



TALENT KLIMA INDEX

# Talent Klima Index

Ergebnisse 1. Halbjahr 2019

Im Fokus: Entscheidungsverhalten  
verschiedener Generationen



**Hochschule Fresenius**  
**Fachbereich Wirtschaft und Medien GmbH**  
Im MediaPark 4c · 50670 Köln  
[www.hs-fresenius.de](http://www.hs-fresenius.de)

**Profil M Beratung für Human Resources**  
**Management GmbH & Co. KG**  
Berliner Straße 131 · 42929 Wermelskirchen  
[www.profil-m.de](http://www.profil-m.de)

 HOCHSCHULE  
**FRESENIUS**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**PROFIL** 

# Executive Summary



- Der Talent Klima Index (TKI) dient als Indikator für die Entwicklung des Arbeitsmarkts in Deutschland aus Unternehmenssicht in Bezug auf interne sowie externe Talente (Führungs- und Fachkräfte).
- Anhand weniger prägnanter Fragen werden die aktuelle Situation und der erwartete Trend erhoben ([talentklimaindex.de](http://talentklimaindex.de)). Halbjährliche Befragungen ermöglichen eine Längsschnittbetrachtung.
- Hier vorgestellt werden die Ergebnisse der Befragung im 1. Halbjahr 2019. Diese basieren auf einer Stichprobe mit 78 verwertbaren Datensätzen, bestehend aus Personalexperten, Führungskräften und Mitgliedern der Unternehmensleitung. Hieraus resultieren folgende zentrale Erkenntnisse:
  - **Fortgesetzte Entspannung auf dem Talentmarkt:**  
Zum zweiten Mal in Folge hat sich das Talentklima deutlich vom vorherigen Abwärtstrend abgesetzt. Es bewegt sich damit zurück in etwa auf das Niveau der ersten Datenerhebung in 2016. Dies ist nicht nur auf optimistischere Zukunftsprognosen zurückzuführen, sondern ebenfalls auf eine bereits wahrgenommene Verbesserung der Talentlage. Dies sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass weiterhin ca. die Hälfte der Befragten die Talentlage als schlecht bewertet.
  - **Vermutete Prioritäten der Generationen bestätigen sich in der Realität:**  
Die tatsächlich bei beruflichen Entscheidungen gezeigten Prioritäten von Talenten entsprechen in hohem Maße den in vielen Studien geäußerten Wünschen der Generationen. Diese haben sich über die Generationen hinweg deutlich verschoben. Im Vergleich der ältesten Generation („Baby-Boomer“) mit der jüngsten („Generation Z“) haben sich die Prioritäten nahezu spiegelbildlich vertauscht. Traditionelle äußere Faktoren, wie Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit und Status stehen neuen Prioritäten, wie Work-Life-Balance, Lernmöglichkeiten und Sinnhaftigkeit der Arbeit gegenüber.
  - **Anteil jüngerer Generationen ist bei externen Stellenbesetzungen höher:**  
Während bei internen Besetzungen nahezu 50% der Stellen mit Mitarbeitern der Generationen X und Baby-Boomer besetzt werden, werden bei Besetzungen vom externen Arbeitsmarkt mehr jüngere Talente rekrutiert. Generation Y und Z machen hier insgesamt 62% aus.

# Inhalt

---

## 1. Im Fokus: Entscheidungsverhalten verschiedener Generationen

---

### 2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talentklima im Trend
- Das Commitmentklima im Trend

---

### 3. Aktuelle Lage und erwartete Entwicklung

- Aktuelle Talentlage und erwartete Entwicklung
- Commitmentlage und erwartete Entwicklung
- Aktuelles Talent- und Commitmentklima

---

### 4. Anhang:

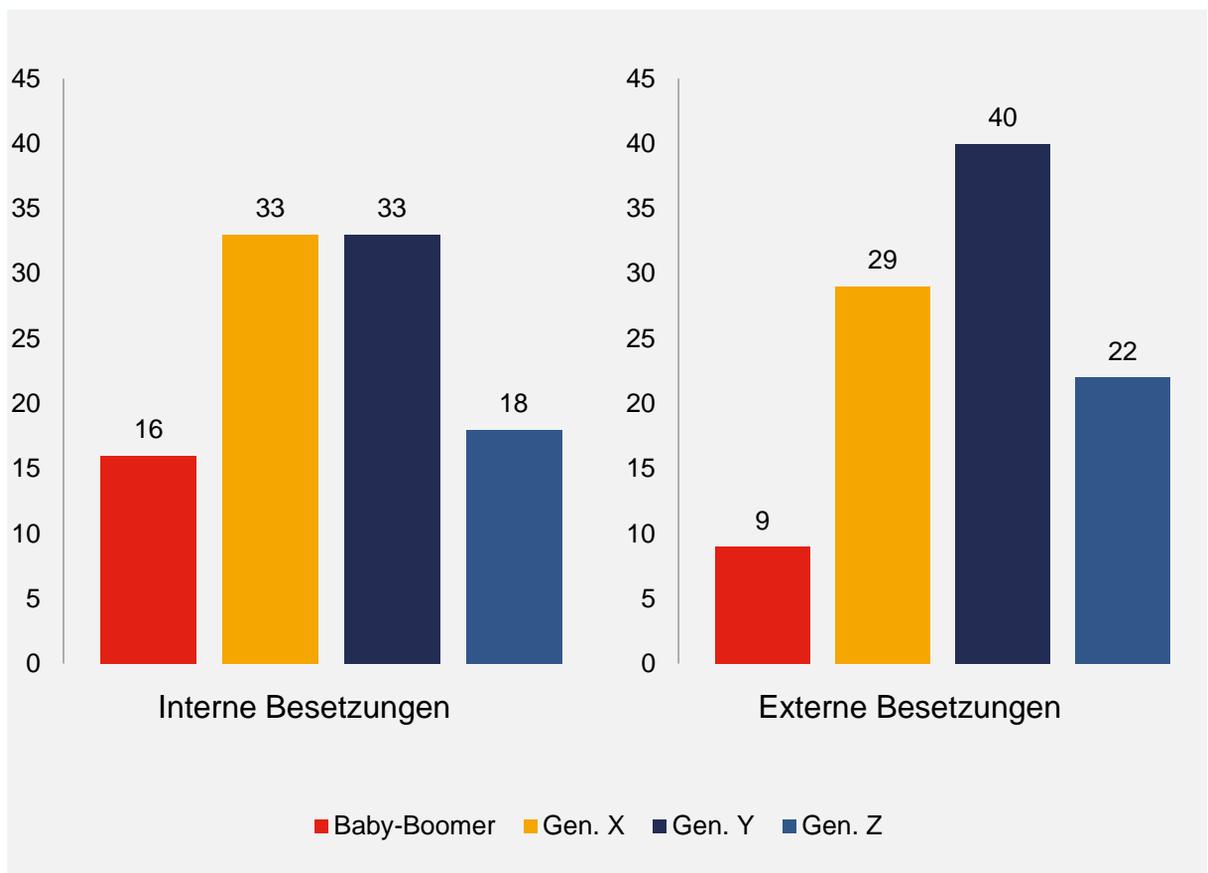
Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

# Im Fokus: Generationen

## Anteil jüngerer Generationen\* ist bei externen Stellenbesetzungen höher

Die Verteilung der Generationen zeigt deutliche Unterschiede in Bezug auf interne und externe Stellenbesetzungen. Intern werden nahezu 50% der Stellen mit Mitarbeitern der Generationen X und Baby-Boomer besetzt. Vom externen Arbeitsmarkt werden jüngere Talente rekrutiert. Generation Y und Z machen insgesamt 62% aus.

