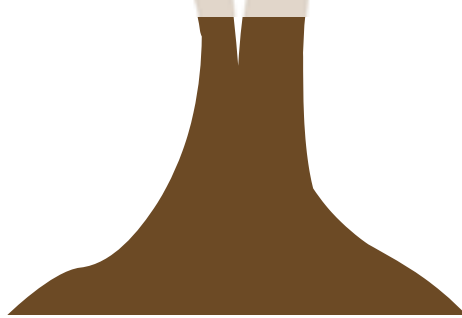




# Wohin des Weges, **Arbeitsmarkt?**

Gute Zeiten, schlechte Zeiten: In welche Richtung entwickelt sich der Arbeitsmarkt?  
Der „Talent Klima Index“ soll Aufschluss über Talentlage und Talenterwartung geben.  
Erste Ergebnisse zeigen vor allem eine große Bereitschaft zum aktiven Talent Management.



► Wie geht es Deutschlands Wirtschaft momentan? Diese Frage lässt sich vergleichsweise unproblematisch beantworten. Doch wohin geht die Reise? Haben wir auch demnächst noch „genügend Wasser unter'm Kiel“ oder handelt es sich eher um die „Ruhe vor dem Sturm“? Für solche Prognosen gilt der IFO-Geschäftsklima-Index seit den 1970er-Jahren als etabliertes Konjunkturbarometer. In regelmäßigen Zeitabständen wird darin die aktuelle Geschäftslage mit den künftigen Geschäftserwartungen aus Sicht der Unternehmen längsschnittartig verglichen.

### Der „Talent Klima Index“ als Indikator für die Arbeitsmarktentwicklung

Genau dieser Ansatz veranlasste uns an der Hochschule Fresenius zur Entwicklung des „Talent Klima Index“ (TKI), in enger Zusammenarbeit mit der HR-Beratung Profil M. Auf eine andere Zielgruppe ausgerichtet und mit einer anderen Fragestellung dient der TKI – analog zum Geschäftsverlauf beim IFO-Index – als Indikator für die Entwicklung des Arbeitsmarkts in Deutschland aus Unternehmensperspektive. Unterschieden wird dabei zwischen zwei zentralen Größen. Zum einen der internen Talententwicklung: Welche Nachwuchsverfügbarkeiten von Fach- und Führungskräften ergeben sich aus den Reihen der bereits bestehenden Mitarbeiterschaft? Zum anderen der externen Talententwicklung, bei der es um die zukünftigen Mitarbeiter geht, die erst noch auf dem Arbeitsmarkt identifiziert und dann angeworben werden müssen. Der Talentbegriff beschränkt sich dabei ausdrücklich nicht auf die vergleichsweise seltenen sogenannten „High Potentials“, sondern ist weit gefasst.

Die Datenerhebung für den TKI erfolgt mittels eines bewusst sehr pointiert und überschaubar gestalteten **Online-Fragebogens**. Innerhalb nur weniger Minuten ist mithilfe intuitiver Schieberegler eine vollständige Beantwortung möglich.

Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse basieren auf den Auswertungen der beiden Halbjahre 2016, für die 121 beziehungsweise 95 Datensätze vorliegen. Der größte Teil der Antworten (72 Prozent) stammt von Personalvertretern in unterschiedlichen Funktionen (Leitung, Personalentwicklung, HR Business Partner). 21 Prozent der Antwortenden waren allgemeine Führungskräfte und sieben Prozent auf der Ebene Geschäftsführung/Vorstand in ganz unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen angesiedelt.

Ungeachtet der wenigen quantitativen Fragen und offenen Kommentarfelder resultierte bereits aus den ersten beiden Datenerhebungen eine Fülle an konkreten Erkenntnissen, sodass an dieser Stelle nur die wichtigsten herausgegriffen werden.

### Ergebnisse zu Talentlage und Talenterwartung

Während sich die interne Talentlage in beiden Untersuchungen als vergleichsweise konstant erweist, zeigt sich eine deutliche Verschlechterung bei der externen Talentverfügbarkeit. Damit hat sich die Prognose aus dem ersten Halbjahr 2016 bestätigt. Schon damals erwarteten zwei Drittel der Befragten eine weitere Verschlechterung der externen Talentlage.

