

# TALENT KLIMA INDEX

**ERGEBNISSE 2. HALBJAHR 2018**  
**AUSFÜHRLICHE AUSWERTUNG**

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 (<http://talentklimaindex.de/>). Halbjährliche Befragungen ermöglichen eine Längsschnittbetrachtung.

Hier vorgestellt werden die Ergebnisse der **Befragung im 2. Quartal 2018**. Diese basieren auf einer Stichprobe mit 71 verwertbaren Datensätzen, bestehend aus Personalexperten, Führungskräften und Mitgliedern der Unternehmensleitung. Dabei resultiert als zentrale Erkenntnis:

- **Tauwetter auf dem externen Talentmarkt?**

Während sich das interne Talentklima, wie schon in den zurückliegenden Datenerhebungen, noch weiter verschlechtert hat, weist das externe Talentklima zum ersten Mal einen deutlichen Positivtrend auf. Ob diese Entspannung nachhaltig ist, kann nur durch die nächsten Befragungen beantwortet werden.

- **Commitment für Talent Management steigt ebenfalls wieder an:**

Die in den letzten Befragungen befürchtete Resignation hat sich im 2. Halbjahr 2018 nicht bestätigt. Die Bereitschaft für Talent Management ist insgesamt wieder deutlich angestiegen, nicht nur mit Blick auf die HR-Bereiche, sondern insbesondere auch das Commitment der Führungskräfte zum Talent Management.

- **Vorgesetzteneinschätzung durch selbstgesteuerte Talentanalyse ergänzen:**

Die mit Abstand verbreitetste Maßnahme des internen Talent Managements ist die Potenzialeinschätzung durch den Vorgesetzten. Ihre Effektivität wird jedoch deutlich geringer eingeschätzt. Bei der selbstgesteuerten Talentanalyse durch Mitarbeiter, zum Beispiel in Orientierungscetern oder Online-Analyseverfahren zeigt sich ein entgegengesetzter Effekt. Die Zahl der entsprechenden Angebote für Mitarbeiter ist gemessen an der vermuteten Effektivität solcher Maßnahmen sehr gering. Nicht zuletzt in Zeiten von New Work, geändertem Führungsverständnis und selbstgesteuerter Weiterentwicklung verspricht eine intelligente Kombination beider Tools die beste Effektivität.

1. Kapitel  
**Gesamttrends im Zeitverlauf**
2. Kapitel  
**Aktuelle Lage und erwartete Entwicklung**
3. Kapitel  
**Fokusthema der aktuellen Befragung:  
Maßnahmen im internen Talent Management**
4. Kapitel  
**Anhang: Erläuterungen zum TKI sowie zur  
Datenerhebung**