### Stellenbesetzung im Vergleich (Ausmaß in Prozent)



\* Baby-Boomer: Jahrgang bis 1965  
Gen. X: Jahrgang 1966 – 1980  
Gen. Y: Jahrgang 1981 – 1995  
Gen. Z: Jahrgang ab 1996

# Im Fokus: Generationen

## Generationen unterscheiden sich tatsächlich hinsichtlich ihrer beruflichen Prioritäten

Befragungen von Vertretern unterschiedlicher Generationen legen nahe, dass diese verschiedene Präferenzen in Bezug auf Ihre berufliche Tätigkeit haben. Aber wie entscheiden Talente tatsächlich, wenn es zum Schwur kommt? In der aktuellen Befragung wurden die tatsächlichen Prioritäten der Generationen erhoben. Dabei zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Generationen. Diese entsprechen in hohem Maße den in vielen Studien geäußerten Wünschen der Generationen.

	Baby-Boomer Jahrgang bis 1965	Generation X Jahrgang 1966 – 1980	Generation Y Jahrgang 1981 – 1995	Generation Z Jahrgang ab 1996
<b>Prio 1</b>	Einkommen	Einkommen	Gestaltungs-/ Einfluss- möglichkeiten	Work-Life-Balance
<b>Prio 2</b>	Arbeitsplatz-sicherheit	Gestaltungs-/ Einfluss- möglichkeiten	Aufgabeninhalte	Individuelle Lern- und Entwicklungs- möglichkeiten
<b>Prio 3</b>	Status	Aufgabeninhalte	Individuelle Lern- und Entwicklungs- möglichkeiten	Sinnhaftigkeit oder gesellschaftlicher Beitrag
<b>Prio 4</b>	Gestaltungs-/ Einfluss- möglichkeiten	Arbeitsplatz- sicherheit	Einkommen	Aufgabeninhalte
<b>Prio 5</b>	Aufgabeninhalte	Individuelle Lern- und Entwicklungs- möglichkeiten	Work-Life-Balance	Gestaltungs-/ Einfluss- möglichkeiten
<b>Prio 6</b>	Individuelle Lern- und Entwicklungs- möglichkeiten	Work-Life-Balance	Sinnhaftigkeit oder gesellschaftlicher Beitrag	Einkommen
<b>Prio 7</b>	Sinnhaftigkeit oder gesellschaftlicher Beitrag	Status	Status	Arbeitsplatz- sicherheit
<b>Prio 8</b>	Work-Life-Balance	Sinnhaftigkeit oder gesellschaftlicher Beitrag	Arbeitsplatz- sicherheit	Status

Prioritäten als prototypische = gemittelte Sortierung über alle (gültigen) Rückläufe hinweg

# Im Fokus: Generationen

## Wie entscheiden sich die Generationen tatsächlich?



- **Umkehrung der Prioritäten von Baby-Boomern zu Generation Z**

Es wird sehr offensichtlich, dass sich die Prioritäten der Talente tatsächlich deutlich verschoben haben. Bei der direkten Gegenüberstellung der ältesten Generation (Baby-Boomer) mit der jüngsten (Generation Z) sind die Prioritäten nahezu spiegelbildlich vertauscht. Es wundert also nicht, dass das gegenseitige Verständnis für die Bedürfnisse der jeweils anderen Generation oft nicht hoch ausgeprägt ist.

- **Für Baby-Boomer geht es vor allem um äußere Faktoren**

Bei den Baby-Boomern, bis Jahrgang 1965, stehen äußere Faktoren wie Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit und Status an erster Stelle. Dafür achten sie deutlich weniger auf eine angemessene Work-Life-Balance, Arbeitsinhalte oder Lernmöglichkeiten.

- **Bei Generation X geht es sowohl um's Geld, als auch um Inhalte**

Bei Generation X, Jahrgang 1966 – 1980, stehen sowohl harte Faktoren, wie das Einkommen, aber auch Gestaltungsmöglichkeiten bzw. Aufgabeninhalte im Mittelpunkt. Vor allem Status, aber auch Arbeitsplatzsicherheit, verlieren deutlich an Bedeutung gegenüber den Baby-Boomern.

- **Generation Y will gestalten**

Für die Generation Y (Jahrgang 1981 – 1995) stehen Gestaltungsmöglichkeiten in einem Umfeld mit für sie attraktiven Aufgabeninhalten im Vordergrund. Neu ist hier jedoch auch die Bedeutung individueller Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Arbeitsplatzsicherheit stellt für sie keine berufliche Priorität dar. Dies ist in Teilen auch durch die beruflichen Möglichkeiten zu begründen. Die Generation Y gehört zu den insgesamt am häufigsten gewählten Talenten bei Stellenbesetzungen (vgl. Stellenbesetzungen im Vergleich).

- **Generation Z fokussiert auf sich selbst und den erlebten Sinn**

Die Generation Z, ab Jahrgang 1996, legt viel Wert auf eine gute Work-Life-Balance sowie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Der Fokus liegt jedoch nicht nur darauf, wie es einem persönlich geht, sondern auch darauf, ob die Tätigkeit im Einklang mit den eigenen Werten steht. Sie soll sinnvoll sein und im besten Falle einen gesellschaftlichen Beitrag leisten.

# Inhalt

---

1. Im Fokus: Entscheidungsverhalten verschiedener Generationen

---

## 2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- **Das Talentklima im Trend**
- **Das Commitmentklima im Trend**

---

## 3. Aktuelle Lage und erwartete Entwicklung

- Aktuelle Talentlage und erwartete Entwicklung
- Commitmentlage und erwartete Entwicklung
- Aktuelles Talent- und Commitmentklima

