BERUF DES BUSINESS MANAGERS

Das Leistungsprinzip existiert nicht in Beratungsgesellschaften. Willkommen im Zeitalter der Ergebniskultur

Frédéric Le Pennec · 18. September 2024



In Beratungsgesellschaften werden Business Manager zuerst nach ihren Ergebnissen beurteilt, weit mehr als nach ihrem Einsatz. Dieser Artikel beleuchtet die Regeln, Vorteile und Grenzen dieser "Ergebniskultur".

In der Geschäftswelt, insbesondere in Beratungsgesellschaften, wird der Begriff "Leistungsprinzip" oft als fundamentaler Wert hervorgehoben. Das Leistungsprinzip, diese edle Idee, dass Individuen durch Fähigkeiten, harte Arbeit und persönlichen Verdienst vorankommen, scheint eine verlockende Utopie zu sein. Doch in der erbarmungslosen Realität der Beratungsgesellschaften spiegeln Beförderungen und Gehaltserhöhungen nicht unbedingt den geleisteten Aufwand wider, sondern die erzielten Ergebnisse. Willkommen im Zeitalter der Ergebniskultur.

Aufwand vs. Ergebnis: die harte Realität

Beratungsgesellschaften sind extrem wettbewerbsorientierte Umfelder, in denen Leistung ständig beobachtet und bewertet wird. Business Manager werden nicht für ihre Hingabe, Beharrlichkeit oder ihre Fähigkeit, lange Stunden zu arbeiten, belohnt, sondern für ihre Fähigkeit, greifbare und messbare Ergebnisse zu erzielen. Mit anderen Worten, egal wie hart Sie arbeiten oder wie viel Mühe Sie investieren, was wirklich zählt, sind die Ergebnisse, die Sie erzielen.

Die Ergebniskultur in Aktion

Die Zahlenziele

In einer Beratungsgesellschaft wird jeder Business Manager auf der Grundlage von Zahlenzielen bewertet: generierter Umsatz, Anzahl neuer Kunden, Kundenerhaltungsrate und so weiter. Diese Ziele sind oft präzise und messbar, was wenig Raum für Interpretationen lässt. Beförderungen und Gehaltserhöhungen sind direkt an das Erreichen oder Übertreffen dieser Ziele gebunden. Wenn Sie diese erreichen, werden Sie belohnt; wenn nicht, spielt Ihr Einsatz keine Rolle, Sie werden nicht belohnt.

Die Leistung des Teams

Für Senior Business Manager, die Junioren betreuen, spielt die Teamleistung eine entscheidende Rolle bei ihrer Bewertung. Wenn das Team unterdurchschnittlich abschneidet, kann selbst der engagierteste Manager seine Karriere stagnieren sehen. Die Junioren müssen gut betreut, motiviert und effizient geführt werden, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Die Fähigkeit eines Senior Business Managers, die kollektive Leistung seines Teams zu maximieren, wird so zu einem entscheidenden Kriterium für die berufliche Weiterentwicklung.

Die finanziellen Ergebnisse

Finanzergebnisse sind der Nerv der Geschäftstätigkeit in Beratungsgesellschaften. Business Manager, die es schaffen, den Gewinn des Unternehmens zu steigern, Kosten zu reduzieren oder Ressourcen zu optimieren, sehen ihre Bemühungen belohnt. Diese kurzfristige Ergebnisorientierung kann jedoch einige Manager dazu bringen, Abkürzungen in der Geschäftsdurchführung zu nehmen. Wenn diese Abkürzungen kurzfristig erfolgreich sind, können sie sich auf Mittel- und Langstrecke als katastrophal erweisen, wenn sie systematisch werden und die Nachhaltigkeit und den Ruf des Unternehmens gefährden.

Die Ergebniskultur: Vorteile und Nachteile

Die Ergebniskultur bietet mehrere deutliche Vorteile:

- **Klarheit der Erwartungen**: Die Ziele sind klar und präzise, was es den Business Managern ermöglicht, genau zu wissen, was von ihnen erwartet wird.
- **Objektive Bewertung**: Die Ergebnisse sind messbar und quantifizierbar, wodurch das Risiko von Günstlingswirtschaft oder Voreingenommenheit reduziert wird.
- **Fokus auf Leistung**: Die Ergebniskultur ermutigt zur Maximierung von Effizienz und Produktivität, was zu einer besseren Gesamtleistung des Unternehmens führen kann.

Gleichzeitig weist die Ergebniskultur auch signifikante Nachteile auf:

- **Stress und Druck**: Der ständige Druck, Ergebnisse zu erzielen, kann zu Stress und Burnout führen, mit allen Konsequenzen für die Unternehmensleistung.
- **Vernachlässigung von Know-how**: Durch den ausschließlichen Fokus auf unmittelbare Ergebnisse könnten Business Manager einige grundlegende Prinzipien der Unternehmensführung im Beratungssektor vernachlässigen, zum Beispiel durch den Einsatz von Techniken, die eher für Einzelabschlüsse geeignet sind, um schnell Ergebnisse zu erzielen.

- **Empfundene Ungerechtigkeit**: Nicht belohnte Anstrengungen können zu einem Gefühl von Ungerechtigkeit unter den Business Managern führen, was ihre Moral und ihr Engagement beeinträchtigen kann. Diese Wahrnehmung kann durch Verteilung von Kunden oder günstige bzw. ungünstige Umgebungen verstärkt werden, die in der Vergleichbarkeit der Ergebnisse und der entsprechenden Belohnungen nicht berücksichtigt werden.

Schlussfolgerung

Das Leistungsprinzip, so idealisiert es auch sein mag, spiegelt nicht die Realität der Beratungsgesellschaften wider. In diesen Umfeldern ist die Ergebniskultur oft die goldene Regel: Es sind nicht die Anstrengungen, sondern die Ergebnisse, die zählen. Um in diesem Rahmen erfolgreich zu navigieren, müssen Business Manager nicht nur kompetent und engagiert sein, sondern auch strategisch auf die Erreichung präziser und messbarer Ziele ausgerichtet. Durch das Verständnis dieser Dynamik können sowohl Unternehmen als auch ihre Mitarbeiter ihre Erwartungen und Strategien besser aufeinander abstimmen und so einen klareren und potenziell erfolgreicheren Karriereweg sichern. Um Misserfolge und Frustrationen zu vermeiden, ist es entscheidend, diese Punkte bereits im Rekrutierungsprozess anzusprechen, damit beide Parteien sich darüber im Klaren sind, was sie voneinander erwarten.