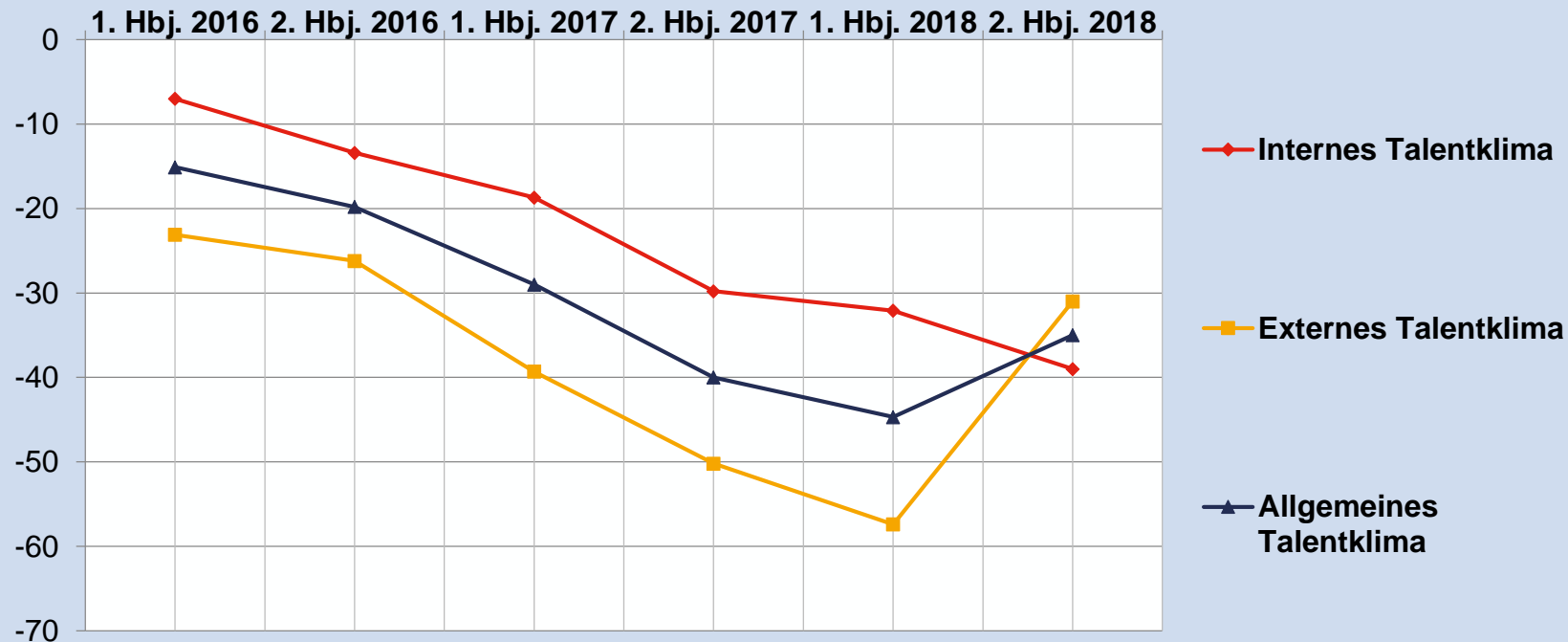
# GESAMTTRENDS IM ZEITVERLAUF

# DAS TALENTKLIMA IM TREND

## NEGATIV-TREND DES TALENTKLIMAS ERSTMALS UNTERBROCHEN

Das **Talentklima** wird von den Befragten auch im zweiten Halbjahr 2018 als **negativ** bewertet. Allerdings wurde in dieser sechsten TKI-Datenerhebung der anhaltende **Abwärtstrend zum ersten Mal gestoppt**. Dies ist maßgeblich begründet durch eine deutliche **Erholung des externen Talentklimas**.

### Talentklima\* im Zeitverlauf



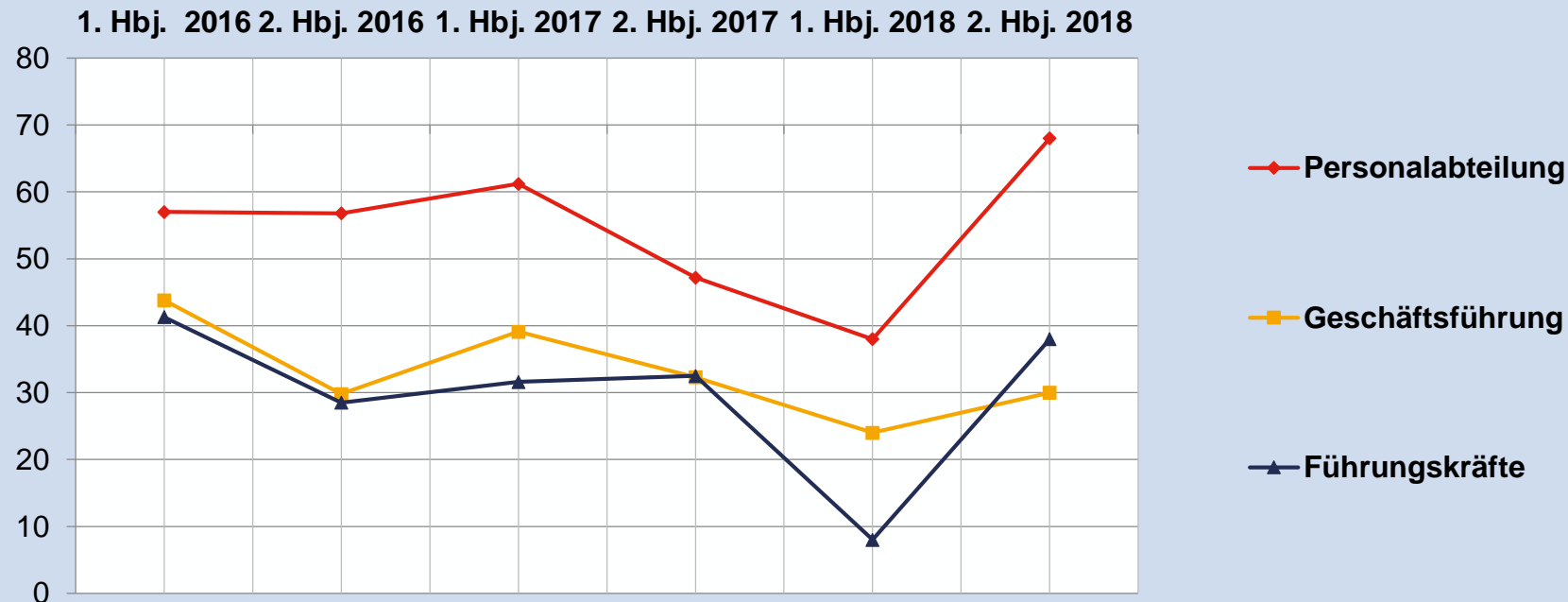
\* Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100. Das Talentklima ergibt sich aus der Kombination aus aktueller und erwarteter Einschätzung (genaue Berechnung s. Anhang)

# DAS COMMITMENTKLIMA IM TREND

## FÜHRUNGSKRÄFTE ZEIGEN MEHR COMMITMENT ALS TOP MANAGEMENT

Auch in Bezug auf das **Commitment** zum Talent Management sind die Befragten gegenüber den vorherigen Erhebungen **wieder positiver** gestimmt. Dies trifft insbesondere auf die Bereitschaft der Personalabteilung und der Führungskräfte in Talent Management zu investieren zu. Erstmals liegt das **Commitment zum Talent Management von Seiten der Führungskräfte sogar oberhalb der Geschäftsleitung**.