---

## 4. Anhang:

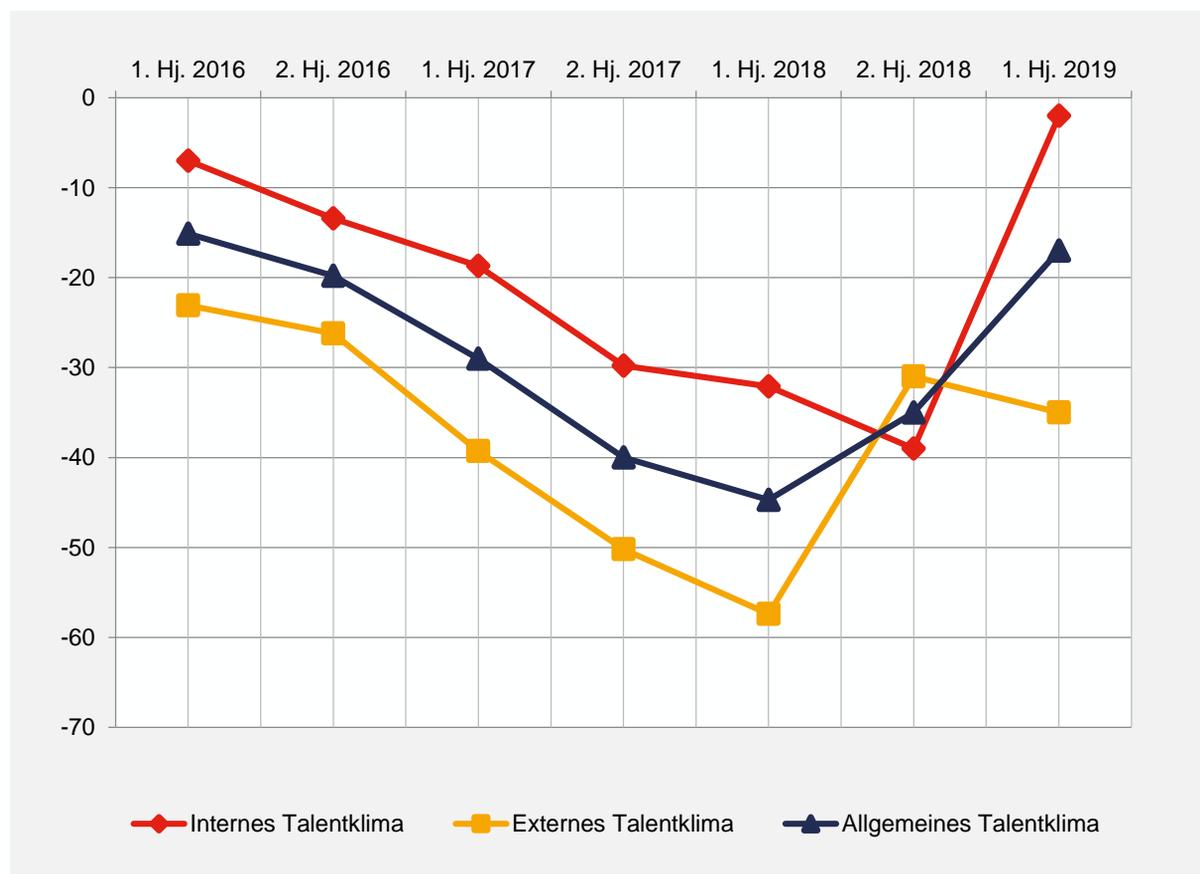
Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

# Das Talentklima im Trend

## Negativ-Trend des Talentklimas zum zweiten Mal durchbrochen

Das Talentklima wird von den Befragten besser als in den Vorjahren bewertet: Das interne Talentklima befindet sich sogar auf einem „Allzeit-Hoch“, das externe sowie das allgemeine Talentklima als Mittelwert in etwa auf dem Niveau von 2016. Damit hat sich der erste Positivtrend in der 2. Jahreshälfte 2018 bestätigt und die Talffahrt scheint vorerst beendet zu sein.

### Talentklima\* im Zeitverlauf



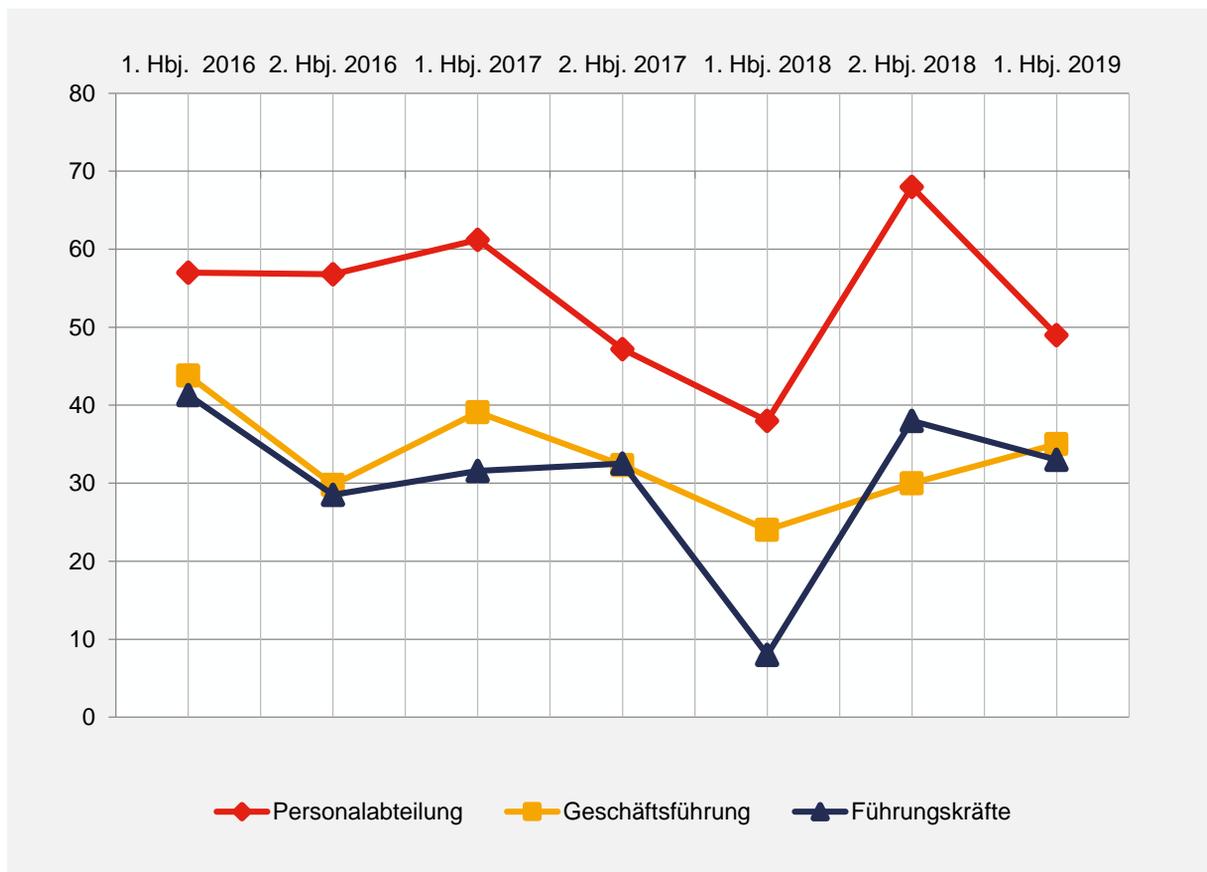
\* Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100. Das Talentklima ergibt sich aus der Kombination aus aktueller und erwarteter Einschätzung (genaue Berechnung s. Anhang)

# Das Commitmentklima im Trend

## Management und HR nähern sich hinsichtlich der Unterstützung des Talent Managements an

Beim Commitmentklima bewegen sich die verantwortlichen Personengruppen derzeit stark aufeinander zu. Die Bereitschaft zum aktiven Talent-Management ist bei HR weiterhin am höchsten, allerdings mit weniger Abstand zu Geschäftsleitung und Führungskräften als zuvor. Dies liegt insbesondere daran, dass das HR-Commitment nach einer deutlichen Steigerung in der letzten Erhebung wieder abgenommen hat.

