

# nexties

Magazin für Talent Development



## Jubiläum

15 Jahre BerlinTALENTS® –  
und weiter geht's!

## Im Gespräch

Zwischen eins und null –  
Talententwicklung in  
Graubereichen

## Insights

Messe Berlin mit internem  
Entwicklungsprogramm  
erfolgreich am Start



## Editorial



Liebe Leserinnen und Leser,

wenn wir in den vergangenen Monaten mit euch – also Personalentwickler:innen, Geschäftsführenden und Führungspersonen – gesprochen haben, tauchte ein Begriff immer wieder auf: **Spannungsfeld**. Zwischen Anspruch und Realität. Zwischen Geschwindigkeit und Stabilität. **Zwischen dem, was Menschen wollen, und dem, was Organisationen brauchen.**

Und genau dieses Spannungsfeld zwischen sollen und wollen haben wir in den Mittelpunkt dieser nexties-Ausgabe gestellt: Auf der einen Seite stehen **Unternehmen unter massivem Druck** – wirtschaftlich, professionell, zukunftsfähig aufgestellt zu sein. Auf der anderen Seite stehen **Talente, die hohe Erwartungen an ihre Entwicklung haben, völlig zu Recht – und gleichzeitig oft unterschätzen, welche Verantwortung damit einhergeht**. Dazwischen entscheidet sich aus unserer Sicht unter anderem die Zukunft von Unternehmen.

Als **Potentialentwickler erleben wir täglich**, wie viel Energie entsteht, wenn Talente bereit sind, Verantwortung zu übernehmen – und wie viel Potential sich entfaltet, wenn Unternehmen den Mut haben, klare Erwartungen zu formulieren. **Es ist kein Gegeneinander. Es ist ein Zusammenspiel**. Ein Raum, in dem Reibung nicht stört, sondern Wachstum erzeugt. **Diese Ausgabe widmet sich genau dieser Frage: Wie schaffen Unternehmen Entwicklungsräume, die sowohl das Wollen stärken als auch das Sollen ermöglichen?**

Wir haben Expert:innen mit Praxisperspektiven und mutigen Gedanken eingeladen, die anstoßen, vielleicht provozieren und vor allem eines sollen: Lust machen auf Entwicklung – auf die der Talente, der Organisationen und vielleicht auch auf die eigene.

**Denn am Ende geht es nicht darum, das Spannungsfeld aufzulösen. Es geht darum, es zu nutzen.**

Viel Freude beim Lesen – und beim Weiterentwickeln.

Herrliche Grüße,

*Andreas Ahn - Bent Neumann*

Die Potentialentwickler

# Inhalt

## 03 Editorial

Wir gehen ins Spannungsfeld



## 04 Inhalt

## 06 Andi meint

Mehr vom Sowohl-als-auch



## 16 Insights

Bei der Messe Berlin zieht man Zwischenbilanz nach dem erfolgreichen Start der ersten internen Talent-Gruppe

## 22 Checkliste

Sieben erste Tipps für ein Talententwicklungsprogramm – Fortsetzung folgt

## 08 Im Gespräch

Gregor Wrobel fördert als Informatiker die nicht-digitalen Talente seiner Mitarbeitenden

## 12 Feiern

BerlinTALENTS® startet in die 15. Jubiläumsausgabe – ein Rück- und Ausblick



## 24 Bent meint

Warum wir Talente nicht länger verhötscheln sollten

## 28 Ausblick

Was steht an?



## Impressum

Herausgeber  
Die Potentialentwickler GmbH Dünow GmbH  
Märkische Heide 23, 14532 Kleinmachnow  
Die Potentialentwickler Neumann GmbH  
Kärtner Straße 20, 10827 Berlin

Verantwortlich/Redaktion  
Andreas Dünow, Bent Neumann

Gestaltung  
lalamoto.de

Druck  
mohr-medien.de



## Vom Entweder-Oder zum Sowohl-als-Auch

### **Ein systemisches Weltbild mit der damit einhergehenden Haltung zu vertreten, Komplexität als Gelegenheit des Ausprobierens neuer Ansätze zu betrachten, ist „Next Level“.**



Ich bin es leid. Früher habe ich viele Stunden damit verbracht, mich in Talkshows à la Maischberger & Co. über die politisch relevanten Themen – vorgetragen aus verschiedenen Perspektiven – zu informieren. Doch mit der Zeit erkannte ich ein Muster: Es ging mehr darum, eigene Standpunkte zu vertreten, den Gesprächspartner bloßzustellen, parteipolitisches Gehabe an den Tag zu legen, um am Ende keine gemeinsame Meinung oder wirklich neue Ansätze angestrebt zu haben.

Ich bin irritiert. Im Rahmen eines firmeninternen Qualifizierungsprogrammes ist durch eine Gruppe von Teilnehmer:innen eine wertvolle und nachhaltige Projektidee entstanden, die sich in der Folge in Teilen der Organisation als feste Größe etabliert hat. Es ging um Achtsamkeit, gesunde Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz und vertrauensvolles Vernetzen von Gleichgesinnten. Dann der Tag, als der CEO die ganze Initiative gestoppt hat mit (sinngemäß) der Begründung, dass es von jetzt an wieder um „Effizienz“ statt um „Chi-Chi“ gehen solle.

Ich bin generös. In den vielen vergangenen und aktuellen Diskussionen zu Themen wie Bildung, Gesundheitswesen, Steuerpolitik etc. werden am Ende immer nur „Reförmchen“ ergiebt. Echte Strukturreformen? Weit gefehlt! Geht nicht, weil ... Ist nicht finanziert, weil ... Ist nicht durchsetzbar, weil ... Ist nicht erwünscht, weil ... Und dieses Credo überträgt sich auf viele Mitmenschen, die sich gefühlt immer mehr polarisieren, zersplittern oder auch abwenden und „ihr Ding“ machen.

Was würde wohl G.W.F. Hegel (dt. Philosoph 1770 - 1831) dazu sagen? Sein dialektischer Ansatz verfolgte die Idee, dass es unsere Aufgabe sei, das Wissen kontinuierlich weiterentwickeln und aus der Synthese (= das Gemeinsame aus These und Antithese) eine neue These zu formen, der widersprochen werden kann. Also quasi ein immer wiederkehrender, selbstregulierender Prozess. Ich würde mir wünschen, dass wir wieder mehr in den Dialog auf Augenhöhe kommen: frei unsere Meinungen äußern, nach einem gemeinsamen Verständnis streben und aus beiden Perspektiven eine noch wertvollere Sichtweise ableiten/finden.

Ich würde mir wünschen, dass wir in einer Welt leben, in der wir (wieder) mehr mit Annahmen arbeiten, Neugierde für die Aussagen des anderen zeigen, Win-Win-Ansätze anstreben und die kollektive Entwicklung der egozentrierten vorsehen. Also anstelle der „Entweder-Oder“-Mache eine Haltung an den Tag legen, die der „Sowohl-als-auch“-Philosophie folgt.