### 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)

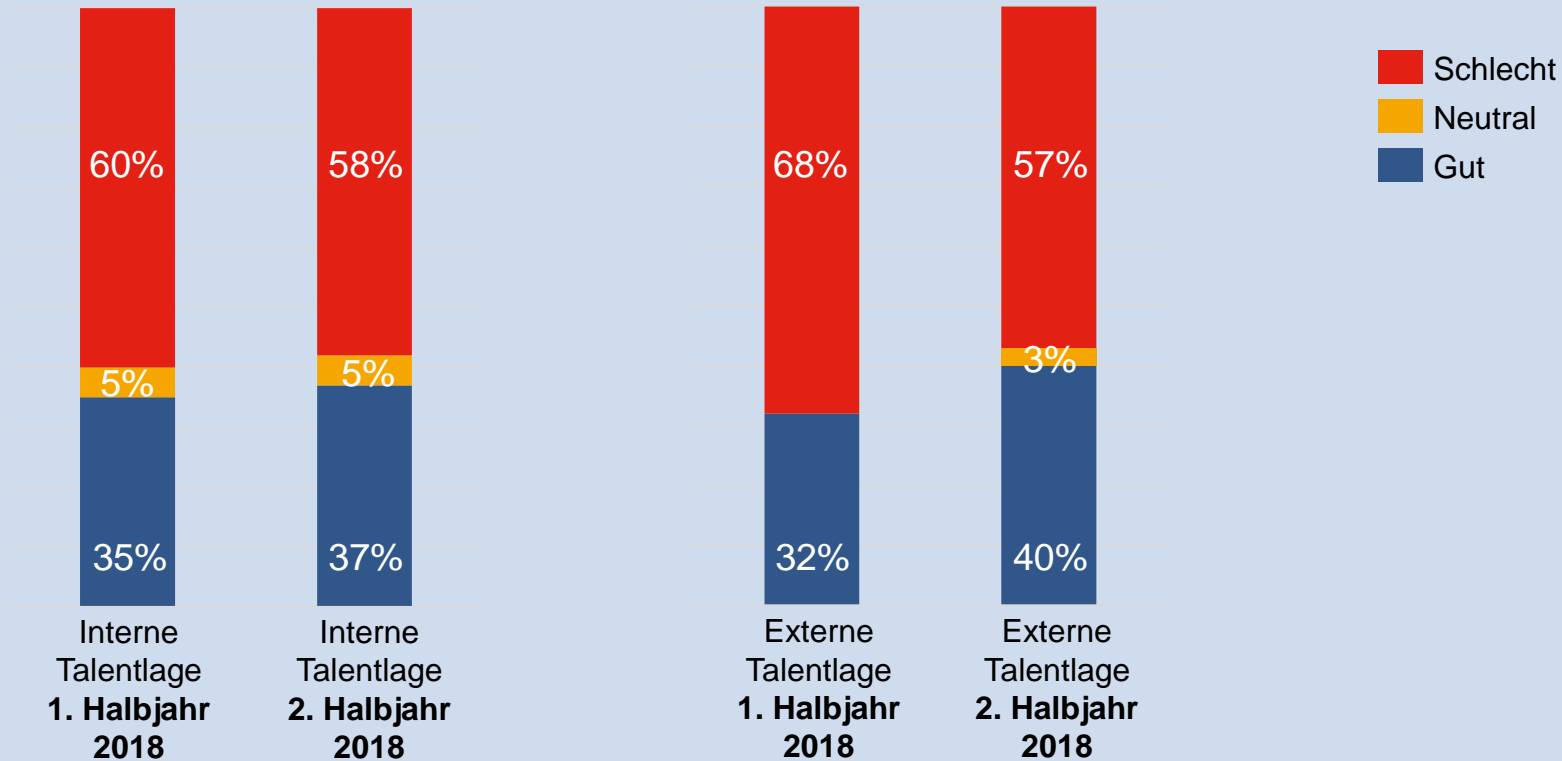
# AKTUELLE LAGE UND ERWARTETE ENTWICKLUNG

# TALENTLAGE

## EXTERNE TALENTLAGE ERHOLT SICH

Die Verfügbarkeit interner und externer Talente, die sog. „Talentlage“, wird weiterhin als **schwierig** eingeschätzt. Nur 37% bzw. 40% beurteilen diese als gut. Allerdings **nähern sich die Einschätzungen der internen und externen Talentlage** einander an. Insbesondere die Einschätzung der Verfügbarkeit externer Talente ist sichtlich positiver als im 1. Halbjahr 2018.