### Commitmentklima\* im Zeitverlauf



\* Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100. Das Commitmentklima ergibt sich aus der Kombination aus aktueller und erwarteter Einschätzung (genaue Berechnung s. Anhang)

# Inhalt

---

1. Im Fokus: Entscheidungsverhalten verschiedener Generationen

---

2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talentklima im Trend
- Das Commitmentklima im Trend

---

3. **Aktuelle Lage und erwartete Entwicklung**

- **Aktuelle Talentlage und erwartete Entwicklung**
- **Commitmentlage und erwartete Entwicklung**
- **Aktuelles Talent- und Commitmentklima**

---

4. Anhang:

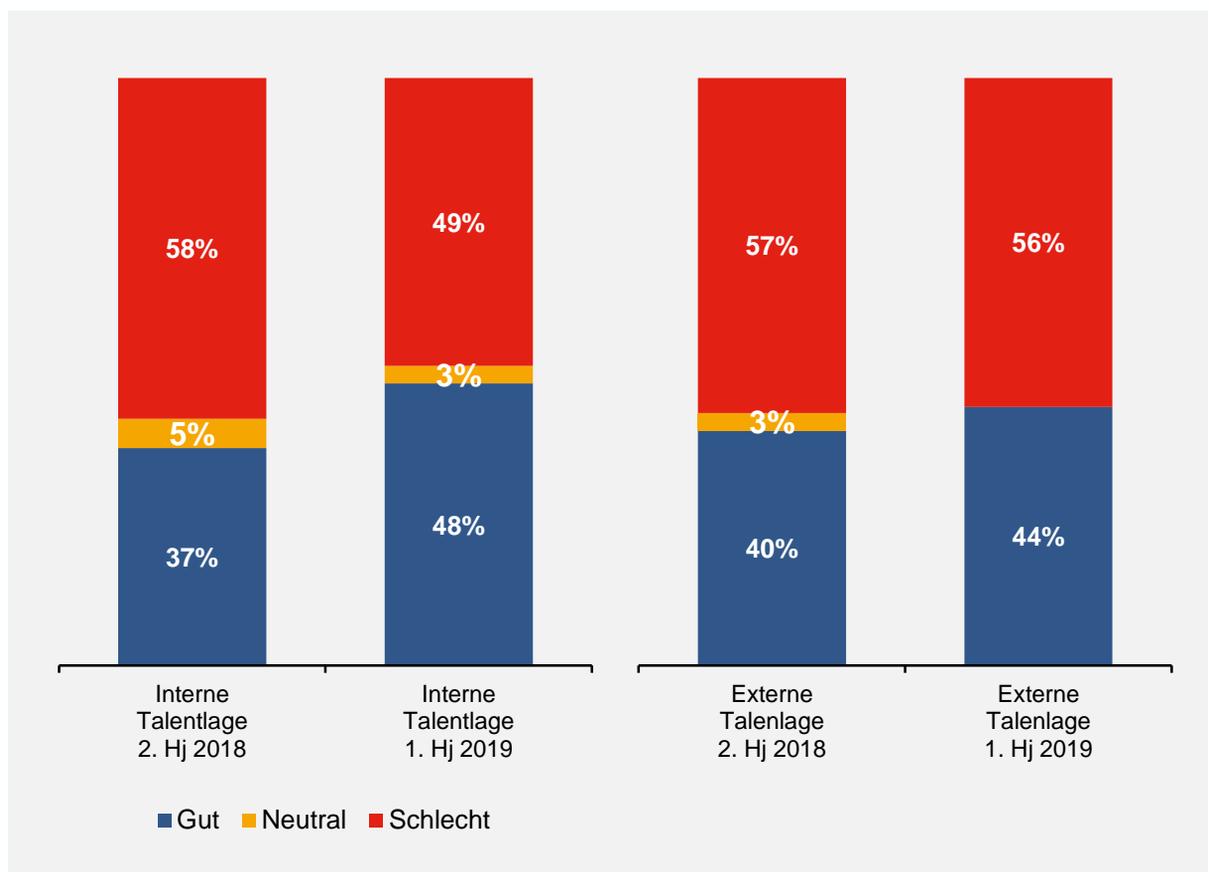
Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

# Talentlage

## Allgemeine Talentlage erholt sich auf internem und externen Arbeitsmarkt

Die Verfügbarkeit interner und externer Talente, die sogenannte „Talentlage“, hat sich im 1. Halbjahr 2019 weiter entspannt. Das positive Talentklima ist also nicht nur auf Optimismus zurückzuführen, sondern auch auf eine bereits wahrgenommene Verbesserung. Dies sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass weiterhin ca. die Hälfte der Befragten die Situation als schlecht bewertet.

### Talentlage: Aktuelle Verfügbarkeit von Talenten

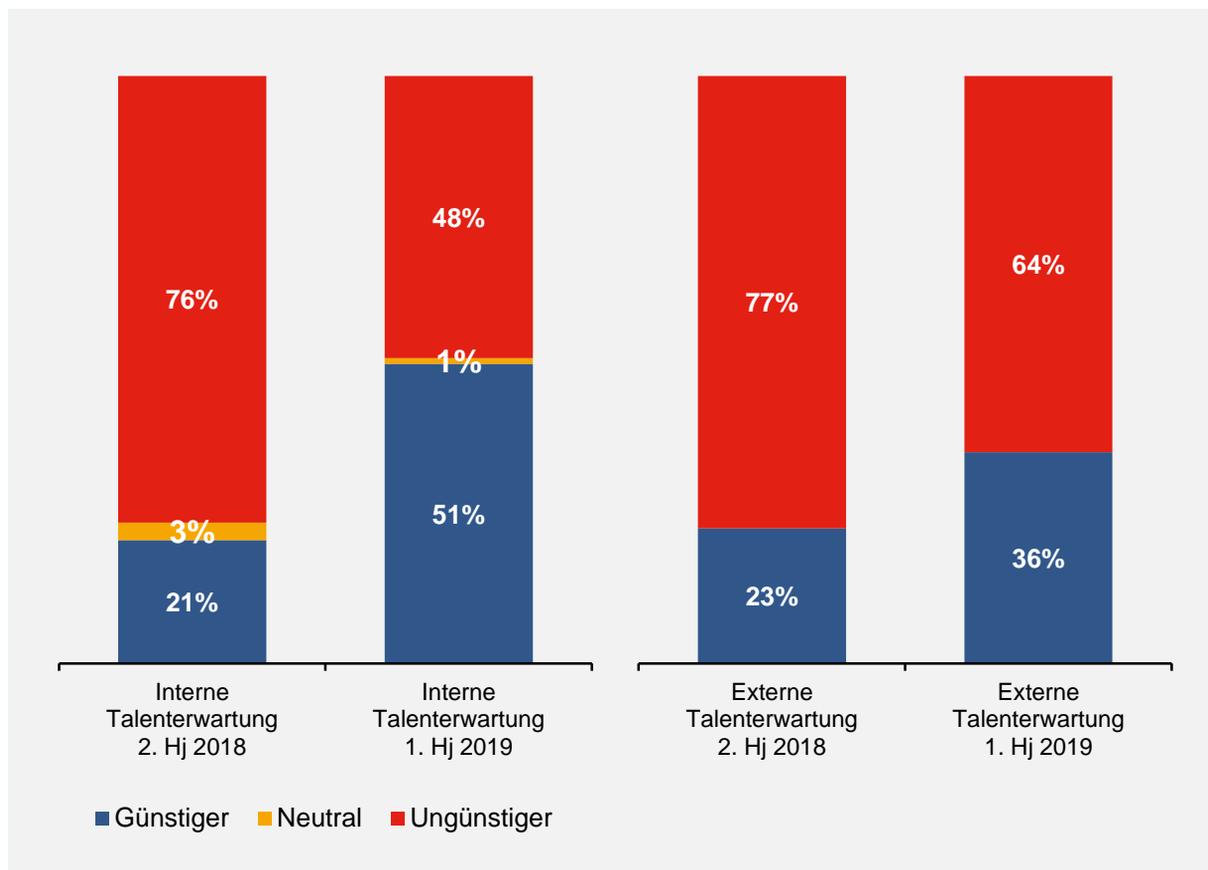


# Talenterwartungen

## Prognosen deutlich weniger negativ

Der positive Trend der letzten Datenerhebung setzt sich fort: Die Erwartungen an die künftige Verfügbarkeit von Talenten fallen deutlich optimistischer aus, insbesondere für interne Talente, aber für externe. Der Klimaindex wurde somit letztlich noch stärker durch die erwartete als durch die bereits vorhandene Entspannung beeinflusst. Dennoch gilt weiterhin: Es überwiegen die skeptischen Einschätzungen.

