

## BIG IDEA, IN BRIEF

# Zeit für „Tour of Duty“- Gespräche: Reaktion auf den „Aufstand der Talente“

Die Pandemie hatte uns, auf die eine oder andere Weise, alle fest im Griff. Sie zwang uns, über die Risiken von Handlungen nachzudenken, die früher völlig normal waren: Jemandem die Hand geben, in einen Bus einsteigen, ein Geschäft betreten oder ins Büro gehen. Für viele von uns stellte sich irgendwann die Frage, was im Leben wirklich wichtig ist, was uns privat und beruflich Freude bereitet. Vielen Arbeitnehmenden hat die Pandemie ein ungeahntes Maß an Autonomie und Flexibilität beschert, dass sie nur ungern wieder aufgeben. Zudem sind die Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen häufig enger geworden.



Die intensivere Selbstreflexion hat zu dem geführt, was wir den [Aufstand der Talente](#) nennen. Dieser veranlasst viele Mitarbeitende, sich nach neuen Aufgabenbereichen, Arbeitsumgebungen, Karriereoptionen, beruflichen Beziehungen und mehr umzusehen. Dahinter steht die immer deutlicher werdende Erkenntnis, dass sie nicht mehr dieselben Menschen sind wie noch im Januar 2020. Mitarbeitende verlassen ihre Unternehmen in rekordverdächtig hoher Zahl und nicht selten ohne klare Begründung – was allerdings oftmals damit zu tun hat, dass Vorgesetzte nicht nach dem Grund fragen.

Führungskräfte müssen auf den Aufstand der Talente reagieren und die Tatsache anerkennen, dass sich ihre Mitarbeitenden verändert haben – in welcher Weise auch immer. In dieser kritischen Phase sollte deshalb mit allen Mitarbeitenden ein „Tour of Duty“-Gespräch

geführt werden. Der Begriff „Tour of Duty“ wurde vor einigen Jahren von Reid Hoffman, dem Mitbegründer von LinkedIn, populär gemacht. Der Begriff soll das Karrieremanagement als eine Reihe von „Tours of Duty“ mit begrenzter Dauer (in der Regel 18 bis 36 Monate) und spezifischen persönlichen und organisatorischen Zielen definieren.

Im aktuellen Kontext sollten Führungskräfte das „Tour of Duty“-Gespräch mit der Absicht führen, die Mitarbeitenden dahingehend zu unterstützen, sich für den Verbleib im Unternehmen zu entscheiden. Gelingen wird dies allerdings nur, wenn Manager und Mitarbeitende in offenem und aufrichtigem Dialog eine für beide Seiten zufriedenstellende „Tour of Duty“ vereinbaren können.

Eine Tour of Duty ist für Mitarbeitende attraktiv, wenn sie folgende (schriftlich fixierte) Kriterien erfüllt:

- **Eine definierte Aufgabe**, beispielsweise die Einführung eines neuen Produkts, die Umstrukturierung einer Abteilung, die Erschließung eines neuen Verkaufsgebiets oder die Implementierung einer neuen Technologie. Der Auftrag muss keine großen Dimensionen haben, aber er sollte klar definiert und mit einem angemessenen Zeitrahmen versehen sein
- **Die Möglichkeit** während der „Tour of Duty“ bestimmte Fähigkeiten zu trainieren und zu verbessern, die der Mitarbeitende für sich als wichtig empfindet.
- **Anknüpfungspunkte** für die Herstellung neuer, zufriedenstellender beruflicher Beziehungen.
- **Eine Vision**, wie die „Tour of Duty“ den „Brand“ des Mitarbeitenden innerhalb der Organisation verbessert, z. B. durch stärkere Präsenz oder die Chance, durch einen wichtigen Beitrag intern an Profil zu gewinnen.



Zu beachten ist, dass am Ende des Gesprächs nicht unbedingt eine neue Aufgabenstellung stehen muss. Ein gut geführtes Gespräch wird jedoch unabhängig vom Inhalt der nächsten „Tour of Duty“ deutlicher machen, worin der persönliche Wert des Verbleibens im Unternehmen besteht, und diese Entscheidung durch ein Opt-in und eine für beide Seiten akzeptable zeitliche Begrenzung verstärken.

