



HIGH POTENTIAL,
HIGH IMPACT:

ERKENNTNISSE
FÜR DIE
ENTWICKLUNG
BESSERER
TALENT-
PROGRAMME

Zusammenfassung



In der schnelllebigen Geschäftswelt von heute ist es unerlässlich, vielversprechende Talente (High Potentials) zu identifizieren und zu fördern, sei es für Positionen mit oder ohne Führungsrolle.

Unternehmen, die nicht konsequent in zukunftsfähige Talente auf allen Ebenen investieren, riskieren, im Wettbewerb zurückzufallen. Der rasche Wandel, veränderte Kompetenzanforderungen und eine steigende Mitarbeiterfluktuation erfordern gezielte Maßnahmen. Ein strategischer Ansatz zur Identifizierung und Entwicklung von Talenten (High Potentials, kurz: HiPos) gewährleistet einen robusten Pool an fähigen Mitarbeitern, die langfristig die Leistung und Innovation im gesamten Unternehmen vorantreiben können.

Talogys globale Forschungsstudie aus dem Jahr 2025 untersucht, was HiPo- Programme wirklich effektiv macht. Auf der Grundlage wissenschaftlicher Literatur, Umfragedaten von über 1.000 Experten und Erkenntnissen von Beratern untersucht die Studie vier entscheidende Komponenten erfolgreicher HiPo-Strategien:

- Potenzial definieren
- Talente identifizieren
- HiPo-Mitarbeitende entwickeln
- Bindung sowie die Wirkung des Programms bewerten

Unabhängig davon, ob Sie ein neues HiPo-Programm entwerfen oder ein bestehendes verfeinern, bietet diese Studie evidenzbasierte Erkenntnisse und praktische Empfehlungen, die Ihnen helfen, eine stärkere und agilere Führungskräftepipeline aufzubauen. Lesen Sie weiter, um zu erfahren, was hochwirksame HiPo-Programme auszeichnet und wie Ihr Unternehmen diese Herausforderung meistern kann.



Definition von High Potential

Identifizierung von HiPo-Talenten

Entwicklung und Bindung
von HiPo-Talenten

Evaluierung der Auswirkungen des Programms

Definition von high potential

Eine grundlegende Frage für jede Organisation, die eine HiPo-Strategie entwickelt, lautet: Was bedeutet „High Potential“ eigentlich? Der Begriff wird zwar häufig verwendet, seine Interpretation variiert jedoch stark je nach Kontext. In diesem Abschnitt wird untersucht, wie Organisationen High Potential definieren, wie es sich von High Performance unterscheidet und welche Eigenschaften am häufigsten damit in Verbindung gebracht werden.

Das Konzept verstehen

Der Begriff „High Potential“ wird seit Jahrzehnten sowohl in akademischen Kreisen als auch in der Praxis diskutiert. Während viele HR Experten der Meinung sind, dass sie „es erkennen, wenn sie es sehen“, unterscheiden sich die Definitionen oft je nach individueller Erfahrung und organisatorischem Kontext. Hier sind drei Perspektiven aus der wissenschaftlichen Literatur, die untersucht wurden:

- **Zukunftsfähigkeit:** Bei Potenzial geht es nicht um die aktuelle Leistung, sondern um die Fähigkeit, in Zukunft in umfassenderen oder komplexeren Rollen erfolgreich zu sein.
- **Leistungsfaktoren:** Personen mit hohem Potenzial sind diejenigen, die durch außergewöhnliche Leistungen wahrscheinlich zu wichtigen Erfolgstreibern des Unternehmens werden.
- **Führungskarriere:** Das Führungspotenzial wird letztendlich durch erfolgreiche Beförderungen und Leistungen in Führungspositionen bestätigt.

Angesichts der Tatsache, dass hohes Potenzial auf unterschiedliche Weise definiert werden kann, ist eines klar: Unternehmen müssen sich intern darauf einigen, was High Potential für sie bedeutet. Ohne eine gemeinsame Definition innerhalb des Unternehmens besteht die Gefahr, dass HiPo-Programme inkonsistent sind und nur begrenzte Wirkung zeigen.