Was heißt das für uns und unserer Arbeit als Potentialentwickler? Dazu zwei Beispiele.

Zum einen unsere Vision: „Für eine Welt, in der Menschen und Wirtschaft gemeinsam wachsen.“ Man könnte diesen Satz auch am Ende erweitern mit „... wollen, können bzw. dürfen.“ Wir glauben fest daran, dass wirtschaftliches Wachstum ohne das Wachstum (i.S.u. Haltungs- und Kompetenzerweiterung, Bock auf das Neue, die Lust



am Lernen) der daran beteiligten Menschen nicht (nachhaltig) funktioniert. Das wäre so, als ob ich ein Auto immer mehr tue, ohne dabei das fahrerische Geschick der Person am Steuer entsprechend weiterentwickeln. Zum anderen unser Anker „Schieberegler“. Er beschreibt es anschaulich: Im Kontext „Führung“ heißt es z. B. für uns, dass Führungsverantwortliche immer innerhalb einer Bandbreite von zwei Ausprägungen agieren können (z. B. im Kontinuum zwischen Loslassen vs. aktiv Steuern). Also nicht immer die eine Methode, das eine Werkzeug, den einen Führungsstil für die jeweilige Situation heranziehen, sondern den Möglichkeitsraum erkennen und emotional intelligent entsprechend handeln. Leuchtet bestimmt jedem ein ... wird in der Realität oft so nicht befolgt. Warum eigentlich? Ich glaube, viele Menschen (und das bezieht sich nicht nur auf Politiker in Talkshows) machen es sich damit einfach. Eine feste Meinung zu haben und zu vertreten, um komplizierte Aufgaben zu lösen, ist „Mehr Dasselbe“. Ein systemisches Weltbild mit der damit einhergehenden Haltung zu vertreten, Komplexität als Gelegenheit des Ausprobierens neuer Ansätze zu betrachten, ist „Next Level“.

Wir wollen das nächsten Level erreichen. Wir konzentrieren uns auf die Entscheider:innen von Morgen. Wir wollen die „Next Generation“ (kurz „Nexties“) fit machen für die Herausforderungen der Zukunft. Wer noch?



Gregor Wrobel arbeitet seit 1996 bei der Gesellschaft zur Förderung angewandter Informatik e. V. (GFal). Seit 2023 ist er Geschäftsführer der in Adlershof beheimateten Forschungseinrichtung mit etwa 150 Mitarbeitenden. Die GFal ist ein gemeinnütziges und industrieorientiertes Forschungsinstitut, das sich auf innovative Produkte und Dienstleistungen vornehmlich im Bereich der industriellen Digitalisierung fokussiert. Seit 2021 entsendet Gregor Wrobel regelmäßig Mitarbeitende zu BerlinTALENTS®, einem Talententwicklungsprogramm von „Die Potentialentwickler“.

## Zwischen eins und null geht mehr.

*Wir arbeiten zusammen! Und setzen bei der Talententwicklung auf Graubereiche*

**Gregor, du hast eine Lehre zum Elektromonteur gemacht, Mathematik studiert, in Informatik promoviert und bist seit 2023 Geschäftsführer der GFal. Inwieweit hast du bei deinem beruflichen Werdegang Förderung deines Talents und deiner persönlichen Entwicklung erhalten?**

Unterstützung im Sinne einer Weiterbildung oder gezielter Maßnahmen habe ich nie erhalten. Rückblickend empfinde ich es als Förderung, wenn meine damaligen Vorgesetzten gesagt haben: „Gregor, du machst das schon!“ Denn das hieß: Ich habe den Freiraum und das Vertrauen erhalten, mir Inhalte und Fähigkeiten selbst erarbeiten zu können. Und das hat mir gut getan.

**Was ging dir durch den Kopf, als du mit „Die Potentialentwickler“ zum ersten Mal über das Talententwicklungsprogramm BerlinTALENTS® gesprochen hast?**

Ehrlich gesagt war ich ein bisschen zwiesgespalten. Wir bei der GFal kommen aus einer trockenen, strukturierten Zahlenwelt. Wir sind Wissenschaftler:innen und machen Software. Ein Großteil unserer Arbeit besteht aus Nullen und Einsen – aus wahr oder falsch. Es gibt keinen Graubereich. Auf das Arbeiten außer-

halb der digitalen Welt übertragen funktioniert das aber nicht mehr. Zusammenarbeit, oder sogenannte „Softskills“, bestehen eben nicht aus Einsen und Nullen. Da gibt es ganz viele Graubereiche. Und zu verstehen, dass man genau daran arbeiten muss, ist eine große Herausforderung gewesen. Denn mit sowas beschäftigt man sich als Informatiker:in oder Mathematiker:in weniger. Und das war schon ein kleines Abenteuer für meine Mitarbeitenden und mich.

**Mittlerweile ist das anfängliche Abenteuer schon fast zur Routine geworden. Seit 2021 schickst du jedes Jahr regelmäßig ein bis zwei Personen zu BerlinTALENTS®. Warum ist dieses Programm der Ankerpunkt für eure Talententwicklung geworden?**

Für uns ist das eine ganz andere Denke. Es geht um Themen wie Kommunikation, Selbststeuerung, Selbsterkennnis, Veränderungsmanagement und konkrete Methodiken dafür. Das ist aus meiner Sicht für die Arbeitswelt extrem wichtig. Denn GFal Führungskräfte entwickeln nicht Software. GFal Führungskräfte entwickeln und führen Menschen, die Software entwickeln! Und genau aus diesem Grund benötigen sie andere Skills, als sie in ihrer Ausbildung als Informatiker:in und Mathematiker:in

erworben haben. Bei dem Umgang mit Menschen kann ein Problem nicht immer von Anfang bis Ende durchdacht und durchgespielt werden. Da ist es manchmal sinnvoller, einen Schritt nach dem anderen zu gehen, ohne dass das Ziel bereits fest definiert ist. Diese Art zu denken und zu handeln, muss erlernt werden.

**Wie wählst du aus, wer teilnehmen darf und welche Rolle nimmst du dabei ein?**

Sobald Mitarbeitende mindestens drei Jahre bei uns sind, spielt Talententwicklung eine Rolle. Menschen, die eine Bereichsleitung übernommen haben oder bald Führungsrollen übernehmen sollen, die entsende ich dann zu BerlinTALENTS®. Als Entsender, aber auch als Mentor begleite ich meine Kolleg:innen bei ihrem zwölfmonatigen Entwicklungsprozess.

**Wie kann ein Talententwicklungsprogramm Geschäftsführende in ihrer Arbeit unterstützen?**

Natürlich mit dem Ergebnis, das Menschen eigenständiger arbeiten und mehr Verantwortung übernehmen. Aber es hilft auch bei der Priorisierung. Als Führungskraft erfordert die komplexe Arbeitswelt, sich bewusst Zeit für persönliche Weiterentwicklung und Förderung zunehmen.