Talentlage: Aktuelle Verfügbarkeit von Talenten

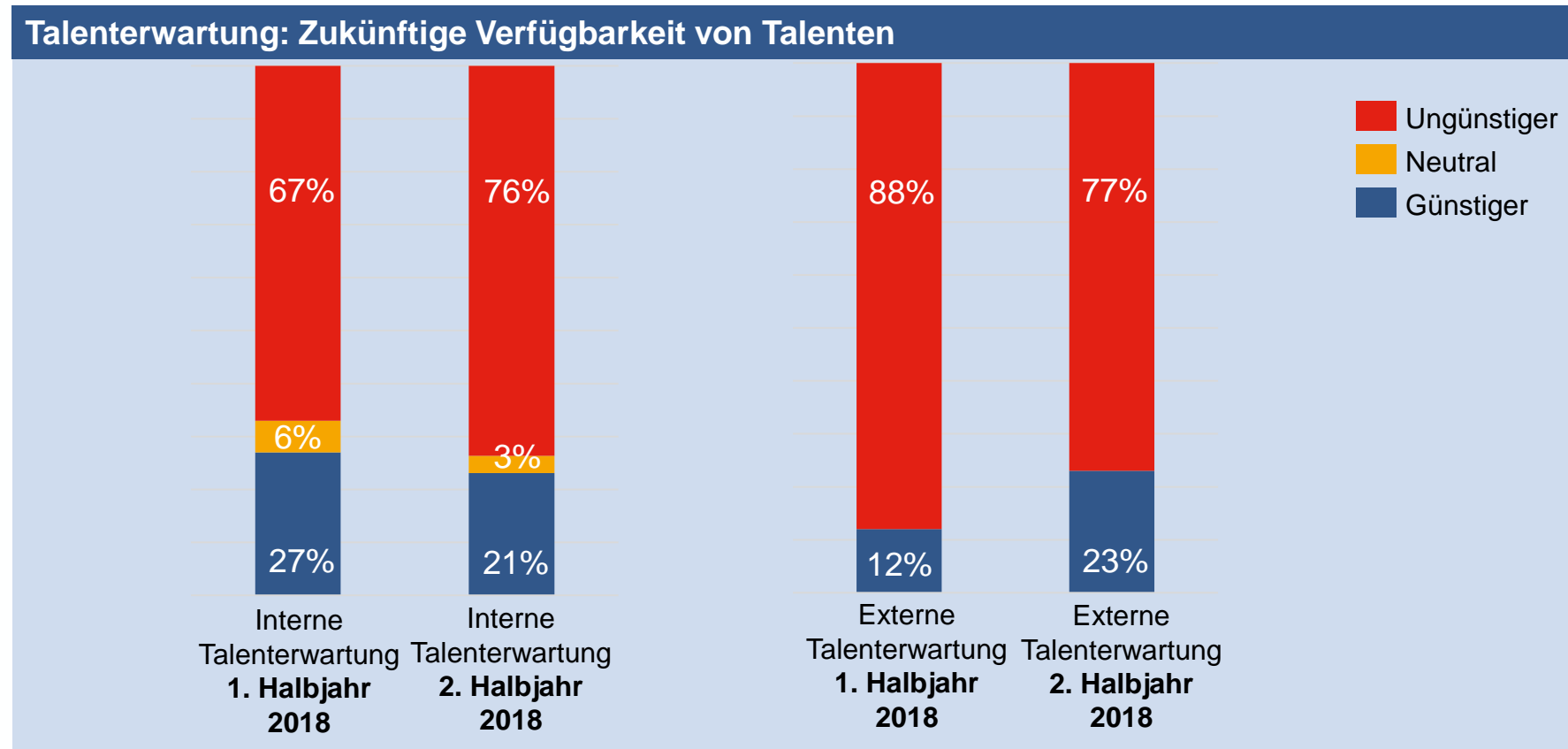




# TALENTERWARTUNGEN

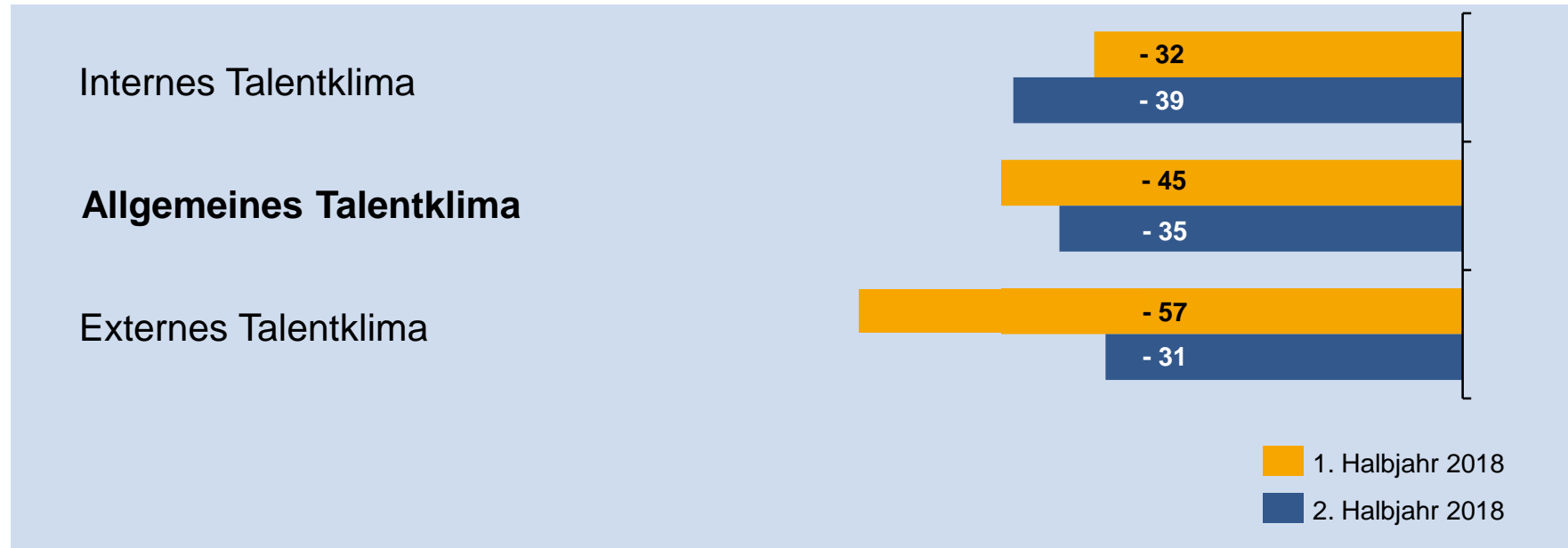
## PROGNOSEN BLEIBEN JEDOCH PESSIMISTISCH

Sowohl für die Verfügbarkeit interner als auch für externe Talente fallen die **Erwartungen an die künftige Entwicklung wenig optimistisch** aus. Während jedoch die Prognosen zur Verfügbarkeit interner Talente leicht pessimistischer ausfallen, zeigt sich eine leicht optimistischere Erwartung bei den externen Talenten.



