

Die Entwicklung der Consultants ist oft das schwache Glied in vielen IT-Dienstleistungsunternehmen

Frédéric Le Pennec · 11. Februar 2026



Der jährliche Bericht kann ein Jahr ohne strukturiertes Monitoring nicht ausgleichen. Um den Fortschritt eines Consultants gerecht zu bewerten, muss der Business Manager das ganze Jahr über beobachten, dokumentieren und anpassen.

Wenn während des Jahres kein strukturiertes Follow-up stattgefunden hat, wird das jährliche Gespräch nicht wichtiger. Es wird einfach zu belastend: Es soll bewerten, anerkennen, Unausgesprochenes korrigieren und in einem einzigen Treffen eine Richtung vorgeben.

DER AUSGANGSPUNKT

Ein guter jährlicher Rückblick ist nie ein Ausgangspunkt. Er setzt bereits verfolgte Ziele, bereits geteiltes Feedback und bereits vorbereitete Entscheidungen in Perspektive.

Der jährliche Rückblick konzentriert das, was das ganze Jahr über hätte gelebt werden sollen

Auf dem Papier erscheint das jährliche Gespräch gut durchdacht. Es ermöglicht, auf die Leistung zurückzublicken, Fortschritte zu identifizieren, Erwartungen des Beraters auszutauschen und neue Entwicklungsansätze festzulegen. Das Problem liegt also nicht im Tool.

Es tritt auf, wenn dieses Treffen zur einzigen wirklichen Zeit wird, die der Entwicklung des Beraters gewidmet ist. Zwölf Monate lang drehten sich die Gespräche um die Mission, die Dringlichkeiten des Kunden, die Urlaubszeiten oder administrative Themen. Am Jahresende soll der Business Manager plötzlich eine umfassende Einschätzung des Verlaufs abgeben.

Er versucht dann, anhand einiger Erinnerungen, unvollständiger Zahlen und Eindrücke zu rekonstruieren, was passiert ist. Der Berater macht dasselbe auf seiner Seite. Jeder kommt mit seiner eigenen Version des Jahres, und das Gespräch wird weniger ein Rückblick als eine Verhandlung zwischen zwei Gedächtnissen.

Diese Arbeitsweise ist häufig, weil sie den Eindruck vermittelt, dass das Thema behandelt wurde. Das Gespräch ist geplant, ein Unterstützungsdokument existiert und ein Kästchen wird angekreuzt. Dennoch garantiert ein eingehaltenes Verfahren nicht, dass ein Fortschritt tatsächlich gesteuert wurde.

Ein Anruf beim Kunden fasst nicht zwölf Monate Arbeit zusammen

In einigen Organisationen beginnt die Vorbereitung des Rückblicks wenige Tage, wenn nicht sogar Stunden vor dem Treffen. Der Business Manager ruft schnell den Kunden an und fragt, wie die Mission läuft. Das erhaltene Feedback wird dann zum Hauptbestandteil der Bewertung.

Dieses Feedback kann nützlich sein, bleibt aber ein Schnappschuss. Der Kunde antwortet basierend auf den jüngsten Ereignissen, seinen eigenen Erwartungen und der Beziehung, die er mit dem Berater unterhält. Eine Schwierigkeiten, die in der Vorwoche auftraten, können übermäßig viel Platz einnehmen. Im Gegensatz dazu können Fortschritte, die vor sechs Monaten erzielt wurden, aus seinem Gedächtnis verschwunden sein.

Nehmen wir an, ein Berater hat seine Kommunikation im Laufe des Jahres erheblich verbessert, hat jedoch kürzlich eine wichtige Frist verpasst. Ein Anruf, der am Tag vor dem Rückblick getätigt wird, könnte das Gespräch auf diese Verspätung konzentrieren. Ohne Hintergrund kann der Business Manager weder das Feedback in Perspektive setzen noch die Entwicklung aufzeigen oder ein Ereignis von einem Trend unterscheiden.

DIE GRENZE DES SPÄTEN FEEDBACKS

Ein Kundenfeedback, das unmittelbar vor dem Gespräch eingeholt wird, kann zwar die Diskussion erhellen, ist aber allein nicht der Beweis für die Leistung oder den Fortschritt im Laufe eines ganzen Jahres.

Der Berater sollte nichts Wesentliches entdecken

Wenn das Follow-up regelmäßig erfolgt, enthält der jährliche Rückblick keine wesentlichen Enthüllungen. Der Berater kennt bereits die Punkte, auf die er wartet, die anerkannten Fortschritte und die Herausforderungen, die noch zu bewältigen sind. Das Treffen dient dazu, Überblick zu gewinnen und die nächsten Schritte zu entscheiden.