Das kommt im Alltag leider oft zu kurz. Mit einem Talententwicklungsprogramm wird die Zeit zur Reflexion und Entwicklung klar festgelegt und priorisiert, ohne dass ich da als Geschäftsführer hinterhergehen muss. Ich setze damit auch ein deutliches Zeichen, wie wichtig mir meine Mitarbeitenden sind.

**Bis heute habt ihr sieben Mitarbeitende zu BerlinTALENTS® geschickt. Warum ist Talententwicklung für dich mittlerweile so relevant?**

Wir haben Computer, wir haben Server, aber unser essentielles Asset ist Know-How. Unsere Mitarbeitenden sind die Grundlage unseres Unternehmens. Damit dieses weiter wachsen kann, müssen und wollen wir in Angestellte investieren und sie weiterentwickeln. Das verstehe ich für

mich als Geschäftsführer als eine Kernaufgabe.

**Die wirtschaftliche Lage ist zurzeit nicht einfach. Investitionen gehen zurück, Innovationen werden weniger gefördert, Arbeitgebende und Arbeitnehmende leiden unter dem Druck, sich zu professionalisieren und wirtschaftlich zu sein. Welchen Tipp hast du für andere Geschäftsführende, dieses Spannungsfeld zu lösen und vor allem auch zu verargumentieren?**

Es ist essentiell, dass Managementebenen verinnerlichen: Eine Weiterentwicklung meiner Angestellten, die gezielte Talententwicklung, führt letztendlich zu einem wirtschaftlichen Erfolg. Wenn Menschen besser zusammenarbeiten, kommunizieren und selbstständiger werden, dann

wirkt sich das positiv auf die Performance des Unternehmens aus. Das ist das eine. Das andere ist, dass eine höhere Mitarbeiter:innenbindung und -zufriedenheit entsteht. Wer gezielt gefördert und weiterentwickelt wird, lernt viel über sich selbst, das Unternehmen und die Zusammenarbeit im Team. Das führt dazu, dass sich die geförderten Menschen wohler fühlen – ebenso wie jene, mit denen sie im Unternehmen zusammenarbeiten.

**Wie, würdest du sagen, beeinflusst die Förderung von Nachwuchstalenten langfristig euren Erfolg?**

Es gibt natürlich keine 1:1 Korrelation. Aber der Kulturwandel, den BerlinTALENTS® mit in die GFaI getragen hat, hat dazu geführt, unser Silo-Denken und -Arbeiten immer weiter aufzubrechen. Als Forschungsinstitut, das bereits 35 Jahre existiert, haben wir ein Erbe aus verschiedenen Expert:innen und Fachgebieten, die organisch gewachsen sind und sich weiterentwickelt haben. Und ich denke, das ist der größte Prozess, den wir gerade vollziehen. Nämlich: Nicht mehr einzelne Forschungsbereiche, einzelne Silos zu betrachten, sondern uns als ein großes Ganzes zu verstehen. Und da hat uns das Talententwicklungsprogramm massiv vorangebracht. Bei uns kollaborieren jetzt Leute aus Bereichen, die früher nicht



©GFaI

Gregor Wrobel sieht Talententwicklung als eine seiner Kernaufgaben als Geschäftsführer.



zusammengearbeitet haben. Und das ist ein riesiger Erfolg für uns, denn wir arbeiten mittlerweile an Projekten und Aufträgen, die wir früher nicht hätten machen können, weil wir nur in Silos gedacht hätten.

**Welche konkreten Veränderungen bemerkst du, wenn Teilnehmende von BerlinTALENTS® bei der GFaI zusammenkommen, Entscheidungen treffen, diskutieren und zusammenarbeiten?**

Sie benutzen die Methoden, die sie gelernt haben, sie arbeiten stärker zusammen, sie übernehmen Verantwortungen, sie moderieren Veranstaltungen und sie lösen gemeinsam Probleme. Da kommen dann manchmal so Sprüche wie: „Lass uns da doch mal so ein Talents-Ding draus machen.“

**Auf welche Kriterien sollten andere Geschäftsführende oder Personalier:innen deiner Meinung nach achten, wenn sie in systematische Talententwicklung investieren wollen?**

Ich denke, für mich sind vier Kriterien entscheidend. Erstens: Das Programm sollte über einen längeren Zeitraum gehen, damit gewisse Einstellungen und Haltungen auch verinnerlicht werden können. Das ist ein Prozess, der Zeit bedarf. Ein zweiter Punkt ist der Raum zum Austausch zwischen

Teilnehmenden. Im Gespräch merkt man, dass andere vielleicht vor ähnlichen Herausforderungen stehen oder ganz anders denken. Drittens: Partizipierende müssen selbst aktiv werden. Statt passiver Vorträge lieber gemeinsames Arbeiten, Entwickeln und Wachsen. Der vierte und letzte Punkt ist meines Erachtens, dass die Leute zusammen in einem Raum sitzen und an den Themen arbeiten. Denn nur so können auch Emotionen wahrgenommen werden.

**Kannst du uns zum Abschluss noch in einem Satz vermitteln, welche positiven Entwicklungen die GFaI durch die kontinuierliche Talententwicklung erlebt hat?**

Wir arbeiten zusammen.

**Ein schönes Schlusswort. Dankeschön.**

Mehr Infos zu BerlinTALENTS® gibt's hier!



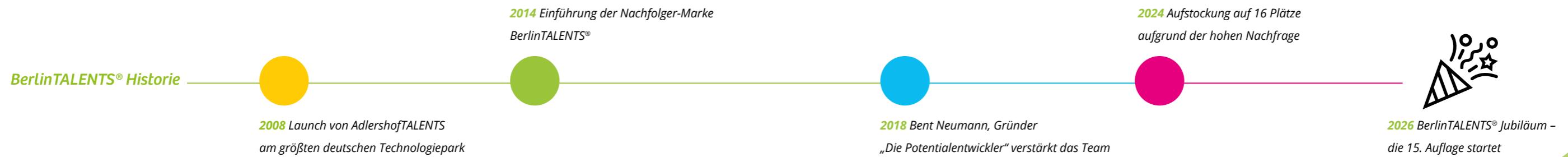


# Gib mir 15!

BerlinTALENTS® feiert Jubiläum – mit der 15. Auflage.

Eine Rückschau, ein Ausblick und eine Vision

# BERLIN TALENTS®



Über BerlinTALENTS®: Die Reihe unterstützt Unternehmen in der Hauptstadtregion dabei, ihre Zukunftsfähigkeit zu stärken. Über zwölf Monate erhalten 16 Teilnehmende eine systemische und modulare Qualifizierung für eine erfolgreiche Gestaltung der beruflichen Zukunft.