# TALENTKLIMA

## EXTERNES TALENTKLIMA DEUTLICH VERBESSERT



\* 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

Wenn Talentlage und Talenterwartungen zum sog. „Talentklima“ zusammengefasst werden, zeigt sich in der aktuellen Befragung eine **Stimmungseintrübung beim internen Talentklima**, das erstmals **schlechter als das externe eingeschätzt** wird. Aufgrund der deutlichen Erholung des externen Talentklimas resultiert jedoch insgesamt **ein positiveres allgemeines Talentklima**. „Positiver“ kann hier allerdings nur als „weniger schlecht“ verstanden werden, denn insgesamt ist das Talent Klima nach wie vor deutlich negativ.

# COMMITMENTLAGE UND ERWARTUNGEN

## HOHES UND WACHSENDES COMMITMENT DER PERSONALBEREICHE

Das **Commitment der Personalabteilung zum Talent Management ist deutlich am stärksten ausgeprägt** und wird in Zukunft noch weiter ansteigen. Aber auch übergreifend sind die Befragten mit **Blick auf die Zukunft optimistisch** und rechnen klar mit steigendem Commitment. Besonders erfreulich sind die positiven Commitment-Ergebnisse der Führungskräfte, die zum ersten Mal sogar oberhalb der Geschäftsleitung liegen.

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

Schlecht Neutral Gut

Günstiger Neutral Ungünstiger

Aktuell

Zukünftig



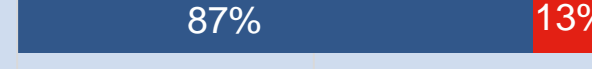
Seitens GF



Seitens FK

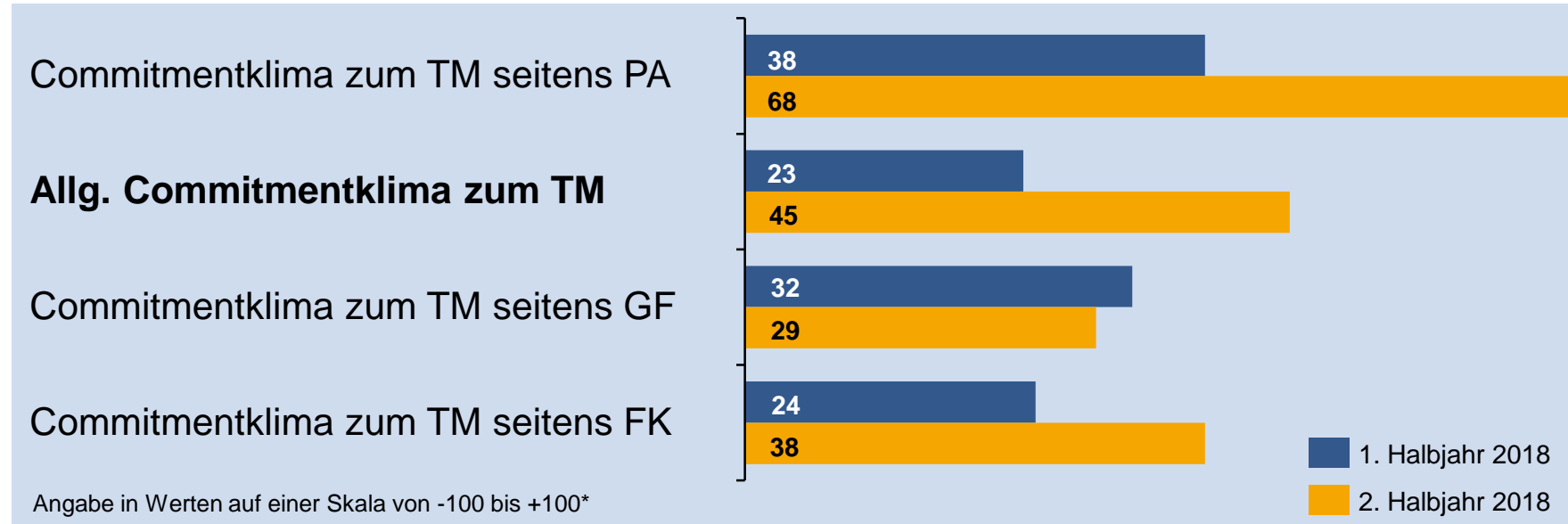


Seitens PA



# COMMITMENTKLIMA

## COMMITMENT ZUM TALENT MANAGEMENT NIMMT ALLGEMEIN WIEDER ZU



\* 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

Im Vergleich mit der ersten Jahreshälfte 2018 fällt das Commitmentklima, also die Bereitschaft zum aktiven Talent Management, insbesondere in Bezug auf die Personalabteilung und die Führungskräfte positiver aus. Hierdurch **steigt auch das allgemeine Commitmentklima** als Durchschnittswert.