Daraus ergeben sich unbestreitbare Hinweise auf den schon länger angekündigten „War for Talent“, der damit auf dem Arbeitsmarkt angekommen ist. Die interne Talentlage beinhaltet ähnliche Herausforderungen,



Sie möchten an der Erhebung teilnehmen?  
<http://talentklimaindex.de>

## Aktuelle Verfügbarkeit von Talenten

Angaben in Prozent

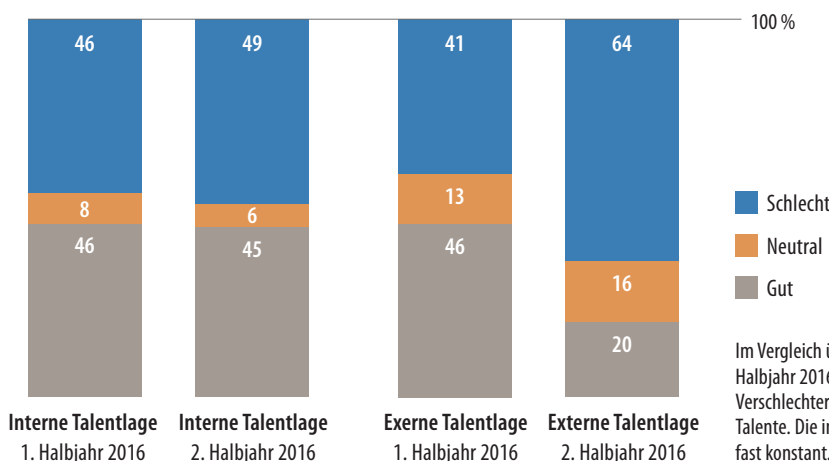
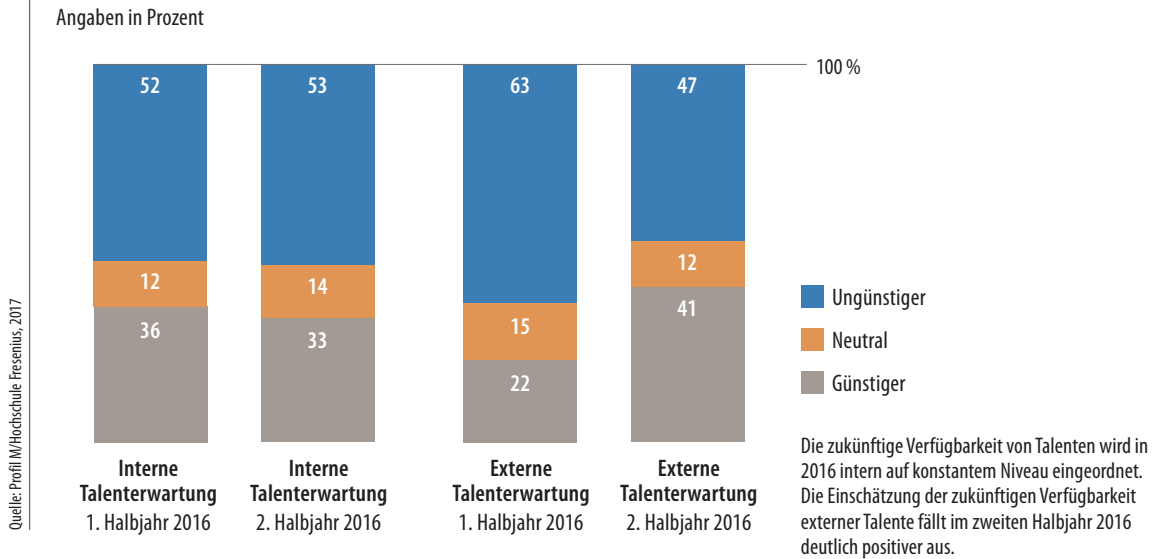


Abbildung 1

Im Vergleich über das erste und das zweite Halbjahr 2016 zeigt sich eine deutliche Verschlechterung der Verfügbarkeit externer Talente. Die interne Talentlage bleibt hingegen fast konstant.

## Zukünftige Verfügbarkeit von Talenten

Abbildung 2



erweist sich im direkten Vergleich aber als vergleichsweise konstant.

Wenngleich sich die Talentverfügbarkeit auf dem externen Arbeitsmarkt deutlich verschlechtert hat, verlaufen die diesbezüglichen Erwartungen ein Stück weit weniger pessimistisch. Dies läuft dann auf eine Stabilisierung auf niedrigem Niveau hinaus. Die Prognose der internen Talententwicklung zeigt sich bei beiden Erhebungen recht konstant.

