

Business Managers: Die Weitergabe von Kompetenzen in Gefahr

Frédéric Le Pennec · 8. November 2024



Die Weitergabe des Berufs des Business Managers verschlechtert sich, wenn jeder nur das lehrt, was er am besten beherrscht. Ohne Schutzmaßnahmen verarmt die Rolle von Generation zu Generation, trotz eines Versprechens von Reichtum und Komplexität.

Stellen wir uns einen Business Manager in einem ESN oder einem Beratungs- und Ingenieurbüro vor, der bei seinem Eintritt in die Position zu 100 % in den Aufgaben geschult wurde, die er erfüllen muss. Er beherrscht alle Aspekte des Berufs: von der Kundenakquise über das Teammanagement bis hin zu der Entwicklung von Kundenkonten und der administrativen Verwaltung. Ein reicher und abwechslungsreicher Beruf mit vielen Komponenten, die ins Gleichgewicht gebracht werden müssen.

Wenn jeder vor allem das weitergibt, was er beherrscht

Doch wenn es an der Zeit ist, dass dieser Business Manager sein Wissen an einen Junior weitergibt, spielt etwas Merkwürdiges eine Rolle. Ich nenne es die Pyramide des Verlernens. Dieses Phänomen führt dazu, dass er natürlicherweise nur die Aufgaben priorisiert weitergibt, in denen er sich auszeichnet oder die er schätzt. Die komplexeren Aufgaben, die er weniger gut beherrscht oder die er weniger lohnend findet, werden oft ausgelassen. Es ist auch möglich, dass einige Aufgaben von diesem Senior einfach vergessen wurden, weil er sie möglicherweise nicht brauchte, um seinen Erfolg zu sichern. Wenn man ihn an diese Aufgaben erinnert, kann er immer noch sagen, dass er ohne sie zurechtgekommen ist. Dies rechtfertigt in seinen Augen, dass dies keine wesentliche Aufgabe ist, die weitergegeben werden muss.

Die Pyramide des Verlernens

So verschlechtert sich Generation für Generation die Weitergabe des Wissens und reduziert einen einst vollständigen Beruf auf eine vereinfachte, verarmte Version. Es ist die Mechanik der Pyramide des Verlernens. Jede neue Managergeneration erhält eine „leichtere“ Version des Berufs. Das Ergebnis? Ein Beruf, der im Laufe der Zeit an Reichtum, Attraktivität und Ansprüchen verliert.

Ein theoretisch reicher Beruf, der in der Praxis verarmt

Diese Realität ist umso auffälliger, als der Beruf des Business Managers trotz dieses Verlustes weiterhin als reich und komplex verkauft wird. Was er theoretisch ist. Die Realität, der viele Junior-Business-Managers in einer beträchtlichen Zahl von Unternehmen begegnen, ist jedoch eine ganz andere. Anstatt einer Rolle mit hohem Mehrwert, in der von ihnen erwartet wird, dass sie nachdenken und Eigeninitiative ergreifen, wird von ihnen erwartet, dass sie sich an starre KPIs und bedeutungslose, manchmal sogar von den Senioren schlecht erklärte Prozesse halten. Das Erstaunlichste? „Das haben wir schon immer so gemacht“ scheint oft die einzige Rechtfertigung für diese Praktiken zu sein.

Die Kette des Verlustes durchbrechen

Doch es gibt eine Lösung, um diese Pyramide des Verlernens zu durchbrechen: Unternehmen, die sich dieser Verschlechterung bewusst werden, können Schutzmaßnahmen ergreifen. Durch die Benennung interner Ausbilder oder ‚Wächter des Tempels‘ stellen sie sicher, dass alle Komponenten des Berufs weitergegeben werden, ohne sich nur auf die persönlichen Fähigkeiten jedes Managers zu stützen. Diese Ausbilder garantieren eine vollständige Weitergabe und sind gleichzeitig offen für die Weiterentwicklung des Berufs und der realen Gegebenheiten.

Die Weitergabe zu einer kollektiven Verantwortung machen

Darüber hinaus ermöglichen sie es, die Verantwortung für die Weitergabe mit den Managern selbst zu teilen, die akzeptieren müssen, dass einige ihrer Schwächen Unterstützung erfordern.

Unternehmen, die sich dafür entscheiden, diesen strategischen Ansatz zu verfolgen, geben ihren Berufen ihre ganze Tiefe zurück, bewahren ihre Attraktivität und gewährleisten vor allem die Nachhaltigkeit eines vollständigen Know-hows.