### Talenterwartung: Zukünftige Verfügbarkeit von Talenten

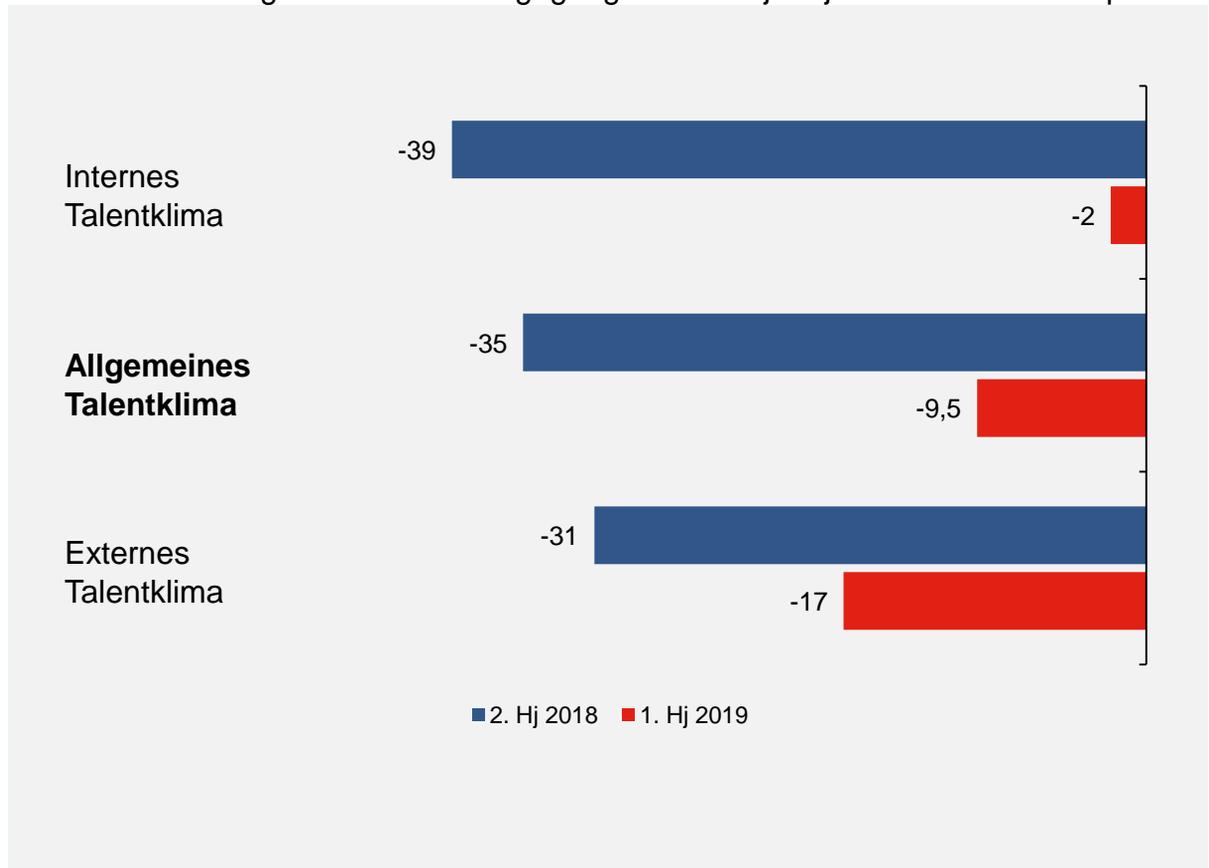


# Talentklima

## Internes Talentklima verbessert sich besonders deutlich

Als Ergebnis der sowohl verbesserten Talentlage als auch insgesamt optimistischerer Talenterwartungen zeigt die aktuelle Befragung eine Entspannung des Talentklimas. Dies gilt insbesondere für das interne Talentklima. Besonders ausschlaggebend hierfür sind die positiveren Prognosen zur Verfügbarkeit interner Talente.

Allgemeines und externes Talentklima bleiben zwar deutlich negativ, beide Richtwerte haben sich im Vergleich zum vorausgegangenen Halbjahr jedoch sichtbar entspannt.



Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100\*

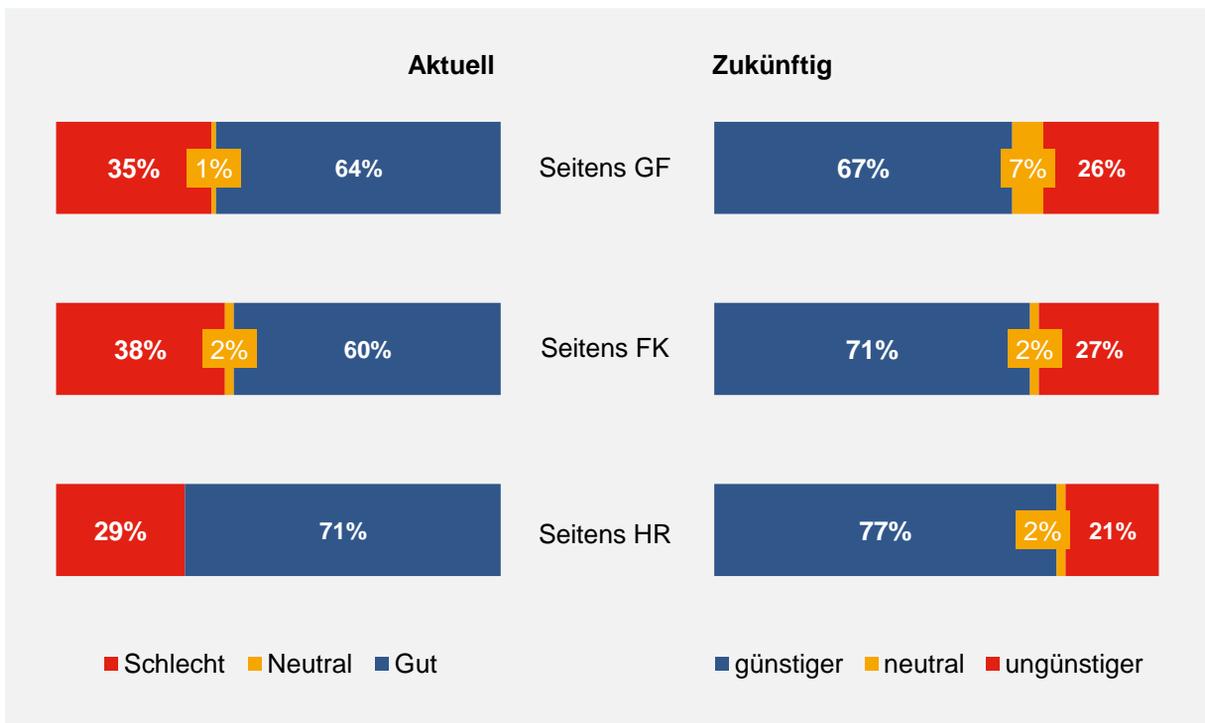
\* Das Talentklima ergibt sich aus der Kombination aus aktueller und erwarteter Einschätzung (genaue Berechnung s. Anhang)  
- 100 bedeutet, dass alle Befragten die Lage als schlecht einschätzen / eine Verschlechterung erwarten  
+100 bedeutet, dass alle Befragten die Lage als gut einschätzen / eine Verbesserung erwarten

