PerformNet AG

Where Benchmarks and Ratings are designed™

ANHANG zum BUCH

Hinter den Kulissen Teil 1 // Kapitel 06

Jobprofil: Bildungsmanagement

Arbeitsinstrument für die Neu- und Nachbesetzung

von Leitungspositionen bei privat geführten Weiterbildungsanbietern

Bevorzugte Zielgruppen: Sehr grosse Bildungszentren >= 75 Mio.€,
High Perfomance Seminar-Manufakturen und
Seminar-Boutiquen

Anwendung. Das Instrument arbeitet mit Ja/Nein- bzw. Erfüllt/Nicht-erfüllt-Logik. Teil 1 wird vor jeder Ausschreibung von Eigentümern bzw. Geschäftsleitung ausgefüllt. Teil 2 oder Teil 3 wird je nach Ergebnis angewendet. Teil 4 enthält das Evidenzinterview auf Basis des ITCR-Kriterienkatalogs 2027, Teil 5 regelt Gremium und Verfahren, Teil 6 die Prüfung nach der Besetzung.

Teil 1 – Weichenstellung: Welche Funktion wird besetzt?

Nr.	Frage	Ja / Nein
1	Verantwortet die Stelle ein eigenes Ergebnis (P&L, Deckungsbeitrag)?	
2	Verfügt sie über Budgethoheit ohne Einzelfreigabe?	
3	Entscheidet sie über Einstellung, Entwicklung und Trennung von Mitarbeitenden?	
4	Entscheidet sie über Auswahl, Bindung und Honorierung von Trainern?	
5	Entscheidet sie über Aufnahme und Streichung von Seminaren im Portfolio?	
6	Entscheidet sie über Preise, Rabatte und Konditionen?	

© 2026 PerformNet AG // Switzerland

Nr.	Frage	Ja / Nein
7	Berichtet sie direkt an Eigentümer, Geschäftsleitung oder Verwaltungsrat?	
8	Wird von ihr erwartet, die strategische Ausrichtung mitzuentwickeln?	

Auswertung. Alle Fragen mit Nein: administrative Leitung, weiter mit Teil 2. Mindestens ein Ja bei den Fragen 1 bis 6: Managementposition, weiter mit Teil 3.

Prüfung auf Mischform wider Willen. Frage 8 mit Ja, aber Fragen 1 bis 6 mit Nein: Die Erwartungen übersteigen die Befugnisse. Zuerst die Funktion bereinigen – Befugnisse erweitern oder Erwartungen zurücknehmen –, erst dann ausschreiben.

Teil 2 – Profil A: Administrative Leitung

Kriterium	Prüfweise
Auffassungsvermögen	Fall aus dem Tagesgeschäft schildern und Vorgehen erläutern lassen
Umsetzungs-zuverlässig-keit	Referenzen gezielt nach Termintreue und Verlässlichkeit fragen, nicht nach Sympathie
Organisationsfähigkeit	Arbeitsprobe: Seminarplanung mit Zielkonflikten (Raum, Trainer, Mindestteilnehmerzahl)
Kundenumgang	Rollenspiel: Absage eines Seminars bzw. Beschwerde eines Firmenkunden
Systemkompetenz	Umgang mit Buchungs-, Planungs- und Lernplattformen praktisch zeigen lassen
Teamfit	Gespräch mit künftigen Kolleginnen und Kollegen ohne Vorgesetzte

Killerkriterium. Nachweislich unzuverlässiger Umgang mit Zusagen und Terminen.

Teil 3 – Profil B: Managementposition

Muss-Kriterium (Eintrittsbedingung). Wird vor allen weiteren Schritten geprüft. Ist es nicht erfüllt, endet das Verfahren für diese Person – unabhängig von allen übrigen Qualifikationen.

© 2026 PerformNet AG // Switzerland

Kriterium	Erfüllt, wenn	Nicht ausreichend
Eigene Unterrichts-erfahrung in der Erwachsenen-weiterbildung	Belegbare Tätigkeit als Trainer bzw. Trainerin in Seminaren, für die Kunden bezahlt haben – mit Themen, Zeitraum und überprüfbaren Referenzen	Tutorentätigkeit, Hochschulassistenz, interne Präsentationen, Gastvorträge, Moderation von Veranstaltungen, Unterricht ausschliesslich für Kinder und Jugendliche

Jedes Kompetenzfeld wird mit **«erfüllt»** oder **«nicht erfüllt»** bewertet. Ein zutreffendes Killerkriterium führt zu «nicht erfüllt» – unabhängig von Auftreten und Eloquenz.

