



TALENT KLIMA INDEX

# Talent Klima Index

Ergebnisse 2. Halbjahr 2019  
Im Fokus: Sinnerleben  
am Arbeitsplatz



**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 fortgesetzte Längsschnittbetrachtung.
- Hier vorgestellt werden die Ergebnisse der Befragung im 2. Halbjahr 2019. Diese basieren auf einer Stichprobe mit 69 verwertbaren Datensätzen, bestehend aus Personalexperten, Führungskräften und Mitgliedern der Unternehmensleitung. Hieraus resultieren folgende zentrale Erkenntnisse:
  - **Purpose von großer Bedeutung, jedoch für die meisten herausfordernd:**  
Das Thema „Sinnerleben am Arbeitsplatz“ ist in den Augen der meisten Befragten von großer Bedeutung und sollte zur Gewinnung / Bindung interner und externer Talente zunehmend berücksichtigt werden. Doch dieses Ziel bedeutet eine ernsthafte Herausforderung im betrieblichen Alltag, der sich die Unternehmen bislang mit sehr heterogener Intensität stellen. Die Unternehmen unterscheiden sich jedoch stark darin, inwieweit Sie diesbezüglich schon aktiv geworden sind.
  - **Positiver Trend des Talentklimas war nicht nachhaltig:**  
Während die letzten beiden Datenerhebungen auf eine Entspannung des internen und externen Talentklimas hingedeutet haben, wurde dieser Trend im 2. Halbjahr 2019 unterbrochen. Momentan bewegen sich die Werte in etwa auf dem Niveau von 2016/17. Absolut gesehen ist das Talentklima weiterhin negativ.
  - **Enger Zusammenhang zwischen Talentklima und Konjunktur:**  
Erstmals wurden die TKI-Ergebnisse mit den analog erhobenen Daten aus dem ifo-Geschäftsklimaindex gegenübergestellt. Dabei zeigt sich erwartungsgemäß und statistisch abgesichert ein spiegelbildlicher Verlauf: Steigen die Konjunkturprognosen, reduziert sich das Talentklima und damit die wahrgenommene Verfügbarkeit interner und externer Talente. Damit konnte zum ersten Mal der deutliche Zusammenhang zwischen allgemeiner Geschäftsentwicklung und Arbeitsmarkt belegt werden.

# Inhalt

---

## 1. Im Fokus: Sinnerleben am Arbeitsplatz

---

### 2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talentklima im Trend
- Zusammenhang TKI mit ifo-Geschäftsklimaindex
- 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

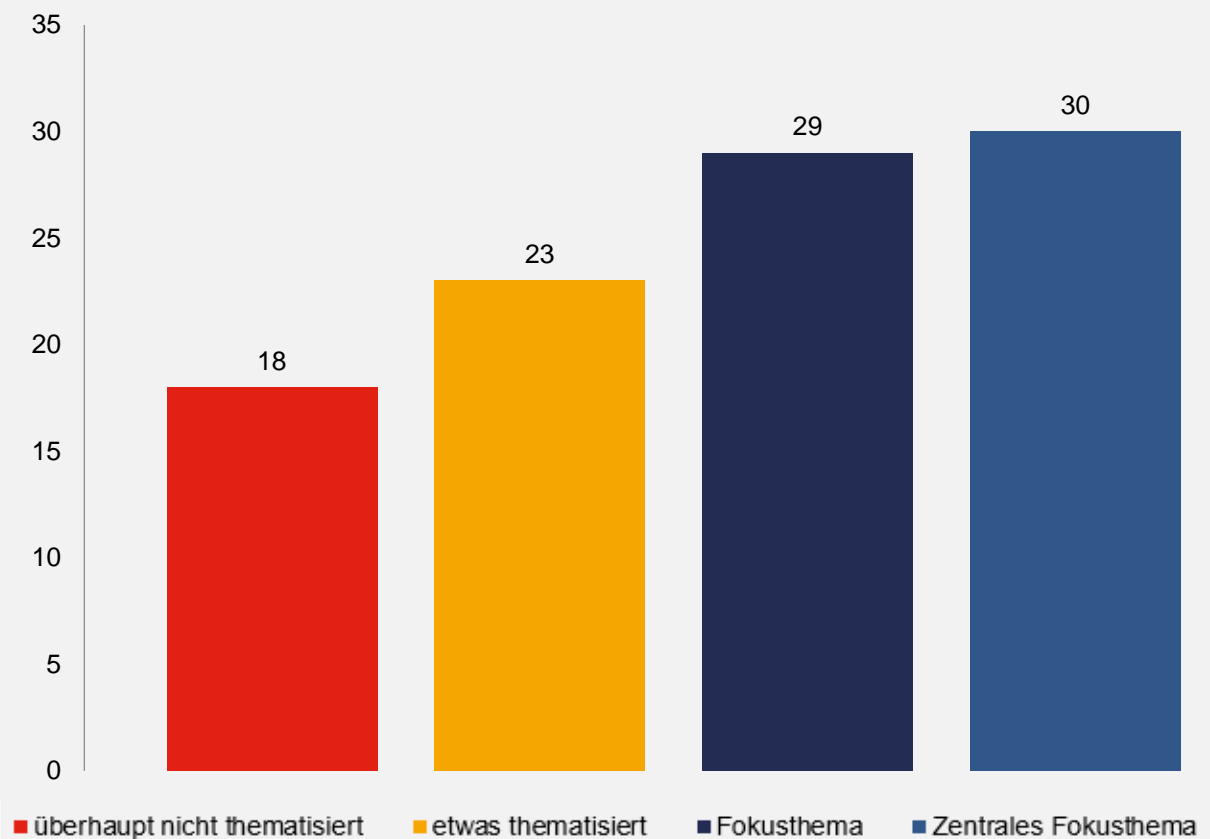
# Im Fokus: Sinnerleben

## Das Sinnerleben am Arbeitsplatz ist in Unternehmen ein aktuelles Fokusthema

Ca. 60 Prozent der Befragten beschreiben das Sinnerleben der Mitarbeiter als Fokusthema in ihren Unternehmen. In weniger als 20% der Unternehmen wird der sogenannte „Purpose“ allerdings bislang noch überhaupt nicht thematisiert.

