



Talente im Visier – so sichern Sie sich die Leistungsträger von morgen

Sie sind ehrgeizig, voller Talent und Tatendrang: High Potentials zählen zu den gefragtesten Nachwuchstalente auf dem Arbeitsmarkt. Organisationen und Unternehmen, die sie frühzeitig erkennen, gewinnen und gezielt fördern, sichern sich einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Doch was macht High Potentials wirklich aus? Wie lassen sie sich identifizieren – und was braucht es, damit sie bleiben? Dieser Beitrag liefert konkrete Antworten und Praxistipps.

■ Von Andreas Mollet



Wer sind High Potentials?

High Potentials gelten als erfolgsrelevante Zukunftsgestalter innerhalb eines Unternehmens. Sie verbinden nicht nur fachliche Expertise mit einer Vielzahl an sozialen und persönlichen Kompetenzen, sondern zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass ihr Entwicklungspotenzial noch nicht ausgeschöpft ist. Oft zielt daher die Entwicklung dieser Talente auf zukünftige Schlüsselrollen im Management oder auf strategisch bedeutende Funktionen. Oft zeigen sie ihr Potenzial bereits in frühen beruflichen Stationen.

Warum High Potentials für Unternehmen unverzichtbar sind

In Zeiten des Fach- und Führungskräfte-mangels rücken High Potentials zunehmend in den Fokus des strategischen Talentmanagements. Besonders in Phasen des Wandels und wirtschaftlicher Unsicherheit sind

sie entscheidend für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Führungsetagen stehen unter konstantem Druck – insbesondere durch hohe Fluktuation und den intensiven Wettbewerb um Talente. Umso wichtiger ist es, Nachwuchstalente mit den künftig relevanten Kompetenzen frühzeitig aufzubauen. Unternehmen, die ihren Führungsbedarf aus dem eigenen Talentpool decken können, haben einen klaren Vorteil. Zudem profitieren Unternehmen schnell von der ausgeprägten internen und externen Vernetzung dieser Talente. Sie bringen Dynamik ins Team, setzen Impulse und motivieren andere durch ihr Engagement und ihre Zielstrebigkeit – meist im Einklang mit der Unternehmenskultur.

Was macht High Potentials aus?

High Potentials bringen nicht nur fachliches Know-how mit. Es ist also nicht das Diplom oder das Studium, welches ein Talent aus-

macht. Vielmehr überzeugen sie durch die Kompetenzen, welche sie zu echten, zukünftigen Leistungsträgern macht. Dazu zählen unter anderem:

- ausgeprägte Eigenmotivation
- positive Selbstführung
- kollaborative Grundhaltung
- Offenheit für Neues
- gezielte Flexibilität
- leistungsorientierte Belastbarkeit
- agiles Denken
- konsequente Lösungsorientierung
- aktive Innovationsgestaltung
- hohe Business-Empathie

Wie erkennt man High Potentials?

Zeugnisse und Lebensläufe bieten erste Anhaltspunkte, aber echte Potenziale zeigen sich in der Wirkung im Alltag. In einer zunehmend dynamischen Arbeitswelt sind Anpassungsfähigkeit, Eigenverantwortung und Selbstorganisation zentrale Erfolgsfaktoren. HR-Verantwortliche sollten daher vor allem prüfen, ob Kandidat*innen diese Zukunftskompetenzen gesichert mitbringen und in der Lage sind, diese operativ und strategisch in erfolgskritischen Aufgaben erfolgreich umzusetzen.

Ein wichtiger Hinweisgeber ist dabei die kulturelle Passung: Stimmen die Werte und Ziele der Bewerber*innen mit denen des Unternehmens überein? Diese Passung zeigt sich oft erst im laufenden Arbeitsalltag. Deshalb ist es essenziell, High Potentials eng zu begleiten und zu entwickeln.

High Potentials gewinnen, entwickeln und langfristig binden

Wer im Wettbewerb um High Potentials vorne mitspielen will, braucht ein durchdachtes und nachhaltiges Talentmanagement. Einzelne Erfolge im Recruiting reichen nicht aus. Vielmehr geht es darum, systematisch Talente zu identifizieren, gezielt zu fördern und ihnen langfristige Perspektiven zu bieten.

Der Blick nach innen ist dabei mindestens so wertvoll wie eine externe Rekrutierung: Häufig befinden sich vielversprechende Talente bereits im Unternehmen. Allerdings neigen wir dazu, diese eher zu übersehen, weil wir sie – im Gegensatz zu Bewerbern – bereits in ihrer Ganzheitlichkeit wahrnehmen. Wer aber in ihre Entwicklung investiert, baut sich eine



stabile und vor allem breit abgestützte Führungspipeline auf.

Zur gezielten Ansprache von potenziellen, externen High Potentials bieten sich Kooperationen mit Hochschulen an. Durch Praktika oder Werkstudententätigkeiten können frühzeitig Kontakte geknüpft und Talente für das Unternehmen begeistert werden. Ist der passende Nachwuchs an Bord, beginnt die entscheidende Phase: die individuelle Förderung. Entwicklungsprogramme, Coachings, Mentoring und eine moderne Lern- und Entwicklungskultur unterstützen dabei, das Potenzial gezielt zu entfalten. Regelmässige Feedbackschleifen helfen zudem, Fortschritte zu bewerten und gezielt weiterzuentwickeln.

