

Müssen Business Managers noch ausgebildet werden?

Frédéric Le Pennec · 14. Mai 2025



Die Ausbildung der Business Managers bleibt unverzichtbar, vorausgesetzt, dass theoretische und schlecht vermittelte Ansätze aufgegeben werden. Ein echtes, strukturiertes, fortschreitendes und begleitetes Programm verwandelt das Onboarding in einen Hebel der Leistung und Bindung.

Wenn man die Fluktuation bei den junioren BMs in den ESN oder den Beratungs- und Ingenieurgesellschaften betrachtet, ist die Versuchung groß, mit Nein zu antworten. Zeit, Energie und Budget in die Ausbildung von Profilen zu investieren, die möglicherweise gehen, bevor sie ihren Wert bewiesen haben... das klingt nach einer schlechten Wette.

Und manchmal ist es das auch.

Ausbilden, wozu?

Seien wir realistisch: Viele Ausbildungen sind nutzlos.

- Zu theoretisch
- Zu generisch
- Schlecht durchdacht
- Oder schlimmer: **schlecht vermittelt**

Und in einem Kontext, in dem die **KI bereits einen Teil der Aufgaben automatisieren kann** (E-Mail schreiben, Pitch generieren, Leads finden...), scheinen einige Fähigkeiten fast überflüssig. Man denkt sich: „Warum dafür ausbilden, das Werkzeug kann es erledigen.“

Aber das ist eine Illusion. Die KI führt aus. Sie ersetzt weder das Urteilsvermögen, noch die menschliche Verbindung, noch die Strategie. Sie **verstärkt das, was wir bereits können**, sie schafft keine Expertise.

Und was ist mit den Online-Schulungen?

Es gibt Hunderte kostenloser Tutorials, Mini-Schulungen, Videos, Webinare... Einige sind gut gemacht. Interessant. Manchmal sogar inspirierend. Aber sehr selten **den praktischen Realitäten angepasst**, noch weniger denjenigen des Berufs BMs in ESN oder in Beratungsunternehmen.

Ergebnis: Es weckt Interesse... aber es bringt keine Fortschritte. Oder es schafft Verwirrung. Und es ersetzt in keiner Weise einen strukturierten Prozess, der mit den Zielen und der Arbeitsweise des Unternehmens übereinstimmt.

Und wie sieht es in vielen ESN aus?

Trainings, geleitet von Betriebsprofis, die fachlich kompetent sind... aber **nicht geschult im Vermitteln**. Sie erklären, was sie tun und wie sie es tun. Ohne Reflexion, ohne Struktur, ohne Didaktik. Sie vermitteln Reflexe, keine Methoden. Und manchmal die schlechten zusammen mit den guten.

Onboarden ist nicht Ausbilden. Ausbilden ist nicht Informieren

Ein gutes Onboarding ist weder eine Reihe von Folien noch eine schnelle Rundführung durch die Teams. Es ist ein **strukturierter, schrittweiser Prozess**, bei dem jeder Schritt den nächsten vorbereitet.

So könnte ein echter Integrationsweg aussehen, um einen BM auf Erfolgskurs zu bringen:

- **Tag 1 bis 15:** Praktische Immersion, aktives Beobachten, Mithören von Anrufen, Teilnahme an Kundenbesprechungen, Vorstellung der Angebote, Referenzen, Unternehmenswerte.
- **Tag 15 bis 30:** Erste Anrufe zur Akquisition, Qualifikation von Möglichkeiten, Bewerbungsgespräche, mit systematischen Nachbesprechungen.
- **Tag 30 bis 60:** Analyse von Erfolgen und Misserfolgen, schrittweise Autonomie, gezielte Stärkung der Schwachpunkte.
- **Tag 60 bis 90:** Konsolidierung der erworbenen Kenntnisse, Validierung der Reflexe, Erstellung eines individuellen Aktionsplans.
- **Nach 3 Monaten:** Teamrituale, regelmäßiges Coaching, bedarfsgerechte Inhalte, Weiterbildung.

Und vor allem ein Manager, der unterstützt, korrigiert und begleitet. Eine echte Unterstützung.

Ausbilden ohne Begleitung ist wie Schwimmenlernen am Beckenrand

Die Frage ist nicht „**Sollten wir ausbilden?**“ Sondern vielmehr:

- In welchem Rahmen?
- Mit welcher Methode?
- Und mit welchem Maß an Begleitung?

Eine gute Ausbildung allein reicht nicht aus. Aber ohne Ausbildung ist es völlige Improvisation. Und in einem so anspruchsvollen Beruf wie dem des BMs kostet Improvisation sehr viel.

Wie viele Talente werden verschwendet? Wie viele vermeidbare Misserfolge?

Wie viele vielversprechende Profile verlassen das Unternehmen, weil sie nicht richtig geschult wurden?

Wie viele „durchschnittliche“ BMs werden hervorragend... **nur weil ihnen zur richtigen Zeit die richtigen Werkzeuge an die Hand gegeben wurden?**

Ausbilden bedeutet nicht, ein Häkchen zu setzen. Es bedeutet, **unterstützen, vermitteln, professionell machen.**

Sollten die BMs also noch ausgebildet werden?

Ja. Aber **nicht mehr halbherzig.**

Ausbilden ist kein isoliertes Ereignis. Es ist ein Weg, ein Rahmen, ein Instrument zur Bindung und Leistung.

Und nein, nicht alle werden bleiben. Aber wenn du nicht ausbildest, verurteilst du die Guten zum Scheitern. Und lässt die Fehler in einer Endlosschleife wiederholen.

Ausbilden bedeutet, in diejenigen zu investieren, die bleiben werden. Und denen, die noch an sich zweifeln, eine echte Chance zu geben.