Im Gegensatz dazu erschüttert es das Vertrauen, während des Gesprächs zu entdecken, dass ein Kunde die Kommunikation als unzureichend bewertet oder dass die Autonomie nicht vorangekommen ist. Der Berater kann sich berechtigterweise fragen, warum niemand ihm das früher gesagt hat, da er mehrere Monate Zeit gehabt hätte, darauf zu reagieren.

Der Business Manager befindet sich dann in einer unbequemen Lage. Er muss ein Feedback verteidigen, das er nicht selbst beobachtet hat, erklären, warum es so spät kommt, und eine Entwicklungsrichtung vorschlagen, ohne dass er Zwischenetappen aufgebaut hat. Das Gespräch verhärtet sich an der Legitimität der Bewertung, statt sich auf die Entwicklung zu konzentrieren.

Nützliches Feedback muss bearbeitet werden können. Beispielsweise führt die Aussage im November, dass ein Berater keinen Einfluss in Kundenmeetings hat, vor allem zu Frustration. Wird es im März gesagt, werden zwei erwartete Verhaltensweisen definiert und dann deren Entwicklung im Juni und September beobachtet, wird dasselbe Feedback zu einem Entwicklungsverlauf.

Die Entwicklung wird über die Zeit gemessen, nicht anhand eines Eindrucks

Die Entwicklung eines Beraters ist nicht auf eine allgemeine Einschätzung wie "er hat an Autonomie gewonnen" oder "sie muss mehr kommunizieren" zusammengefasst. Sie muss sich auf beobachtbare Fakten und auf einen Vergleich über die Zeit stützen.

Ein Berater wird autonomer, wenn er ein Gremium alleine vorbereitet, ein Risiko identifiziert, bevor es blockierend wird, oder eine Lösung vorschlägt, ohne auf eine detaillierte Anweisung zu warten. Diese Situationen bieten Beweise. Es ist jedoch notwendig, diese zu erkennen, wenn sie auftreten, und nicht bis zum Rückblick zu warten, um sich daran zu erinnern.

Das kontinuierliche Follow-up ermöglicht auch die Anpassung der Ziele. Eine Mission kann sich ändern, ein Kunde kann sein Team neu organisieren, oder eine ursprünglich vorgesehene Fähigkeit kann nicht mehr gefragt sein. Ein Ziel, das im Laufe eines Jahres unerreichbar geworden ist, aufrechtzuerhalten und dem Berater vorwerfen, es nicht erreicht zu haben, bedeutet, den ursprünglichen Plan zu bewerten und nicht die tatsächliche Arbeit.

EINE BEOBACHTBARE PROGRESSION

Ein nützliches Ziel verbindet eine erwartete Fähigkeit, Situationen, in denen sie ausgeübt werden kann, konkrete Beweise und ein Überprüfungsdatum. Ohne diese Orientierungspunkte bleibt die Bewertung weitgehend subjektiv.

Der Business Manager kann nicht verfolgen, was er nie betrachtet

Das Follow-up der Berater wird oft von der Dringlichkeit des Geschäfts überlagert. Akquisemeetings, Rekrutierungen und das Ende von Missionen haben eine sichtbare Frist. Der Fortschritt kann hingegen immer ein paar Wochen zu warten scheinen. Von einer Verschiebung zur nächsten kommt der jährliche Rückblick, bevor die grundlegenden Austausche stattgefunden haben.

Es geht nicht darum, monatlich lange Treffen zu ohnehin schon überfüllten Zeitplänen hinzuzufügen. Ein Austausch von zwanzig bis dreißig Minuten, vorbereitet rund um die Mission, die Kundenbeziehung, den Fortschritt und den nächsten Schritt, kann ausreichen, wenn er regelmäßig und dokumentiert ist.

Zum Beispiel kann der Business Manager am Ende eines vierteljährlichen Treffens drei Elemente festhalten: was sich verbessert hat, was bearbeitet werden muss und die Handlung, die vor der nächsten Durchsicht unternommen werden soll. Drei Monate später beginnt die Diskussion erneut mit diesen Verpflichtungen statt mit einer leeren Seite.

Mit dieser leichten Spur ändert sich die Qualität des Rückblicks. Der Manager rekonstruierte nicht mehr das Jahr; er liest eine Entwicklung erneut. Der Berater kann sehen, was sich verändert hat, die Fakten diskutieren und verstehen, wie die Entscheidungen getroffen wurden.