Kompetenzfeld	Leitfrage	Verlangter Beleg	Killerkriterium
Strategie & Positionierung	Wofür soll der Anbieter in drei Jahren stehen – und warum gerade er?	Eigene Markt- und Mitbewerberanalyse, Fakten und Annahmen getrennt	Keine Unterscheidung zwischen Bedarf und Nachfrage
Portfolio	Welche Seminare würden Sie streichen – und welche nie?	Begründung entlang von Lernpfaden und Zubringerkursen	Portfolioentscheide ausschliesslich nach Buchungszahlen
Ergebnis-verantwortung (P&L)	Was geschieht mit dem Deckungsbeitrag bei 20 % weniger Buchungen?	Rechnung mit Fixkosten, Trainerkosten und Auslastung	Kann die eigene Kostenstruktur nicht beziffern
Nachfrage-erzeugung & Marketing	Was macht Ihren Wissenstransfer besser als den der Mitbewerber?	Konkrete Massnahmen mit überprüfbaren Ergebnissen	Antwort beschränkt sich auf Kanäle und Kampagnen
Qualität	Wie weisen Sie Qualität nach, die über Zufriedenheitsbögen hinausgeht?	Messkonzept und Beispiele aus der eigenen Praxis	Qualität wird mit Feedbackbogen oder Zertifikat gleichgesetzt

© 2026 PerformNet AG // Switzerland

Kompetenzfeld	Leitfrage	Verlangter Beleg	Killerkriterium
Personal & Faculty	Wie binden Sie die besten Trainer, die auch andere wollen?	Beispiele für Gewinnung, Entwicklung und Trennung	Hat nie selbst eine Trennungsentscheidung getroffen
Fachliche Anschluss-fähigkeit	Was verändert KI an Ihrem Portfolio in den nächsten 24 Monaten?	Konkrete Hypothesen mit abgeleiteten Massnahmen	Allgemeinplätze ohne Bezug zum eigenen Angebot
Eigene Lernfähigkeit	Was haben Sie in den letzten zwölf Monaten gelernt – und was danach anders gemacht?	Konkrete Weiterbildung und daraus folgende Veränderung	Keine eigene Weiterbildung seit Jahren

Arbeitsprobe. Ergänzend zum Gespräch: Die Person entwickelt an der Wandtafel eine Strategieskizze für das eigene Haus – mit hemmenden Einflüssen und verstärkenden Faktoren – und verteidigt sie gegen Einwände des Gremiums.

Teil 4 – Evidenzinterview auf Basis ITCR-27

Die folgenden Fragen übersetzen die für eine Schulungsleitung wichtigsten Prüfaussagen des ITCR-Kriterienkatalogs 2027 in ein Interview. Der Kandidat belegt an Fällen aus seiner bisherigen Tätigkeit, dass er mit dem jeweiligen Thema vertraut ist. Block 1 gilt für Profil A und Profil B, die Blöcke 2 und 3 nur für Profil B. Teil 3 prüft die Denkweise, Teil 4 die Vertrautheit mit dem Handwerk.

Gewichtung der Pädagogik. In der Erwachsenenweiterbildung sind pädagogisch-methodische Fragen zweitrangig. Bei autorisierten Herstellerkursen, besonders der US-Hersteller, sind die Curricula zudem geschützt und dürfen nicht verändert werden. Block 2 stellt deshalb Faculty, Transfer, Aktualität und Herstellerauflagen in den Vordergrund; die pädagogischen Kriterien werden nur bei Eigenentwicklungen geprüft.

Gesprächsregeln.

- Gefragt wird nach dem, was umgesetzt wurde, nicht nach dem, was man tun würde. Antworten im Konjunktiv gelten als nicht erfüllt.

© 2026 PerformNet AG // Switzerland

- Erfüllt ist eine Frage nur, wenn alle genannten Teilbedingungen an einem eigenen, konkreten Fall belegt werden – wie im **ITCR-Audit**.
- Nachgefragt wird mit wer, was, wann, mit welchem Dokument, mit welcher Kennzahl, mit welchem Ergebnis.
- **«In Arbeit»** oder **«fast umgesetzt»** gilt als nicht erfüllt.
- Vertrauliche Zahlen und Unterlagen früherer Arbeitgeber werden nicht verlangt; geprüft wird, ob es sie gab und wie damit gearbeitet wurde.
- Die Themen des Interviews werden dem Kandidaten vorab mitgeteilt. Wer sich vorbereitet, zeigt damit bereits Professionalität.

