MANAGEMENT DER BUSINESS MANAGERS

Echte Best Practices und falsche gute Ideen: Wie Sie vermeiden, sich ins eigene Fleisch zu schneiden

Frédéric Le Pennec · 22. November 2024



Nicht alle Praktiken sind gleich: Einige verbessern dauerhaft die Leistung, andere verschlechtern sie heimlich. Dieser Artikel hilft dabei, echte Best Practices von kontraproduktiven reflexartigen Handlungen bei Business Managers zu unterscheiden.

Die Bedeutung der Identifizierung von Best Practices

In ESN und Beratungsunternehmen ist es wesentlich, Best Practices zu identifizieren und zu implementieren, um die Leistung der Business Manager zu verbessern. Tatsächlich besteht die erste Best Practice darin, überhaupt welche zu haben!

Diese bewährten Methoden ermöglichen eine bessere Navigation in einem komplexen Geschäfts- und Managementumfeld. Im Gegensatz zu einer Regel, die fest und starr ist, ist eine Best Practice ein anpassungsfähiger Rahmen, der Raum für Flexibilität lässt. Eine Regel erzwingt ein Verhalten ohne Berücksichtigung der Besonderheiten des Kontexts, während sich eine Best Practice auf Erfahrung stützt und je nach Bedarf und Situation anpasst.

Regeln sind oft so konzipiert, dass sie eine einheitliche Antwort auf verschiedene Situationen bieten, aber das entspricht nicht immer der Realität des Berufs eines Business Managers. Jeder Kunde, jeder Berater und jedes Projekt kann einen anderen Ansatz erfordern. Eine Best Practice hingegen lässt Spielraum, um die Methoden an die Besonderheiten des Kontexts anzupassen, während sie gleichzeitig

auf soliden und bewährten Grundlagen basiert.

Was sind die Merkmale einer Best Practice?

Eine Best Practice zeichnet sich durch mehrere Schlüsselelemente aus, die ihre langfristige Wirksamkeit garantieren. Hier sind einige ihrer wesentlichen Merkmale:

Erfahrungsbasiert: Eine Best Practice ist das Ergebnis von Erfahrungen in konkreten Situationen. Sie hat sich als wirksam erwiesen und ist daher in ähnlichen Kontexten wiederverwendbar.

Modellierbar, reproduzierbar und erweiterbar: Damit eine Praxis als "gut" gilt, muss sie von anderen Business Managern oder Teams in ähnlichen Kontexten erfolgreich modelliert und wiederholt werden können. Das bedeutet, dass sie nicht nur für eine Person oder ein Team wirksam ist, sondern umfassender angewendet werden kann.

Messbar: Es ist wichtig, dass die Best Practice anhand messbarer und damit objektiver Kriterien bewertet werden kann. Dies ermöglicht es, ihre Wirkung zu verfolgen und bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen.

Entwicklungsfähig: Eine Best Practice ist niemals fest. Sie muss in der Lage sein, sich im Laufe der Zeit weiterzuentwickeln, während sich die Werkzeuge, Märkte und die Erwartungen der Kunden oder Berater ändern.

Beispiel 1: Eine geschäftliche Best Practice

Ein Kunde hat einen Business Manager um Unterstützung für ein Projekt gebeten, das die Unterstützung eines Beraters benötigte. Nach mehreren Recherchen konnte kein geeigneter Profil innerhalb der vorgegebenen Fristen gefunden werden. Eine Best Practice in diesem Fall ist, den Kunden regelmäßig zu informieren, selbst wenn keine sofortige Lösung vorhanden ist. Schweigen könnte als mangelnde Aufmerksamkeit oder Interesse interpretiert werden, während Transparenz das Vertrauen stärkt. So wird die Kundenbeziehung auch in Abwesenheit eines unmittelbaren Ergebnisses bewahrt, und der Business Manager weiß, wann er die Suche einstellen sollte.

