

"Schau, wie ich es mache" reicht nicht aus, um eine Fähigkeit zu vermitteln

Frédéric Le Pennec · 11. März 2026



Einen erfahrenen Business Manager zu beobachten reicht nicht aus, um eine echte Fähigkeit aufzubauen. Um dauerhaft zu vermitteln, muss die Argumentation erläutert, geübt und nachbesprochen werden.

In vielen IT-Dienstleistungsunternehmen (ESN) und Beratungsfirmen basiert die Wissensweitergabe noch oft auf einer schnellen Methode: einen erfahrenen Kollegen beobachten und dann seine Vorgehensweise nachahmen. Dieser Ansatz vermittelt sichtbare Handgriffe. Er lässt jedoch oft die Entscheidungsfindung aus, die es ermöglicht, diese Handgriffe anzupassen.

DER AUSGANGSPUNKT

Zeigen ermöglicht das Nachbilden einer bekannten Szene. Weitergabe bedeutet, in der Lage zu sein, angemessen zu handeln, wenn die Situation nicht mehr genau dieselbe ist.

Das Beobachten eines Profis gibt nur Einblick in einen Teil seiner Arbeit

Wenn ein erfahrener Business Manager ein Telefonat oder ein Meeting leitet, bleibt ein Großteil seiner Tätigkeit unsichtbar. Er entscheidet, was er erreichen möchte, ordnet die Informationen nach Priorität, erkennt schwache Signale und ändert seinen Ansatz basierend auf den Reaktionen seines Gegenübers.

Der Junior sieht vor allem das sichtbare Ergebnis: eine gestellte Frage, eine neu formulierte Einwendung, eine Pause, ein Vorschlag für den nächsten Schritt. Er kann sich diese Gesten merken, ohne die Kriterien zu verstehen, die sie ausgelöst haben.

Betrachten wir ein Akquisegespräch. Der Manager unterbricht seine Präsentation, um auf ein vom Interessenten kurz angesprochenes Problem genauer einzugehen. Der Junior merkt sich, dass er auf die ausgedrückten Probleme eingehen muss. Er weiß jedoch nicht unbedingt, dass der Manager eine dringliche Herausforderung erkannt hat, verifiziert hat, dass sie mehrere Teams betrifft, und eingeschätzt hat, dass sie eine konkrete Unterstützung eröffnen könnte.

Bei seinem nächsten Termin formuliert der Junior die Einwendung direkt, sobald ein Reizthema auftaucht. Die Geste ähnelt der seines Managers, aber sie erfolgt zu früh oder bei einem untergeordneten Thema. Die Nachahmung ist getreu; die Entscheidung ist es nicht.

Eine Kompetenz ist keine Abfolge von Gesten zum Kopieren

Eine Kompetenz verbindet Wissen, Entscheidungskriterien, berufliche Gesten und Anpassungsfähigkeit. Den Denkprozess herauszunehmen bedeutet, nur den sichtbaren Teil des Berufs zu vermitteln.

Das telefonische Prospecting veranschaulicht dies gut. Ein effektiver Anruf erfordert die Auswahl eines Kontos, das Verständnis eines Kontexts, die Wahl eines Ansatzes, das Zuhören der Antwort, die Behandlung einer Einwendung und die Entscheidung, ob ein Meeting wirklich notwendig ist. Dennoch reduziert sich die Methode nach mehreren informellen Übertragungen oft auf: anrufen, den Pitch abrollen und einen Termin erhalten.

Diese Vereinfachung funktioniert, solange der Gesprächspartner wie erwartet reagiert. Sobald er antwortet, dass er bereits mit bekannten Partnern arbeitet, keine generische Präsentation erhalten möchte oder sich in einer Umstrukturierung befindet, fehlt dem Mitarbeiter ein Bezugspunkt. Er hat ein Szenario, nicht die Kompetenz, um das Szenario zu verlassen.

DER UNTERSCHIED

Kopieren bedeutet, eine Antwort zu reproduzieren. Lernen besteht darin, zu verstehen, unter welchen Bedingungen diese Antwort relevant ist, und dann zu wissen, wie man eine andere entwickelt, wenn sich der Kontext ändert.

