

Business Managers wird geraten, an ihrer Haltung zu arbeiten... dabei liegt das Problem woanders

Frédéric Le Pennec · 4. Februar 2026



Hinter einem vermeintlichen Haltungsproblem verbirgt sich oft ein inkohärenter Arbeitsrahmen für die Business Managers. Verantwortlichkeiten, Entscheidungsfindungen und Entscheidungsmacht zu klären, ist oft dringlicher, als den Einzelnen zu coachen.

Wenn ein Business Manager erschöpft ist oder an Effektivität verliert, liegt die Antwort oft im Individuum: sich besser organisieren, Abstand gewinnen, die Denkweise ändern. Doch das, was als Haltungsproblem bezeichnet wird, ist manchmal das Symptom eines Arbeitsrahmens, der unhaltbar geworden ist.

DER AUSGANGSPUNKT

Die individuelle Haltung zählt. Aber sie kann nicht dauerhaft Verantwortlichkeiten reparieren, die ohne Entscheidungsbefugnis sind, unvereinbare Prioritäten und nie getroffene Entscheidungen aufweisen.

Die Haltung: eine einfache Antwort auf ein komplexes Problem

In vielen ESN und Beratungsunternehmen liegt die Diagnose schnell vor. Ein Business Manager wirkt überfordert? Er muss besser priorisieren. Zögert er vor einem Kunden? Er muss an seiner Durchsetzungsfähigkeit arbeiten. Hat er Schwierigkeiten mit den Spannungen gegenüber seinen

Beratern umzugehen? Er muss mehr Abstand gewinnen. Er erreicht seine Ziele nicht mehr? Er muss seine Energie wiederfinden und die richtige Einstellung annehmen.

Diese Themen existieren. Die Fähigkeit, seine Aktivitäten zu organisieren, klar zu kommunizieren oder unter Druck standzuhalten, ist Teil des Jobs. Aber sie werden zu einer bequemen Erklärung, wenn sie davon ablenken, wie die Rolle konzipiert wurde.

Die Arbeit am Individuum ermöglicht es, das System unverändert zu lassen. Es wird Begleitung, eine Schulung oder einige Zeitmanagement-Tools angeboten. Die Organisation muss ihre Prioritäten, Entscheidungswege oder tatsächliche Verantwortungsverteilung nicht überdenken.

Das Risiko besteht dann darin, das Symptom zu behandeln, während die Ursache verstärkt wird: Je mehr der Rahmen Spannungen erzeugt, desto mehr wird vom Business Manager erwartet, dass er lernt, diese zu absorbieren.

Verantwortlich für alles, Entscheider für wenig

Der Business Manager hat eine besondere Position. Er muss den Umsatz steigern, die Marge erhalten, die Kunden zufriedenstellen, seine Berater betreuen, das Ende von Aufträgen vorhersehen, zur Rekrutierung beitragen und ein ausreichendes Aktivitätsniveau halten. Auf dem Papier steuert er ein Gebiet. In der Praxis befinden sich viele der notwendigen Hebel oft anderswo.

Er kann für die Zufriedenheit eines Beraters verantwortlich sein, ohne Einfluss auf dessen Vergütung, Positionierung oder den nächsten vorgeschlagenen Auftrag zu haben. Er muss möglicherweise eine Kundenbeziehung sichern, ohne allein über einen Rabatt, das Verlassen eines Auftrags oder eine vertragliche Meinungsverschiedenheit entscheiden zu können. Er kann anhand des Wachstums seines Portfolios bewertet werden, während er von Rekrutierungskapazitäten abhängt, die er nicht kontrolliert.

Diese Trennung zwischen Verantwortung und Handlungsmacht erzeugt eine strukturelle Spannung. Der Business Manager trägt das Ergebnis, muss aber ständig verhandeln, um Zugang zu den Mitteln zu erhalten, die es ermöglichen würden, dieses zu erreichen.

VERANTWORTUNG UND AUTORITÄT

Man kann nicht von jemandem verlangen, dauerhaft ein Ergebnis zu verantworten, ohne die Entscheidungen zu klären, die er treffen kann, die er teilen muss und die, die auf einer anderen Ebene liegen.

Wenn Forderungen unvereinbar werden

Die Schwierigkeiten kommen nicht nur vom Arbeitsvolumen. Sie entstehen oft aus Forderungen, die einzeln betrachtet vernünftig erscheinen, aber zusammen unmöglich zu bewältigen sind.