Wie Unternehmen High Potential definieren

Unsere Umfrage ergab, dass die meisten Unternehmen ihre Definition von High Potential an ihren spezifischen Kontext anpassen: 70 % der Personalverantwortlichen und 61 % der Führungskräfte gaben an, eine maßgeschneiderte Definition zu verwenden. Dies ist ein positiver Schritt, um die Ausrichtung auf strategische Ziele sicherzustellen.

Auf die Frage, wie ihre Unternehmen High Potential definieren, nannten die Befragten sieben wiederkehrende Themen:

- **Konstant hohe Leistung:** Eine starke Erfolgsbilanz, die die Erwartungen in der aktuellen Positionen übertrifft.
- **Bereitschaft für umfassendere Aufgaben:** Fähigkeit, mehr Verantwortung in höheren Positionen oder funktionsübergreifend zu übernehmen.
- **Führungskompetenz:** Nachgewiesene Fähigkeit, andere zu beeinflussen, anzuleiten und zu inspirieren.

- **Strategisches Denken:** Vorausschauendes Denken, proaktive Problemlösung und Umgang mit Ungewissheit.
- **Tatkraft und Engagement:** Motivation, über die eigene Rolle hinaus zu wachsen und einen Beitrag zu leisten, verbunden mit Engagement für die Werte und Ziele des Unternehmens.
- **Lernfähigkeit:** Fähigkeit, sich schnell anzupassen, Feedback aufzunehmen und Gelerntes in neuen Kontexten anzuwenden.
- **Emotionale Intelligenz:** Ausgeprägte zwischenmenschliche Fähigkeiten, Empathie und Kooperationsbereitschaft.

Diese Themen spiegeln eine ganzheitliche Sichtweise auf Potenzial wider – eine, die über technische Fähigkeiten hinausgeht und auch Denkweise, Anpassungsfähigkeit und zwischenmenschliche Wirksamkeit umfasst.

Hohes Potenzial vs. hohe Leistung

Leistungsträger und High Potentials überschneiden sich zwar oft, sind aber nicht dasselbe. Unsere Forschung hat sechs wesentliche Unterschiede identifiziert:

Leistungsträger	High Potentials
Hervorragende Leistungen in aktuellen Positionen	Verfügen über die Fähigkeit, breitere, komplexere Aufgaben zu übernehmen
Verfügen über fundierte Fachkenntnisse	Zeigen Führungsqualitäten und Einfluss
Bieten Stabilität und Beständigkeit	Agieren erfolgreich in unklaren Situationen und bei Veränderungen
Konzentrieren sich auf die Ausführung von Aufgaben	Denken strategisch und langfristig
Beeinflussen ihr unmittelbares Team	Beeinflussen die gesamte Organisation
Bleiben in ihrer Komfortzone	Suche nach Herausforderungen und Wachstumsmöglichkeiten

Kurz gesagt: **Die Leistung** spiegelt wider **was jemand derzeit leistet** während das **Potenzial** widerspiegelt **was er/sie als Nächstes leisten könnte**



Eine praktische Definition

Auf der Grundlage dieser Forschungsergebnisse schlagen wir folgende Arbeitsdefinition vor:

Ein High-Potential zeigt die Fähigkeit, Ambitionen, Agilität und Engagement größere Verantwortungsbereiche zu übernehmen, in komplexere oder leitende Rollen hineinzuwachsen und den zukünftigen Erfolg des Unternehmens maßgeblich mitzugestalten.

Diese Definition ist bewusst weit gefasst, damit Unternehmen sie an ihren individuellen Kontext und ihre strategischen Prioritäten anpassen können.

Wichtige Kompetenzen und Fähigkeiten, die auf hohes Potenzial hindeuten

Um Mitarbeitende mit hohem Potenzial zu identifizieren, ist es wichtig zu verstehen, welche Kompetenzen am wichtigsten sind. Unter Personalverantwortlichen, Führungskräften und HiPo-Mitarbeitenden wurden die folgenden zehn Kompetenzen am höchsten bewertet; jedoch zeigten die einzelnen Gruppen nuancierte Unterschiede hinsichtlich der spezifischen Kompetenzen, die sie priorisierten:

- 1 Kommunikation
- 2 Integrität
- 3 Strategisches Denken
- 4 Teamwork
- 5 Kritisches Denken
- 6 Problemlösung
- 7 Teambildung
- 8 Motivieren und Einbinden
- 9 Verantwortungsbewusstsein
- 10 Coaching und Entwicklung

