

Sollten alle erfahrenen Business Managers in Führungspositionen weiterentwickelt werden?

Frédéric Le Pennec · 25. Februar 2026



Einen ausgezeichneten Business Manager in eine Führungsposition zu befördern, ist nicht immer ein natürlicher Fortschritt. Ohne geklärte Rolle oder getestete Fähigkeiten riskiert das Unternehmen, einen guten Operativen zu verlieren und seine Junioren zu schwächen.

Einen ausgezeichneten Business Manager zum Manager von jungen BMs zu machen, scheint eine natürliche Beförderung zu sein. Manchmal ist dies eine sehr gute Entscheidung. Es ist auch eine der klassischsten Methoden, um einen hervorragenden operativen Mitarbeiter zu verlieren und einen betreuenden Leiter in Schwierigkeiten zu bringen.

In vielen IT-Dienstleistern und Beratungsunternehmen scheint die Laufbahn vorgezeichnet zu sein. Der Business Manager beginnt als Junior, wird zum erfahrenen Mitarbeiter, sobald er seine Tätigkeit beherrscht, und schließlich zum Senior, wenn er die Verantwortung für einen oder mehrere junge BMs übernimmt.

Der Verlauf ist einfach zu erklären. Er bietet dem Team eine sichtbare Perspektive und ermöglicht es dem Unternehmen, Management-Nachwuchs zu entwickeln, ohne stets externe Kräfte heranzuziehen. Auf dem Papier passt alles perfekt zusammen: mehr Erfahrung, also mehr Verantwortung.

Aber diese Logik wird riskant, wenn sie sich in einen Automatismus verwandelt.

Ein erfahrener Business Manager wird nicht Senior, weil er lange genug gewartet hat, weil er seine Ziele übertroffen hat oder weil er unbedingt neu motiviert werden muss. Er wird es, wenn er in der Lage und bereit ist, die Richtung zu wechseln.

Zum Senior zu werden bedeutet nicht, denselben Job intensiver zu machen, sondern einen Teil eines anderen Berufs zu übernehmen.

Warum diese Beförderung dennoch so logisch erscheint

Ein guter Erfahrener in die Betreuung zu überführen, erfüllt mehrere legitime Erwartungen. Für den Business Manager zeigt der Titel seinen Fortschritt und würdigt den zurückgelegten Weg. Für seine Leitung bietet er eine klare Antwort auf die immer wiederkehrende Frage: Wie gibt man den Besten eine Perspektive, ohne die gesamte Organisation umzukrempeln?

Die Lösung scheint auch ökonomisch zu sein. Der Erfahrene kennt das Unternehmen, seine Angebote, seine Kunden, seine Gewohnheiten und Anforderungen bereits. Er genießt sofortiges Vertrauen bei den Nachwuchskräften. Er kann zeigen, wie man eine Akquise vorbereitet, ein Bedürfnis qualifiziert, ein Gespräch führt, ein Geschäft verhandelt oder eine heikle Situation mit einem Berater meistert.

In einigen Fällen funktioniert diese Entwicklung sehr gut. Ein Business Manager hat Freude daran, Wissen zu vermitteln, akzeptiert es langsamer zu erklären, beobachtet eine Situation ohne sofort eingreifen zu müssen und findet Befriedigung im Fortschritt anderer. Die Senior-Funktion wird dann zu einer logischen Erweiterung seines Einflusses.

Das Problem liegt also nicht darin, erfahrene Business Managers zu fördern. Es liegt darin, zu glauben, dass ihre bisherige Leistung ihre Fähigkeit zur Betreuung voraussagt.

Operative Leistung sagt nicht automatisch die Managementleistung voraus

Ein guter erfahrener Business Manager kann ein Portfolio aufbauen, Beziehungen sichern, ein Profitcenter leiten und mehrere Projekte gleichzeitig vorantreiben. Er hat sich Routinen angeeignet. Er erkennt schnell Situationen und weiß oft, was zu tun ist, bevor er seinen Gedankengang überhaupt formalisiert hat.

Junge BMs zu betreuen, erfordert jedoch fast das Gegenteil. Man muss diesen Gedankengang sichtbar machen, eine intuitive Praxis zerlegen, anderen das Ausprobieren ermöglichen und akzeptieren, dass sie weder so schnell noch genau in die gleiche Richtung gehen.