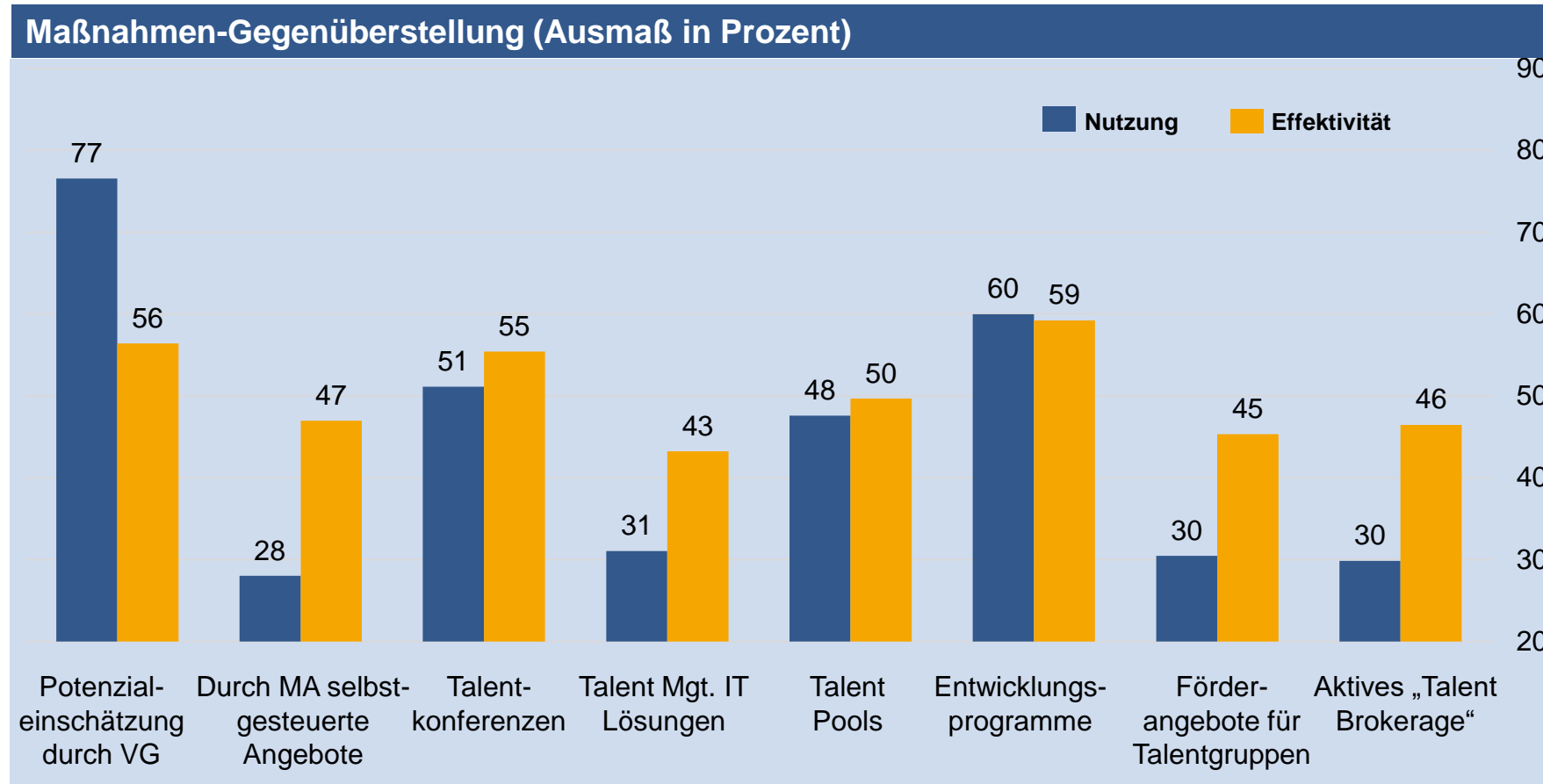
Der befürchtete Resignationseffekt in der ersten Jahreshälfte 2018 konnte somit mit dieser neuen TKI-Untersuchung aktuell nicht bestätigt werden.

# FOKUSTHEMA DER AKTUELLEN BEFRAGUNG: MAßNAHMEN IM INTERNEN TALENT MANAGEMENT

# FOKUSFRAGE IM 2. HALBJAHR 2018

## MAßNAHMEN IM INTERNEN TALENT MANAGEMENT

Als aktuelle Fokusfrage wurden in dieser TKI-Erhebung **acht verschiedene interne Maßnahmen des Talent Managements** in Bezug auf Nutzungshäufigkeit und Wirksamkeit erfragt. Diese verteilen sich folgendermaßen:



## AUSWAHL DER INTERNEN TALENT MANAGEMENT-MAßNAHMEN OFT NICHT EFFIZIENT

- **Klassiker wie Entwicklungsprogramme, Sichtungsrunden und Talent Pools werden effizient genutzt**  
Nutzung und Wirksamkeit von Entwicklungsprogrammen für bestimmte Zielfunktionen oder Führungsebenen, Sichtungsrunden (Talent Boards) und Talent Pools liegen auf etwa gleich hohem Niveau. Sie sind somit ausgewogen und zeigen eine effiziente Nutzung auf.
- **Die breit etablierte Potenzialeinschätzung durch den Vorgesetzten erfüllt oft nicht ihren Zweck**  
Die Potenzialeinschätzung durch den Vorgesetzten wird mit Abstand als die am meisten verbreitete Maßnahme des internen Talent Managements genannt (77% Zustimmung), auch wenn deren Effektivität darunter liegt (56%) und die Effektivität vieler anderer Maßnahmen nicht übertrifft.
- **Von Mitarbeitern selbst gesteuerte Angebote sind zu selten vorhanden**  
Insbesondere bei Angeboten an Mitarbeiter zur selbstgesteuerten Talentanalyse, zum Beispiel durch Orientierungscenter oder Online-Analyseverfahren, ist das Delta zwischen Nutzungshäufigkeit (28%) der Unternehmen und vermuteter Wirksamkeit (47%) besonders stark ausgeprägt. Dabei könnten diese Angebote gut geeignet sein, um z.B. die Schwächen der Potenzialeinschätzung durch den Vorgesetzten auszugleichen.
- **Auch in anderen Bereichen werden effektive Maßnahmen zu selten genutzt**  
Sowohl beim aktiven „Talent Brokerage“ durch HR zur gezielten Vermittlung von Talenten (Nutzung 30% / Effektivität 46%) , speziellen Talent Management IT Lösungen (Nutzung 31% / Effektivität 43%) und Förderangeboten für bestimmte Talentgruppen wie für Frauen oder ältere Mitarbeiter (Nutzung 30% / Effektivität 45%) liegt die Verbreitung nicht nur auf einem relativ niedrigen Wert, sondern auch unterhalb der vermuteten Wirksamkeit.

