

Wie man die Integration eines Business Managers in 7 einfachen Schritten sabotiert

Frédéric Le Pennec · 1. April 2025



Sieben häufige Fehler erklären, warum die Integration eines Business Managers in einem IT-Dienstleister scheitert. Ein absichtlich provokativer Artikel, um die zu vermeidenden Onboarding-Fallen bereits während der Rekrutierung zu identifizieren.

Jeder Business Manager in einem IT-Dienstleistungsunternehmen oder Ingenieurberatungsunternehmen ist anders. Aber die Gründe für ihr Scheitern finden sich oft in wiederkehrenden Fehlern.

Dieser Artikel präsentiert 7 kumulierbare Lösungen, um das Scheitern Ihrer Business Manager sicherzustellen.

Doch noch bevor wir über die Integration sprechen, beginnen wir mit einem oft vernachlässigten Punkt: der **Rekrutierung** selbst. Es kommt zu häufig vor, dass ein Business Manager aufgrund seiner Redefähigkeit ausgewählt wird, ohne sich eine wesentliche Frage zu stellen: Interessiert er sich wirklich für die Themen seiner zukünftigen Kunden und Berater?

Der Beruf des BMs basiert auf der Fähigkeit, technische, organisatorische oder geschäftliche Kontexte zu verstehen, ohne Experte zu sein, aber mit einer echten intellektuellen Neugier. Ohne dieses aufrichtige Interesse klingt die Kundenbeziehung hohl, der Austausch mit den Beratern fehlt an Tiefe, und das Positionieren der Profile wird mechanisch oder gar ungeschickt.

Es ist kein Kompetenzproblem: Es ist eine Frage des Interesses. Und **ohne Interesse gibt es kein Engagement**.

Kommen wir nun zu den Fehlern, die direkt die Integrationsphase betreffen.

1. Ihn einem überlasteten oder abwesenden Senior zuzuweisen

Einen neuen BM unter die Verantwortung eines „Referenten“ zu stellen, der weder Zeit noch Verfügbarkeit, noch manchmal sogar den Wunsch hat, ihn zu begleiten, bedeutet das Risiko, ihn gleich zu Beginn treiben zu lassen. Die Falle hier ist, zu denken, dass „der Senior wird ihm das schon in zwei Worten erklären können, er hat die Erfahrung.“ Aber Erfahrung ist nicht immer gleichbedeutend mit Pädagogik. Und vor allem wird ein überlasteter Manager, der auf seine eigenen Ziele konzentriert ist, dazu neigen, das Onboarding hinauszuzögern oder zu überfliegen.

Das Ergebnis: Der Junior bewegt sich im Dunkeln, verinnerlicht schlechte Gewohnheiten oder entwickelt falsche Vorstellungen über den Beruf. Der Referent wiederum denkt, dass „das Problem der Neue ist“. Ein Teufelskreis ist vorprogrammiert.

2. Glauben, dass er den Beruf schon am ersten Tag verstanden hat und dass die Kompetenz daher automatisch folgen wird

Weil ein neuer BM die richtigen Fragen stellt, sich in der Rede wohl fühlt oder schnell Initiative ergreift, könnte man versucht sein, zu schnell zu dem Schluss zu kommen, dass er „den Job schon verstanden hat“. Diese Projektion schmeichelt dem Ego des Personalvermittlers... aber schafft eine gefährliche Diskrepanz. Die großen Linien einer Position zu verstehen, reicht nicht aus, um die Feinheiten zu beherrschen.

Ein BM, der zu früh autonom wirkt, riskiert, keine Fragen mehr zu stellen. Er tut so, „als ob“, arbeitet auf fragilen Grundlagen und kann bei der ersten Schwierigkeit zusammenbrechen. Eine erfolgreiche Integration erfordert die Anerkennung, dass **das Lernen schrittweise erfolgt**, auch wenn die ersten Anzeichen ermutigend sind.

3. Ihn ausschließlich durch Beobachtung ohne strukturierte Grundlagen oder sogar ernsthafte Ausbildung lernen zu lassen

Die Idee, dass „das Feld der beste Lehrer ist“, ist weit verbreitet... und sehr schlecht angewendet. Ja, die Beobachtung seiner Kollegen ist nützlich. Aber ohne einen Leserahmen, ohne anfängliche Ausbildung, ohne methodischen Rahmen wird die Beobachtung unscharf.