Thomas zum Beispiel erzielt regelmäßig hervorragende Ergebnisse in der Akquise. Er hört seinem Gegenüber zu, reagiert natürlich und findet den richtigen Ansatz, ohne ein Drehbuch zu benötigen. Wenn ihn ein Junior begleitet, sagt Thomas oft: "Sei natürlich, hör zu und passe dich an." Der Rat ist aufrichtig. Er ist jedoch unbrauchbar für jemanden, der diese Automatismen noch nicht besitzt.

Um den Junior voranzubringen, muss Thomas in der Lage sein zu erklären, was er hört, welche Signale er wahrnimmt, wann er sich entscheidet, ein Thema zu vertiefen und warum er eine andere Spur ausschließt. Sein Können reicht nicht mehr aus. Er muss es in Lernen umwandeln können.

Können schafft Legitimität. Andere etwas machen zu lassen, erfordert eine zusätzliche Fähigkeit.

Die Falle des Seniors, der für andere handelt

Wenn ein exzellenter operativer Mitarbeiter die Betreuung eines Juniors übernimmt, besteht sein erster Impuls oft darin, zu helfen. Er formuliert die E-Mail um, führt den Anruf erneut, korrigiert das Angebot, greift in die Verhandlung ein oder entschärft die Situation direkt mit dem Kunden.

Kurzfristig ist das Ergebnis effektiv. Der Fall kommt voran, und das Risiko nimmt ab. Der Senior beweist sogar seinen Wert, da er das löst, was dem Junior Schwierigkeiten bereitete.

Wiederholt sich diese Vorgehensweise jedoch, lernt der Junior vor allem, dass im Falle von Schwierigkeiten jemand Erfahrenes übernehmen wird. Der Senior wird zum Dreh- und Angelpunkt aller sensiblen Entscheidungen. Sein Terminkalender füllt sich, sein eigener Bereich wird langsamer, und die geplante Autonomie wird niemals erreicht.

Betreuung erfordert also das Auswählen zwischen verschiedenen Rollen. Manchmal muss man eine Methode weitergeben. Manchmal muss man Fragen stellen, um dem Junior zu ermöglichen, seine Antwort aufzubauen. Manchmal muss man mit ihm zusammenarbeiten. Und in bestimmten Situationen muss man vorübergehend die Kontrolle übernehmen, weil die Interessen von Kunden oder Menschen dies erfordern.

Die Schwierigkeit besteht nicht darin, diese Rollen zu kennen, sondern darin, die richtige zur richtigen Zeit auszuwählen. Ein Senior, der immer zu früh eingreift, schafft Abhängigkeit. Einer, der niemals eingreift, im Namen der Autonomie, lässt den Junior sich festfahren. Wer sein Unterstützungsniveau anpasst, sorgt wirklich für Fortschritt.

Beförderung zur Belohnung ist eine falsche gute Idee

Die Beförderung in eine Senior-Rolle wird manchmal genutzt, um Leistungen anzuerkennen, einen vom Markt umworbenen Business Manager zu halten oder jemandem, der ausgelaugt erscheint, neuen Schwung zu geben. Die Logik scheint großzügig: Er hat seine Leistungen gezeigt, er verdient es, auf die nächste Ebene aufzusteigen.

Aber eine Funktion ist keine Medaille. Sie bringt Verantwortungen mit sich, die unabhängig von der Anerkennung bestehen, die das Unternehmen zu gewähren wünscht.

Eine Beförderung eines Mitarbeiters zur Neumotivation ist noch fragiler. Der Neuheitswert des Titels kann für Wochen einen Energieschub auslösen. Dann taucht der Alltag der Rolle auf: einem Junior folgen, Situationen übernehmen, schwierige Rückmeldungen geben, Prioritäten abwägen, über Ergebnisse berichten, die nicht mehr nur von einem selbst abhängen.

Wenn der Wunsch zu lehren und andere voranzubringen von Anfang an nicht vorhanden war, fügt die Beförderung einer bereits beschädigten Motivation nur eine weitere Verpflichtung hinzu. Sie löst das ursprüngliche Problem nicht.

Anerkennung kann andere Formen annehmen: eine angepasste Vergütung, ein interessanteres Aufgabenspektrum, komplexere Konten, die Teilnahme an übergreifenden Themen oder erweiterte Autonomie. Die systematische Umwandlung von Anerkennung in hierarchische Verantwortung

bedeutet, die Belohnung durch einen Berufswechsel zu begleichen.

Eine Beförderung aus den falschen Gründen wird keine gute Entscheidung, nur weil der Titel schmeichelhaft ist.