Damit ein „Tour of Duty“-Gespräch funktioniert müssen zwei Voraussetzungen erfüllt sein:

## #1 – Vertrauen.

Für viele Führungskräfte war die Zeit der Pandemie eine Gelegenheit, emotionale Bindungen zu vertiefen und damit die Grundlage für mehr Vertrauen zu schaffen. Auf dieser neuen Beziehungsqualität sollte durch absolut offene und aufrichtig geführte Einzelgespräche aufgebaut werden. Führungskräfte müssen in der Lage sein, über persönliche Schwachstellen und Frustrationsquellen zu sprechen, ohne sich dabei unwohl zu fühlen. Sie sollten auch offen damit umgehen, dass sie möglicherweise nicht alle Erwartungen erfüllen können, die Mitarbeitende an ihre nächste „Tour of Duty“ stellen. Gelegentlich werden sie Mitarbeitenden sagen müssen, dass das Unternehmen keine befriedigenden Alternativen zu bieten hat. Dabei sollten sie das Gespräch so lenken, dass die Mitarbeitenden von selbst beginnen, über Optionen außerhalb des Unternehmens nachzudenken. Entscheidend ist dabei, einen absolut sicheren Raum zu schaffen und den Mitarbeitenden das Gefühl zu geben, dass man alles daransetzen wird, eine Win-Win-Lösung zu finden.

## #2 – Einsicht.

Vor Gesprächsbeginn sollten sich Führungskräfte von vorgefassten Meinungen über die Wünsche, Fähigkeiten und Vorlieben der Mitarbeitenden lösen. Sie sollten unvoreingenommen in das Gespräch gehen, auch wenn sie vielleicht schon lange mit der Person zusammenarbeiten, und dazu ermutigen, offen mitzuteilen, was sich in den letzten zwei Jahren in der persönlichen Wahrnehmung verändert hat. Häufig lässt sich das Gespräch vertiefen, wenn man transparent macht, wo man bei sich selbst Veränderungen sieht. Die meisten Menschen werden

sich während der Pandemie wahrscheinlich nicht radikal verändert haben, doch auch Nuancen und Feinheiten sind wichtig, wenn es darum geht, eine „Tour of Duty“ zu finden, die besser zu den aktuellen Wünschen und Erwartungen der Mitarbeitenden passt als irgendeine Alternative – ob imaginiert oder real – außerhalb des Unternehmens. Dazu muss ein Gespräch geführt werden, das in die Tiefe geht, ohne Grenzen zu verletzen, und geeignet ist, die Befindlichkeiten der Mitarbeitenden zum aktuellen Zeitpunkt wirklich zu verstehen und zu würdigen.

Klar ist, dass sich nicht alle Führungskräfte sofort mit derart persönlichen Gesprächen anfreunden werden. Vielleicht riskieren sie auch ungern ein Gespräch, das zu der gemeinsamen Einsicht führen könnte, dass es für den Mitarbeitenden besser wäre, sich ein neues Unternehmen zu suchen. Doch wer diese „Tour of Duty“-Gespräche vermeidet, vernachlässigt in unseren Augen eine zentrale Führungsaufgabe: Die Bindung wertvoller Mitarbeitenden an das Unternehmen, die Vereinbarung von Aufgaben, mit denen diese Mitarbeitenden noch stärker zum Unternehmenserfolg beitragen und für künftige Herausforderungen besser gerüstet sind. Und nicht zuletzt die Stärkung der Mitarbeiterbeziehung, die zu mehr Vertrauen und Einflussmöglichkeiten führt.

Der Aufstand der Talente ist ein greifbarer Beweis dafür, dass Mitarbeitende inzwischen reflektiert darüber nachdenken, welche Kriterien erfüllt sein sollten, damit ihre nächste „Tour of Duty“ zu dem Menschen passt, zu dem sie sich entwickelt haben. Führungskräfte sollten sich an diesem inneren Dialog beteiligen, indem sie so bald wie irgend möglich ein offenes, wertschätzendes, in sicherer Atmosphäre geführtes und sinnorientiertes Gespräch mit allen Mitarbeitenden führen. Wer dies nicht tut, muss sich der Tatsache stellen, dass das eigene Unbehagen möglicherweise zum unnötigen Weggang qualifizierter Mitarbeitenden beigetragen hat.

von **Seymour Adler, Ph.D.**  
Managing Director  
Leadership Assessment &  
Development Global Practice Leader  
[seymour.adler@kincentric.com](mailto:seymour.adler@kincentric.com)



Kontaktieren Sie [kincentricaufdeutsch@kincentric.com](mailto:kincentricaufdeutsch@kincentric.com)  
für weitere Unterstützung