

High Potentials – Träger der Zukunft

High Potentials – Wer sind das? Was unterscheidet High Potentials vom Durchschnitt? Wie findet man diese Perlen der Zukunft? Wie wählt man aus? Das Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft der FHS St. Gallen hat sich mit diesem Thema näher befasst und dazu die 1600 umsatzstärksten Unternehmen der Schweiz befragt.

Text: Prof. Dr. Lukas Andreas Scherer
Thanh Tran, Daniel Jordan

High Potentials – gefragte Spezies!

Bereits die Suche nach der Definition des englischen Begriffes «High Potentials» lässt die Mannigfaltigkeit des Verständnisses erahnen – es gibt kaum eine einheitliche Erklärung dafür! Es scheint sich in den letzten Jahren jedoch zu einem Modewort entwickelt zu haben. Gefragt nach einer Definition von High Potentials sprechen die untersuchten Unternehmen von den so genannten «Goldfischen», wenn diese einen vorzüglichen Studienabschluss

vorweisen können. Andere Unternehmen wiederum setzen keinen Universitäts- oder FH-Abschluss voraus. Für diese zählt das innere Feuer sowie die Leistungskraft. Was gilt nun? Wer ist für die zukünftigen Führungsaufgaben prädestiniert?

Jung, intelligent und engagiert

Die meisten Unternehmen verstehen unter einem High Potential eine aufstrebende Persönlichkeit mit hohem Potenzial, sich ins obere Kader bzw. in eine Führungsposition hoch zu

arbeiten. Das Vorweisen eines Studienabschlusses ist für viele Unternehmen keine Voraussetzung. Eigenschaften, die Unternehmen ihren High Potentials zuschreiben, sind vor allem überdurchschnittliches Potential, sehr hohes Engagement, Fähigkeit zur Selbstreflexion und soziale sowie kommunikative Kompetenz. Scheinbar wird das soziale Verhalten stärker gewichtet als beispielsweise die fachliche Kompetenz.

Förderung durch die Führungsebene

Das Thema der High Potentials ist seit dem Aufkommen des Schlagwortes «War of talents», das Ed Michael von McKinsey 1998 prägte, heute Chefsache. 61% der antwortenden Unternehmen halten einhellig fest, dass die Führungsebene für die Förderungsprogramme zuständig ist. Sie haben erkannt, dass sich im «Kampf um die Besten» das Engagement der bestehenden Führungskräfte lohnt. Den zukünftigen Nachwuchskräften messen 88% der Unternehmen eine eher hohe bis sehr hohe Bedeutung bei. Erfolgsorientierte Unternehmen entwickeln dabei vielseitige und anspruchsvolle Förderungsprogramme, um den höchst begehrten Nachwuchsführungskräften Anreize und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten.

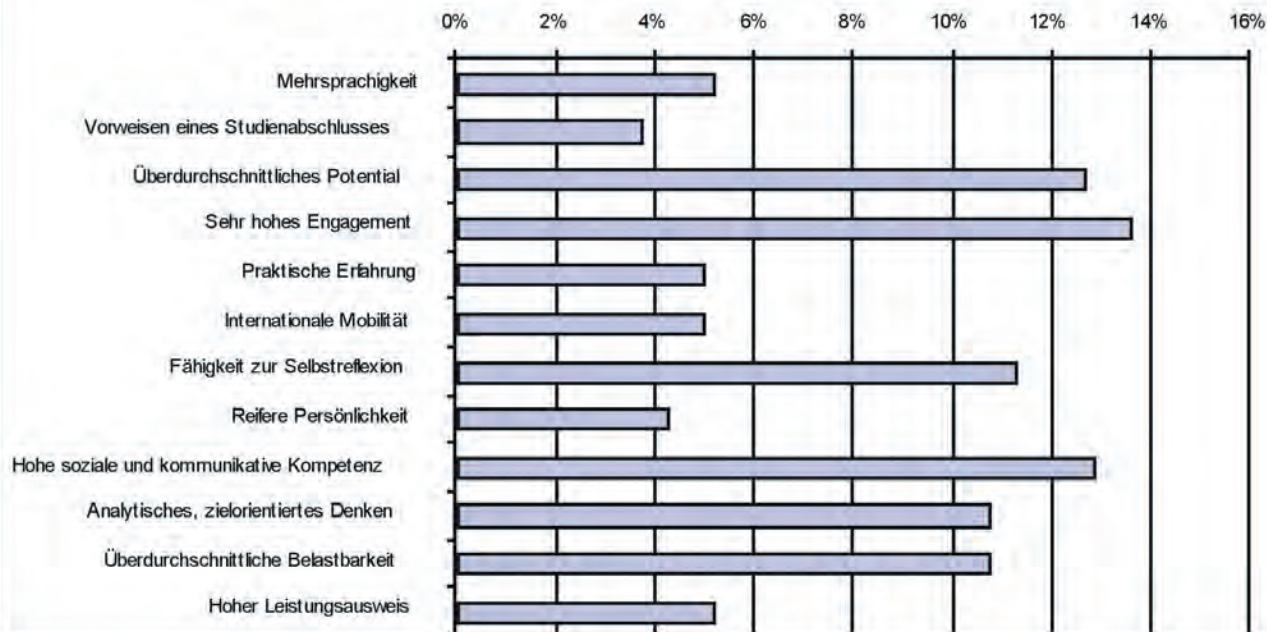
Spezifische Programme für High Potentials sind mit hohem zeitlichem und finanziellem Aufwand verbunden: Zeitlich erstrecken sich diese Programme bis zu zwei Jahren. Die einzelnen Nachwuchskräfte durchlaufen verschiedenste Aufgabenstellungen und Positionen innerhalb ihres Unternehmens. Zahlreiche Gespräche und Weiterbildungen müssen erfolgreich bestanden werden, bis ihnen höhere Führungsaufgaben anvertraut werden.

Retention-Programme für High Potentials

Nicht zuletzt wegen dieses grossen Aufwands gilt es, die erfolgreichen High Potentials in der Folge an das Unternehmen zu binden. Aber wie kann man jemanden halten, der auch von Mitbewerbern attraktive Jobangebote unterbreitet bekommt? Die meisten Firmen haben erkannt, dass der finanzielle Anreiz zwar wichtig ist, die Interaktion zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation langfristig jedoch zum besten Resultat führt. Aus diesem Grund werden die meisten High Potentials durch berufliche Perspektiven sowie verantwortungsbewusste und anspruchsvolle Aufgaben gehalten.

Die Studie hat insgesamt aufgezeigt, dass viele Unternehmen Förderungsprogramme definieren, um den höchst begehrten Nachwuchsführungskräften gezielt Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Aufgrund des zunehmenden Kampfes um die besten Talente sind solche Förderungsprogramme von entscheidender Bedeutung. Sie werden in Zukunft aller Wahrscheinlichkeit nach noch stärker auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten.

Welche Kriterien müsste ein High Potentials Ihrer Ansicht nach erfüllen?



Autorenporträt

Prof. Dr. Lukas Andreas Scherer, Leiter Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS St. Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Thanh Tran, Daniel Jordan, wissenschaftliche Mitarbeitende am Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS St. Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.