prüfung. Wer einen Text in der Sache beurteilt, benötigt sie nicht: Er stimmt zu, ergänzt oder widerspricht. Die Herkunftsfrage lässt sich dagegen ohne Sachkenntnis stellen. Das macht sie naheliegend, aber wenig ergiebig.

Der berechtigte Kern

Der Einwand hat zugleich einen berechtigten Kern. Leserinnen und Leser wollen wissen, wessen Gedanken sie lesen. Sie wollen sich darauf verlassen können, dass hinter einem Namen ein Mensch steht, der für das Gesagte einsteht. Wenn Texte in grosser Zahl ohne erkennbare Urheberschaft entstehen, ist Vorsicht eine nachvollziehbare Reaktion.

George Akerlof hat 1970 beschrieben, was auf Märkten geschieht, auf denen Käufer die Qualität eines Gutes nicht erkennen können. Die Zahlungsbereitschaft richtet sich nach der vermuteten Durchschnittsqualität, hochwertige Angebote werden unterbewertet. Übertragen auf Texte bedeutet das: Solange Leser nicht unterscheiden können, trägt auch der sorgfältige Autor die Folgen allgemeiner Skepsis.

Die wirksame Antwort darauf ist Transparenz. Die wissenschaftliche Publikationspraxis zeigt, wie sie aussehen kann. Das ***Committee on Publication Ethics*** (***COPE***) hält fest, dass KI-Werkzeuge nicht als Autoren gelten können, weil sie keine Verantwortung für ein Werk übernehmen können. Wer sie einsetzt, legt offen, welches Werkzeug er wie genutzt hat, und bleibt für den gesamten Inhalt verantwortlich. Dieser Grundsatz eignet sich auch ausserhalb der Wissenschaft als Massstab.

Formulieren ist einfacher geworden, Denken nicht

Michael Spence hat gezeigt, unter welcher Bedingung ein Signal aussagekräftig ist: wenn es für jene, die über die signalisierte Eigenschaft nicht verfügen, deutlich schwerer zu erzeugen ist. Lange Zeit erfüllte gute Sprache diese Bedingung. Wer präzise formulieren, gliedern und zuspitzen konnte, zeigte damit in der Regel auch, dass er einen Gegenstand durchdacht hatte. Diese Verbindung hat sich gelockert. Sprachliche Qualität ist heute mit geringem Aufwand verfügbar und verliert dadurch ihre Signalwirkung.

Daniel Kahneman beschreibt einen verwandten Effekt: Aussagen, die sich leicht verarbeiten lassen, werden eher für wahr gehalten. Sprachliche Glätte erzeugt Vertrauen, auch wo es nicht begründet ist. Aufmerksame Leser haben daraus gelernt, dass eine makellose Form noch nichts über den Gehalt aussagt. Der Einwand ***«Das hat doch die KI geschrieben»*** ist eine vereinfachte Fassung dieser grundsätzlich vernünftigen Vorsicht.

Damit verschiebt sich der Engpass. Er liegt nicht mehr bei der Formulierung, sondern bei den vorgelagerten Schritten: bei der Idee, der richtigen Frage, der Auswahl des Wesentlichen und dem Urteil darüber, was zutrifft. Ein Sprachmodell berechnet Wahrscheinlichkeiten; ein Verhältnis zur Wahrheit hat es nicht. ***Harry Frankfurt*** hat gezeigt, dass Aussagen ohne Bezug zur Wahrheit eine eigene Kategorie bilden – unabhängig davon, wie überzeugend sie formuliert sind. Den Bezug zur Wahrheit stellt der Autor her. In diesem Sinn wirkt die KI als Verstärker: Sie steigert die Wirkung dessen, der Substanz einbringt.

Der Nukleus

Am Anfang jedes tragfähigen Textes steht eine Idee mit Substanz. Dieser Nukleus besteht aus Elementen, die sich nicht generieren lassen: aus eigener Erfahrung, aus Beobachtungen, die andere nicht gemacht haben, aus einer begründeten Position und aus geprüften Einzelheiten. Ein Sprachmodell kann eine Begegnung, ein Gespräch oder eine Erkenntnis aus einem Fehler nicht erfinden. Es kann sie in Form bringen, wenn der Autor sie einbringt.

Diese Unterscheidung schafft Klarheit. Die KI nimmt dem Schreibenden viel Handwerk ab und schafft Raum für das, was nur er leisten kann: den Gedanken selbst. Wer einen Nukleus hat, gewinnt mit dem neuen Werkzeug an Reichweite und Präzision. Wo er fehlt, kann auch das beste Werkzeug ihn nicht ersetzen.

Substanz lässt sich aufbauen

Es liegt nahe, Substanz als Begabung zu betrachten, die man hat oder nicht hat. Diese Sicht greift zu kurz. Allgemeinbildung, Fachwissen und Urteilskraft sind nicht angeboren. Sie entstehen über Jahre und Jahrzehnte – durch Arbeit, Lektüre, Auseinandersetzung und die Reflexion eigener Fehler. Selten ist daher weniger die Begabung als die Ausdauer, diesen Weg zu gehen, und die Fähigkeit, das Erworbene zu einer eigenen Perspektive zu verdichten.