# Commitmentlage und Erwartungen

## Commitment zum Talent Management ist auch beim Management vorhanden

Das Commitment des Personalbereichs zum Talent Management bleibt weiterhin am stärksten ausgeprägt, Führungskräfte und Geschäftsleitung zeigen jedoch keine deutlich geringere Bereitschaft, in Talent Management zu investieren. Trotz wahrgenommener Entspannung auf dem Talentmarkt sind die Befragten optimistisch und rechnen mit einem weiter steigendem Commitment zum Talent Management.

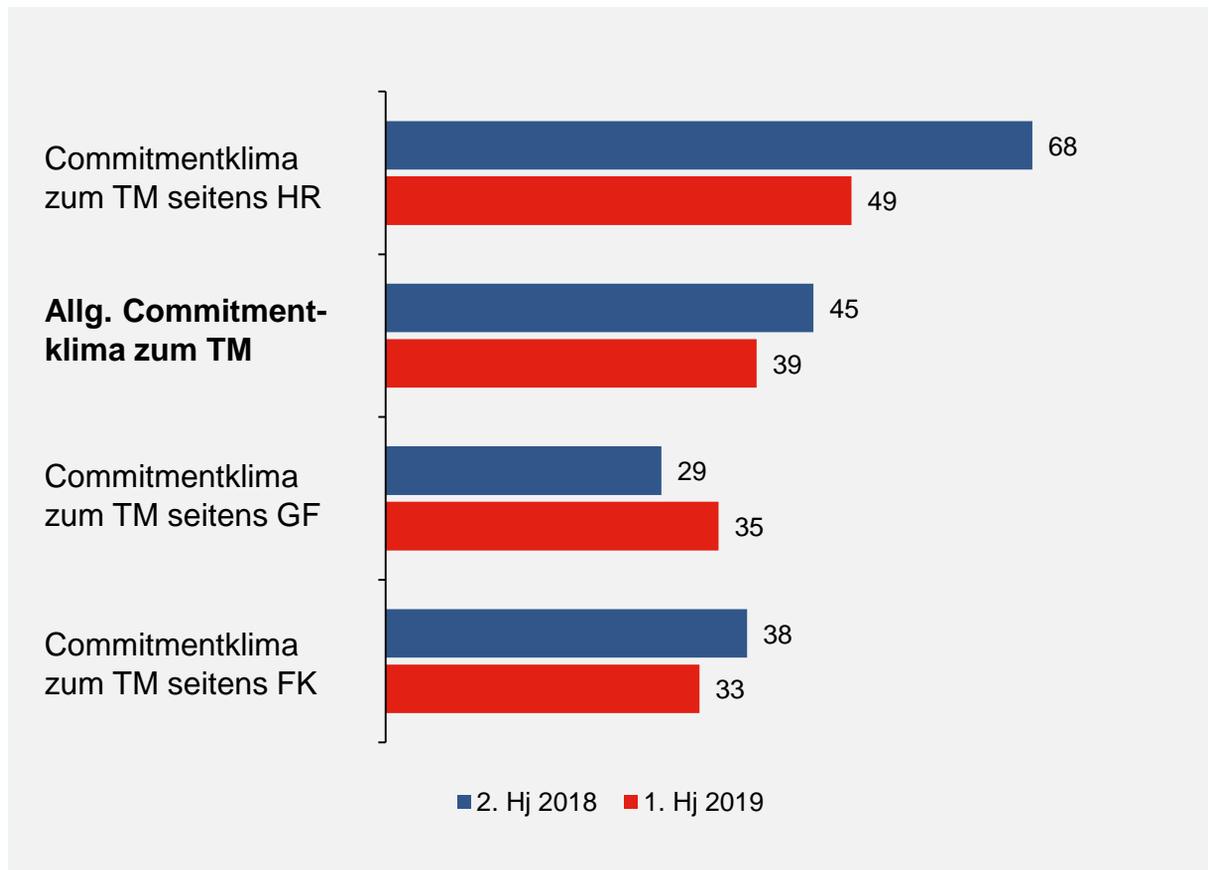
### Talent Management-Commitment: Aktuelle und zukünftige Bereitschaft, Ressourcen (Zeit und Geld) in Talent Management zu investieren



# Commitmentklima

## Commitment zum Talent Management nimmt bei HR wieder ab

Im Vergleich mit der zweiten Jahreshälfte 2018 fällt das allgemeine Commitmentklima etwas geringer aus. Dies liegt insbesondere an den deutlich niedrigeren Werten innerhalb des Personalbereichs. Seit Anfang 2017 zeichnet sich ein Negativtrend beim HR-Commitmentklima aus, der nur durch einen deutlichen positiven Peak im zweiten Halbjahr 2018 unterbrochen wurde (s. Commitmentklima im Zeitverlauf). Diese positive Entwicklung scheint demnach nicht nachhaltig gewesen zu sein.



Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100\*

\* Das Commitmentklima ergibt sich aus der Kombination aus aktueller und erwarteter Einschätzung (genaue Berechnung s. Anhang)

- 100 bedeutet, dass alle Befragten die Lage als schlecht einschätzen / eine Verschlechterung erwarten  
+100 bedeutet, dass alle Befragten die Lage als gut einschätzen / eine Verbesserung erwarten

# Inhalt

---

1. Im Fokus: Entscheidungsverhalten verschiedener Generationen

---

2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talentklima im Trend
- Das Commitmentklima im Trend

---

3. Aktuelle Lage und erwartete Entwicklung

- Aktuelle Talentlage und erwartete Entwicklung
- Commitmentlage und erwartete Entwicklung
- Aktuelles Talent- und Commitmentklima

---

**4. Anhang:**  
**Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung**

# Der Talent Klima Index (TKI)



---

Der Talent Klima Index (TKI) dient als Indikator für die Entwicklung des Arbeitsmarkts in Deutschland aus Unternehmenssicht, sowohl in Bezug auf interne als auch externe Talente.

Anhand weniger, prägnanter Fragen werden die aktuelle Situation und der erwartete Trend erhoben ([talentklimaindex.de](http://talentklimaindex.de)), wobei halbjährliche Befragungen eine Längsschnittbetrachtung ermöglichen.