Ein häufiges Beispiel: Der neue BM nimmt an einem Akquisegespräch oder einem Kandidatengespräch teil, ohne zu wissen, worauf er achten, analysieren oder sich merken soll. Er verlässt den Raum mit einem Eindruck mehr als mit einem Lernerfolg. Noch schlimmer: Er kann ineffektive Praktiken reproduzieren, ohne es zu wissen.

Die Beobachtung allein reicht nie aus. Sie muss strukturiert und begleitet sein.

4. Ein kurzes Gedächtnis in Bezug auf seine eigene Lernkurve haben

Viele Manager, die mit der Erfahrung leistungsfähig geworden sind, vergessen, wie schnell sie selbst Fortschritte gemacht haben... oder wie lange sie gebraucht haben, um die Feinheiten des Berufs zu verstehen. Diese berufliche Amnesie ist tückisch. Sie führt zu Erwartungen, die von der Realität abgekoppelt sind.

„Ich an seiner Stelle hätte zu diesem Zeitpunkt schon einen Kunden unter Vertrag gehabt.“

Sehr gut. Aber ist das die Realität oder die, die du dir erzählst? Hattest du die gleichen Werkzeuge, das gleiche Portfolio, das gleiche Team um dich herum? Wie war die wirtschaftliche Situation?

Diese verzerrte Vergleichbarkeit schafft ein Klima der Ungeduld, das den BM von Anfang an ersticken kann.

5. Ihn in alle Richtungen laufen lassen, um ihn zu „testen“ und zu denken, dass er sich alleine regulieren wird

Einige Verantwortliche glauben, dass der beste Weg, Talente zu erkennen, darin besteht, am Anfang so viel Freiheit wie möglich zu geben, um zu sehen, wer sich durchsetzt. Das ist nicht Verantwortungsübernahme, sondern getarnte Aufgabe.

Einen BM gleichzeitig auf mehrere Fronten loszulassen – Akquise, Rekrutierung, Betreuung eines Beraters im Interprojekt – ohne Priorisierung oder Anleitung, ist wie einen Anfänger ans Steuer eines Autos ohne Armaturenbrett zu setzen. Er wird vorankommen, ja. Aber in welche Richtung und zu welchem Preis?

Autonomie improvisiert sich nicht. Sie muss aufgebaut werden.

6. Druck mit nur quantitativen Indikatoren machen und schnelle Ergebnisse erwarten

„Wie viele Dossiers verschickt? Wie viele Anrufe? Wie viele Meetings?“

Diese Indikatoren sind nützlich... aber verheerend, wenn sie zum einzigen Kompass werden. Ein neuer BM muss zwar aktiv sein, aber vor allem **lernen, es richtig zu machen**, bevor er lernt, viel zu machen.

Nur wird Qualität nicht nur in Zahlen gemessen. Wenn man versucht, sofortige Ergebnisse zu erzwingen, wird zu kurzsichtigen Verhaltensweisen gedrängt: Pushen nicht qualifizierter Profile, schlecht vorbereitete Anrufe, schlampige Bewerbungsgespräche. Das Ergebnis: ein falsches Gefühl der Aktivität, wenig Mehrwert und manchmal nachhaltiger Schaden für den Ruf des Unternehmens.

7. Keinen Sinn geben, indem man die Interdependenzen zwischen seinen verschiedenen Rollen nicht erklärt

Dieser letzte Punkt wird oft unterschätzt. Man bildet die BMs in Silos aus: Auf der einen Seite die Geschäftsentwicklung, auf der anderen Seite die Rekrutierung, und eines Tages das Management der Berater.

Aber der eigentliche Beruf besteht in der Verknüpfung dieser drei Dimensionen.

Wenn ein BM versteht, dass die Rekrutierung eines guten Beraters auch zukünftige Geschäftsmöglichkeiten schafft oder dass die gute Begleitung eines Beraters im Interprojekt eine Kundenbeziehung neu beleben kann, dann beginnt er zu steuern. Andernfalls begnügt er sich damit, auszuführen. Der Sinn ist das, was es ermöglicht, auch ohne viel Erfahrung gute Entscheidungen zu treffen.

Diese 7 Fehler sind natürlich nicht die einzigen, aber sie decken bereits die Hauptgründe für das Scheitern der Business Manager in IT-Dienstleistungsunternehmen ab.