# ANHANG: ERLÄUTERUNGEN ZUM TKI SOWIE ZUR DATENERHEBUNG



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 (<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: Maßnahmen zur Gewinnung interner Talente**

- Nutzungsintensität
- Effektivität

# DER TALENT KLIMA INDEX (TKI)

Der Fragebogen ist bewusst sehr kurz gehalten - innerhalb weniger Minuten ist eine vollständige Beantwortung möglich unter: <http://talentklimaindex.de/>



## 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:

## 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:

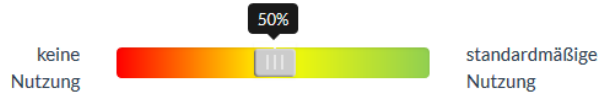
### Maßnahmen im internen Talent Management

#### TALENT KLIMA INDEX

Aktuell im Fokus: Maßnahmen im internen Talent Management (1/2)

Welche Maßnahme nutzen Sie?

Potenzialeinschätzung durch den Vorgesetzten



Wie schätzen Sie die Effektivität derzeit ein?

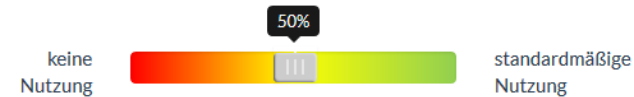


#### TALENT KLIMA INDEX

Aktuell im Fokus: Maßnahmen im internen Talent Management (2/2)

Welche Maßnahme nutzen Sie?

Talent Pools (für bestimmte Zielfunktionen oder Führungsebenen)



Wie schätzen Sie die Effektivität derzeit ein?



# DER TALENT KLIMA INDEX (TKI)

## FOKUSTHEMA DER AKTUELLEN BEFRAGUNG:

### Übersicht der eingeschätzten Maßnahmen des internen Talent Managements:

1. Potenzialeinschätzung durch den Vorgesetzten
2. Angebote an Mitarbeiter zur selbstgesteuerten Talentanalyse (Orientierungcenter, Online-Analyseverfahren, ...)
3. Sichtungsrunden / Talent Boards (zur Talentidentifikation sowie Nachfolgeplanung)
4. Spezielle Talent Management IT Lösungen
5. Talent Pools (für bestimmte Zielfunktionen oder Führungsebenen)
6. Entwicklungsprogramme (für bestimmte Zielfunktionen oder Führungsebenen)
7. Förderangebote für bestimmte Talentgruppen (z.B. für Frauen, ältere Mitarbeiter)
8. Aktives „Talent Brokerage“ (HR-Rolle zur gezielten internen Vermittlung von Talenten)