### Stellenwert des „Sinnerleben der Mitarbeiter am Arbeitsplatz“ in aktuellen internen Diskussionen?

(Zustimmung in 0-24, 25-50, 51-75, 76-100 Prozent)



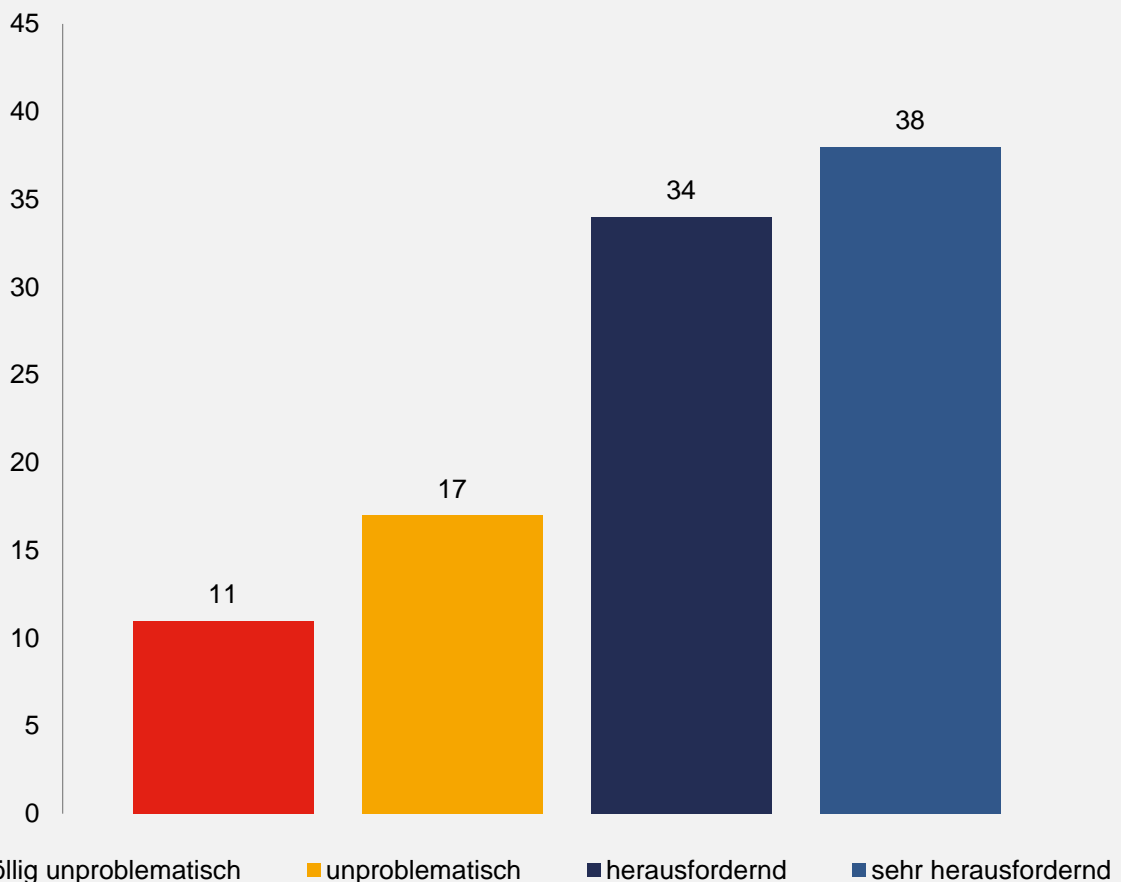
# Im Fokus: Sinnerleben

## Für die meisten Unternehmen stellt der Wunsch nach Sinn eine Herausforderung dar

Mehr als zwei Drittel erleben den Wunsch der Mitarbeiter nach „Sinn“ für Unternehmen in ihrer spezifischen Branche und Situation als echte Herausforderung. Nur gut 10 Prozent erleben dies als völlig unproblematisch.

### Wie herausfordernd ist der Wunsch nach „Sinnerleben“ der Mitarbeiter“?

(Zustimmung in 0-24, 25-50, 51-75, 76-100 Prozent)

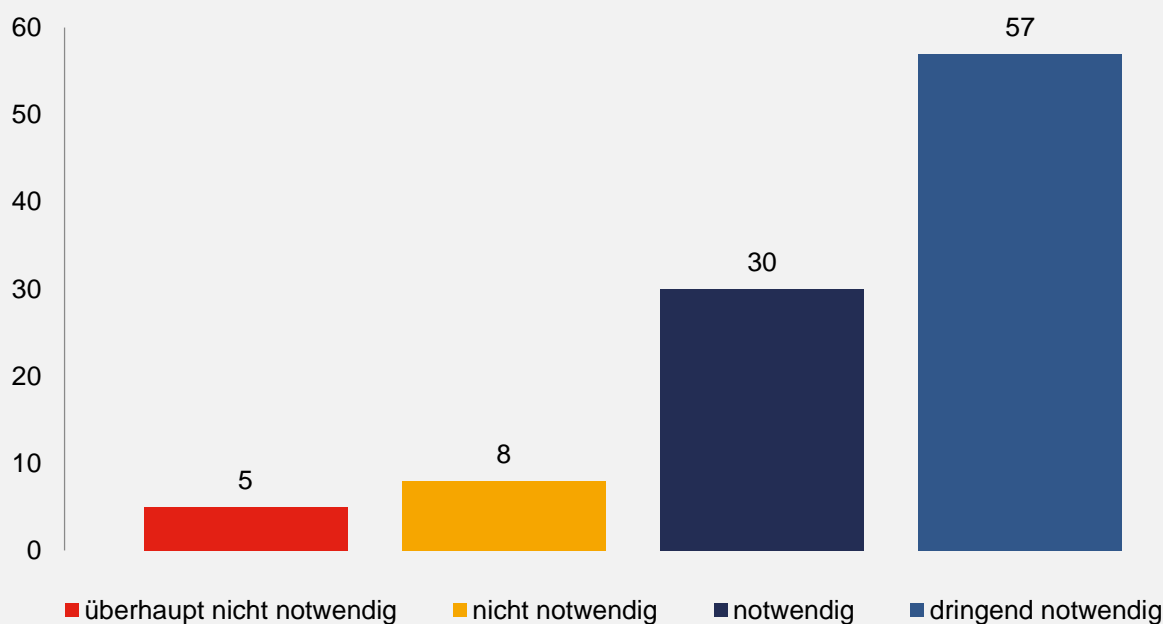


# Im Fokus: Sinnerleben

## Passende Maßnahmen sind dringend erforderlich, um Sinnerleben zu ermöglichen

Die sehr große Mehrheit der Befragten halten entsprechende Maßnahmen für geboten, um aktuellen und künftigen Mitarbeitern ein aktives Sinnerleben zu bieten.