Die Akquise beschleunigen, ohne mehr Risiken einzugehen. Die Marge verteidigen, ohne die Kundenbeziehung zu gefährden. Die Berater sichern, während das Zwischenprojekt reduziert wird. Autonomie gewähren, während jede sensible Entscheidung validiert werden muss. Die Ziele erreichen, ohne die Hypothesen infrage zu stellen, auf denen sie beruhen.

Angesichts dieser Widersprüche entscheidet der Business Manager gegen seinen Willen. Er bevorzugt die sichtbarste Dringlichkeit und übernimmt dann die Konsequenzen für die anderen Dimensionen seiner Rolle. Wenn er das Geschäft beschleunigt, verschlechtert sich die Betreuung der Berater.

Widmet er Zeit der Sicherung eines Teams, verlangsamt sich die Akquise. Wenn er ein Risiko aufzeigt, wird ihm manchmal mangelndes Engagement vorgeworfen. Geht er trotz des Risikos weiter, wird ihm später vorgeworfen, es nicht vorhergesehen zu haben.

Es handelt sich nicht um einen Haltungsfehler. Es fehlt an einem expliziten Priorisierungsrahmen.

Der Business Manager wird zum Stoßdämpfer der Organisation

Wenn die Schnittstellen zwischen Vertrieb, Rekrutierung, Personalwesen, Lieferung und Leitung schlecht definiert sind, muss jemand dies ausgleichen. Der Business Manager wird oft zu diesem Stoßdämpfer.

Er formuliert dem Berater eine Entscheidung um, die er nicht getroffen hat. Er beruhigt den Kunden bei einem Problem, das er nicht allein lösen kann. Er füllt die Rekrutierung auf, um ein kommerzielles Versprechen zu halten. Er erklärt seiner Leitung, warum ein Ziel schwer erreichbar wird, während die Bedingungen sich unterwegs geändert haben.

Die Erfahreneren lernen, alles zusammenzuhalten. Sie kennen die Personen, die man ansprechen muss, die akzeptablen Umgehungen und die möglichen Kompromisse. Ihre Effizienz verbirgt dann die Mängel des Systems. Solange sie ausgleichen, kann die Organisation glauben, dass ihr Betrieb robust ist.

Aber dieses Modell basiert auf einem unsichtbaren Aufwand: Aufmerksamkeit, emotionale Energie und aufgewendete Zeit, um getrennte Entscheidungen zusammenzufügen.

DER VERSTECKTE KOSTENPUNKT

Eine Organisation, die durch die Fähigkeit einiger weniger, ihre Inkohärenzen zu absorbieren, gehalten wird, hält nicht wirklich. Sie überträgt einfach die Kosten auf diese.

Indem das System ständig ausgeglichen wird, lernt es nicht mehr

Ständig mehr Festigkeit von den Business Managern zu verlangen, hat einen paradoxen Effekt. Die zuverlässigsten Personen werden mit mehr unklaren Situationen betraut, gerade weil sie wissen, wie man damit umgeht. Ihre Kompetenz wird zum Grund, das, was sie überlastet, nicht zu korrigieren.

Im Gegensatz dazu werden die neueren Profile an ihrer Schwierigkeit gemessen, sich in einem System zu bewegen, das niemand ihnen wirklich erklärt hat. Ihr Bedürfnis nach Entscheidung wird als Mangel an Autonomie interpretiert, während es manchmal einfach das Fehlen gemeinsamer Regeln offenbart.

Das System hört dann auf, aus seinen eigenen Reibungen zu lernen. Jedes Problem wird individualisiert: Ein BM muss besser kommunizieren, ein anderer muss vertriebsorientierter sein, ein dritter muss mit Druck besser umgehen. Die Situationen wiederholen sich, aber die kollektiven Ursachen bleiben intakt.

Nicht ins andere Extrem verfallen

Die Verantwortung der Organisation anzuerkennen bedeutet nicht, den Business Manager zu entlasten. Er muss lernen, Prioritäten zu setzen, Grenzen zu ziehen, Meinungsverschiedenheiten klarzumachen, im richtigen Moment zu eskalieren und nicht jede Einschränkung als Schicksal zu akzeptieren.