**Andreas, 2026 startet die 15. Auflage von BerlinTALENTS®. Wie fühlt sich das an?**

Richtig gut! Und ich bin stolz. Vor allem darauf, dass so viele Kund:innen dieses Programm immer wieder als Mehrwert sehen und es in den Firmen „vererben“. Denn das ist das schönste Kompliment: wenn ehemalige Teilnehmende anfangen, Mit-

arbeitende zu entsenden. Darum bin ich in erster Linie happy, dass aus so einer kleinen Pflanze eine konstante Bewegung geworden ist.

**Was macht deiner Meinung nach das Erfolgsrezept von BerlinTALENTS® aus?**

Für mich gibt es drei Schlüsselfaktoren. Erstens – und das ist bei den firmeninternen Programmen, die wir mit „Die Potentialentwickler“ bespielen, genauso – bieten wir Lernräume. Heißt: Wir geben Menschen die Gelegenheit, in einer stressfreien und wertschätzenden Umgebung sich mit anderen auszutauschen, zu wachsen und sich zu öffnen. Der zweite Erfolgsfaktor ist, dass alle aus komplett unterschiedlichen Unternehmenskontexten kommen. Von Administra-

tion über Kreation bis hin zu Hochtechnologie ist alles vertreten, wobei jedes Unternehmen nur maximal zwei Teilnehmende entsenden darf. So treffen ganz unterschiedliche Charaktere, Generationen und Bildungsgrade aufeinander. Aber alle erkennen sehr schnell, dass trotz der auf den ersten Blick vermeintlichen Unterschiede, die Herausforderungen und Fragestellungen oftmals die gleichen sind.

Und das ist eine Erkenntnis, die eine Gruppe jedes Mal aufs Neue zusammenschweißt.

Und der dritte Faktor ist, dass entsendende Unternehmen merken, dass sich die Kultur verändert, wenn sie regelmäßig Teilnehmer:innen schicken. Die Nachwuchskandidat:innen bringen ein ganz anderes Mindset

# **Unternehmen merken: „Höher, schneller, weiter“ hat an Fahrt verloren. Stattdessen liegt der Fokus auf: „Breiter, tiefer, nachhaltiger.“**



Andreas Dünow 2008 beim Launch von AdlershofTALENTS.

mit. Ein Mindset, das durch die beiden anderen Erfolgsfaktoren entstehen und wachsen kann.

## **Erfolge entstehen durch harte Arbeit, Schweiß und die ein oder anderen Misserfolge. Was war oder ist für dich die größte Herausforderung nach 15 Jahren BerlinTALENTS®?**

Jede neue Auflage ist eine Herausforderung. Denn BerlinTALENTS® ist kein Selbstläufer. Mein Partner Bent und ich sind laufend in Gesprächen mit potentiellen Teilnehmer:innen und/oder deren Entsender:innen, für einen gemeinsamen Start aller Beteiligten zu einem festen Datum im März jeden Jahres. Dabei gilt es, alle 16 freien Plätze mit tollen Menschen „zu füllen“, eine immer wieder komplexe Aufgabe. Und genau darin besteht für mich die größte Herausforderung. Jedes Jahr aufs Neue.

**2025 wart ihr mit 16 Teilnehmenden komplett ausgebucht. 2026 feiert ihr das Jubiläum mit der 15. Auflage. Das Thema Talententwicklung ist nicht nur nach wie vor aktuell, sondern scheint für Unternehmen immer wichtiger zu werden. Woher kommt das?**

Unternehmen merken: „Höher, schneller, weiter“ hat an Fahrt verloren.

Stattdessen liegt der Fokus auf: „Breiter, tiefer, nachhaltiger.“ Damit gute Führung und wirksames Handeln im Unternehmen entstehen, bedarf es einer gefestigten Persönlichkeit, die reflektiert ist, selbstantwortlich agiert und einen unternehmerischen Geist hat. Und: die ein zwischenmenschliches Gespür in Form von Empathie und emotionaler Intelligenz mitbringt. Das ist eine gesellschaftliche Entwicklung. Menschen erkennen, dass Persönlichkeitsentwicklung untrennbar von Organisationsentwicklung und Zukunftssicherung ist. Und darum glaube ich, dass BerlinTALENTS® ein zeitloses Format ist. In Zeiten von künstlicher Intelligenz und virtuellen Formaten begegnen sich Menschen anlog, wachsen und entwickeln sich zusammen. Das war vor 2008 genauso relevant wie 2025 und wird es auch noch 2035 sein.

**Welche Tipps gibst du verantwortlichen Personalentwickler:innen, um Talente für das Programm auszuwählen?**

Ich frage: „Wenn du an dein Team denkst – wer fällt dir spontan ein, von dem du sagst: „Diese Person dürfen wir auf keinen Fall verlieren? Oder: „Diese Person muss anders gefördert werden, weil sie nicht in unser Raster

passt?“ Wir haben Kund:innen, die interne Programme zur Talententwicklung haben, und dennoch schicken sie uns ausgewählte Angestellte, weil sie wissen, dass diese eine besondere Rolle innehaben – zum Beispiel, weil sie spezielle interdisziplinäre Rollen einnehmen oder nicht der „klassischen“ disziplinaren Führungslaufbahn entspringen.

Mein Tipp: Fördere individuell und nicht mit der Gießkanne. Schau gezielt, wen du entwickeln und ans Unternehmen binden möchtest. Das ist natürlich unabhängig von der Unternehmensgröße, aber für kleinere Firmen wichtiger.

**Und welchen Tipp hast du für Interessierte und Teilnehmende?**

Sei bereit, deine Komfortzone zu verlassen, lass dich auf das Programm ein und vertraue dem Prozess!

**Wenn du bei der „Celebration-Veranstaltung“ am Ende der zwölfmonatigen Reise mit Teilnehmenden sprichst: Welche Aussagen zeigen dir, dass das Programm erfolgreich für diese Person war?**

Ehrlich gesagt gibt es da viele. Denn wir teilen unsere sogenannten „Gold Nuggets“ in der Abschlussveranstal-



BerlinTALENTS® 2024 Abschlussveranstaltung.

tung. Manche benennen ganz konkret, in welchen Bereichen sie gewachsen sind. Andere wiederum berichten, wie sich die Qualifizierungsmaßnahmen auch ins Privatleben auswirken oder teilen sehr persönliche Momente ihrer Entwicklungsreise. Es müssen aber nicht immer Worte sein. Es macht mich unglaublich stolz und auch ein bisschen emotional, wenn ich sehe, wie Teilnehmende im Vergleich zum ersten Tag, am Ende ihrer Reise bei uns auftreten – selbstbewusst und sicherer, mit einer anderen (Körper-)Haltung, Mimik und Artikulation.

Schau dir an, was Teilnehmende sagen!



Das BerlinTALENTS®-Team wächst also und das ist genau das, was ich mir wünsche: Dass das Programm in 15 Jahren auch ohne mich oder mit mir als Community Mitglied genauso weiterläuft. Und, dass immer mehr ehemalige Teilnehmer:innen auch in die Entsender:innenrolle kommen.