# 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:

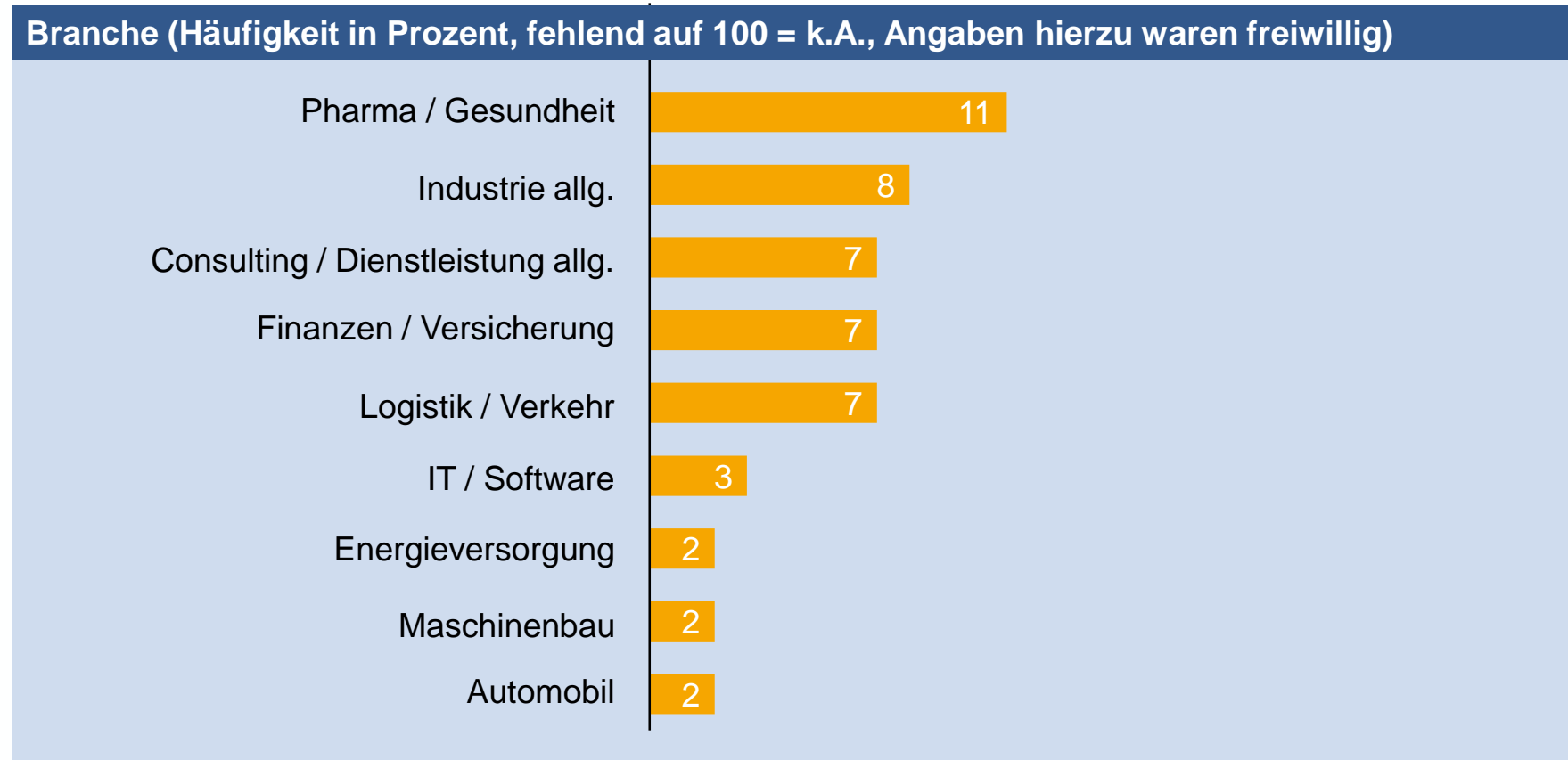
Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100

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

# BEFRAGUNG 2. HALBJAHR 2018

## BRANCHENVERTEILUNG

Über die Internetseite <https://www.profil-m.de/publikationen/talent-klima-index/>, diverse Newsletter und Direktansprache wurden Branchenvertreter kontaktiert, woraus 71 auswertbare Datensätze resultierten, davon keiner auf Englisch. Diese verteilen sich folgendermaßen:



# BEFRAGUNG 2. HALBJAHR 2018

## TEILNEHMER DER BEFRAGUNG NACH FUNKTION

Ein größerer Teil der Teilnehmer stammt aus verschiedenen Personalfunktionen. Führungskräfte sind ebenfalls recht häufig vertreten, Geschäftsführer / Vorstände hingegen selten. Allerdings haben viele Befragte keine Angaben zu ihrer Funktion gemacht.

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

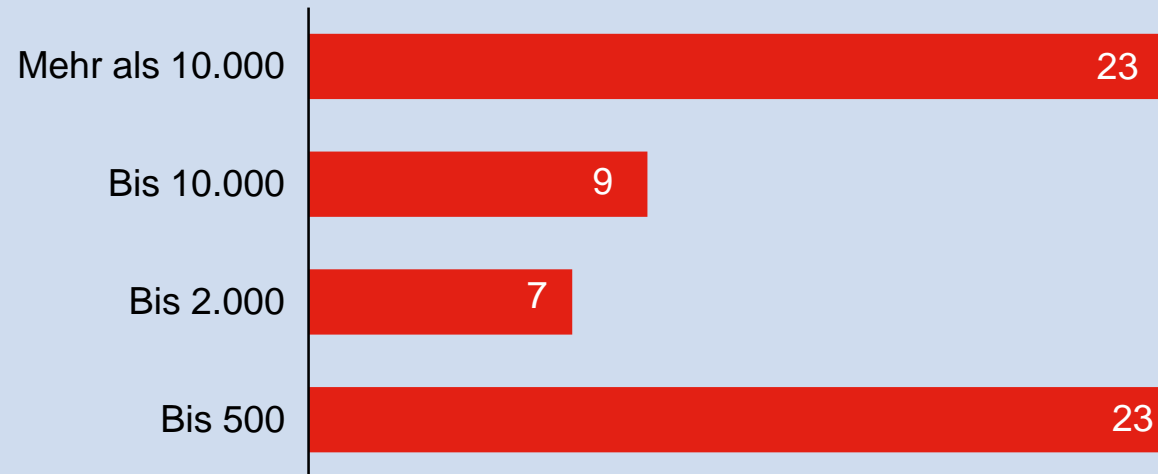


# BEFRAGUNG 2. HALBJAHR 2018

## TEILNEHMER DER BEFRAGUNG NACH UNTERNEHMENSGRÖÖE

Im aktuellen Datensatz waren überwiegend auf der einen Seite Beteiligte aus (Groß-) Konzernen und auf der anderen Seite aus kleinen Unternehmen vertreten. Mittelgroße Unternehmen von 500 bis 10.000 Mitarbeitern nehmen seltener teil.

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





# KONTAKTDATEN

## **Hochschule Fresenius Fachbereich Wirtschaft und Medien GmbH**

Prof. Dr. Klaus Stulle

Im MediaPark 4c • 50670 Köln

+49 221 - 97 31 99 – 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

+49 21 96 / 70 68-204

anja.beenen@profil-m.de

www.profil-m.de