### Bereitschaft zum Talent Management bei HR weiterhin hoch

Im Fragebogen wurden nicht nur die wahrgenommenen Verfügbarkeiten erfasst. Gleichzeitig interessierte auch, in welchem Ausmaß und bei welchen Akteuren im Unternehmen das Thema Talent Management angekommen ist. Hier zeigte sich, dass vor allem das Enga-

gement von Seiten der Personalabteilung positiv eingeordnet wird. Eine generelle Bereitschaft des Managements ist ebenfalls vorhanden, wird jedoch im Vergleich zum ersten Halbjahr 2016 kritischer gesehen. Somit wird in beiden Datenauswertungen übereinstimmend deutlich, dass insbesondere die Personalvertreter die Notwendigkeit eines proaktiven Talent Managements erkannt haben. Zusätzlich kümmern sich gerade in kleinen Unternehmen schon jetzt und auch in Zukunft Geschäftsführung/Vorstand und die Personalabteilung am stärksten um die Talentgewinnung. In Zukunft sollten hierfür auch die Führungskräfte deutlich stärker aktiv werden.

Beim Vergleich nach Unternehmensgröße ergeben sich hinsichtlich der Verfügbarkeit interner Talente keine substantiellen Unterschiede. Die größten Schwierigkeiten bezüglich künftiger externer Talente erwartet der größere Mittelstand (500 bis 2000 Mitarbeiter). Branchenbezogene Unterschiede in Bezug auf Talentverfügbarkeit und Commitment sind nur bei Detailbetrachtungen erkennbar: Zum Beispiel macht sich schon jetzt eine schwierige Talentsituation im Maschinenbau bemerkbar, dagegen zeigen sich bei den Energieversorgern vergleichsweise günstige Verfügbarkeiten.

### Talententwicklung: Unterschiede in Selbst- und Fremdwahrnehmung

Neben der Verfügbarkeit von Nachwuchstalente wurde auch die Fähigkeit im Unternehmen abgefragt, diese intern weiterzuentwickeln. Diese Bereitschaft wird innerhalb der Personalabteilung am besten beurteilt, von Seiten der Führungskräfte hingegen am schlechtesten. Ebenso ist die Personalabteilung deutlich optimistischer bezüglich der Positionierung auf dem externen Bewerber-

#### Studie kompakt

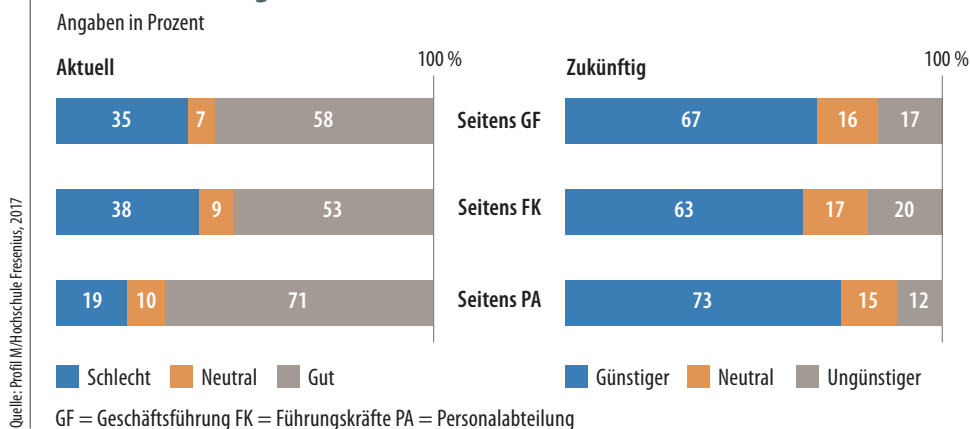
**Forschungsfragen:** Wie gestaltet sich der Arbeitsmarkt momentan für Fach- und Führungskräfte? Welche Entwicklung ist für das Talent Management zu erwarten?

**Forschungsansatz:** Angelehnt an den IFO-Geschäftsklima-Index erfasst die Hochschule Fresenius zusammen mit Profil M das Talentklima, unterschieden in interne und externe Talente sowie Talententwicklung. Als Längsschnittbetrachtung werden mittels eines Online-Fragebogens Personaler, Führungskräfte und Geschäftsführer in regelmäßigen Abständen getrennt voneinander befragt.

**Ergebnisse:** Jeder Zweite bemängelt die Talentsituation und der Ausblick ist noch schlechter. Die Bereitschaft zum aktiven Talent Management hingegen ist schon heute recht hoch ausgeprägt, allerdings im Unternehmen unterschiedlich verteilt: Auch wenn circa 70 Prozent der Befragten das aktuelle Commitment der Personalabteilung als gut einschätzen, fällt die Bereitschaft von Seiten der Geschäftsführung und den Führungskräften niedriger aus als in der Ersterhebung. Insgesamt bleibt Talent Management ein relevantes Zukunftsthema.