Führungskräfte als Schlüsselakteure der Talententwicklung

Die Förderung von High Potentials gelingt nur im Zusammenspiel von HR und Führung. Während HR den Rahmen für Identifikation, Entwicklung und Programme setzt, sind es die direkten Vorgesetzten, die das Potenzial im Alltag erkennen und gezielt fördern. Ihre Beobachtungen, ihr Feedback und ihr Engagement sind entscheidend dafür, ob ein Talent sein erstes Potenzial entfalten und sich somit auch für spätere Verantwortungen, Rollen und Projekte beweisen kann.

Wichtig ist daher eine enge Zusammenarbeit zwischen HR und Führungskräften. Führungskräfte müssen dabei Potenzial auch jenseits von messbaren Leistungskennzahlen erkennen. Durch Verhaltensbeobachtung, projektbezogene Rückmeldungen oder Peer-Einschätzungen. Hier unterstützt das HR durch strukturierte Talent-Review-Prozesse, Coaching-Angebote für Führungskräfte und klares Erwartungsmanagement.

Häufige Stolpersteine – und wie man sie vermeidet

Obwohl viele Unternehmen grosse Anstrengungen in Talentprogramme investieren, scheitert die langfristige Bindung häufig an vermeidbaren Fehlern. Dazu gehören überambitionierte Programme, unklare Talentdefinition, mangelnde Individualisierung oder fehlende Entwicklungsperspektiven. Kritische Erfolgsfaktoren sind:

PRAXISTIPPS

High Potentials erkennen

1. High Potentials im Bewerbungsprozess erkennen

- kompetenzbasierte Bewerbungsgespräche: Den Fokus auf Potenziale und Talente setzen.
- Leistungsausweise: Gibt es Hinweise auf überdurchschnittliches Engagement?
- Potenziale: Gezielt fachfremde Gesprächspunkte einbinden, um überfachliche Skills zu erkennen.
- reflektierte Antworten: Erkennt man Selbstreflexion und Lernbereitschaft?
- situative Fragen einführen: z.B. «Wie würden Sie in einem interdisziplinären Team mit hohem Zeitdruck agieren?». Beobachten Sie die Argumentationsstruktur.

2. Interne Talente identifizieren

- strukturierte Einschätzungen von Potenzial und Talent (z.B. anlässlich Entwicklungsdialog, 9er Grid)
- Talent-Reviews: Regelmässiger und strukturierter Austausch mit Führungskräften.
- Selbstonominierungen: Einfacher Prozess, in dem sich Mitarbeitende selbst melden können.
- Succession Planning: «Wer könnte dich als Führungskraft bei einem Ausfall ersetzen?»

3. Entwicklungsprogramme gestalten

Empfohlene Formate:

- Jobrotation: Einsatz in verschiedenen Abteilungen, um breite Kompetenzen aufzubauen.
- Projekte: Einsatz in strategischen Initiativen und Gremien als begleitetes Lernfeld.
- Mentoring: Verknüpfung mit erfahrenen Führungskräften zur Förderung von Leadership-Skills.
- Shadowing: High Potentials begleiten für kurze Zeit eine Führungskraft – praxisnah und inspirierend.

4. Talente binden

- Karrierepfade transparent machen: Welche Entwicklungsperspektiven (Führung, Projekt, Fachkarrieren) gibt es?
- Sinnstiftung betonen: Wie trägt die Rolle zur Unternehmensmission bei?
- flexible Arbeitsmodelle bieten: Remote, Teilzeitoptionen, Sabbaticals.
- Community aufbauen: Die aktive Vernetzung im Unternehmen fördern.

- die richtige Dosierung aus notwendiger Eigenverantwortung und begleitender Förderung
- «One-size-fits-all»-Programme statt individueller, karriereoffener Entwicklung
- Transparenz über mögliche Karrierepfade und Entwicklungshorizonte
- fehlende kontinuierliche Begleitung und Wertschätzung durch Führung und HR
- Schlüsselpositionen werden mehrheitlich dennoch extern besetzt.

Auch stille Talente zählen

Ganz wichtig, gerade in klassischen Expertenorganisationen: High Potentials sind nicht immer laut, präsent und akademisch die Besten. Oft bleiben besonders talentierte Personen unentdeckt, weil sie nicht ins klassische «High Potential»-Bild passen. Gerade in diversen Teams ist es entscheidend, auch vielfältige Kompetenzprofile und untypische Karriereverläufe zu würdigen und zu stärken.

Ein breiterer Talentbegriff fördert daher nicht nur Chancengleichheit, sondern macht Unternehmen krisenfester. Das bedeutet: High Potential Management darf sich nicht

nur auf wenige, sichtbare Persönlichkeiten konzentrieren, sondern sollte auch «Hidden Talents» systematisch erfassen und entwickeln. Denn alle Mitarbeitenden haben Talente, die eine Unternehmung vorwärtsbringen können.

Fazit: High Potentials sind ein Versprechen für morgen

High Potentials verbinden Expertise mit Gestaltungswillen. Wer sie erkennt, fördert und einbindet, sichert sich die Zukunftsfähigkeit der Organisation. Entscheidend dabei: offene Talentdefinition, Vielfalt wahrnehmen, Potenziale erkennen, Führung einbinden und den Marathon der Entwicklung mit klarem Zielbild gestalten.



AUTOR

Andreas Mollet ist Geschäftsleiter der INOLUTION (inolution.com). Er unterstützt Unternehmen und Organisationen darin, Kompetenzen, Werte und Performance nutzbar zu machen, für kompetente Mitarbeitende heute, morgen und übermorgen. Seine Erfahrung bloggt er regelmässig auf kompetenz-management.com.