**Vielen lieben Dank fürs Gespräch.**

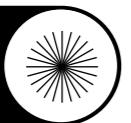
Scannen und für die Infoueranstaltung in Hamburg anmelden!



**„In Zeiten von künstlicher Intelligenz und virtuellen Formaten begegnen sich Menschen anlog, wachsen und entwickeln sich zusammen.“**



BerlinTALENTS® 2024 Abschlussveranstaltung.



# Alle gewonnen

## Die Zwischenbilanz nach dem erfolgreichen Start der ersten internen Talent-Gruppe



**„Ich glaube, mitnehmen und das Warum, Wieso und Weshalb und den Mehrwert zu erklären hilft immer!“**

*Liebe Petra, du bist Vice President Human Resources. Wie verstehst du deine Rolle und was treibt dich an?*

Als Vice President empfinde ich mich als Ansprechpartnerin auf Augenhöhe für unsere Führungskräfte und für die Mitarbeitenden. Meine Aufgabe ist es, Gestalterin von Arbeitsumfeld und Kultur zu sein. Ich versuche immer, Unternehmen in ihrer Wirtschaftlichkeit und Entwicklung zu unterstützen und agiere dabei Menschen zugewandt.

*Du bist vom globalen Großkonzern Siemens zur mittelständischen Messe Berlin gewechselt. Was war für dich beim Jobwechsel wichtig?*

Ich wollte in einem kleineren, deutschen Unternehmen mit kurzen Entscheidungswegen arbeiten – idealerweise in einer serviceorientierten Branche. Denn in dieser spielt der Mensch eine zentrale Rolle und damit bekommt die Personalarbeit mehr Gestaltungskraft. Genau dieses Umfeld habe ich bei der Messe Berlin gefunden – und glücklicherweise war dort gerade die passende Stelle frei.

*Welche Herausforderungen beschäftigen dich beim Thema Personalentwicklung?*

Mich beschäftigt, wie ich Potentiale identifizieren und Instrumente und Angebote schaffen kann, sodass Mitarbeitende ihre eigenen Ziele und Wünsche realistisch artikulieren können. Und: Wie unterstütze ich Führungskräfte darin, diesen Dialog zu führen? Wir möchten Menschen motivieren, mehr Verantwortung zu übernehmen und diese Verantwortung als Freude zu empfinden.

*Ihr habt entschieden, ein Talententwicklungsprogramm auszuschreiben auf das sich externe Dienstleister bewerben konnten. Warum?*

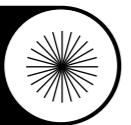
Wir sind überzeugt, dass ein Talentprogramm wirklich wichtig ist und uns als Unternehmen weiterbringt. Wir wollen ein Netzwerk an Menschen entwickeln, die, aus unterschiedlichen Unternehmenteilen kommend, neue Impulse einbringen. Ich glaube, dass dieser Austausch nicht nur für die Persönlichkeits-, sondern auch die Unternehmensentwicklung enorm wichtig ist. Dabei ist es für uns als mittelständisches Unternehmen hilfreich, mit einem externen Partner zu arbeiten, der neutral an alle Talente und Führungskräfte herangeht und die Umsetzung gestaltet.

*Von der Idee, ein Programm einzuführen, bis hin zum Start sind etwa eineinhalb Jahre vergangen. Welche internen Stakeholder musstet ihr überzeugen?*

Wir mussten natürlich den Betriebsrat und die Geschäftsführung überzeugen, aber auch die ganzen Führungskräfte, damit sie die richtigen Menschen nominieren. Denn oft haben Vorgesetzte Sorge, dass ihnen gute Mitarbeitende abhandenkommen, wenn sie sie in so ein Programm entsenden. Wichtig ist es, in alle Richtungen transparent zu sein. Ich glaube, mitnehmen hilft immer!

Am meisten Überzeugungsarbeit haben wir bei den Betriebsräten geleistet, denn es gab natürlich sehr viele Fragen. Wir sind da sehr offen rangegangen und haben den Betriebsräten konkrete Vorschläge gemacht, wie wir

*Petra Göbel hat BWL studiert und ihren Master of Science in „Parc & Recreation Resources & Tourism“ an der Michigan State University absolviert. Nach 26 Jahren bei der Siemens AG wechselte sie 2018 zur Messe Berlin GmbH und ist seitdem als Bereichsleiterin Human Resources tätig. 2025 hat die Messe Berlin zusammen mit „Die Potentialentwickler“ ein wiederkehrendes einjähriges Talententwicklungsprogramm aufgesetzt, das die erste Gruppe von März 2025 bis März 2026 durchläuft.*



das Programm gestalten wollen, haben das mit ihnen diskutiert und sie in den Auswahlprozess eingebunden. Und dann haben wir festgestellt, dass wir gar nicht auf so unterschiedlichen Seiten stehen.

Alle Parteien abzuholen und zu überzeugen, ist wichtig, denn als Personaler:in hast du nur Impact, wenn du die relevanten Stakeholder hinter dir hast. Das Gute ist, dass man sich erst einmal einen Piloten gönnen und dann auf Basis der Erfahrung beim nächsten Anlauf justieren kann.

*Wie habt ihr Kriterien festgelegt, um zu entscheiden, wer für das Programm geeignet ist und wer nicht?*

Wir haben ein Kompetenzprofil entwickelt, sowohl bezogen auf Fach-, Methoden- als auch Führungskompetenzen. Und natürlich auf Kommunikation. Dieser Leitfaden sagt aus, welche Fähigkeiten für die Potentialentwicklung aus unserer Sicht wichtig sind. Dazu gehört ebenso die Bereitschaft, sich persönlich einzubringen. Es geht also auch um die Frage, wie motiviert und resilient eine Person ist.

*Ihr habt euch ganz bewusst dafür entschieden, dass sich Mitarbeitende selbst nominieren konnten. Wie habt ihr den Bewerbungsprozess gestaltet?*

Wir haben ein mehrstufiges Auswahlverfahren entwickelt. Neben der klassischen Bewerbung musste ein Empfehlungsschreiben eines Vorgesetzten vorgelegt und ein Bewerbungsvideo eingereicht werden. Denn Wollen ist das eine, Können und Unterstützung von Führungskräften zu finden, das andere.

Wir haben den Bewerbungsprozess bewusst mit diesen Hürden als natürlichen Aussiebe-Prozess gestaltet. Zum Beispiel ging es beim Bewerbungsvideo nicht nur darum, sich vorzustellen und gut zu artikulieren, sondern auch Themen einzubringen, mit denen man sich im Rahmen einer Projektarbeit neben dem Tagesgeschäft beschäftigen möchte.