---

## Themenfelder des Fragebogens

- **Internes Talent Management:**

- Die Verfügbarkeit von Talenten für zentrale Fach- und Führungspositionen auf dem internen Arbeitsmarkt – aktuell und zukünftig
- Die Fähigkeit des Unternehmens zur Identifikation und Entwicklung interner Talente

- **Externes Talent Management:**

- Die Verfügbarkeit von Talenten für zentrale Fach- und Führungspositionen auf dem externen Arbeitsmarkt – aktuell und zukünftig
- Die Fähigkeit des Unternehmens zur positiven Ansprache externer Talente

- **Commitment zum Talent Management:**

- Die Bereitschaft, in das interne und externe Talent Management Ressourcen im Sinne von Zeit und Geld zu investieren

- **Fokusthema der aktuellen Befragung:** Generationenvergleich

- Stellenbesetzungen intern / extern
- Berufliche Prioritäten

# Der Talent Klima Index (TKI)

Der Fragebogen ist bewusst sehr kurz gehalten – innerhalb weniger Minuten ist eine vollständige Beantwortung möglich unter: [talentklimaindex.de](http://talentklimaindex.de)

## TALENT-KLIMA-INDEX

25%

### Internes Talent Management

Die Verfügbarkeit von Talenten für zentrale Fach- und Führungspositionen auf unserem internen Arbeitsmarkt beurteile ich als:

a. momentan



b. zukünftig



Die Fähigkeit unseres Unternehmens (aufgrund von Instrumenten, Prozessen, Management-Verhalten etc.) zur Identifikation und Entwicklung interner Talente beurteile ich momentan als:



Mein Kommentar zu internen Talenten:

## TALENT-KLIMA-INDEX

75%

### Commitment

Das Commitment zum Talent-Management (= die Bereitschaft, erkennbar für das externe und interne Talent Management Ressourcen im Sinne von Zeit und Geld zu investieren) beurteile ich von Seiten der...

Momentan:

Zukünftig:

Geschäftsführung / Vorstand



Führungskräfte allgemein



Personalabteilung



Mein Kommentar zu unserem Commitment zum Talent-Management:

# Der Talent Klima Index (TKI)

## Fokusthema der aktuellen Befragung:

### Berufliche Prioritäten im Generationsvergleich:

#### Talente verschiedener Generationen (1/2)

Wie schätzen Sie aus Ihrer persönlichen Wahrnehmung heraus den Anteil der folgenden Altersgruppen bei Stellen-Neubesetzungen in Ihrem Unternehmen ein?

Interne Stellenbesetzungen:

+ Externe

Die Summe muss gleich 100 sein.

Nur ganzzahlige Werte können in diese Felder eingegeben werden.

Baby-Boomer - Jahrgang bis 1965:	<input type="text" value="25"/>	%
Generation X - Jahrgang 1966 - 1980:	<input type="text" value="25"/>	%
Millenials Y - Jahrgang 1981- 1995:	<input type="text" value="25"/>	%
Generation Z - Jahrgang ab 1996:	<input type="text" value="25"/>	%

Verbleibend: 0 %

Gesamt: 100 %

#### Talente verschiedener Generationen (2/2)

Man liest viel über die Wünsche verschiedener Generationen in Bezug auf ihren Arbeitgeber. Uns interessieren jedoch Ihre tatsächlichen Erfahrungen mit Vertretern der Generationen. Bitte erinnern Sie sich an konkrete Entscheidungen der Generationsvertreter für oder gegen eine Tätigkeit. **Welche Prioritäten waren letztlich tatsächlich** mehr oder weniger **ausschlaggebend** für deren Entscheidungen? Sie können die Prioritäten durch die Anordnung in einer Rangfolge darstellen. Schieben Sie hierzu die Entscheidungskriterien von links nach rechts.

„Baby-Boomer“ - Jahrgang bis 1965:

+ Gen. X + Gen. Y + Gen. Z

Ihre Auswahl

Ihre Rangfolge

<input type="checkbox"/> Einkommen	
<input type="checkbox"/> Status	
<input type="checkbox"/> Gestaltungs-/Einflussmöglichkeiten	
<input type="checkbox"/> Work-Life-Balance	
<input type="checkbox"/> Aufgabeninhalte	
<input type="checkbox"/> Arbeitsplatzsicherheit	
<input type="checkbox"/> Sinnhaftigkeit oder gesellschaftlicher Beitrag	
<input type="checkbox"/> Individuelle Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	

anderer hoch priorisierter Entscheidungsfaktor:

# Der Talent Klima Index (TKI)

## Berechnung des Talentklimas auf Grundlage von Salden

Grundlage für die Saldoberechnung ist die Kodierung der Antworten:

0–49% = schlecht / ungünstiger

50% = keine Berücksichtigung in der Formel

51–100% = gut/günstiger

Saldo Lage = gut – schlecht

Saldo Erwartungen = günstiger – ungünstiger

Talentklima =  $\sqrt{(Lage + 200) \times (Erwartungen + 200)} - 200$

Wertebereich:

Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100

Bsp.: -100 bedeutet, dass alle Befragten die Lage als schlecht einschätzen / eine Verschlechterung erwarten

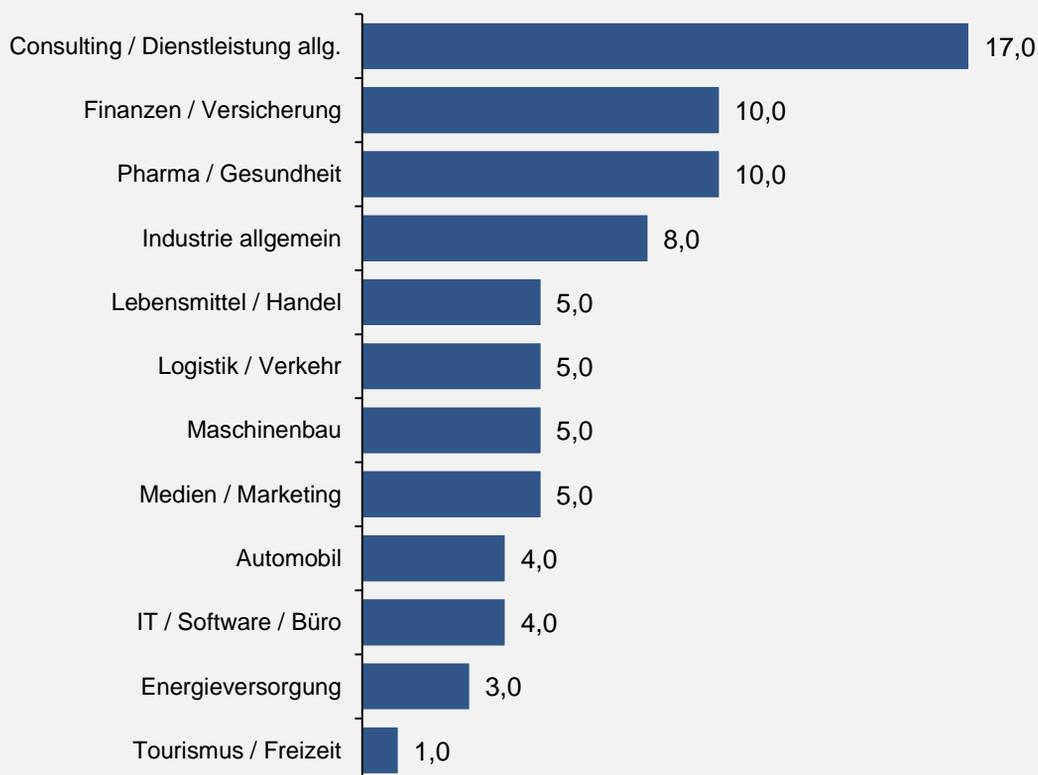
# Befragung 1. Halbjahr 2019

## Branchenverteilung

Über die Internetseite [www.profil-m.de/publikationen/talent-klima-index](http://www.profil-m.de/publikationen/talent-klima-index), diverse Newsletter und Direktansprache wurden Branchenvertreter kontaktiert, woraus 78 auswertbare Datensätze resultierten. Diese verteilen sich folgendermaßen:

### Branche

(Häufigkeit in Prozent, fehlend auf 100 = k.A., Angaben hierzu waren freiwillig)



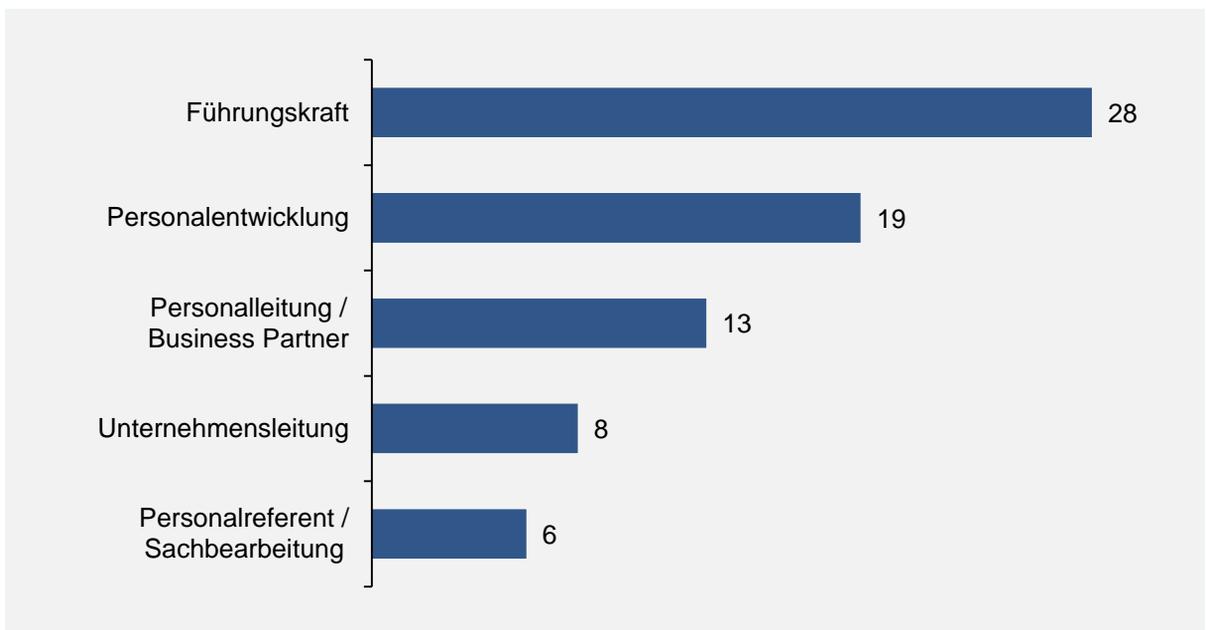
# Befragung 1. Halbjahr 2019

## Teilnehmer der Befragung nach Funktion

Der größte Teil der Teilnehmer stammt bei dieser Befragung aus der Gruppe der Führungskräfte. Insgesamt sind aber wieder überwiegend die verschiedenen Personalfunktionen vertreten, Geschäftsführer / Vorstände hingegen eher selten.

### Aktuelle Position

(Häufigkeit in Prozent, fehlend auf 100 = k.A., Angaben hierzu waren freiwillig)



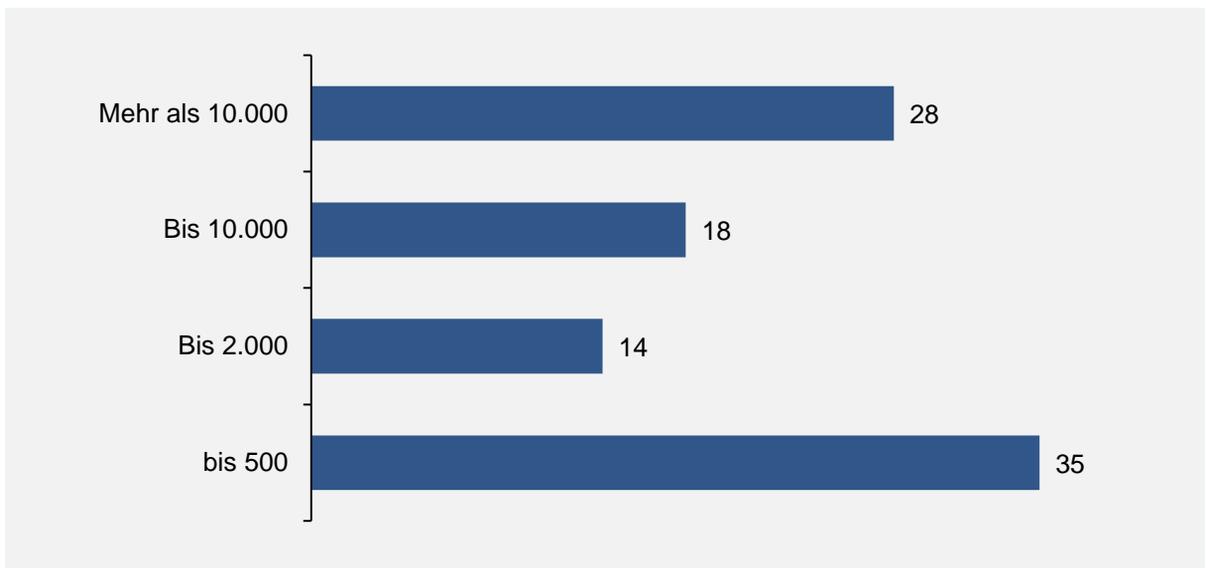
# Befragung 1. Halbjahr 2019

## Anzahl der Mitarbeiter der befragten Unternehmen

Im aktuellen Datensatz sind überwiegend Beteiligten aus recht kleinen Unternehmen und aus (Groß-) Konzernen vertreten. Typische Mittelstandsvertreter etwas seltener.

### Anzahl Mitarbeiter

(Häufigkeit in Prozent, fehlend auf 100 = k.A, Angaben hierzu waren freiwillig)





TALENT KLIMA INDEX

# Talent Klima Index

Ergebnisse 1. Halbjahr 2019  
Ausführliche Auswertung



**Kontakt:**

**Hochschule Fresenius**  
**Fachbereich Wirtschaft und Medien GmbH**  
Prof. Dr. Klaus Stulle  
Im MediaPark 4c  
50670 Köln  
T. +49 221 973 199-92  
stulle@hs-fresenius.de  
www.hs-fresenius.de

**Profil M Beratung für Human Resources**  
**Management GmbH & Co. KG**  
Anja Beenen  
Berliner Straße 131  
42929 Wermelskirchen  
T. +49 21 96 70 68-204  
anja.beenen@profil-m.de  
www.profil-m.de