Block 1 – Operative Kernkompetenz (Profil A und B)

ITCR-27	Interviewfrage	Erfüllt, wenn der Kandidat an einem eigenen Fall belegt …	Erfüllt ja/nein
A.04 · Core	Wie haben Sie Erreichbarkeit und Reaktionszeiten für Anfragen geregelt?	… dass Service-Levels für Annahme- bzw. Reaktionszeit schriftlich festgelegt waren, ihre Einhaltung gemessen und mindestens quartalsweise ausgewertet wurde und bei Nichteinhaltung Massnahmen dokumentiert sind.	
A.07 · Critical	Wie haben Sie Teilnehmerbewertungen öffentlich gemacht?	… dass alle Teilnehmenden nach jeder Durchführung auf eine nicht selbst betriebene Plattform eingeladen wurden, nur Eingeladene bewerten konnten und die Ergebnisse ohne Vorauswahl auf der Website eingebunden waren.	
A.08 · Core	Schildern Sie eine Beschwerde, die Sie bearbeitet haben – vom Eingang bis zum Abschluss.	… dass ein dokumentierter Beschwerdeprozess mit Bearbeitungsfrist bestand, der Fall erfasst und fristgerecht bearbeitet wurde und Ursache sowie Massnahme dokumentiert sind.	

ITCR-27	Interviewfrage	Erfüllt, wenn der Kandidat an einem eigenen Fall belegt …	Erfüllt ja/nein
A.14 · Core	Welche Kontaktpunkte hat Ihr Kunde – und woran haben Sie die Qualität jedes einzelnen gemessen?	… eine dokumentierte Customer Journey mindestens mit Anfrage, Buchung, Durchführung und Nachbetreuung, je Kontaktpunkt eine Kennzahl, eine mindestens jährliche Auswertung und eine daraus abgeleitete Massnahme.	
D.07 · Core	Wie haben Sie sichergestellt, dass jedes Seminar gleich gut vorbereitet beginnt?	… dokumentierte Mindeststandards für Planung, Vorbereitung und Durchführung (z. B. Checklisten für Raum, Technik, Unterlagen, Teilnehmerkommunikation) und deren nachweisbare Anwendung.	
D.05 · Critical	Montagmorgen, 8.30 Uhr: Der Trainer ist krank, die Lernplattform fällt aus. Was geschieht?	… einen dokumentierten Notfallplan mit Verfahren, Verantwortlichen und Eskalationskontakten für den Ausfall von Technik, Trainer, Räumen und zentralen Systemen, der in den letzten 12 Monaten überprüft oder geübt wurde.	
D.04 · Critical	Welche Regeln galten bei Ihnen für den Einsatz von KI?	… eine schriftliche KI-Richtlinie mit zulässigen Tools, freigegebenen Use Cases und Regeln zum Umgang mit Personen- und Kundendaten sowie eine dokumentierte KI-Schulung der Mitarbeitenden, die KI nutzen.	
B.06 / B.16 / B.17 · Critical	Ein Teilnehmer im Rollstuhl meldet sich an, eine Teilnehmerin stürzt im Gang. Wofür sind Sie verantwortlich?	… dass er die am Standort geltende Barrierefreiheitsnorm (DIN 18040-1, ÖNORM B 1600 bzw. SIA 500) kennt, sichere Verkehrswege ohne ungesicherte Kabel gewährleistet hat und während der Betriebszeiten eine ausgebildete Ersthelferin bzw. ein Ersthelfer (Ausbildung nicht älter als zwei Jahre) anwesend war.	

© 2026 PerformNet AG // Switzerland

Block 2 – Faculty, Inhalte & Lernqualität (Profil B)