*Es haben sich 24 Personen beworben. Ein Auswahlgremium bestehend aus Personalabteilung, Betriebsrat und dem externen Partner „Die Potentialentwickler“, hat zwei Tage lang Interviews geführt, um zehn Kandidat:innen zu identifizieren. Wie hast du diese zwei Tage empfunden?*

Ich fand es total spannend. Man hatte die Chance, Menschen besser kennenzulernen und zu verstehen, warum eine Führungskraft sie/ihn nominiert hat. Ich bin dankbar, dass sich die Kolleg:innen so geöffnet haben.

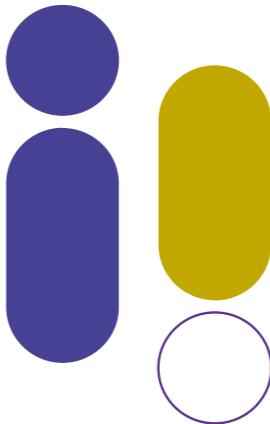
*Ihr hattet im September euer „Halbzeit-Event“. Hast du ein Zwischenfazit für uns?*

Was ich so mitbekomme, ist, dass die Kolleg:innen manchmal ganz schön schwitzen, weil es einerseits viel inhaltliche Arbeit ist, es andererseits einen aber auch an seine eigenen Reflexionsgrenzen bringt. Aber: Die meisten sind sehr dankbar, dass sie diese „Learning Journey“ gehen dürfen. Ziel ist, dass die Teilnehmenden für sich beantworten: „Wie kann ich meinen Job so gestalten, dass ich glücklich und erfüllt bin und gleichzeitig zum Unternehmenserfolg beitrage?“

*Bemerkt ihr bereits konkrete Veränderungen bei den Teilnehmenden in ihrer Arbeit?*

Tatsächlich sind die ersten schon in ihrer Führungsposition und haben mehr Verantwortung übernommen. Ich glaube, dass das Programm ihnen sehr stark dabei hilft, sich in diese neuen Aufgaben reingufinden. Und bis dato kann ich sagen, dass es allen sehr gut gelingt! Wir merken, dass die Kolleg:innen über das, was sie lernen, in ihren Abteilungen und mit ihren Führungskräften reden. Sie reflektieren, was das für sie, ihren Alltag und für den der Teams bedeuten könnte, also wie ihre Erkenntnisse in die einzelnen Abteilungen einfließen können.

**„Der Erfolg ist für mich aber nicht allein, dass Menschen Führungsverantwortung übernehmen oder befördert werden, sondern: dass sie mit einem anderen Blickwinkel in ihre Abteilung zurückgehen und die Zusammenarbeit im Unternehmen besser funktioniert.“**



**„Du kannst mit so einem Programm nur gewinnen!“**

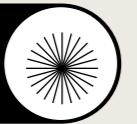
„Die Potentialentwickler“ garantiert, dass nach Abschluss der einjährigen Reise mindestens 30 Prozent der Teilnehmenden Top Performer werden und Führungsverantwortung übernehmen. Ist das für dich ein wichtiger KPI? Was macht für dich den Erfolg des Programms aus?

Ich kann jetzt schon sagen, dass die Quote bei uns höher sein wird. Der Erfolg ist für mich aber nicht allein, dass Menschen Führungsverantwortung übernehmen, sondern: dass sie mit einem anderen Blickwinkel in ihre Abteilung zurückgehen und die Zusammenarbeit im Unternehmen besser funktioniert. Wenn ein Miteinander und ein gemeinsames Verständnis entstehen, die über den eigenen Abteilungsbereich hinaus gehen, dann ist das für uns als Messe ein erfolgreiches Programm. Und ich kann jetzt schon sagen, dass wir unter Garantie in eine nächste Runde gehen werden.

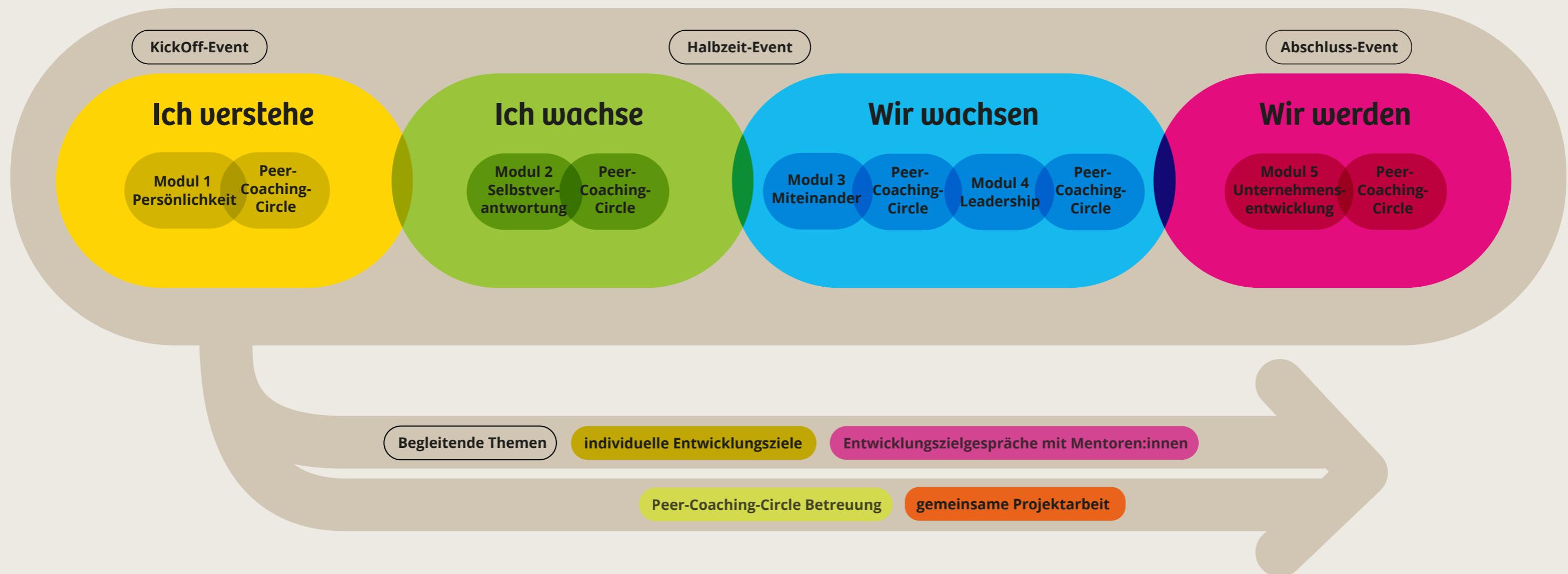
*Welche Empfehlung hast du für andere Personaler:innen, die überlegen, in ein Talententwicklungsprogramm zu investieren?*

Du kannst mit so einem Programm nur gewinnen! Wenn ich rückblickend sehe, was der Aufwand war – nämlich das Programm aufzusetzen, Stakeholder zu überzeugen und einen Kompetenzleitfaden zu entwickeln – und das dem Ergebnis gegenüberstelle, das ich für den:die Einzelne:n, aber auch für das Unternehmen und die Unternehmenskultur erhalte, dann kann ich nur sagen: Es lohnt sich!