Was das Unternehmen verliert, wenn es sich irrt

Der erste Verlust betrifft die beförderte Person. Sie wird nun anhand von Fähigkeiten bewertet, die sie noch nicht aufgebaut hat oder nie ausüben wollte. Sie kann schnell an sich zweifeln, obwohl sie in ihrer vorherigen Rolle exzellierte.

Der zweite Verlust betrifft die operative Ebene. Die Organisation zieht einem ihrer besten Business Managers einen Teil seiner operativen Energie. Sein Portfolio erhält weniger Aufmerksamkeit, die Kunden sehen ihn weniger, und einige Projekte kommen langsamer voran. Wenn er weiterhin produziert, während er betreut, zeigt sich die Überlastung einfach an anderer Stelle.

Der dritte Verlust betrifft die Junioren, die dem neuen Senior anvertraut werden. Sie brauchen einen Rahmen, verständliches Feedback und regelmäßige Begleitung. Stattdessen erhalten sie manchmal schnelle Ratschläge, Korrekturen oder Notfalleinsätze von einem Senior, der weiterhin vorrangig mit seinen eigenen Zielen beschäftigt ist.

Schließlich sendet das Unternehmen an alle Erfahrenen eine implizite Botschaft: Um weiterzukommen, muss man irgendwann betreuen. Wer nah an den Kunden und am Vertrieb bleiben möchte, versteht, dass seine Entscheidung als Mangel an Ehrgeiz interpretiert wird.

Indem sie eine einzige Laufbahn bevorzugt, schiebt die Organisation einige Mitarbeiter in eine Rolle, die ihnen nicht liegt, und schwächt diejenigen, die eine nachhaltige Karriere vor Ort aufbauen könnten.

Senior, Manager und ausgezeichneter Erfahrener sind keine Synonyme

Ein Teil der Verwirrung entsteht durch die Wörter. In einigen Unternehmen bezeichnet "Senior" einfach einen sehr autonomen Business Manager, der einen großen Bereich leiten kann. In anderen Unternehmen impliziert der Titel die Betreuung von Junioren. Anderswo wird er mit Vertriebsleistung, Vorbildrolle, Schulung, Entscheidungsbestätigung und hierarchischer Verantwortung verknüpft.

Solange die Rolle unklar bleibt, projiziert jeder seine eigene Definition. Der Vorgesetzte stellt sich einen Management-Nachwuchs vor. Der Erfahrene erwartet eine Anerkennung seiner Leistung. Der Junior hofft auf tägliche Unterstützung. Drei unterschiedliche Erwartungen werden im selben Titel vereint.

Bevor eine Person ausgewählt wird, muss die Organisation die Funktion beschreiben. Welche Entscheidungen trifft der Senior? Wofür ist er in der Entwicklung der Junioren verantwortlich? Wie viel seines persönlichen Einsatzbereichs bleibt ihm? An welchen Ergebnissen wird er gemessen? Was obliegt ihm, seinem Manager und den Support-Funktionen?

Beispielsweise ist die Anforderung an einen Senior, zwei Junioren zu betreuen und gleichzeitig seine bisherigen Verkaufsziele zu halten, keine klar definierte Beförderung. Es ist eine Addition von Verantwortungen. Das Risiko ist vorhersehbar: Wenn eine Abwägung erforderlich ist, wird seine eigene Leistung Vorrang gegenüber der Zeit bekommen, die für den Fortschritt anderer vorgesehen ist.

Wenn die Senior-Rolle nicht beschreibt, was in den Verantwortungen, Entscheidungen und der verfügbaren Zeit verändert wird, beschreibt sie keinen Beruf. Sie beschreibt lediglich einen Status.

Nicht alle Fortschritte müssen ins Management führen

Ein solides Karrieremodell muss es einem Business Manager ermöglichen, voranzukommen, ohne unbedingt ein Betreuer werden zu müssen. Das bedeutet nicht, die Erfahrenen im gleichen Job festzuhalten. Es bedeutet, verschiedene Formen von Wertschätzung anzuerkennen.

Ein erfahrener Mitarbeiter kann komplexere Konten, sensible Verhandlungen oder größere Verantwortungsbereiche übernehmen. Er kann ein Vorbild in einer Praxis werden, helfen, ein Angebot zu strukturieren, gelegentlich an schwierigen Fällen mitarbeiten oder bestimmte Fähigkeiten vermitteln, ohne ein kontinuierliches Management eines Juniors zu übernehmen.