Der Kunde ist eine Quelle, nicht der einzige Evaluator

Der Kunde hat eine wesentliche Sichtweise auf die Leistung, aber er sieht nicht alles. Er sieht den Beitrag des Beraters in seinem Einsatzkontext. Er kennt nicht immer die Ausbildungsbemühungen, die internen Beiträge, die Begleitung anderer Berater oder die organisatorischen Zwänge des IT-Dienstleisters.

Der Business Manager muss daher mehrere Quellen kombinieren: das im Lauf der Zeit erhaltene Kundenfeedback, den Austausch mit dem Berater, die Missionsergebnisse und die beobachteten Verhaltensweisen. Er kann auch unterscheiden, was eine spezifische Erwartung des Kunden ist, von dem, was eine für den Berater dauerhaft nützliche Fähigkeit darstellt.

Stellen wir uns vor, ein Kunde schätzt vor allem schnelle Ausführung und fordert wenig Eigeninitiative heraus. Der Berater kann die Mission perfekt erfüllen, während er kaum Fortschritte bei der Autonomie macht. Wenn der Business Manager sich darauf beschränkt, das positive Feedback des Kunden einzuholen, könnte er zu der Schlussfolgerung kommen, dass alles in Ordnung ist, und ein wichtiges Entwicklungsthema übersehen.

DIE ROLLE DES MANAGERS

Bewerten besteht nicht darin, die Meinung des Kunden an den Berater weiterzugeben. Es geht darum, die Fakten zu verknüpfen, sie in Perspektive zu setzen und eine Position zum erwarteten Fortschritt einzunehmen.

Den Rückblick zur Abschlusserklärung eines Zyklus machen

Ein nützliches jährliches Gespräch beginnt mehrere Monate vor seinem Termin. Die Ziele werden zu Beginn der Periode geklärt und dann in konkreten Situationen beobachtet. Feedbacks werden geteilt, wenn sie noch nützlich sein können. Die Prioritäten werden angepasst, wenn sich der Kontext ändert.

Dann kann der Rückblick seine eigentliche Funktion erfüllen. Er verknüpft die verschiedenen Austausche, erkennt die erzielten Fortschritte an, analysiert die noch vorhandenen Lücken und formalisiert den nächsten Schritt. Er versucht nicht mehr, alles in einer Stunde zu behandeln.

Für den Berater macht diese Kontinuität die Bewertung fairer und die Anerkennung weniger zufällig. Für den Business Manager bringt sie Fakten, vermeidet Diskussionen, die nur auf Empfindungen beruhen, und erleichtert Entscheidungen hinsichtlich Ausbildung, Missionsevolution oder Übernahme neuer Verantwortlichkeiten.

Ein Steuerungs-, mehr als ein Bewertungsproblem

Wenn ein jährlicher Rückblick leer, subjektiv oder losgelöst erscheint, besteht oft die Versuchung, das Raster zu ändern, Kriterien hinzuzufügen oder die Manager darin zu schulen, das Gespräch besser zu führen. Diese Verbesserungen können helfen, ersetzen jedoch kein Jahr der fehlenden Austausche.

Die zu stellende Frage lautet also nicht nur: Wie gelingt der nächste Rückblick? Sie lautet: Welche Gespräche, welche Beobachtungen und welche Entscheidungen müssen vor diesem Rückblick stattfinden, damit er auf einer Geschichte basiert, die bereits beiden Parteien bekannt ist?

DIE MANAGEMENT-FRAGE

Wenn der Manager zwölf Monate zum Zeitpunkt des jährlichen Gesprächs rekonstruieren muss, bewertet er keine wirkliche Entwicklung. Er versucht, das Fehlen einer vorangegangenen Steuerung auszugleichen.

Der jährliche Rückblick sollte keine Nachholung mehr sein

Das jährliche Gespräch bleibt ein nützliches Treffen. Es gibt eine Übersicht, ermöglicht die formelle Anerkennung und leitet einen neuen Schritt ein. Aber es kann nur dann diese Rolle erfüllen, wenn es in einer Kontinuität eingebettet ist.

Ein Berater macht Fortschritte nicht, weil einmal im Jahr ein Raster ausgefüllt wird. Er macht Fortschritte, weil er weiß, was erwartet wird, zur richtigen Zeit Feedback erhält, Gelegenheiten hat, Dinge anders auszuprobieren, und den zurückgelegten Weg nachvollziehen kann.

Ohne Follow-up liefert der Rückblick ein fragwürdiges Bild. Mit einer regelmäßigen Steuerung wird er zum Film einer bereits sichtbaren Entwicklung. Der Unterschied liegt nicht in der Qualität des Formulars, sondern in allem, was zwischen zwei Gesprächen passiert ist.