ITCR-27	Interviewfrage	Erfüllt, wenn der Kandidat an einem eigenen Fall belegt …	Erfüllt ja/nein
C.06 / C.07 · Critical	Nach welchen Kriterien haben Sie einen neuen Trainer zum ersten Mal eingesetzt?	… schriftlich definierte fachliche, didaktische und praktische Mindestanforderungen sowie einen Freigabeprozess mit Qualifikationsprüfung, Information über Qualitätsstandards und Freigabe vor dem ersten Einsatz; bei Herstellerkursen zusätzlich die vom Hersteller verlangte Trainerzertifizierung.	
C.09 · Core	Wann haben Sie zuletzt einem Trainer ein dokumentiertes Feedback gegeben – und worauf stützte es sich?	… ein mindestens jährliches, dokumentiertes Feedback auf Basis von Teilnehmerfeedback und/oder Hospitation; bei internen Trainern zusätzlich vereinbarte Entwicklungsmassnahmen.	
C.04 · Critical	Woher wissen Sie, ob das Gelernte im Betrieb angekommen ist?	… eine Abfrage von Transfer und Wirkung 4 bis 12 Wochen nach Kursende nach dokumentiertem Stichprobenverfahren bei Teilnehmenden und/oder Auftraggebern, mit vorliegenden Ergebnissen.	
C.05 / C.18 · Core	Was ist bei Ihnen geschehen, wenn ein Kurs schlecht bewertet wurde? Und was sagt der Auftraggeber?	… eine festgelegte Schwelle, ein dokumentiertes Auswertungsverfahren, eine im Massnahmenlog dokumentierte Korrektur sowie eine mindestens jährliche, getrennt ausgewertete Auftraggeberbefragung.	
E.09 · Core	Welchen Beitrag leisteten Ihre Herstellerpartner – und welche Auflagen galten für autorisierte Kurse?	… dass für jeden strategischen Partner schriftlich festgehalten war, was er zu Kompetenz, Marktzugang, Qualität oder Innovation beiträgt, mit mindestens jährlicher Überprüfung (Protokoll); zudem kennt er die Auflagen des Autorisierungsprogramms (unveränderte Curricula, offizielle Unterlagen, zertifizierte Trainer) und hat ihre Einhaltung sichergestellt.	

© 2026 PerformNet AG // Switzerland

ITCR-27	Interviewfrage	Erfüllt, wenn der Kandidat an einem eigenen Fall belegt …	Erfüllt ja/nein
C.12 / C.13 · Critical	Wie haben Sie verhindert, dass ein Kurs veraltet?	… bei Eigenentwicklungen einen mindestens jährlichen Curriculum-Review gegen Kundenbedarf, Skills-Trends und Hersteller-Roadmaps; für alle Unterlagen benannte Verantwortliche, einen Review-Zyklus von höchstens 12 Monaten, Versionsstand und dokumentiertes Ergebnis (aktualisieren, beibehalten, ausmustern). Bei autorisierten Herstellerkursen: rechtzeitiger Wechsel auf neue Kursversionen und Ausmusterung zurückgezogener Kurse.	
C.14 · Core	Schildern Sie eine Entscheidung zwischen Eigenentwicklung, autorisiertem Herstellerkurs und Zukauf.	… schriftlich festgelegte Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitskriterien und deren dokumentierte Anwendung auf eine konkrete Entscheidung.	
C.01 – C.03 · Critical	Nur bei Eigenentwicklungen: Welche Grundsätze galten für Ihre eigenen Kurse, und wie haben Sie den Kompetenzzuwachs gemessen?	… ein schriftliches, von der Geschäftsleitung freigegebenes Konzept (Zielgruppen, Lernzielarten, Methoden und Formate), in Unterlagen nachweisbar umgesetzt, Lernziele als beobachtbare Handlungen und ein angewendetes Prüfverfahren. Entfällt, wenn der Kandidat ausschliesslich mit Herstellercurricula gearbeitet hat.	

Block 3 – Markt, Strategie & Steuerung (Profil B)

ITCR-27	Interviewfrage	Erfüllt, wenn der Kandidat an einem eigenen Fall belegt …	Erfüllt ja/nein
E.01 · Core	Was unterschied Ihren Anbieter von den Mitbewerbern – und womit haben Sie das belegt?	… ein schriftliches Positionierungsdokument mit benannten Unterscheidungsmerkmalen und mindestens einem Beleg je Merkmal.	

© 2026 PerformNet AG // Switzerland

ITCR-27	Interviewfrage	Erfüllt, wenn der Kandidat an einem eigenen Fall belegt …	Erfüllt ja/nein
E.03 · Critical	Nennen Sie eine Management-Entscheidung, die Sie auf Markt- oder Kundendaten gestützt haben.	… eine mindestens jährliche Datenerhebung aus mindestens zwei Quellen und eine Entscheidung der letzten 12 Monate seiner Tätigkeit, die sich nachweislich darauf stützte.	
E.04 / E.18 · Core / Excellence	Mit welchen drei Alternativen hat der Kunde Sie verglichen – und warum haben Sie den letzten grossen Auftrag verloren?	… eine Wettbewerbsanalyse mit mindestens drei benannten Alternativen und eine Erhebung der externen Wahrnehmung, beide höchstens 12 Monate alt, sowie eine Win/Loss-Auswertung mit Ursachenanalyse und daraus abgeleiteter Verbesserung.	
E.07 / E.08 · Core	Welches Angebot haben Sie eingeführt, welches eingestellt – nach welchen Kriterien?	… einen dokumentierten Weg vom Kompetenzbedarf über den Pilot zum Angebot, dokumentierte Einführungs- und Sunset-Kriterien, einen mindestens jährlichen Portfolio-Review und eine konkrete Einführungs- oder Einstellungsentscheidung.	
E.13 · Critical	Welche zwei strategischen Ziele würden Ihre früheren Mitarbeitenden nennen?	… schriftlich festgelegte und kommunizierte Ziele, denen mindestens eine laufende Massnahme in der Bildungsleistung zugeordnet war; die Referenzgespräche bestätigen das.	
E.14 · Critical	Welche Risiken bedrohen das Geschäftsmodell – und wie haben Sie sie bewertet?	… ein Risikoregister mindestens zu Hersteller- und Partnerprogrammen, Technologiewechsel, KI und Formatverschiebungen, mit Bewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung, Szenario und Massnahme.	
E.15 · Core	Wo lag zuletzt eine Abhängigkeit von mehr als 20 % – Kunde, Hersteller, Partner oder Trainer?	… eine Abhängigkeitsanalyse und eine dokumentierte Massnahme für jede Abhängigkeit über 20 % sowie für jede Schlüsselperson ohne Vertretung.	

