

Zu einem Berater "Ja" sagen, der den Auftrag verlassen möchte, ist kein geschäftlicher Verzicht

Frédéric Le Pennec · 21. Januar 2026



Eine Anfrage zur Beendigung eines Auftrags zu akzeptieren bedeutet nicht nachzugeben, sondern die Kontrolle über ein bereits bestehendes Risiko zurückzugewinnen. Für den Business Manager besteht die Herausforderung darin, einen gesteuerten Übergang zu organisieren, der sowohl den Kunden, den Berater als auch das Geschäft schützt.

Das Verweigern eines Missionseinsatzes gibt manchmal das Gefühl, den Umsatz, den Kunden und den Vertrag zu schützen. Dennoch beseitigt das Festhalten eines Beraters gegen seinen Willen das Risiko nicht: Es verschiebt es auf einen Zeitpunkt, an dem das Unternehmen keine Kontrolle mehr hat.

DER AUSGANGSPUNKT

Eine Bitte um Einsatzabbruch zu akzeptieren bedeutet nicht, nachzugeben. Es bedeutet, eine individuelle Absicht in eine gesteuerte Entscheidung zu verwandeln, mit einem Zeitplan, Bedingungen und einem klaren Plan.

Der erste Reflex: Bestehendes schützen

Wenn ein Berater ankündigt, dass er seine Mission verlassen möchte, ist die Reaktion oft unmittelbar: Das geht jetzt nicht. Der Vertrag läuft, der Kunde setzt auf das Team, die Abrechnung ist geplant und kein Ersatz steht bereit. All diese Gründe sind nachvollziehbar.

Für den Business Manager scheint das Risiko sehr konkret zu sein. Ja zu sagen, könnte bedeuten, mehrere Wochen Umsatz zu verlieren, eine schwierige Diskussion mit dem Kunden auszulösen und jemanden in die Nichtbelegung zu bringen. Die Ablehnung erscheint daher als die vernünftigste Entscheidung.

Aber diese Entscheidung basiert manchmal weniger auf einer Analyse als auf einer Gewohnheit. Man lehnt ab, weil die Organisation immer Abgelehnt hat. Man zögert, weil kein freiwilliger Austrittsprozess vorgesehen wurde. Man hofft, dass der Berater seine Meinung ändert, wenn man nicht weiß, wie man eine andere Option aufbaut.

Die geschäftliche Vorsicht verwischt sich dann mit Unbeweglichkeit. Der Schutz der Mission auf kurze Sicht wird wichtiger als das Verständnis dessen, was ihre Kontinuität bereits bedroht.

Die Bitte um Einsatzabbruch ist noch nicht das Problem

Ein Berater, der darum bittet, ein Projekt zu verlassen, sendet ein Signal. Dieses Signal kann eine Mission offenbaren, die zu repetitiv geworden ist, eine Meinungsverschiedenheit mit dem Kundenmanagement, eine Diskrepanz zwischen der verkauften Position und der tatsächlichen Arbeit, schwierig gewordene Reisebedingungen oder das Verlangen, sich in eine andere technische Umgebung weiterzuentwickeln.

Betrachten wir das Beispiel eines Beraters, der für die Konzeptionsarbeit eingestellt wurde, aber seit mehreren Monaten im Korrektursupport eingesetzt ist. Wenn er um den Austritt bittet, nur mit dem Vertrag zu antworten, heißt das, den Kern der Sache zu ignorieren. Selbst wenn er zustimmt, noch drei Monate zu bleiben, könnte sein Engagement und die Qualität seiner Leistung gefährdet sein.

Die erste Verantwortung des Business Managers besteht also nicht darin, sofort zu akzeptieren oder abzulehnen. Es geht darum, die Anfrage zu qualifizieren: Was motiviert den Austritt wirklich? Seit wann besteht diese Situation? Was wurde bereits versucht? Gibt es eine Bedingung, die die Mission wieder akzeptabel machen würde oder ist die Entscheidung unwiderruflich geworden?

EIN SIGNAL ZU QUALIFIZIEREN

Eine frühzeitig geäußerte Anfrage lässt noch mehrere Optionen offen. Eine ignorierte Anfrage wird oft zu einem Austritt, einer Krankmeldung, einer Qualitätsminderung oder einer direkt an den Kunden gerichteten Kündigung.

Eine Ablehnung verlagert nur das Risiko

Die Ablehnung kann einige Wochen der Abrechnung sichern. Sie stellt weder den Antrieb, noch das Vertrauen oder die bestehende Engagementqualität wieder her. Das Problem zirkuliert also weiterhin in der Mission.