Darin liegt eine ermutigende Botschaft: Substanz ist erwerbbar. Und wer sie erworben hat, muss sich für das Werkzeug, mit dem er sie heute zur Geltung bringt, nicht rechtfertigen. Niemand hält es einem Landwirt vor, dass er mit dem Mähdrescher erntet. Entscheidend ist, was auf dem Feld gewachsen ist.

Woran man Substanz erkennt

Für die Beurteilung eines Textes ist deshalb nicht entscheidend, mit welchem Werkzeug er entstanden ist, sondern was er enthält. Vier Fragen helfen dabei: Enthält der Text eine These, die sich diskutieren lässt? Enthält er Beobachtungen, die sich überprüfen lassen? Enthält er etwas, das nur dieser Autor einbringen kann? Und würde der Text an Wert verlieren, wenn man den Namen des Autors austauschte? Wer diese Fragen bejahen kann, hat einen Text mit Substanz vor sich.

Für Autoren ergibt sich daraus eine klare Orientierung. Die überzeugendste Antwort auf den Herkunftsverdacht ist der Text selbst: konkrete Erfahrung, eigene Begriffe, belegte Beispiele und überprüfbare Aussagen. Zusammen mit einem offenen Hinweis auf den Einsatz von KI entsteht so eine belastbare Grundlage für Vertrauen.

Ausblick

Die KI hat das Formulieren zugänglicher gemacht. Das Denken hat sie nicht ersetzt. Für Autoren ist das eine gute Nachricht: Der Wert eines Textes bemisst sich wieder deutlicher an Idee, Substanz und Urteil – an dem, was nur der Mensch einbringen kann. Für Leser liegt darin die Chance, die Frage nach der Herkunft durch die Frage nach dem Gehalt zu ersetzen.

Der Einwand ***«Das hat doch die KI geschrieben»*** wird so zur Einladung, genauer hinzusehen. Wer einen Text mit Substanz vorlegt und seinen Umgang mit dem Werkzeug offenlegt, kann dieser Einladung mit Gelassenheit begegnen.

Quellen

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

Committee on Publication Ethics (COPE) (2023): Authorship and AI Tools. COPE Position Statement, 13. Februar 2023. publicationethics.org/cope-position-statements/ai-author

Frankfurt, H. G. (2005): *On Bullshit.* Princeton: Princeton University Press (Erstveröffentlichung als Essay 1986; dt.: *Bullshit*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp 2006).

Kahneman, D. (2011): *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux (dt.: *Schnelles Denken, langsames Denken*, München: Siedler 2012).

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

Über den Autor

Ulrich Hoffmann ist seit 1975 in der IT-Weiterbildung tätig. Sein erstes Trainer-Mandat übernahm er am 1. April 1975 in einem NATO-Trainingszentrum. Nach einer Managementausbildung in den USA und Stationen bei Data General, Oracle und SAP gründete er 2004 die PerformNet AG mit, deren Verwaltungsrat er heute präsidiert.

Er beobachtet den Markt der IT-Weiterbildung seit 2004 systematisch. Mit dem von ihm entwickelten International Training Center Rating® (ITCR) werden seit 2006 Bildungszentren im deutschsprachigen Raum auditiert. Er ist Initiator der EATO und Autor zahlreicher Essays zu Qualität, Positionierung und Führung in der Weiterbildung.

Ebenfalls vom Autor
«Die Frage ist das Geheimnis». Reihe Aufgussfrei, Band 1, 2026.

Kontakt und kostenfreie Arbeitsinstrumente
Das «PerformNet Job Profile – Schulungsleitung» aus Kapitel 6 und der ITCR-Selbsttest aus Kapitel 8 sind über www.performnet.ch erhältlich.

Auf den Homepages sind alle die Besten. Hinter den Kulissen sieht es oft anders aus.

Dieses Buch blickt hinter die Fassade der privaten IT-Weiterbildung. Zehn Kapitel gehen Fragen nach, die im Tagesgeschäft selten gestellt werden. Warum verdeckt eine starke Nachfrage so zuverlässig die eigenen Schwächen? Was belegen Siegel und Zertifikate tatsächlich? Was geschieht, wenn die Schulungsleitung neu besetzt werden muss? Warum schweigt die Führung, wenn öffentlich über Weiterbildung debattiert wird? Und was bedeutet es, wenn Technologiehersteller selbst zu Beratern werden?

Die Beiträge verbinden Erfahrungen aus fünf Jahrzehnten Weiterbildung mit Erkenntnissen aus Ökonomie, Psychologie und Managementforschung. Sie zeigen nicht nur, wo es hakt, sondern auch, was jene anders machen, die rechtzeitig umsteuern. Sie erheben keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Sie laden dazu ein, die eigene Position zu prüfen.

Für Führungskräfte in der Weiterbildung, die wissen wollen, wo sie stehen – und wohin sie gehen könnten.

Ulrich Hoffmann ist seit 1975 in der IT-Weiterbildung tätig, unter anderem bei Data General, Oracle und SAP. Er ist Mitbegründer und Verwaltungsratspräsident der PerformNet AG in Basel und analysiert seit 2006 systematisch die Qualitätsstrukturen von Bildungsanbietern.