*Vielen lieben Dank.*



# „Let's Grow!“– Programm der Messe Berlin





# Sieben Tipps, um erfolgreich ein internes Talententwicklungsprogramm zu starten

Dies ist Teil eins unserer dreiteiligen Checkliste zum firmeninternen Talent Development Programm. Sie beschreibt den Konzeptions-, Einführungs- und Auswertungsprozess aus Sicht der HR-Abteilung (Personalentwicklung/Learning & Development). Ein Talent Development Programm ist ein Qualifizierungsprogramm für Top-Talente eines Unternehmens, welches Gruppen von 12-16 Personen jeweils über ca. 12 Monate intensiv in ihrer Entwicklung begleitet und wiederkehrend durchgeführt wird.

## Erarbeite ein Timing, sowie Strategie und Zielsetzung

Gezielt geförderte und geschulte Talente steigern die Performance eures Unternehmens. Ein Talent Development Programm ermöglicht euch, eure Verantwortungsträger:innen von morgen zu identifizieren und zu trainieren. Erarbeite, gemeinsam mit dem Management, wie ein solches Entwicklungsprogramm auf die Unternehmensstrategie eingehen soll, lege KPIs fest und überlege, wann der richtige Zeitpunkt für den Start des Programms sein sollte.

1.

## Definiere die richtige Zielgruppe

Du hast offene Führungspositionen, weißt, dass in ein paar Jahren Mitarbeitende in Rente gehen werden oder du wünschst dir für dein Unternehmen mehr Verantwortung und Eigeninitiative bei Kolleg:innen? Überlege dir, wen du aus strategischer Sicht mit dem Entwicklungsprogramm ansprechen und entwickeln willst. Das hilft dir im weiteren Prozess, einen Kompetenzleitfaden zu entwickeln und die Teilnehmenden final auszuwählen.

2.

## Hol die wichtigsten Stakeholder in dein Boot

Dir ist klar, welchen Mehrwert dein Talent Development Programm für das Unternehmen haben wird. Jetzt musst du dir Verbündete suchen. Überlege, welche Stakeholder in die Konzeption und den Auswahlprozess eingebunden werden sollten und welche Informationen sie benötigen. Mögliche Stakeholder sind die Geschäftsführung, die Management-Ebene, der Betriebsrat, die Führungskräfte. Wenn ihr zusammen an einem Strang zieht, wird das Programm langfristig zum Erfolg.

3.

## Entscheide, welche Kompetenzen du gezielt fördern und schulen willst

Du weißt am besten, welche Kompetenzen eure Schlüsselpersonen von morgen benötigen. Aber wissen das auch alle Entscheidungsträger:innen und Stakeholder? Setzt euch zusammen und entwickelt ein Modell oder eine Checkliste an Fähigkeiten und dazu passenden Beobachtungsankern, die im Talent Development Programm gezielt geschult und trainiert werden sollen. Dieser Leitfaden hilft euch bei der Auswahl der Teilnehmenden.

4.

## Finde den Deckel für deinen Topf – deinen externen Partner

Du benötigst einen Prozess, um den für euer Unternehmen richtigen Partner für die Durchführung des Programms zu finden. Überlege, welche Kompetenzen euch beim Partner wichtig sind und bei welchen Schritten in der Vor- und Nachbereitung ihr Unterstützung erwartet. Gehe mit verschiedenen Anbietern in den Austausch und führe einen fairen Bewerbungs- und Auswahlprozess durch. Tritt in diesem Prozess mit Klarheit auf und lass dich zugleich von Nachfragen und Anregungen potentieller Partner konzeptionell inspirieren.

5.

## Konzipiere euren Nominierungs- und Auswahlprozess

Ein klar strukturierter Auswahlprozess mit Filtern hilft, die Spreu vom Weizen zu trennen – also motivierte Bewerber:innen herauszufiltern. Beantworte für dein Konzept folgende Fragen: Welche Methodik entscheidet über die Teilnahme, welche Stakeholder haben Mitspracherecht und wie viel Eigeninitiative ist von Interessierten zu erbringen? Ob Initiativbewerbung, Nominierung durch Führungskräfte, ein e-Casting oder Potential-Assesment – dein vorher gefundener Talent Development Partner hilft dir ein Konzept zu erstellen, das für euch genau richtig ist.

6.

Und wie geht's jetzt weiter? In unserer nächsten "nexties"-Ausgabe geben wir dir sieben Tipps, was du während der Durchführung deines internen Talententwicklungsprogrammes beachten solltest. Stay tuned!

7.



## Entwickle die Inhalte und den Aufbau des Programmes

Jetzt geht's ans Eingemachte. Du weißt, wer deine Zielgruppe ist, welche Kompetenzen geschult werden sollen und dass das Programm langfristig funktionieren muss. Dein externer Partner kann am besten anhand dieser Rahmenbedingungen ein erfolgreiches Programm ausarbeiten. Inwieweit du bei der Entwicklung involviert sein möchtest, entscheidest du!

**Sollen us. wollen**

# Warum wir Talente nicht länger verhätscheln sollten



**W**ir reden in Unternehmen gerade sehr viel über Talente. Über ihre Wünsche, ihre Erwartungen, ihre Bedürfnisse. Wir reden darüber, was sie wollen. Was in diesen Gesprächen erschreckend wenig vorkommt, ist das, was sie sollen. Ich weiß, das klingt unmodern. „Sollen“ wirkt altmodisch – fast wie ein pädagogischer Übergriff. Aber aus meiner Erfahrung als Erziehungswissenschaftler und Potentialentwickler kann ich sagen: Wo kein Sollen ist, verkümmert das Wollen.

Spannungsfelder wie dieses sind kein Problem. Sie sind der Motor für Entwicklung. Sie irritieren. Sie verunsichern. Sie erzeugen Energie. Und sie fordern uns heraus, Größeres in uns selbst zu entdecken. Ein Spannungsfeld ist kein Zustand, den man wegmödert – es ist ein Raum, in dem wir wachsen.

Menschen wünschen sich aber eigentlich ein „Entweder-oder“ – sie wollen Sicherheit: Entweder ich folge meinen Ambitionen oder ich ergebe mich den Erwartungen des Unternehmens.

Aber das Leben hält sich nicht an diese Vereinfachungen. Entwicklung entsteht im „Sowohl-als-auch“ – und dort wird es unbequem. Genau deshalb vermeiden viele Talente diesen Raum. Und genau deshalb ist er so wichtig. Denn die Wahrheit ist: Eine neue Generation von Top-Talenten kommt oft mit beeindruckendem Potential, starkem Selbstbewusstsein – und manchmal einer Haltung, die ich als „Konsum“-Haltung bezeichnen würde.