Beispiel 2: Eine Rekrutierungs-Best-Practice

Bevor ein Kandidat für eine Mission positioniert wird, muss sich ein Business Manager vergewissern, dass dieser Kandidat nicht bereits von einem anderen Unternehmen für dieselbe Mission vorgeschlagen wurde. Den Kandidaten über die durchgeführten Maßnahmen zu informieren und die Situation zu überprüfen, hilft, doppelte Vorschläge zu vermeiden und den Ruf des Unternehmens sowie den des Kandidaten zu schützen. Dieses präventive Vorgehen ist eine Best Practice, die die Glaubwürdigkeit und Strenge des Rekrutierungsprozesses stärkt.

Die falschen Best Practices

Einige Praktiken, die als "gut" gelten, können in Wirklichkeit langfristig schädliche Auswirkungen verbergen. Diese falschen Best Practices vermitteln den Eindruck von kurzfristig positiven Ergebnissen, aber ihre negativen Auswirkungen, die oft unsichtbar sind, können verheerend sein. Nehmen wir zwei Beispiele.

Beispiel 1: Das Pushen von Kompetenzdossiers

Die Praxis des "Pushens von Lebensläufen" besteht darin, massenhaft Kompetenzdossiers von Beratern an potenzielle Kunden zu senden, selbst wenn diese keinen unmittelbaren Bedarf geäußert haben.

Auf den ersten Blick mag diese Methode effektiv erscheinen, da sie manchmal positive Antworten von Kunden generieren kann, die an einem unerwarteten Profil interessiert sind. Doch ihre negativen Auswirkungen bleiben oft kurzfristig unsichtbar. Viele Kunden, die von diesem unaufgeforderten und unpersönlichen Ansatz irritiert sind, könnten schließlich den Absender *auf die schwarze Liste setzen* oder seinen Anfragen keine Beachtung mehr schenken.

Dieses Verhalten schädigt langfristig den Ruf des Unternehmens, obwohl dies in den Leistungskennzahlen nicht sofort sichtbar ist.

Beispiel 2: Die KPIs, zwischen guter und schlechter Praxis

Die Verwendung von KPIs ist an sich eine gute Praxis. Klare KPIs zu haben und sie zu erreichen, hilft dabei, die kommerziellen Bemühungen zu strukturieren und zu verfolgen. Wenn man sich jedoch nur auf KPIs konzentriert, ohne den Kontext und die Qualität der Aktionen zu berücksichtigen, wird das zur schlechten Praxis. Wenn Management und Führungskräfte den Kontakt zum Boden verlieren, kann das zu Missständen führen: Einige Business Manager könnten, um ihre quantitativen Ziele zu erreichen, Verhaltensweisen annehmen, die die Realität verzerren. Zum Beispiel:

- Sie organisieren Interviews mit wenig qualifizierten Bewerbern nur, um das wöchentliche Soll zu erfüllen.
- Sie registrieren Standard-Nachfassaktionen bei Kunden als neue Akquisemeetings im CRM und verfälschen so die Art ihrer Aktionen.
- Sie senden nicht relevante Kompetenzdossiers, um das Tempo zu halten, was die Beziehung zu den Kunden beeinträchtigen kann.

Diese Missstände zeigen, wie eine gute Praxis – die Verwendung von KPIs – zu einer falschen Best Practice werden kann, wenn sie den Bezug zum Boden verliert. Die KPIs sollten dazu dienen, die Aktivitäten zu leiten und nicht zu einem Selbstzweck werden, der die Qualität der Interaktionen und den Ruf langfristig gefährdet.

Best Practices sind wesentliche Werkzeuge, um die Arbeit der Business Manager zu strukturieren und zu optimieren. Sie basieren auf Erfahrung, sind modellierbar, messbar und entwicklungsfähig. Es ist jedoch wichtig, wachsam gegenüber falschen Best Practices zu bleiben, die kurzfristig effektiv erscheinen können, aber langfristig unsichtbare schädliche Auswirkungen haben. Der Schlüssel ist, stets ein Gleichgewicht zwischen unmittelbaren Ergebnissen und Arbeitsqualität zu wahren, während man die Realität des Bodens berücksichtigt.