© 2026 PerformNet AG // Switzerland

ITCR-27	Interviewfrage	Erfüllt, wenn der Kandidat an einem eigenen Fall belegt …	Erfüllt ja/nein
E.16 · Critical	Wie haben Sie Liquidität und Ergebnis geplant und überwacht?	… eine rollierende Liquiditätsplanung mit mindestens 12 Monaten Horizont und eine Ergebnisplanung, mindestens quartalsweise aktualisiert und Gegenstand dokumentierter Management-Reviews. Zahlen des früheren Arbeitgebers werden nicht verlangt.	
E.17 · Core	Wer hat Sie vertreten – und was hätte die Vertretung vorgefunden?	… eine benannte Vertretung sowie dokumentierte kritische Aufgaben, Zugänge und Kontakte, die der Vertretung zugänglich waren.	

Auswertung. Jede Frage wird mit «erfüllt» oder «nicht erfüllt» bewertet; die ITCR-Klasse (Critical, Core, Excellence) zeigt das Gewicht des Themas. Die erforderliche Schwelle legt das Gremium vor dem ersten Interview schriftlich fest und wendet sie auf alle Kandidaten gleich an. Nicht erfüllte Critical-Themen werden im Gremium einzeln besprochen.

Teil 5 – Beurteilungsgremium und Verfahren

Perspektive im Gremium	Wozu
Ergebnisverantwortung	Beurteilt P&L-Verständnis und unternehmerisches Denken
Fachliche Seite (Faculty)	Beurteilt Portfolio-, Trainer- und Qualitätsverständnis
Markt und Kunde	Beurteilt, ob die Person Kundenbedarf von Nachfrage unterscheiden kann
Externe, unabhängige Sicht	Ohne Eigeninteresse an der Besetzung; korrigiert Ähnlichkeitseffekte

Verfahrensregeln.

- Alle Kandidatinnen und Kandidaten erhalten dieselben Leitfragen, dieselbe Arbeitsprobe und dasselbe Evidenzinterview.

© 2026 PerformNet AG // Switzerland

- Jedes Gremiumsmitglied bewertet zuerst unabhängig; erst danach werden die Bewertungen abgeglichen.
- Die scheidende Stelleninhaberin bzw. der scheidende Stelleninhaber berät, entscheidet aber nicht mit.
- Referenzen werden zu Entscheidungen und deren Folgen eingeholt, nicht zu Eigenschaften.
- Bei Erfolgen aus früheren Positionen wird geklärt, was die Person selbst bewirkt hat und was ihr Umfeld.

Teil 6 – Zwölf-Monats-Test nach der Besetzung

Nr.	Frage	Ja / Nein
1	Ist in den zwölf Monaten etwas Substanzielles grösser geworden – nicht nur etwas kleiner?	
2	Wurden Entscheide getroffen, die erkennbar über die Verwaltung des Bestehenden hinausgehen?	
3	Sind die besten Trainer geblieben oder hinzugekommen – und nehmen gute Trainer Anfragen an, statt höflich abzusagen?	
4	Sind die anspruchsvollsten Kunden geblieben oder hinzugekommen?	
5	Ist der Anbieter heute klarer erkennbar als vor zwölf Monaten?	

Auswertung. Zwei oder mehr Nein sind kein Urteil über die Person, aber ein ernstes Signal: Entweder wurde die falsche Funktion besetzt, die richtige Funktion mit der falschen Person – oder die Befugnisse reichen nicht, um die Erwartungen zu erfüllen.

© 2026 PerformNet AG // Switzerland