Diesen Weg beizubehalten, hält die Nähe zur operativen Ebene und wertschätzt, was seine Stärke ausmacht. Er kann genauso anspruchsvoll, anerkannt und genauso lukrativ wie eine Führungsposition sein.

Gleichzeitig muss der Management-Weg denjenigen angeboten werden, die einen echten Wunsch zeigen, andere voranzubringen und die ersten notwendigen Fähigkeiten demonstrieren: Fähigkeit zu erklären, gute Zuhöreffähigkeit, Geduld, Anspruch, Fähigkeit, nützliches Feedback zu geben und Fähigkeit, abzuwägen, ohne automatisch die Produktion zu übernehmen.

Beide Wege können sich kreuzen. Ein ausgezeichnete Erfahrener kann eine Betreuungsverantwortung ausprobieren, bevor er eine Entscheidung trifft. Ein Senior kann einen vernünftigen operativen Bereich behalten, um glaubwürdig und mit dem Job verbunden zu bleiben. Aber keiner der beiden Wege sollte als die bessere Version des anderen dargestellt werden.

Die Rolle testen, bevor der Titel vergeben wird

Der erklärte Wille reicht nicht mehr aus als die bisherige Leistung. Die verlässlichste Methode zur Bewertung eines Fortschritts besteht darin, den Erfahrenen in einem begrenzten Bereich in die Situation zu bringen.

Er kann einen Junior bei der Vorbereitung eines Meetings begleiten, bei einem Anruf beobachten und dann eine Nachbesprechung führen, bei der Strukturierung einer Woche helfen oder mit ihm an einer spezifischen Schwierigkeit arbeiten. Der Manager beobachtet dann weniger das sofortige Ergebnis als die Art und Weise, wie der erfahrene Mitarbeiter vorgeht.

Stellt er Fragen, bevor er seine Antwort gibt? Kann er seinen Gedankengang erklären? Gibt er präzises Feedback, ohne zu entwerten? Lässt er dem Junior Raum? Erkennt er den Moment, in dem er eingreifen muss? Akzeptiert er, dass der Fortschritt des anderen langsamer als seine eigene Umsetzung ist?

Diese Situationen liefern viel nützlichere Beweise als ein Gespräch, in dem der erfahrene Mitarbeiter erklärt, dass er gerne Wissen vermittelt. Sie ermöglichen es auch dem Mitarbeiter, die Realität der Rolle zu entdecken, bevor er sich darauf einlässt.

Ist der Versuch erfolgreich, kann das Unternehmen den Verantwortungsanstieg schrittweise gestalten, mit klaren Erwartungen und Unterstützung für den zukünftigen Senior. Denn zu wissen, dass andere vorangebracht werden müssen, bedeutet nicht sofort zu wissen, wie man vorgeht.

Die Frage ist nicht: Wer verdient es, Senior zu sein? Sondern: Welche Verantwortungen benötigt die Organisation, und wer kann sie übernehmen?

Eine solide Laufbahnstruktur zu schaffen, beginnt damit, zu akzeptieren, dass nicht jeder sie betreten kann

Nicht alle erfahrenen Business Managers sollten daher ins Management übergehen. Einige wollen es nicht. Andere haben noch nicht die Fähigkeiten dafür. Wieder andere bringen dem Unternehmen größeren Wert, indem sie sehr präsent auf der operativen Ebene bleiben.

Diese Erkenntnis ist keineswegs wertmindernd. Sie wird es nur, wenn die Organisation Titel, Anerkennung und Gehaltserhöhungen denen vorbehält, die ein Team leiten.

Eine kohärente Fortschrittspolitik beginnt damit, die Rollen zu definieren, bevor die Personen benannt werden. Sie unterscheidet exzellente operative Leistung von der Fähigkeit zu führen. Sie ermöglicht das Experimentieren mit Verantwortungen vor einer festen Beförderung. Und sie unterstützt diejenigen, die diese Veränderung des Registers wirklich wählen.

Die Seniorität ist kein Anrecht. Sie ist auch keine Belohnung für erwiesene Dienste. Sie ist eine Funktion, mit präzisen Verantwortungen und geforderten Fähigkeiten.

Es ist nicht die Menge an guten Erfahrenen, die in diese Funktion einbezogen werden, die eine solide Karrierebahn schafft. Es ist die Fähigkeit, jedem einen Weg zu geben, bei dem ihr Fortschritt nicht dazu führt, dass sie das aufgeben müssen, was sie am besten können.