Bei jeder informellen Weitergabe verliert das Wissen etwas von seiner Substanz

Eine Praxis, die nur durch Beobachtung übertragen wird, unterliegt einer Form von Erosion. Die erste Person handelt auf der Basis einer reichhaltigen Erfahrung, äußert jedoch nicht alles, was sie einsetzt. Die zweite Person behält, was sie gesehen hat, und gibt es in vereinfachter Form weiter. Nach einigen Übergaben sind die Nuancen verschwunden.

Das Phänomen zeigt sich in der Bedarfsqualifikation. Ursprünglich bemüht sich der Business Manager, das Projekt, das Team, die Mission und den Entscheidungsprozess zu verstehen. Nach mehreren Wiederholungen wird die Qualifikation zu einer Liste von Pflichtfragen: Startdatum, Kompetenzen, Dauer, Kosten. Die Informationen werden gesammelt, aber der Kontext, der ihnen Bedeutung verleiht,

wird nicht mehr erforscht.

Der neue Business Manager kann das CRM korrekt ausfüllen, ist jedoch nicht in der Lage zu erklären, warum der Kunde rekrutiert, was das Projekt gefährdet oder was tatsächlich den Unterschied zwischen zwei Beratern ausmachen wird. Der Prozess scheint respektiert, das Verständnis des Bedarfs hat sich jedoch verringert.

Manchmal nimmt das Unternehmen schließlich diese degradierte Version als die offizielle Methode. Die Manager korrigieren dann die Auswirkungen einer Übertragung, die sie für abgeschlossen hielten.

Zeigen ist nützlich, solange man dort nicht stehen bleibt

Die Beobachtung behält ihren Wert. Sie ermöglicht es, eine Fähigkeit in einer realen Situation zu sehen, die verwendete Sprache zu hören und den Rhythmus eines Austauschs wahrzunehmen. Das Problem tritt auf, wenn die Beobachtung das gesamte Lernprogramm darstellt.

Um eine lohnende Beobachtung zu machen, kann der Manager den Mitarbeiter vor der Situation vorbereiten. Vor einem Meeting erklärt er ihm, was er zu überprüfen versucht, welche Signale er beobachten möchte und welche Entscheidungen er möglicherweise treffen muss. Der Junior sieht nicht mehr nur, was passiert: Er weiß, worauf er achten muss.

Während des Meetings kann er den Moment notieren, in dem der Manager seinen Plan aufgibt, neu formuliert oder entscheidet, ein Angebot nicht weiter zu verfolgen. Nach dem Meeting vergleichen sie ihre Einsichten. Der Junior erklärt, was er verstanden hat; der Manager offenbart seine Überlegungen und korrigiert zu schnelle Interpretationen.

Dasselbe Meeting wird so zu einem Lernwerkzeug. Ohne diese Vorbereitung und dieses Feedback bleibt es hauptsächlich eine Demonstration.

DER RICHTIGE EINSATZ VON EXEMPLARITÄT

Das Beispiel zeigt, dass die Geste möglich ist. Die Erklärung ermöglicht es, die Entscheidung zu verstehen. Die Praxis lehrt, sie umzusetzen. Das Feedback verwandelt die Erfahrung in wiederverwendbare Bezugspunkte.

Praxis ändert die Natur der Weitergabe

Eine Erklärung zu verstehen, garantiert nicht, dass man handeln kann. Der Mitarbeiter muss versuchen, zögern, Fehler machen und in Bedingungen, die ausreichend sicher sind, wieder anfangen, so dass der Fehler nützlich wird.

Ein Manager kann beispielsweise die Rolle eines eiligen Interessenten spielen, der sich auf einen zehnminütigen Austausch einlässt. Der Junior Business Manager muss das Meeting beginnen, ein gemeinsames Ziel installieren und die zwei Themen auswählen, die er unbedingt erkunden möchte. Die Simulation zeigt sofort, ob er Prioritäten setzen kann oder ob er sich nur darauf konzentriert, seine Präsentation abzuhalten.