Diese Kompetenzen umfassen vier Schlüsselbereiche:

- **Soziale Kompetenzen:** Kommunikation, Teamwork
- **Selbstmanagement:** Integrität, Verantwortungsbewusstsein
- **Kognitive Fähigkeiten:** Strategisches Denken, Kritisches Denken, Problemlösung
- **Führungsqualitäten:** Teambildung, Motivation und Einbinden, Coaching und Entwicklung

Interessanterweise wurden Lernagilität und Anpassungsfähigkeit in den offenen Antworten zwar häufig genannt, tauchten jedoch nicht in den Top 10 der wichtigsten Kompetenzen auf, was auf eine mögliche Diskrepanz zwischen Unternehmenswerten und dem was Unternehmen messen hindeutet.

Wichtige Erkenntnisse: High Potential klar und wirkungsvoll definieren

- **Passen Sie Ihre Definition an strategische Ziele und den Kontext an:**
Vermeiden Sie allgemeine Definitionen und definieren Sie klar „Potenzial für was?“ auf der Grundlage der zukünftigen Bedürfnisse, Rollen und Kultur Ihres Unternehmens, um Übereinstimmung und Relevanz sicherzustellen.
- **Unterscheiden Sie in Ihren Kriterien zwischen Potenzial und Leistung:**
Erstellen Sie Rahmenbedingungen, die über die aktuelle Leistung hinausgehen, um die Bereitschaft für umfassendere, komplexere Aufgaben und Führungsaufgaben zu bewerten.
- **Konzentrieren Sie sich auf Wachstum und Anpassungsfähigkeit:**
Priorisieren Sie Eigenschaften wie Lernagilität, Tatkraft und Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln – dies sind wichtige Indikatoren um in dynamischen, risikoreichen Umgebungen erfolgreich zu sein.
- **Beurteilen Sie ein breites und ausgewogenes Spektrum an Fähigkeiten:**
Bewerten Sie HiPo-Kandidaten in den Bereichen zwischenmenschliche Fähigkeiten, kognitive Fähigkeiten, Selbstmanagement und Führungsqualitäten, um sicherzustellen, dass sie für Herausforderungen auf Führungsebene gerüstet sind.



Identifizierung von HiPo-Talenten

Die Identifizierung von High-Potential-Talenten ist ein entscheidender Schritt beim Aufbau einer zukunftsfähigen Belegschaft. Die Art und Weise, wie Unternehmen diesen Prozess angehen, wen sie einbeziehen, welche Methoden sie anwenden und wie sie die Ergebnisse kommunizieren, kann den Erfolg ihrer HiPo-Programme erheblich beeinflussen.

Warum Unternehmen HiPo-Talente identifizieren

Unternehmen nutzen die Identifizierung von HiPos in erster Linie zur Unterstützung langfristiger Talentstrategien. Laut unserer Umfrage waren dies die wichtigsten Ziele:

- **Beförderungsentscheidungen:** 69 % der Führungskräfte und 71 % der Personalverantwortlichen
- **Integration in das Performance Management:** 66 % der Führungskräfte und 73 % der Personalverantwortlichen
- **Zuweisung von Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen:** 60 % der Führungskräfte und 73 % der Personalverantwortlichen
- **Nachfolgeplanung:** 53 % der Führungskräfte und 68 % der Personalverantwortlichen

Weniger Unternehmen nutzen die Identifizierung von HiPos für Einstellungsentscheidungen (50 % der Führungskräfte, 53 % der Personalverantwortlichen) oder

Vergütungsentscheidungen (34 % der Führungskräfte, 38 % der Personalverantwortlichen). Dies deutet darauf hin, dass die Entwicklung im Vordergrund steht und nicht kurzfristige Anreize.