Die Botschaft, die bei Führungsverantwortlichen ankommt, lautet nicht selten: „Gebt mir Entwicklung, gebt mir Impact, gebt mir Sinn. Und bitte maximal flexibel, ohne Reibungsverluste und möglichst ohne Risiko.“ Das mag nach Überspitzung klingen. Ist es aber nicht.

Ich beschreibe diesen Talenten dann gerne ein Bild, das selten ohne Wirkung bleibt: Stell dir ein Schwimmbecken vor. Drinnen ziehen Menschen ihre Bahnen. Manche kraftvoll, manche verspielt, manche hochfokussiert. Und du stehst am Rand und sagst: „Ich will auch so schwimmen wie die.“

Nur: Schwimmen lernst du nicht, wenn du am Beckenrand stehst und beobachtest. „Wasch mich, aber mach mich nicht nass“ ist ein Lebensmotto, das sich viele Menschen unbewusst in ihren Lebenslauf schreiben. Sie möchten Wirkung ohne Widerstand. Karriere ohne Konflikte. Entwicklung ohne Disziplin. Aber Verantwortung ist nichts, was man delivered bekommt – Verantwortung ist etwas, das man sich abholt bzw. erarbeitet.

Im Wasser zu sein heißt: Entscheidungen treffen. Verantwortung übernehmen. Mit Unsicherheit umgehen. Mit anderen zusammenarbeiten, die das Becken teilen. Und die eigene Haltung immer wieder reflektieren.

Aus meiner Sicht verwechseln viele Talente Ambition mit Anspruch.

Ambition bedeutet: Ich will. Anspruch bedeutet: Ihr müsst.

Und das eine hat mit dem anderen rein gar nichts zu tun.

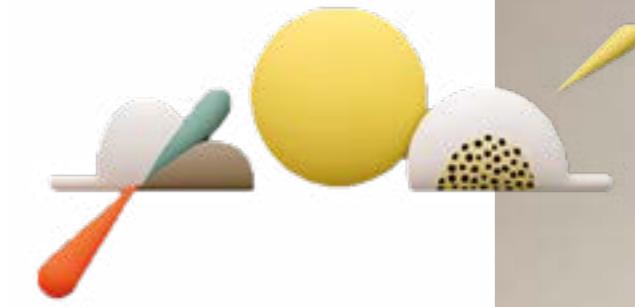
Wenn Talente ins Wasser springen sollen – und wollen – dann müssen Unternehmen aufhören, nur das Wollen zu bedienen. Es ist nicht unsere Aufgabe, Menschen permanent zu besänftigen, zu umsorgen oder ihnen jedes Hindernis aus dem Weg zu räumen.

Es ist unsere Aufgabe, ihnen klare Erwartungen zu geben. Es ist unsere Aufgabe, ihnen zugummen, Verantwortung zu übernehmen. Es ist unsere Aufgabe, Sollen und Wollen zu koppeln – weil Entwicklung sonst ein nettes Wort bleibt. Die Entwicklungsgespräche, die wir in unseren Programmen führen, sind deshalb die härteste und gleichzeitig konstruktivste Form der Realität, die Talente brauchen: Selbstbild trifft auf Fremdbild, Wunsch trifft auf Erwartung, Ambition trifft auf Verantwortung. Manche erschreckt das. Die meisten lässt es wachsen.

Am Ende stelle ich Talenten diese Frage: Willst du wirklich ins Wasser springen? Oder gefällt dir die Aussicht vom Beckenrand eigentlich besser?

Denn am Rand stehen ist bequem. Schwimmen ist anstrengend.

Aber im Wasser entsteht Wachstum.



# Ausblick



## Die wichtigsten Termine der kommenden Wochen und Monate – auf keinen Fall verpassen!

März 2026

### Talent Management Reloaded DACH Konferenz in Berlin

Wann: 15. – 17. März

Wo: Maritim proArte Hotel, Berlin

Wir sind erstmals mit einem Stand und einem Workshop bei der Konferenz für strategisches Talentmanagement in Berlin dabei. Zwei volle Tage mit über 400 Teilnehmenden aus den PE/Learning & Development-Abteilungen der größeren Unternehmen aus der DACH-Region. Wir freuen uns, euch zu treffen und haben auf Anfrage einige Freikarten für Kunden.

April 2026

### HamburgTALENTS Infoevent (Premiere!)

Wann: 16. April 2026, 16.30 Uhr

Wo: TEMPOWERK Technologiepark Hamburg

HamburgTALENTS®! Die „Schwester“ unseres BerlinTALENTS® Programms startet im September 2026 erstmals in die 12-monatige Qualifizierung. 16 Talente aus unterschiedlichen Unternehmen arbeiten intensiv an ihrer Entwicklung und bauen ein firmenübergreifendes Netzwerk auf. Beim Infoevent könnt ihr Näheres über das Programm erfahren und die junge Community kennenlernen. Berliner „Fans“ und ehemalige Teilnehmende werden auch dabei sein. Jetzt anmelden: [www.hamburg-talents.de](http://www.hamburg-talents.de)

September 2026  
bis März 2027

### Train the Trainer: Wachsen und werden

In vier Modulen bringst du die Kunst der Potentialentwicklung auf das nächste Level. Lerne praxisorientierte Methoden und Tools, mit denen du Individuen, Teams und Organisationen dabei unterstützt, ihre Goldnuggets zu entdecken und zu entfalten. Dein Weg zu mehr Expertise in der Potentialentwicklung in deinem Unternehmen! Unsere Train-the-trainer Workshoerreihe richtet sich an alle Personaler:innen, Führungserantwortlichen und Entscheider:innen, die Entwicklung in ihren Organisationen fördern wollen. Anmeldefrist ist am 30.06.2026 und mehr Infos bekommst du nach deiner Nachricht an:

[hallo@diepotentialentwickler.de](mailto:hallo@diepotentialentwickler.de)

„Wir sind Expert:innen für Talent Development Programme. Für Unternehmen mit Zukunft. Firmenintern und unternehmensübergreifend. Nachweislich erfolgreich.“ \*)

Entdecke das Gold in dir:

Mit unserem CUPE entfaltet sich der Weg der Potentialentwicklung.

\*) Erfolgreich bei:

**Elevion**  
Group

**DIEHL**

**MESSE BERLIN**

**EMSLAND GROUP**  
using nature to create

**AEMtec**

**TKMS**



Mehr in unserem Video  
auf unserer Website  
[www.diepotentialentwickler.de](http://www.diepotentialentwickler.de)

**Schreib uns eine E-Mail**

[hallo@diepotentialentwickler.de](mailto:hallo@diepotentialentwickler.de)

**Hol dir die App**



**Für eine Welt, in der Menschen  
und Wirtschaft  
gemeinsam wachsen.**



Melde dich hier für unseren Newsletter an.

[diepotentialentwickler.de](http://diepotentialentwickler.de)