Es kann in der Leistung auftauchen: weniger Initiative, mehr Fehler, minimale Kommunikation. Es kann die Kundenbeziehung erreichen, die einen abgelenkten Berater wahrnimmt, ohne zu verstehen, warum das Unternehmen nicht handelt. Es kann auch die Arbeitgebermarke beeinflussen, wenn der Berater erzählt, dass er trotz mehrerer Warnungen auf einem Projekt festgehalten wurde.

Das kostspieligste Szenario tritt ein, wenn das Unternehmen Zeit gewinnt... und dann plötzlich verliert. Der Berater kündigt, der Kunde erfährt spät von seinem Austritt und der Business Manager muss in Eile

einen Ersatz finden. Der Umsatz, den man zu schützen dachte, wird dann fragiler als zum Zeitpunkt der ersten Anfrage.

Ein unkontrolliertes Ja wäre ebenso riskant

Im Gegenteil, sofort jeder Austrittsanfrage nachzugeben würde ein anderes Problem schaffen. Eine Mission darf nicht bei der ersten Frustration widerrufbar werden. Das Unternehmen hat Verpflichtungen gegenüber dem Kunden eingegangen und muss die Dienstkontinuität organisieren können.

Stellen wir uns vor, ein Berater möchte sein Projekt schon in der folgenden Woche verlassen, weil sich eine verlockendere Mission ergeben hat. Ihm ohne eingehende Erörterung und ohne Frist zuzustimmen, würde den Kunden vor vollendete Tatsachen stellen. Die Geschäftsbeziehung würde geschwächt und der Business Manager gäbe das Gefühl, seine Struktur nicht mehr steuern zu können.

Die richtige Antwort ist daher kein automatisches Ja. Es ist ein bedingtes Ja, basierend auf einer gemeinsamen Diagnose und einem realistischen Übergang. In einigen Fällen wird diese Arbeit sogar dazu führen, den Berater auf der Mission zu halten, weil eine Anpassung des Umfangs, eine Klärung mit dem Kunden oder ein vereinbartes Austrittsdatum ein akzeptables Gleichgewicht wiederhergestellt haben wird.

DER UNTERSCHIED

Nachzugeben bedeutet, dass die Anfrage den Zeitplan diktiert. Zu steuern bedeutet, die Anfrage zu erkennen, während man organisiert, wie sie für den Berater, den Kunden und das Unternehmen nachhaltig werden kann.

Die Anfrage in ein Übergangsszenario umwandeln

Ein kontrollierter Abgang beginnt mit einem ehrlichen Gespräch mit dem Berater. Der Business Manager muss die Ernsthaftigkeit seiner Entscheidung prüfen, die Verhandlungsspielräume identifizieren und klären, was mit dem Kunden geteilt werden kann. Er muss auch die kommerziellen Zwänge erklären, ohne sie als endgültige Absage zu nutzen.

Angenommen, die Anfrage ist fest, aber der Berater stimmt einem sechs Wochen langen Übergang zu. Dieser Zeitraum ermöglicht es, einen Nachfolger vorzubereiten, den Wissenstransfer zu organisieren und mit dem Kunden den am wenigsten störenden Moment auszuwählen. Der Berater ist nicht mehr auf unbestimmte Zeit gefangen und das Unternehmen gewinnt Handlungsfähigkeit zurück.

Der Plan muss dann konkret sein: ein Zieltermin, die erforderlichen Ersatzfähigkeiten, die verantwortlichen Personen für die Suche, die Meilensteine mit dem Berater und der Zeitpunkt der Kundeninformation. Ohne diese Elemente bleibt das Ja eine Absicht und der Zeitplan droht, sich zu ziehen, bis die anfängliche Frustration wieder entsteht.

Den Kunden ansprechen, bevor das Thema zu einer Krise wird

Die Angst vor der Kundenreaktion erklärt einen großen Teil der Ablehnungen. Dennoch akzeptiert ein Kunde oft besser einen vorbereiteten Übergang als einen ungeplanten Abgang. Die Art und Weise, wie die Situation präsentiert wird, macht den entscheidenden Unterschied.

Der Business Manager beschränkt sich nicht darauf zu verkünden, dass ein Berater gehen möchte. Er präsentiert eine Bestandsaufnahme, die identifizierten Risiken und einen Vorschlag zur Kontinuität. Zum Beispiel: Der Berater möchte sich nach achtzehn Monaten Mission weiterentwickeln; er bleibt bis zu einem vereinbarten Datum; ein Ersatzprofil wird innerhalb von zwei Wochen präsentiert; ein schrittweiser Transfer wird im letzten Monat organisiert.