Wie Unternehmen HiPo-Talente identifizieren

Die meisten Unternehmen stützen sich auf eine Kombination aus Leistungsbewertungen und Empfehlungen des Managements:

- **Leistungsbewertungen:** Werden laut 86 % der Führungskräfte, 91 % der Personalverantwortlichen und 88 % der HiPo-Mitarbeitenden verwendet
- **Empfehlungen von Führungskräften:** Werden laut 72 % der Führungskräfte, 73 % der Personalverantwortlichen und von 67 % der HiPo-Mitarbeitenden verwendet
- **Strukturierte Assessments:** Werden nur von 30 % der Führungskräfte, 45 % der Personalverantwortlichen und 20 % der HiPo-Mitarbeiter verwendet

Leistungsbewertungen und Rückmeldungen von Vorgesetzten sind zwar weit verbreitet, können jedoch zu Verzerrungen führen. Strukturierte Bewertungen – wie 360-Grad-Feedback, Persönlichkeitsfragebögen und Simulationen – können die Genauigkeit und Fairness verbessern, indem sie ein objektiveres und umfassenderes Bild des Potenzials vermitteln.



Wer ist für die Identifizierung verantwortlich?

Die Identifizierung von HiPos wird in der Regel als gemeinsame Verantwortung angesehen, aber die Wahrnehmungen variieren je nach Rolle:

- **HR- Verantwortliche:** 70 % sehen sich selbst als primär verantwortlich für die Identifizierung von High-Potential-Talenten.
- **Führungskräfte:** Die Antworten zeigen, dass die Verantwortung auf mehrere Rollen verteilt wird: 66 % nennen die oberste Führungsebene, 57 % die direkten Vorgesetzten und nur 42 % sehen die Hauptverantwortung bei der Personalabteilung.
- **Geschäftsleitung:** Obwohl sie nicht als separate Gruppe befragt wurden, scheinen sie insgesamt weniger beteiligt zu sein. Nur etwa ein Drittel der Personalverantwortlichen und Führungskräfte identifiziert sie als zentrale Stakeholder im HiPo- Identifizierungsprozess.

Dies unterstreicht die Bedeutung der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit und der Klarheit in Bezug auf die Zuständigkeiten.

Wann werden HiPo-Mitarbeitende identifiziert?

HiPo-Talente werden meist früh im Karriereverlauf identifiziert:

- Über 60 % der Führungskräfte und Personalverantwortlichen gaben an, dass die Identifizierung in der frühen Karrierephase erfolgt – bei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung oder auf der ersten Führungsebene.
- Die Identifizierung auf der mittleren und oberen Führungsebene ist weniger verbreitet. Bei Führungspositionen auf Executive-Ebene erfolgt nur selten eine Potenzialbewertung.

Die Experten von Talogy haben jedoch beobachtet, dass viele Unternehmen in der Praxis HiPo-Talente auf der Ebene der ersten Führungsebene oder des mittleren Managements identifizieren, wo die Leistungshistorie und das Wissen über das Unternehmen besser etabliert sind.

Kommunizieren Unternehmen den HiPo-Status?

Die meisten Unternehmen entscheiden sich dafür, ihre Mitarbeitenden über ihren HiPo-Status zu informieren: 66 % der Führungskräfte und 71 % der Personalverantwortlichen gaben an, dies zu tun.

Zu den Vorteilen dieser Transparenz gehören eine höhere Motivation, ein stärkeres Engagement und eine bessere Ausrichtung auf die Entwicklungsziele. Zu den Risiken gehören jedoch:

- Druck und Stress
- Wahrgenommene Bevorzugung
- Störung der Teamdynamik
- Nicht erfüllte Erwartungen

HiPo-Mitarbeiter selbst gaben an, sich nach ihrer Identifizierung engagierter und motivierter zu fühlen, stellten jedoch auch eine verstärkte Kontrolle und einen erhöhten Leistungsdruck fest.



Wichtige Erkenntnisse: HiPo-Identifikation gezielt stärken, um strategischen Einfluss zu erhöhen