## Aktuelle und zukünftige Bereitschaft, Ressourcen (Zeit und Geld) in Talent Management zu investieren

Abbildung 3



In Personalabteilungen ist und bleibt die Bereitschaft, in Talent Management zu investieren, hoch. Geschäftsführungen und Führungskräfte wollen in Zukunft mehr einbringen.

bermerkt als die Führungskräfte oder die Unternehmensleitung. Doch ist dieser Optimismus berechtigt? Wenn ja, wie kann bei den Führungskräften und der Unternehmensleitung mehr Vertrauen in die Talent-Management-Prozesse und -Maßnahmen geschaffen werden?

Schätzen sich die verschiedenen Unternehmensfunktionen gegenseitig ein, werden besonders interessante Perspektivunterschiede deutlich: Mitglieder der Unternehmensleitung halten ihr eigenes Commitment zum Talent Management momentan und zukünftig für am höchsten ausgeprägt. Hingegen sehen die Führungskräfte genau diese Bereitschaft deutlich kritischer und nicht besser als das eigene Commitment. Doch dieses bewerten die Führungskräfte momentan und in Zukunft als nur mittelstark ausgeprägt. Es stellt sich die Frage, ob die Unternehmensleitung einen zu optimistischen Blick auf sich selbst hat, während die Führungskräfte ihr Engagement für das Talent Management realistisch einschätzen. Alternativ liegt die Interpretation nahe, dass das Engagement von Unternehmensleitung und Personalabteilung bei den Führungskräften noch nicht ausreichend angekommen ist.

Vertreter der Personalabteilung bewerten ihr eigenes Commitment momentan und künftig als recht hoch, ihre Führungskräfte samt Topmanagement sind dieser Gruppe gegenüber viel kritischer. Die Personalfunktion muss demnach in Zukunft noch deutlich mehr Enga-

gement für das Talent Management unter Beweis stellen, um den Erwartungen der Unternehmensleitung gerecht zu werden.

### Zusammengefasste Ergebnisse

Als hervorstechendste Erkenntnis – auch im direkten Vergleich der beiden Datenerhebungen – muss zunächst einmal konstatiert werden, dass jeder Zweite schon heute die Talentsituation als kritisch beurteilt. Konkret waren dies in der zweiten Hälfte 2016 49 Prozent der Befragten bezüglich der internen Talentsituation, bei externen Talenten schon 64 Prozent, also zwei Drittel. Eine nennenswerte Besserung ist kaum in Sicht: Höchstens 41 Prozent erwarten eine erleichterte Talentsituation in der absehbaren Zukunft, die Übrigen maximal gleiche oder noch schlechtere Bedingungen.

Doch diese nachdenklich stimmenden Angaben bringen auch positive Aspekte mit sich: Ungeachtet der unbestreitbaren „Luft nach oben“ ist die Bereitschaft zum aktiven Talent Management schon heute recht hoch ausgeprägt. Das Thema scheint also im Bewusstsein der Unternehmensvertreter angekommen zu sein. Daneben weisen gerade die qualitativen Kommentare auf den Handlungsbedarf bei der ernsthaften Umsetzung in die Unternehmenspraxis hin, zum Beispiel rund um das Thema Diversity oder die Positionierung und Rolle der Personalabteilung.

AUTOR



Prof. Dr. Klaus P. Stulle, Professor für Wirtschaftspsychologie, Hochschule Fresenius (Köln/Düsseldorf), [stulle@hs-fresenius.de](mailto:stulle@hs-fresenius.de)

### Mehr zum Thema

Um dem Längsschnittcharakter des Talent Klima Index auch in Zukunft gerecht zu werden, wird die Datenerhebung in halbjährlichen Schritten weiter fortgesetzt. Die Leser der Personalwirtschaft sind herzlich eingeladen, selbst teilzunehmen und den Fragebogen an andere Kollegen weiter zu reichen, Zugang über <http://talentklimaindex.de>

Die vollständigen Auswertungen samt detaillierter Beschreibung der Index- bzw. Saldenberechnung sind zu finden unter: <https://www.profil-m.de/publikationen/talent-klima-index>, von wo auch die Ergebnisberichte kostenlos heruntergeladen werden können.

Wissenschaftlich begleitet wurde der TKI durch Bachelor- und Masterarbeiten an der Hochschule Fresenius.