**Inwieweit sehen Sie die Notwendigkeit, Maßnahmen zu ergreifen, um internen und externen Talenten durch die Unternehmenszugehörigkeit ein attraktives Sinnerleben bieten zu können?**  
(Zustimmung in 0-24, 25-50, 51-75, 76-100 Prozent)



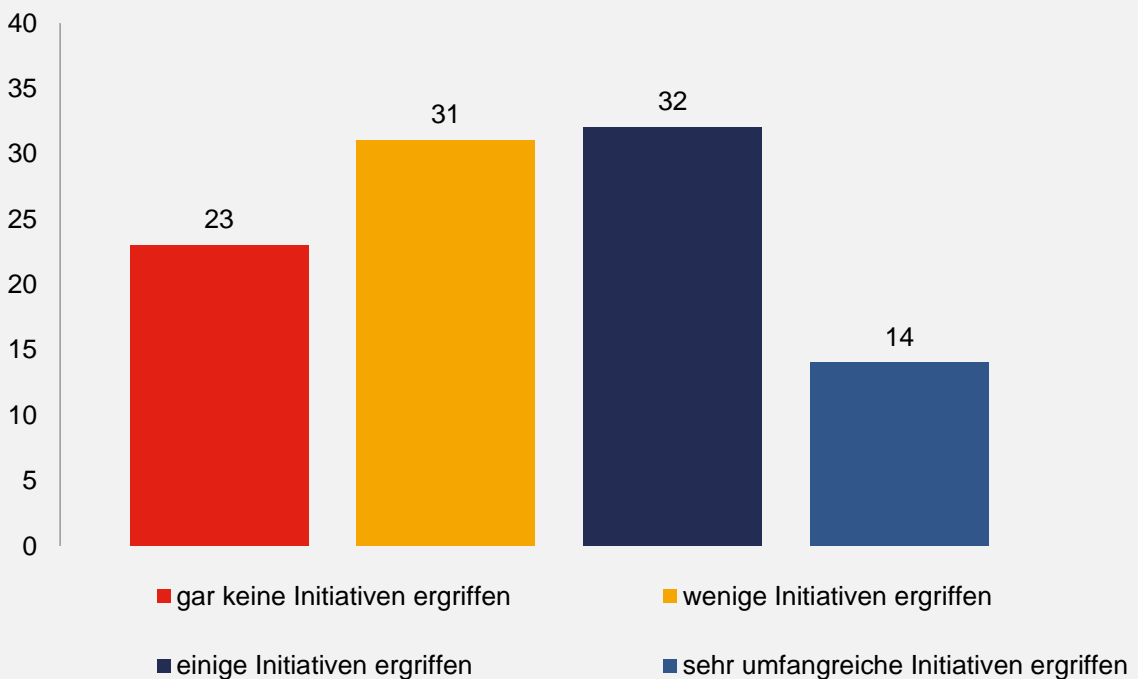
# Im Fokus: Sinnerleben

## Unternehmen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Initiative zur Förderung von Sinnerleben

Über die Hälfte der Befragten haben zur Vermittlung von Sinnerleben bislang noch keine oder wenige Initiativen ergriffen. Immerhin ca. ein Drittel der Befragten wurde jedoch bereits mit einigen, wenngleich noch nicht umfangreichen Maßnahmen aktiv, der deutlich geringste Teil mit umfangreichen Initiativen.

### Umfang, in dem bereits im Unternehmen Initiativen ergriffen wurden

(Zustimmung in 0-24, 25-50, 51-75, 76-100 Prozent)



# Im Fokus: Sinnerleben

## Diverse Maßnahmen zur Förderung des Sinnerleben von Mitarbeitern

Die Befragten nannten ein breites Spektrum an Maßnahmen und Initiativen, mit denen sie das Sinnerleben im Unternehmen fördern.

Beispiele aus den befragten Unternehmen sind:

### **Formulierung des Purpose im Rahmen von:**

- Strategie
- Unternehmensleitbild
- Emotionale Unternehmensvision
- Mission, Vision und Selbstverständnis auf Abteilungsebene

### **Kommunikations-/Umsetzungsmaßnahmen:**

- Großveranstaltungen
- Workshops (z.B. mit „der jungen Generation“)
- Management-Konferenzen, Diskussionen in Managementgremien
- Gespräche mit Führungskräften und Schlüsselpersonen
- Onboarding-Veranstaltungen mit neuen Führungskräften
- Mitarbeiterbefragungen (Abfragen zum Sinn)
- (YouTube)-Videos
- Projekte zur Analyse und Optimierung der Work Experience

### **Persönliches Vorleben/praktizierte „sinnorientierte Führung“**



# Inhalt

---

## 1. Im Fokus: Sinnerleben am Arbeitsplatz

---

## 2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talentklima im Trend
  - Zusammenhang TKI mit ifo-Geschäftsklimaindex
  - 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:

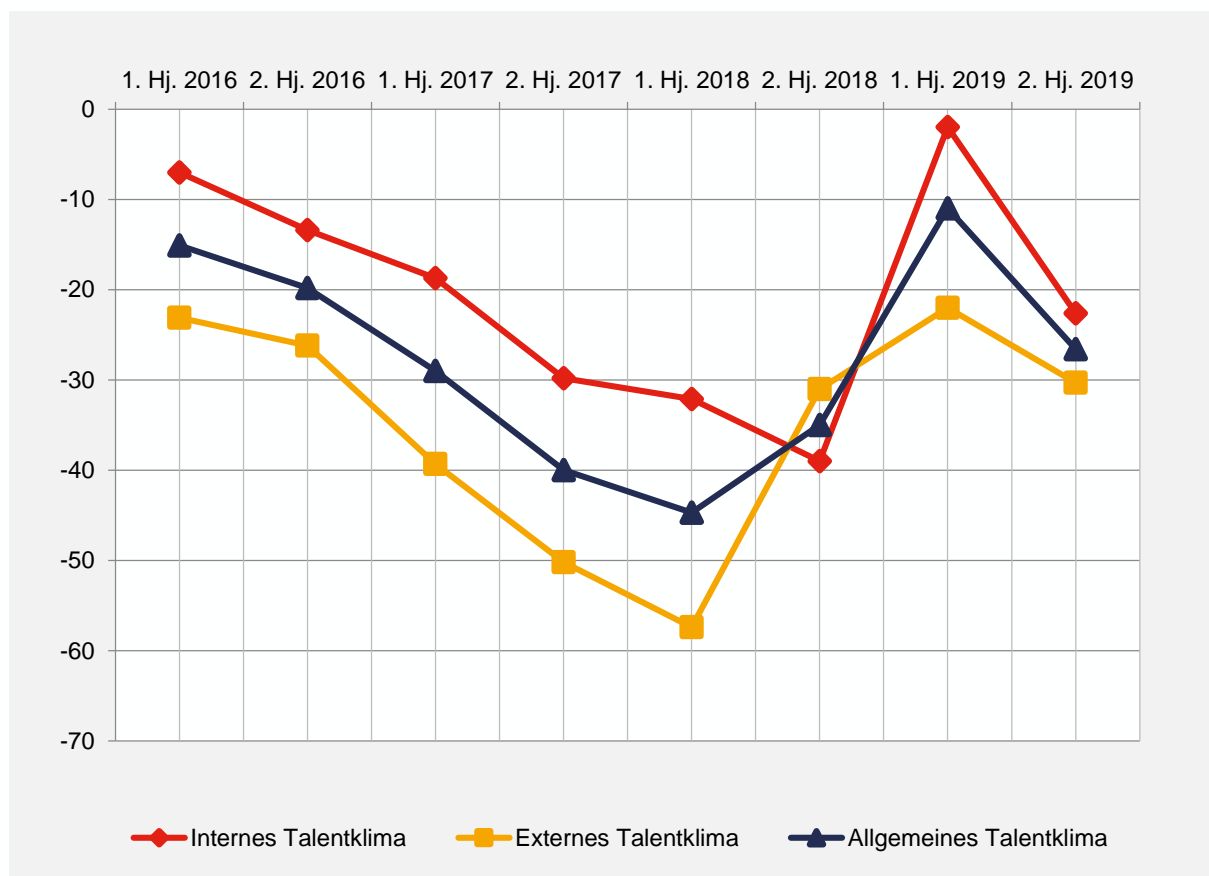
Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

# Das Talentklima im Trend

## Talentklima-Erholung war nicht nachhaltig

Nachdem das Talentklima sich in den letzten zwei Befragungen positiv entwickelt hat (internes Talentklima auf zwischenzeitlichem „Allzeit-Hoch“), setzt sich dieser Positiv-Trend nicht weiter fort, sondern erreicht in etwa das Niveau der Vorjahre.

### Talentklima\* im Zeitverlauf



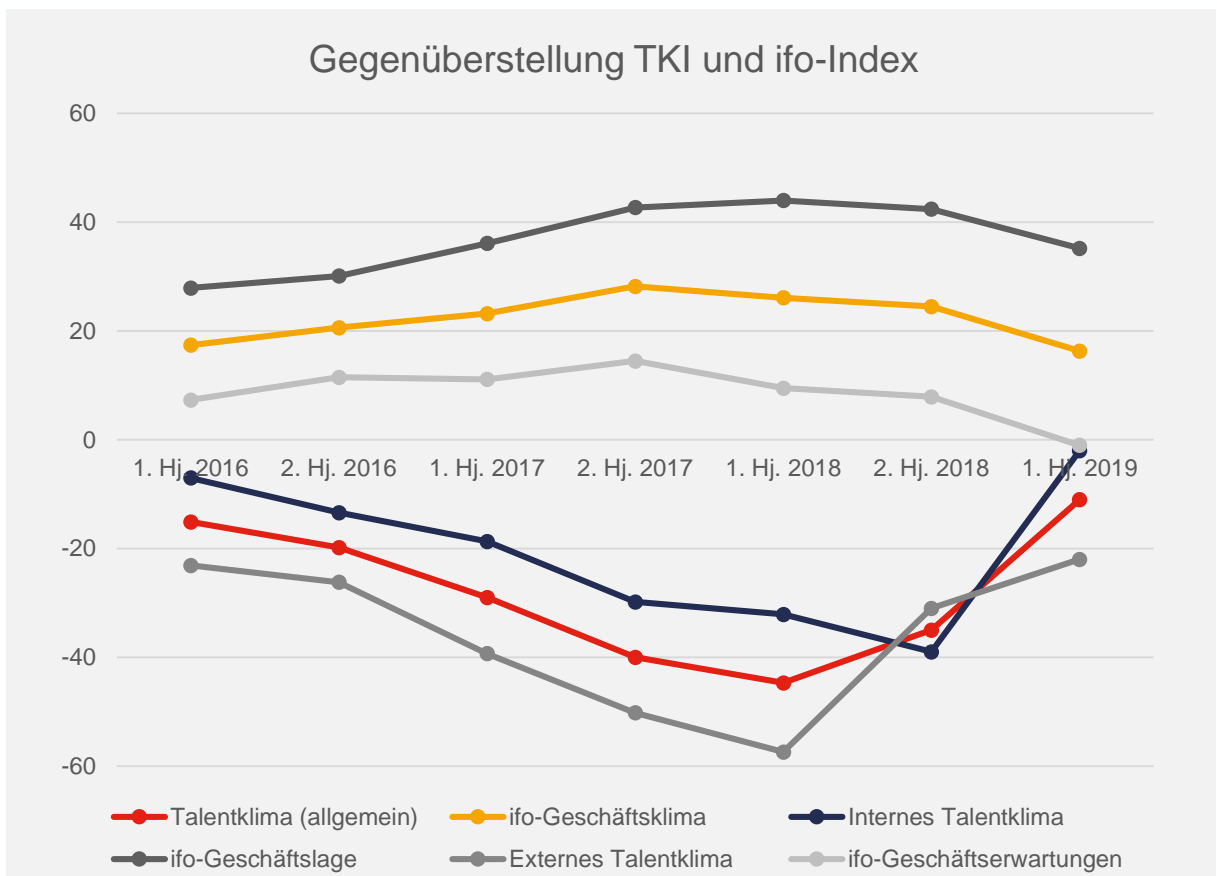
\* Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100. Das Talentklima ergibt sich aus der Kombination aus aktueller und erwarteter Einschätzung (genaue Berechnung s. Anhang)

# Talentklima und ifo-Index

## Der erwartete Zusammenhang zwischen Konjunkturverlauf und Talentklima bestätigt sich

Erstmalig wurden in dieser Datenauswertung der TKI-Verlauf von 2016 bis 2019 dem ifo-Geschäftsklimaindex gegenübergestellt. Dabei zeigt sich eine auffällige spiegelbildliche Parallele: Steigt das Konjunkturbarometer, lässt das Talentklima, also die Verfügbarkeit von Talenten (erwartungsgemäß!) nach. Dieser Gesamtzusammenhang ist statistisch klar belegt (Korrelation  $r = -.96$ ,  $p = ,.00^{**}$ ).