- **HiPo- Identifikation mit langfristiger Talentstrategie verknüpfen:** Priorisieren Sie die Identifikation von High Potentials insbesondere im Hinblick auf Nachfolgeplanung, gezielte Entwicklungsmaßnahmen und Performance Management. Vermeiden Sie, den Fokus ausschließlich auf Beförderungen oder kurzfristige Entscheidungen zu legen.
- **Rollen der Stakeholder klären und abstimmen:** Legen Sie klare Zuständigkeiten für die Personalabteilung, direkte Vorgesetzten und die obere Führungsebene fest, um eine einheitliche und gemeinsame HiPo-Identifikation sicherzustellen.
- **Strukturierte Assessments nutzen um Fairness und Genauigkeit zu erhöhen:** Ergänzen Sie Leistungsbeurteilungen und Einschätzungen von Führungskräften durch objektive Tools wie 360-Grad-Feedback und Simulationen, um Verzerrungen zu reduzieren und die Entscheidungsqualität zu verbessern.
- **HiPo Talente frühzeitig identifizieren, um Entwicklung zu beschleunigen:** Konzentrieren Sie sich darauf, HiPo-Talente bereits in der frühen Karrierephase oder auf der ersten Führungsebene zu erkennen. So ermöglichen Sie eine gezielte Entwicklung und eine vorausschauende Nachfolgeplanung.
- **Den HiPo-Status mit Bedacht kommunizieren, um Engagement zu fördern:** Teilen Sie den HiPo-Status bewusst und sensibel – mit einem ausgewogenen Maß an Transparenz – um Druck, Bevorzugung oder Störungen im Team zu vermeiden.



Entwicklung und Bindung von HiPo-Talenten

Die Identifizierung von Mitarbeitenden mit hohem Potenzial ist nur der Anfang. Um den Wert von HiPo-Programmen voll auszuschöpfen, müssen Unternehmen in die Entwicklung und Bindung dieser Mitarbeitenden investieren und sicherstellen, dass sie gut vorbereitet und motiviert sind, um in zukünftige Führungsrollen hineinzuwachsen.

Wie werden HiPo-Mitarbeitende entwickelt?

Unsere Forschung hat gezeigt, dass die meisten HiPo-Entwicklungsprogramme eine Mischung verschiedener Lernstrategien beinhalten:

- **Mentoring** ist der am weitesten verbreitete Ansatz, der von über 80 % der Personalverantwortlichen und Führungskräfte genannt wird.
- **Gruppenworkshops** und **Coaching** sind ebenfalls weit verbreitet, insbesondere auf höheren Führungsebenen.
- **E-Learning** wird seltener eingesetzt, insbesondere bei erfahreneren Mitarbeitenden.
- **Job Shadowing** und **Job Rotation** wurden von weniger Befragten genannt, obwohl sie wertvoll dafür sind, High-Potential Mitarbeitende auf breitere Rollen vorzubereiten.

Die Erkenntnisse aus den Fokusgruppen zeigten, dass die Programmgestaltung häufig je nach Karrierestufe variiert.

HiPo-Mitarbeitende am Anfang ihrer Karriere erhalten eher skalierbare, kostengünstigere Entwicklungsmaßnahmen (z. B. E-Learning), während HiPo-Mitarbeitende in höheren Führungspositionen an längeren, intensiveren Programmen mit vertiefendem Coaching teilnehmen können.

Typische Programme dauern zwischen 6 und 12 Monaten, können aber auch mehrere Jahre laufen - insbesondere bei zukünftigen Führungskräften auf Executive-Level.

Herausforderungen bei der Entwicklung

Führungskräfte und Personalverantwortliche identifizierten fünf zentrale Herausforderungen bei der Entwicklung von HiPo-Talenten:

1 Begrenzte Ressourcen

Begrenzte Zeit, Budget und Verfügbarkeit von Entwicklungsmöglichkeiten.

2 Führungskompetenz

Nicht alle Führungskräfte sind in der Lage, HiPo-Mitarbeitende wirksam zu betreuen oder zu coachen.

3 Unternehmensinterne Politik

Der Eindruck von Bevorzugung oder Voreingenommenheit kann die Glaubwürdigkeit des Programms untergraben.

4 Mangel an sinnvollen Entwicklungsmöglichkeiten

Schwierigkeit, anspruchsvolle Aufgaben zu finden, die mit den Zielen von High-Potentials übereinstimmen.

5 Risiken der Mitarbeiterfluktuation

Ohne klare Entwicklungspfade können HiPo-Mitarbeitende ihre Motivation verlieren oder das Unternehmen verlassen.

HiPo-Mitarbeitende teilten diese Bedenken. Während viele von positiven Erfahrungen berichteten, beschrieben andere unerfüllte Erwartungen, begrenzte Unterstützung oder erhöhten Stress aufgrund des gestiegenen Leistungsdrucks.



Wie schwierig ist es, HiPo-Mitarbeitende zu halten?