Doch diese Fähigkeiten benötigen einen Rahmen, um ihre Wirkung zu entfalten. Zu wissen, wann man Nein sagt, hilft nicht, wenn jede Ablehnung implizit bestraft wird. Zu wissen, wann man warnen soll, bringt nichts, wenn keine Entscheidung gefällt wird. Besser organisiert zu sein, löst keine unvereinbaren Ziele. Resilienz ermöglicht es, eine schwierige Zeit zu überstehen; es sollte nicht der dauerhafte Betriebsmodus werden.

Die richtige Überlegung besteht also darin, zu unterscheiden, was tatsächlich zur individuellen Kompetenz gehört und was zur Gestaltung der Rolle gehört. Ohne diese Unterscheidung wird die Begleitung zu einer eleganten Art, von den Menschen zu verlangen, sich dem Unanpassbaren anzupassen.

Den Rahmen diagnostizieren, bevor man die Person coacht

Bevor man dem Business Manager vorschlägt, an seiner Haltung zu arbeiten, kann der Manager beginnen, die Arbeitssituation zu überprüfen. Was wird tatsächlich von ihm erwartet, wenn zwei Prioritäten in Konflikt geraten? Hat er die Hebel, die den Ergebnissen entsprechen, für die er verantwortlich ist? Sind die Entscheidungsregeln bekannt? Wann sollte er allein entscheiden, sich beraten oder eskalieren? Welche Anfragen sollten gestoppt werden, anstatt einfach hinzugefügt zu werden?

Diese Diagnose verändert die Natur der Diskussion. Es geht nicht mehr darum, warum die Person nicht besser durchhält, sondern darum, zu verstehen, was sie versucht, zu bewältigen. Es zeigt die Abhängigkeiten, die Unklarheiten und die Entscheidungen auf, die das Management manchmal dem Feld überlassen hat, ohne sie zu benennen.

Das Coaching findet dann seinen richtigen Platz. Es hilft dem Business Manager, eine kohärente Rolle besser zu spielen; es dient nicht mehr dazu, ihn dazu zu bringen, stillschweigend eine widersprüchliche Rolle zu tragen.

Die Festigkeit der Business Managers fängt bei der Festigung des Rahmens an

Eine gesündere Organisation beseitigt weder den kommerziellen Druck noch die schwierigen Entscheidungen. Sie macht explizit, wie man sie behandelt.

Sie stimmt nach Möglichkeit die Verantwortung mit der Entscheidungsbefugnis ab. Sie gibt an, welche Priorität den Vorrang hat, wenn es unmöglich ist, alles zu bewahren. Sie legt einfache Eskalationsregeln fest. Sie akzeptiert, dass eine Entscheidung Kosten verursacht, anstatt den Business Manager zu bitten, so zu tun, als könnten alle Ziele gleichzeitig erreicht werden.

Der Manager spielt hier eine wesentliche Rolle. Seine Aufgabe ist nicht nur, Ergebnisse zu verlangen und Fähigkeiten zu entwickeln. Er muss auch die Kohärenz der Rolle schützen, Entscheidungen sichtbar machen und die Entscheidungen übernehmen, die über den Bereich des Business Managers hinausgehen.

FRAGE DES MANAGEMENTS

Die eigentliche Frage ist nicht: "Wie macht man die Business Managers stärker?" Sie lautet: "Was wird von ihnen verlangt auszugleichen, mangels eines klaren Rahmens?"

Die Haltung kann die Organisation nicht ersetzen

Ein Business Manager kann in seiner Arbeitsweise, seinen Entscheidungen und seiner Kommunikation Fortschritte machen. Das ist sogar unerlässlich. Aber dieser Fortschritt wird nichts Dauerhaftes ergeben, wenn die Organisation ihm weiterhin Verantwortung ohne Hebel, Ziele ohne Entscheidung und Widersprüche ohne Raum zur Bearbeitung anvertraut.

Indem man alles als Haltungsproblem interpretiert, neigt man dazu, die Menschen zu schwächen und gleichzeitig das System zu schützen. Andererseits macht die Klärung des Rahmens die Business Managers nicht weniger verantwortlich. Sie ermöglicht es ihnen endlich, für das verantwortlich zu sein, was sie tatsächlich steuern können.

Bevor man eine Veränderung der Denkweise fordert, sollte man die Arbeit an sich betrachten, wie sie wirklich organisiert ist. Denn das, was als individueller Mangel an Festigkeit betrachtet wird, ist manchmal ein viel nützlicheres Signal: das einer Rolle, die nicht mehr auf Kompensation beruhen kann.