Bei einem zweiten Versuch kann der fiktive Interessent eine andere Einwendung formulieren. Der Junior sollte nicht mehr die Korrektur der ersten Übung rezitieren; er muss die während des Feedbacks erlernten Kriterien anwenden. Die Variation stellt sicher, dass er lernt zu entscheiden und nicht nur nachzuahmen.

Im echten Arbeitsleben kann die Verantwortung dann schrittweise gesteigert werden. Der Junior bereitet das Meeting vor, leitet seine Eröffnung, übernimmt einen Teil der Erkundung und führt dann den vollständigen Austausch. In jedem Schritt beobachtet der Manager bestimmte Elemente und reduziert allmählich seine Intervention.

Debriefing bedeutet nicht, zu sagen, was man an seiner Stelle getan hätte

Ein nützliches Feedback beginnt damit, die Absicht des Mitarbeiters zu klären. Was hatte er von der Situation verstanden? Welches Ergebnis verfolgte er? Was hat er beobachtet? Worauf basierte seine Entscheidung? Diese Fragen ermöglichen es, den Denkprozess zu bearbeiten und nicht nur die endgültige Formulierung zu korrigieren.

Nehmen wir an, ein Business Manager sendet zu schnell ein Angebot nach einem Meeting. Ihm zu sagen, dass er hätte warten sollen, führt zu einer zusätzlichen Regel. Ihn zu fragen, was ihn glauben ließ, dass der Bedarf ausreichend qualifiziert war, macht fehlende Informationen sichtbar und baut ein Entscheidungskriterium auf.

Der Manager kann das Feedback dann mit Fakten verknüpfen: Der Entscheidungsträger wurde nicht identifiziert, das Budget war unerforscht oder der nächste Schritt blieb unklar. Der Mitarbeiter erhält Bezugspunkte, die er auf eine andere Angelegenheit anwenden kann, auch wenn diese sich anders darstellt.

EIN FORTSCHRITTLICHES FEEDBACK

Das Feedback sollte nicht nur darauf hinweisen, was gut oder schlecht war. Es sollte dem Mitarbeiter helfen, zu verstehen, was er wahrgenommen hat, was ihm gefehlt hat und wie er das nächste Mal entscheiden wird.

Eine ernsthafte Weitergabe fordert Zeit und Managementkompetenz

Eine Aufgabe zu zeigen, dauert nur wenige Minuten. Die Überlegungen zu verdeutlichen, eine Übungssituation zu gestalten, zu beobachten, zu korrigieren und wieder zu beginnen, erfordert mehr Energie. Dieser Unterschied erklärt, warum so viele Organisationen eine kurze Weitergabe wählen, insbesondere wenn die kommerziellen Ziele bereits starken Druck ausüben.

Aber sowohl zu wissen, wie man etwas tut, als auch zu wissen, wie man es lehren kann, sind zwei unterschiedliche Kompetenzen. Ein hervorragender Business Manager kann auf natürliche Weise eine Verhandlung führen, ohne zu erläutern, wie er das Interesse des Kunden analysiert. Wenn er einen Junior begleitet, besteht die Gefahr, dass er sofort wieder die Führung übernimmt, sobald das Gespräch komplizierter wird, und dann schließt er: "Du hast gesehen, wie ich es gemacht habe." Er sichert das Treffen, entzieht seinem Mitarbeiter jedoch einen Teil des Lernprozesses.

Der Manager muss daher lernen, seine Expertise sichtbar zu machen, eine Kompetenz zu zerlegen, Gelegenheiten zur Praxis zu schaffen und ein verwertbares Feedback zu formulieren. Ohne diese Fähigkeit hängt die Weitergabe vom individuellen pädagogischen Talent ab und variiert stark von einem Team zum anderen.

Die Zeit, die zu Beginn gespart wird, erscheint in Form von Abhängigkeit wieder

Eine schnelle Weitergabe erweckt zunächst den Eindruck, effektiv zu sein. Der Mitarbeiter beginnt früher, begleitet einige Meetings und übernimmt schnell einige Themen. Die Kosten kommen dann, in diffuser Form.