Trotz der Bedenken deuten unsere Daten darauf hin, dass die Identifizierung von HiPo-Mitarbeitenden im Allgemeinen die Mitarbeiterbindung stärkt:

- Fast 50 % der HiPo-Mitarbeitenden gaben an, dass die Identifizierung einen erheblichen oder sehr erheblichen Einfluss auf ihre Bereitschaft hatte, im Unternehmen zu bleiben.
- Viele beschrieben, dass sie sich motivierter, engagierter und loyaler gegenüber ihrem Unternehmen fühlten.

Allerdings ist die Mitarbeiterbindung nicht garantiert. Einige HiPo-Mitarbeitende verlassen das Unternehmen dennoch – und es ist wichtig zu verstehen, warum.

Warum manche HiPo-Mitarbeitende das Unternehmen verlassen

Führungskräfte und Personalverantwortliche nannten die folgenden Hauptgründe für die Fluktuation von HiPo-Mitarbeitenden:

- Fehlende Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung
- Attraktivere Angebote von anderen Unternehmen
- Unzureichende Vergütung oder Anerkennung
- Burnout aufgrund gesteigener Erwartungen
- Kulturelle Diskrepanz oder schlechte Führung

Diese Ergebnisse unterstreichen, wie wichtig es ist, die Entwicklung von HiPo-Talenten auf ihre Karriereziele abzustimmen, Anerkennung zu zeigen und die Erwartungen hinsichtlich der Arbeitsbelastung zu steuern.

Wie Unternehmen HiPo-Talente binden

Um HiPo-Mitarbeiter zu binden, konzentrieren sich Unternehmen auf:

- **Klare Karrierewege** – Skizzierung zukünftiger Rollen und erforderlicher Kompetenzen
- **Entwicklungsmöglichkeiten** – einschließlich anspruchsvoller Aufgaben und Einblicke in Führungsarbeit
- **Anerkennung und Belohnungen** – sowohl finanzieller als auch nicht-finanzieller Art
- **Engagementstrategien** – Einbindung von HiPo-Mitarbeitenden in strategische Initiativen
- **Supportive Leadership** – Befähigung von Führungskräften, High Potentials in ihrer Entwicklung zu unterstützen



Wichtige Erkenntnisse: Entwicklung und Bindung von HiPo-Talenten mit langfristigem Mehrwert

- **Schaffen Sie klare Erwartungen, um Engagement und Vertrauen zu stärken:** Kommunizieren Sie transparent, was HiPo-Programme bieten und was nicht, um unerfüllte Erwartungen zu vermeiden und Glaubwürdigkeit zu sichern.
- **Setzen Sie gezielt auf ungenutzte Entwicklungsformate:** Erweitern Sie Job-Shadowing und Rotationsaufgaben, um HiPo-Mitarbeitenden bereichsübergreifende Erfahrungen zu ermöglichen und sie gezielt auf zukünftige Rollen vorzubereiten.
- **Befähigen Sie Führungskräfte, das Wachstum von HiPo-Mitarbeitenden wirksam zu unterstützen:** Stellen Sie Trainings und Materialien bereit, damit Führungskräfte High Potentials souverän und konsequent coachen, begleiten und fördern können.
- **Schaffen Sie ein Gleichgewicht zwischen anspruchsvollen Aufgaben und angemessener Unterstützung:** Erstellen Sie Entwicklungspläne, die HiPo-Mitarbeitende fordern, aber gleichzeitig die Arbeitsbelastung und den Stress im Blick behalten, um Burnout und Demotivation zu vermeiden.
- **Stimmen Sie Karrierewege und Anerkennung aufeinander ab, um die Mitarbeiterbindung zu stärken:** Binden Sie HiPo-Talente, indem Sie ihnen klare Aufstiegsmöglichkeiten, sinnvolle Entwicklungsmöglichkeiten sowie finanzielle und nicht-finanzielle Anerkennung bieten.



Evaluierung der Wirkung des Programms

Nachdem Mitarbeiter mit hohem Potenzial identifiziert und gefördert wurden, ist der letzte und am häufigsten übersehene Schritt die Bewertung der Auswirkungen des Programms. Ohne eine klare Bewertung riskieren Unternehmen, in Initiativen zu investieren, die möglicherweise nicht die beabsichtigten Ergebnisse liefern.

Wie sehen Führungskräfte und Personalverantwortliche ihre HiPo-Programme?