### Talentklima\* im Zeitverlauf



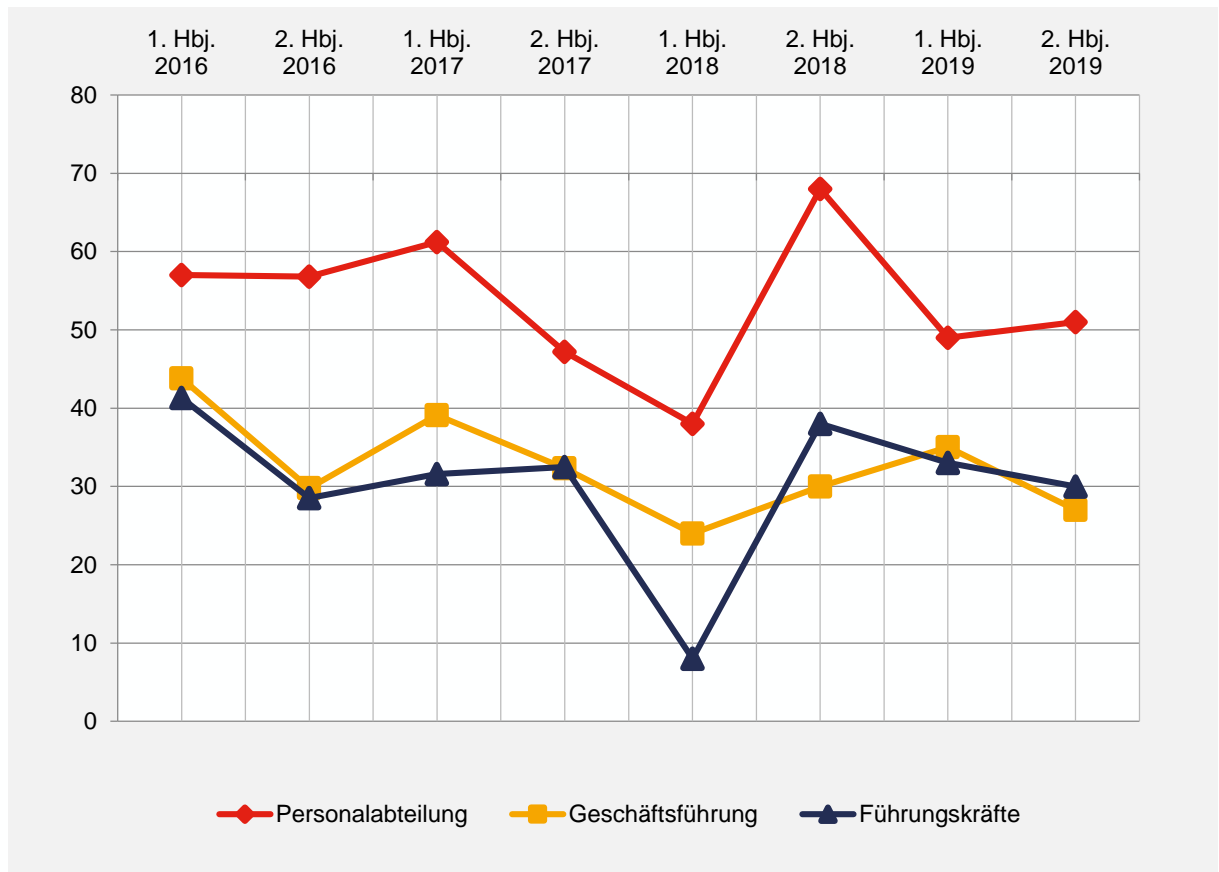
\* Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100. Berechnung von ifo-Geschäftsklima erfolgt analog zur Berechnung des Talentklimas aus der Kombination aus aktueller und erwarteter Einschätzung (genaue Berechnung s. Anhang)

# Das Commitmentklima im Trend

## HR stärker aktiv bei der Unterstützung des Talent Managements als Führungskräfte

Auch beim Commitmentklima scheinen bisherige Trends unterbrochen: Weiterhin rangiert das Engagement von Seiten der Personalabteilung deutlich über dem der Führungskräfte bzw. 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)

# Inhalt

---

## 1. Im Fokus: Sinnerleben am Arbeitsplatz

---

## 2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talentklima im Trend
  - Zusammenhang TKI mit ifo-Geschäftsklimaindex
  - 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:

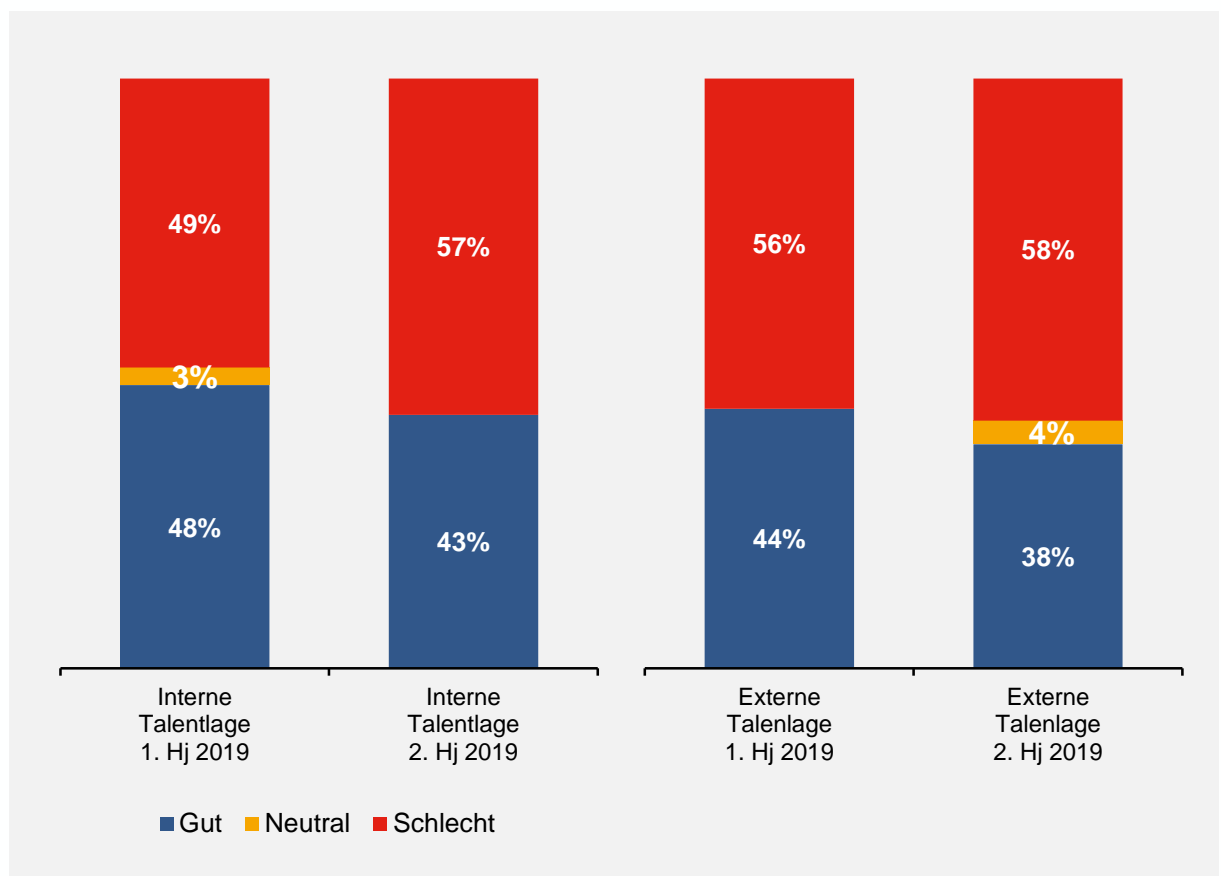
Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

# Talentlage

## Allgemeine Talentlage auf internem und externen Arbeitsmarkt nicht verbessert

Die Verfügbarkeit interner und externer Talente, die sogenannte „Talentlage“, hat sich im 2. Halbjahr 2019 nicht verbessert: Während sich die externe Talentlage nur leicht verschlechtert hat, zeichnet sich für Talente auf dem internen Markt eine deutlichere Verschlechterung ab.

### Talentlage: Aktuelle Verfügbarkeit von Talenten

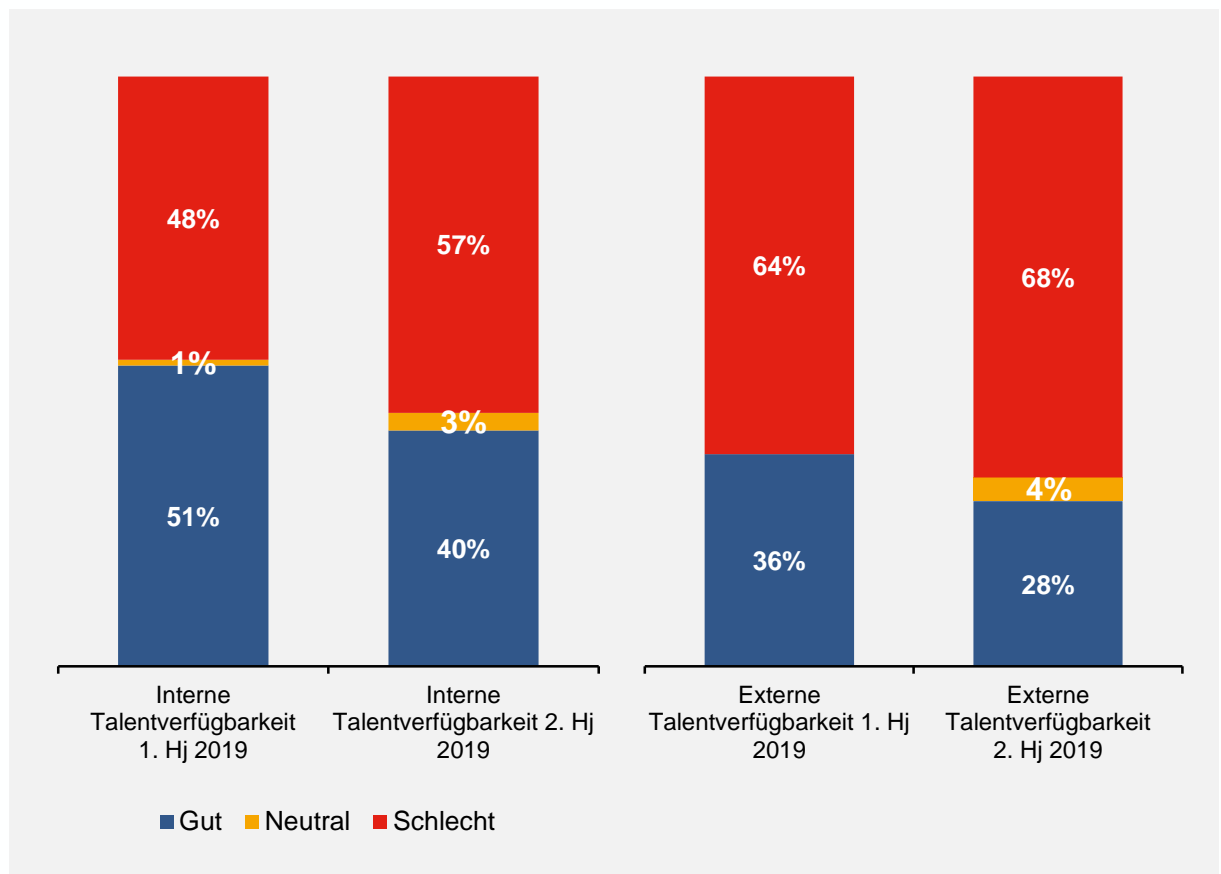


# Talenterwartungen

## Prognosen zur Talententwicklung sind negativ

Ähnlich wie bei der Talentlage zeichnen die Befragten auch bei der Talenterwartung ein tendenziell kritischeres Bild für die Zukunft der internen Talentverfügbarkeit. Der Anteil der pessimistischen Stimmen mit Blick auf die interne Talentlage ist um 9 Prozentpunkte gestiegen (externe Talentlage um 4 Prozentpunkte).