Diese Haltung schützt mehr die Geschäftsbeziehung als das Schweigen. Sie zeigt, dass das Unternehmen seine Berater betreut, Bewegungen antizipiert und die Dienstkontinuität übernimmt. Der Kunde mag die Nachricht nicht mit Begeisterung aufnehmen, hat aber dennoch Einblick und Einfluss auf den vorgeschlagenen Plan.

DIE KONTROLLE ZURÜCKGEWINNEN

Eine Übergangslösung anzukündigen ist kein Eingeständnis von Schwäche. Sie zeigt dem Kunden, dass das Unternehmen in der Lage ist, einen personellen Wechsel zu bewältigen, bevor er zu einem operativen Vorfall wird.

Eine Entscheidung, die auch das Geschäft schützen kann

Ein gut organisierter Abgang kann eine Kündigung vermeiden und den Berater im Unternehmen halten. Es kann auch eine umfassendere Diskussion mit dem Kunden über den Nachfolger, die Entwicklung des Bedarfs oder die Teambildung eröffnen. Was wie ein reiner Verlust aussah, kann zu einem kommerziellen Übergang werden.

Zum Beispiel ermöglicht der Austausch eines erfahrenen Beraters, der seine Mission abgeschlossen hat, durch ein geeignetes Profil und der erneute Einsatz des Seniors auf einem komplexeren Projekt, die Kundenbeziehung zu bewahren und gleichzeitig den Wunsch nach Weiterentwicklung zu erfüllen. Nichts garantiert, dass dieses Szenario immer möglich ist. Aber die sofortige Ablehnung verhindert sogar, es zu erkunden.

Der geschäftliche Ansatz besteht darin, mehrere Risiken zu vergleichen: den Verlust einer Mission, den Verlust eines Beraters, die Verschlechterung der Kundenbeziehung oder die Schwächung des Vertrauens der Teams. Der beste Kompromiss ist selten derjenige, der alle Risiken beseitigt; er ist derjenige, der es noch ermöglicht, sie zu steuern.

Der Business Manager darf die Entscheidung nicht vermeiden

Die Rolle des Business Managers besteht nicht darin, dem Berater zu versprechen, dass er an dem von ihm gewählten Datum austreten kann. Sie besteht auch nicht darin, ihm so lange eine Ablehnung entgegenzusetzen, bis das Problem in den Indikatoren sichtbar wird.

Seine Rolle besteht darin, eine explizite Entscheidung hervorzubringen. Er qualifiziert die Anfrage, bewertet die Konsequenzen, entwickelt Szenarien, fordert die notwendigen Entscheidungen ein und legt die nächsten Schritte fest. Er gibt auch an, was möglich ist, was noch nicht möglich ist und unter welchen Bedingungen sich die Situation weiterentwickeln kann.

Diese Klarheit verändert die Beziehung erheblich. Selbst wenn der Austritt Zeit erfordert, sieht der Berater, dass ein Prozess existiert. Der Kunde versteht, dass die Kontinuität organisiert ist. Und die Leitung kann Entscheidungen auf Grundlage von Fakten treffen, anstatt von einer bereits bestehenden Dringlichkeit überrascht zu werden.

DIE MANAGEMENTFRAGE

Wenn ein Berater darum bittet, die Mission zu verlassen, ist die Frage nicht nur: "Wie erhalten wir die Abrechnung?" Sie lautet: "Wie können wir genügend Spielraum bewahren, um sowohl die Mission, die Beziehung als auch den Berater zu schützen?"

Ja zu sagen kann eine Entscheidung der Kontrolle sein

Das Prinzip eines Austritts zu akzeptieren bedeutet nicht, das Geschäft aufzugeben. Es bedeutet anzuerkennen, dass eine Mission nur dann stark bleibt, wenn die menschlichen und betrieblichen Bedingungen es noch ermöglichen, sie korrekt durchzuführen.

Das Ablehnen vermittelt manchmal ein unmittelbares Gefühl der Kontrolle. Aber wenn die Motivation schwindet, der Kunde die Situation spät entdeckt oder der Berater letztendlich kündigt, war diese Kontrolle nur eine Episode.

Ja zu sagen, verbunden mit einem Rahmen, erlaubt es dagegen, den Zeitpunkt, die Bedingungen und die Art der Kommunikation zu bestimmen. Das Thema bleibt schwierig, aber es bleibt eine Entscheidung. Und für einen Business Manager ist das Bewahren dieser Entscheidungsfähigkeit oft wertvoller als ein paar Wochen scheinbarer Ruhe.