Die meisten Führungskräfte und Personalverantwortlichen halten ihre HiPo-Programme für effektiv:

- **72 % der Führungskräfte und 79 % der Personalverantwortlichen** bewerteten ihre Programme als effektiv oder sehr effektiv.
- **80 % der Führungskräfte, 83 % der Personalverantwortlichen und 76 % der HiPo-Mitarbeitenden** gaben an, mit dem HiPo-Programm ihres Unternehmens zufrieden oder sehr zufrieden zu sein.

Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden war jedoch geringer als die der Personalabteilung und der Führungskräfte, was auf eine mögliche Diskrepanz zwischen der Programmgestaltung und der Erfahrung der Mitarbeitenden hindeutet.

Was sind die Nachteile von HiPo-Programmen?

Trotz der allgemeinen Zufriedenheit haben Führungskräfte und Personalverantwortliche mehrere Risiken und Nachteile erkannt:

- **Bedenken hinsichtlich der Fairness** – Mangelnde Transparenz kann zu dem Eindruck von Bevorzugung oder Ausgrenzung führen.
- **Teamdynamik** – Die Einstufung einiger Mitarbeitenden als HiPo kann zu Spannungen oder Unmut führen.
- **Druck und Stress** – HiPo-Mitarbeitende können sich durch erhöhte Erwartungen belastet fühlen.
- **Ressourcenbelastung** – Die Umsetzung solcher Programme kann ressourcenintensiv und zeitaufwändig sein.
- **Statische Kategorisierung** – Ein einmalig vergebenes Label kann dazu führen, dass Mitarbeitende nicht mehr neu eingeschätzt werden und Talente mit wachsendem Potenzial unbeachtet bleiben.

Diese Herausforderungen unterstreichen die Bedeutung einer durchdachten Programmgestaltung und einer kontinuierlichen Evaluation.





Wie messen Unternehmen den Erfolg?

Die Bewertungsmethoden variieren stark und sind oft informell. Zu den gängigsten Ansätzen gehören:

- **Feedback** – Umfragen und qualitative Rückmeldungen von HiPo-Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten.
- **Kompetenzentwicklung** – Erfassung der Entwicklung von Schlüsselkompetenzen im Laufe der Zeit.
- **Leistung in aktueller Rolle** – Überwachung der Zielerreichung und des Führungsverhaltens.
- **Karriereentwicklung** – Messung der Beförderungsquoten und Aufstiegszeiten.
- **Mitarbeiterbindung** – Vergleich der Fluktuationsraten zwischen HiPo- und Nicht-HiPo-Mitarbeitenden.
- **Robustheit der Nachfolgepipeline** – Analyse der Verfügbarkeit geeigneter Mitarbeitenden zur Nachbesetzung von Schlüsselrollen
- **Business Impact** – Einschätzung des Beitrags zur Team- oder Unternehmensperformance.

Obwohl diese Methoden mit etablierten Modellen zur Lernerfolgskontrolle (z. B. Kirkpatricks Vier-Ebenen-Modell) übereinstimmen, wenden nur wenige Unternehmen sie systematisch an.

Bemerkenswert ist, dass keiner der Befragten angab, den Return on Investment (ROI) formell zu berechnen – trotz seiner Bedeutung für den Nachweis des Programmwerts.

Monitoring des individuellen Fortschritts von HiPos

Die gängigsten Kennzahlen zur nachverfolgung des individuellen Fortschritts sind:

- **Leistungsbewertungen**
(angegeben von ~88 bis 90 % der Befragten)
- **Beförderungen** (angegeben von ~ 80 bis 83 % der Befragten)
- **Psychometrische Bewertungen**
(weniger häufig verwendet, ~ 27 bis 36 % der Befragten)

Leistungs- und Beförderungsdaten sind zwar leicht verfügbar, geben jedoch möglicherweise kein vollständiges Bild des Potenzials oder der Entwicklung wieder. So können Beförderungen beispielsweise eher eine Strategie zur Mitarbeiterbindung als die tatsächliche Bereitschaft widerspiegeln.

Um ein genaueres Bild zu erhalten, sollten Unternehmen die Einbeziehung von 360-Grad-Feedback und psychometrischen Instrumenten in Betracht ziehen, um die Entwicklung bestimmter Kompetenzen zu verfolgen.