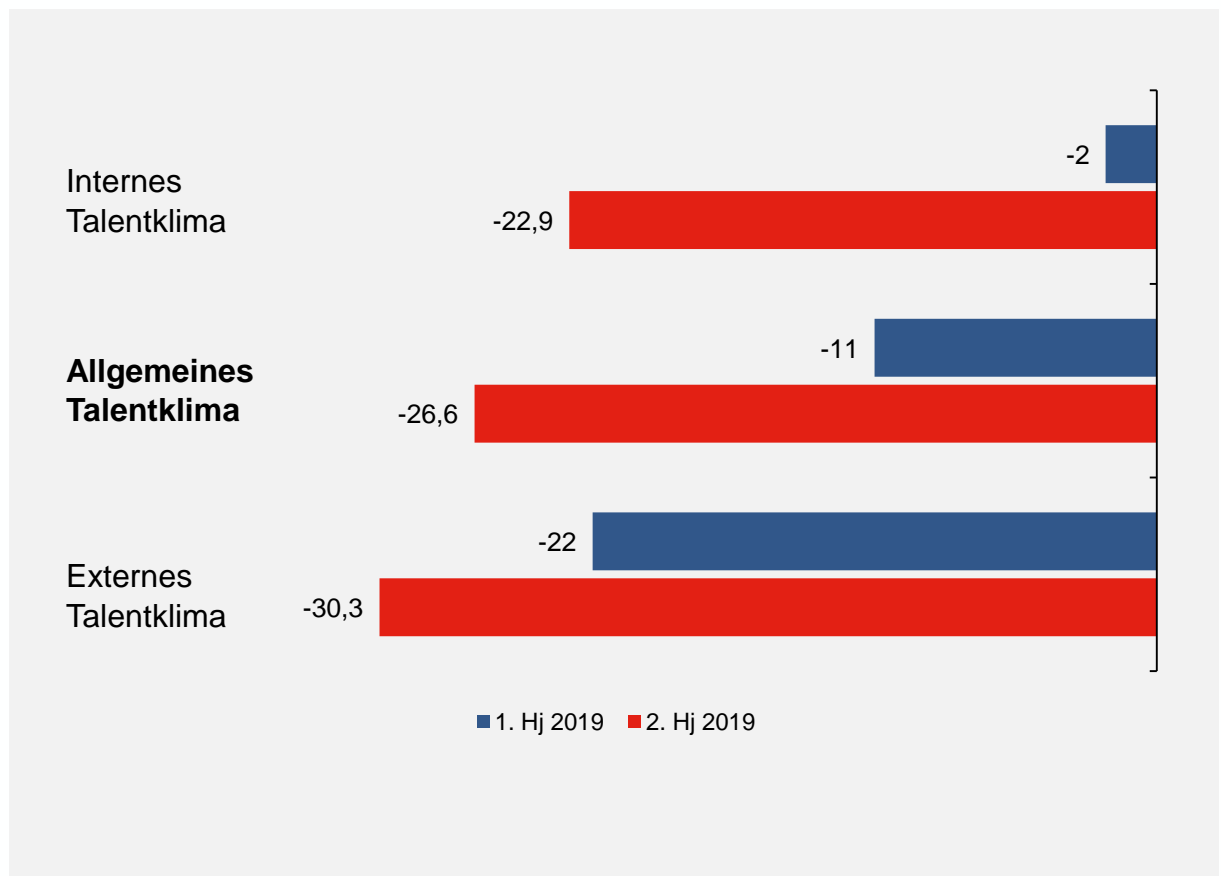
### Talenterwartung: Zukünftige Verfügbarkeit von Talenten



# Talentklima

## Talentklima insgesamt getrübt

Im Gegensatz zu den beiden vorausgegangenen Erhebungszeitpunkten stellt sich das Talentklima als getrübt dar, sowohl intern als auch extern. Eine zwischenzeitlich prognostizierte Trendwende lässt sich somit anhand der aktuellen Daten nicht bestätigen.



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

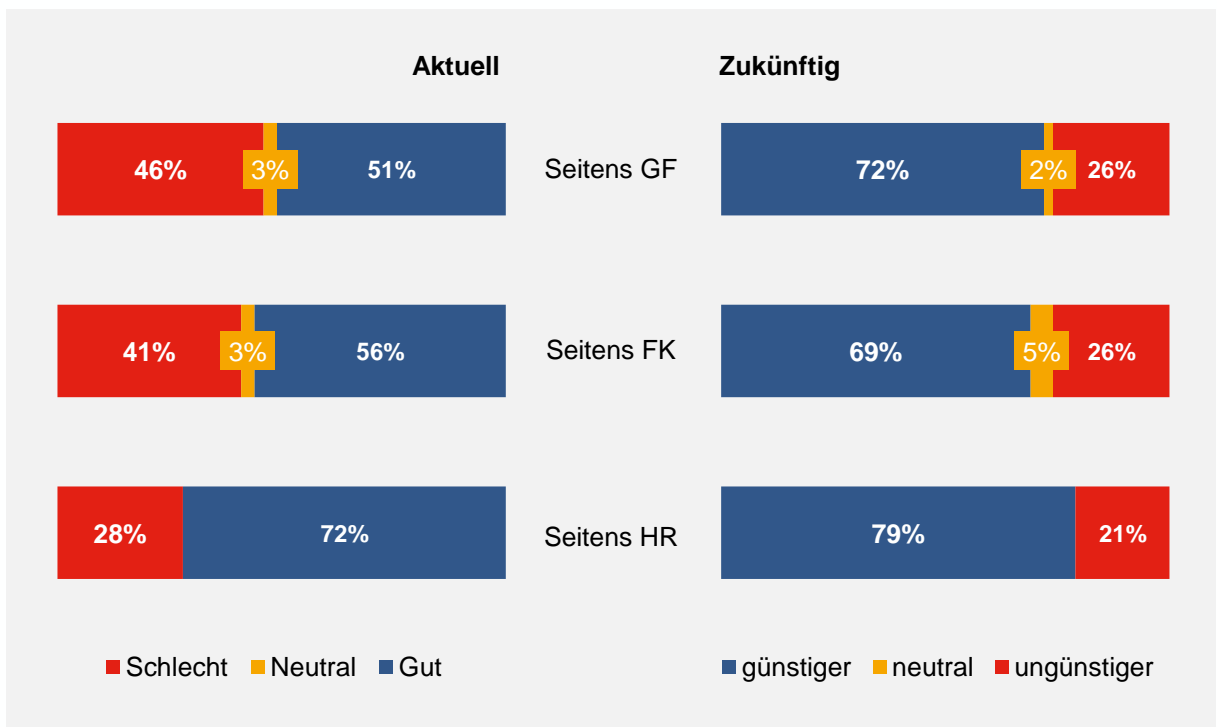


# Commitmentlage und Erwartungen

## Commitment zum Talent Management ist auch beim Management vorhanden

Das Commitment des Personalbereichs zum Talent Management bleibt weiterhin am stärksten ausgeprägt, Führungskräfte und Geschäftsleitung haben im Vergleich eine geringere Bereitschaft, in Talent Management zu investieren. Allerdings wird für alle drei Gruppen angenommen, dass das Bewusstsein für das Thema und das eigene Commitment steigen wird.