Die gleichen Fehler wiederholen sich, die Dossiers kommen spät zurück, und der Manager muss die E-Mails überprüfen, die Vorschläge überarbeiten oder in heiklen Meetings intervenieren. Der Mitarbeiter wendet sich bei jeder neuen Situation an seinen Vorgesetzten, da er die üblichen Antworten kennt, ohne die Kriterien zu verstehen, die eine Auswahl ermöglichen.

Beispielsweise kann ein Junior wissen, wie man einen Berater vorstellt, wenn das Profil genau auf die Anfrage passt. Sobald eine Kompetenz fehlt oder der Preis die Erwartung des Kunden übersteigt, bittet er seinen Manager, das Gespräch wieder aufzunehmen. Ohne an der Qualifikation, Argumentation und Entscheidungsfindung zu arbeiten, bleibt seine Autonomie auf einfache Fälle beschränkt.

Das Unternehmen hat einige Stunden Ausbildung gespart. Es bezahlt diesen Einsparung später in Form von Kontrollen, Korrekturen, Geschäftsfällen und Managementermüdung.

DER VERZÖGERTE KOSTENFALL

Die Zeit, die nicht in das Lernen investiert wird, verschwindet nicht. Sie kehrt später in Form von Korrekturen, Abhängigkeiten, schwachen Entscheidungen und sich von einer Generation zur nächsten verschlechternden Praktiken zurück.

Die Weitergabe um drei Bewegungen organisieren

Eine solide Weitergabe beruht auf drei einfachen Bewegungen: erläutern, praktizieren lassen und Feedback geben. Ihre Einfachheit sollte ihre Anforderungen nicht verbergen.

Erläutern bedeutet, das Ziel zu benennen, nützliche Informationen, Auswahlkriterien und häufige Fehler. Für ein Akquisitionsgespräch gibt der Manager nicht nur ein Muster; er erklärt, wie er entscheidet, ein Thema zu verlängern, den Austausch neu zu formulieren oder darauf zu verzichten, sein Angebot zu präsentieren.

Praktizieren lassen bedeutet, den Mitarbeiter in verschiedene und zunehmend komplexere Situationen zu versetzen. Er kann damit beginnen, eine Eröffnungsrede vorzubereiten, mit einer vollständigen Simulation fortfahren und dann ein echtes Meeting unter Beobachtung leiten.

Feedback geben besteht schließlich darin, die Handlung in Lernen zu verwandeln. Der Mitarbeiter analysiert seine Entscheidungen, der Manager bringt Fakten ein, und sie definieren einen spezifischen Punkt, der bei der nächsten Gelegenheit getestet werden soll. Zum Beispiel können sie beschließen, dass die nächsten drei Meetings mit einer expliziten Neubewertung des nächsten Schritts und seines Verantwortlichen enden.

Diese Schleife muss sich wiederholen. Eine berufliche Kompetenz stabilisiert sich weder nach einer Erklärung noch nach einem einzigen Erfolg.

Ausbilden bedeutet nicht, das Kopieren zu organisieren

Unternehmen haben recht, die Kompetenzentwicklung beschleunigen zu wollen. Aber schnell zu sein bedeutet nicht, das Lernen so zu verkürzen, dass nur die Beobachtung bleibt.

Eine Organisation, die gut weitergibt, akzeptiert, zu Beginn Zeit zu investieren, um dann Zeit zu gewinnen. Sie bildet Mitarbeiter aus, die in der Lage sind, eine Situation zu verstehen, umsichtig zu entscheiden und ihre Praxis anzupassen, ohne systematisch die Antwort des Managers abzuwarten.

„Sieh zu, wie ich es mache“, kann das Lernen einleiten, es aber nicht abschließen. Ohne Erläuterung, Praxis und Feedback gibt die Organisation keinen Beruf weiter: Sie verbreitet eine verarmte Kopie und verlagert die Kosten auf die Autonomie, die Qualität der Entscheidungen und die Belastung der Manager.