Wichtige Erkenntnisse: Präzise und zielgerichtete Bewertung der Auswirkungen von HiPo-Programmen

- **Schließen Sie die Wahrnehmungslücke mit Mitarbeiterfeedback:**
Holen Sie regelmäßig Rückmeldungen von HiPo-Teilnehmenden ein, um sicherzustellen, dass die Programmgestaltung nicht nur den Ansichten der Führungskräfte, sondern auch den Erfahrungen und Erwartungen der Teilnehmenden entspricht.
- **Wechseln Sie von einer informellen zu einer strukturierten Bewertung:**
Implementieren Sie eine Bewertungsstrategie mit mehreren Metriken, die Feedback, Kompetenzverfolgung, Karriereentwicklung und geschäftliche Auswirkungen umfasst, um die Wirksamkeit des Programms zu bewerten.
- **Gehen Sie über Leistungs- und Beförderungsdaten hinaus:** Nutzen Sie Tools wie 360-Grad-Feedback und psychometrische Bewertungen, um das Wachstumspotenzial zu erfassen, nicht nur die Ergebnisse in Bezug auf Mitarbeiterbindung oder Aufstiegsmöglichkeiten.
- **Messen Sie den ROI, um den strategischen Wert aufzuzeigen:**
Entwickeln Sie Methoden zur Berechnung der Kapitalrendite, indem Sie die Ergebnisse des HiPo-Programms mit der Unternehmensleistung und der Stärke der Talentpipeline verknüpfen.
- **Gestalten Sie das Programm fair und flexibel:**
Beobachten Sie Risiken wie Bevorzugung, Burnout und statische Kategorisierung. Passen Sie das Programmdesign an, um die Glaubwürdigkeit zu wahren und aufstrebende Talente zu fördern.



Abschließende Gedanken: Erkenntnisse in nachhaltigen Impact verwandeln

High-Potential-Programme sind für Unternehmen unverzichtbar, um Führungskräfte der Zukunft zu entwickeln, Innovation zu fördern und in einer immer komplexeren Geschäftswelt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Diese Studie bestätigt, dass HiPo-Programme, wenn sie sorgfältig konzipiert und umgesetzt werden, sowohl für Einzelpersonen als auch für Unternehmen einen erheblichen Mehrwert bieten können. Der Erfolg stellt sich jedoch nicht automatisch ein. Er erfordert klare Ziele, eine konsequente Umsetzung und die Bereitschaft zur kontinuierlichen Verbesserung.

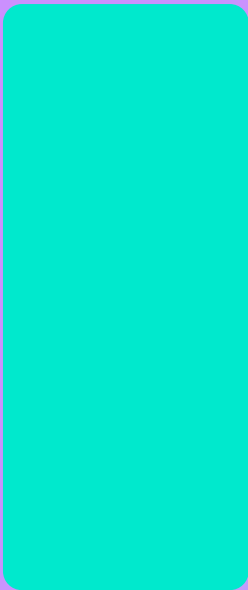
Über die vier Kernkomponenten: **Definition**, **Identifizierung**, **Entwicklung & Bindung** sowie **Bewertung** hinweg haben wir festgestellt, dass die effektivsten Programme mehrere Merkmale gemeinsam haben:

- Sie definieren hohes Potenzial auf eine Weise, die auf ihren einzigartigen Kontext und ihre zukünftigen Bedürfnisse zugeschnitten ist.
- Sie verwenden strukturierte, multimethodische Ansätze, um HiPo-Talente fair und genau zu identifizieren.
- Sie bieten sinnvolle, gut unterstützte Entwicklungsmöglichkeiten, die HiPo-Mitarbeitende fördern und motivieren.
- Sie bewerten die Wirkung des Programms anhand einer Reihe von Kennzahlen und gewährleisten so Verantwortlichkeit und langfristigen Erfolg.

Am wichtigsten ist, dass diese Programme auf Transparenz, Inklusivität und Vertrauen basieren. Sie erkennen an, dass Potenzial nicht statisch ist und dass der Weg vom Potenzial zur Leistung aktiv unterstützt werden muss.

Unternehmen, die dies richtig umsetzen, sind gut positioniert, um die Herausforderungen von morgen zu meistern, da sie über einen starken, agilen und motivierten Talentpool verfügen, der bereit ist, den Weg zu weisen.





Besuchen Sie uns



Talogy