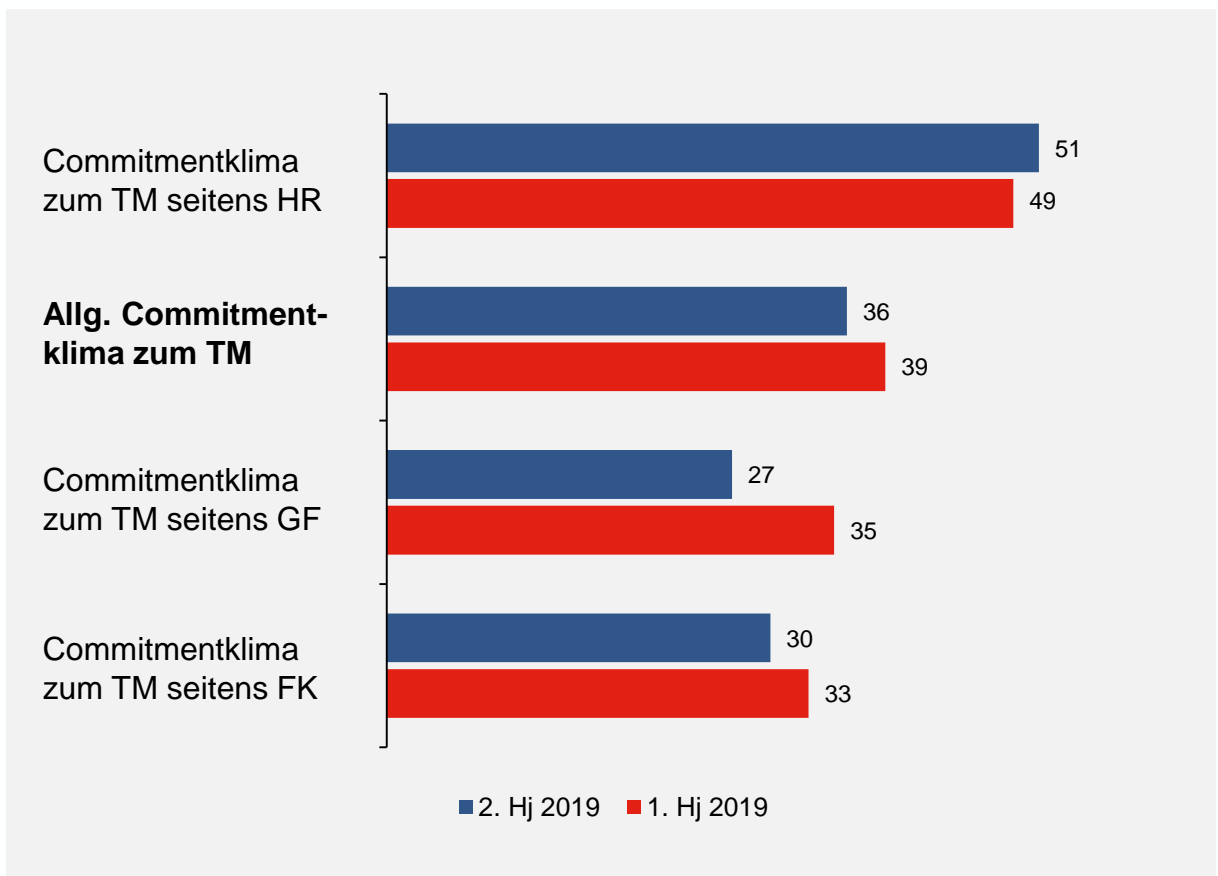
### Talent Management-Commitment: Aktuelle und zukünftige Bereitschaft, Ressourcen (Zeit und Geld) in Talent Management zu investieren



# Commitmentklima

## Commitment zum Talent Management bei Geschäftsleitung entwickelt sich negativ

Im Vergleich mit der ersten Jahreshälfte 2019 fällt das allgemeine Commitmentklima nur etwas geringer aus und kann insgesamt als stabil betrachtet werden. Die Entwicklung des Commitmentklimas der Führungskräfte, insbesondere der Geschäftsleitung wird hingegen negativ gesehen.



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: Sinnerleben am Arbeitsplatz

---

## 2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talentklima im Trend
  - Zusammenhang TKI mit ifo-Geschäftsklimaindex
  - 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:** Sinnerleben am Arbeitsplatz

- Rolle des Sinnerlebens im betrieblichen Alltag
- Umsetzung und Definition von Purpose

# 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



### 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



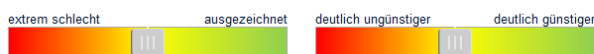
### Commitment

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...

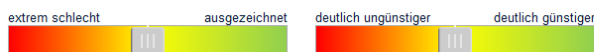
Momentan:

Zukünftig:

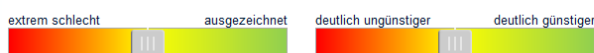
Geschäftsführung / Vorstand



Führungskräfte allgemein



Personalabteilung



Mein Kommentar zu unserem Commitment zum Talent-Management:

# Der Talent Klima Index (TKI)

## Fokusthema der aktuellen Befragung: Purpose – Sinnhaftigkeit am Arbeitsplatz

Der „Purpose“ oder das „Why“ sind in aller Munde. Das Schaffen eines gemeinsamen Sinnverständnisses steht im Zentrum, wenn es um die Gewinnung und Motivation von Talenten geht, insbesondere der Generationen Y und Z. Bieten Sie einen eindeutigen und attraktiven Sinn an, mit dem sich Talente identifizieren können, für den es sich lohnt zu arbeiten?

Viele Unternehmen haben sich in den letzten Monaten mit dieser Frage auseinandergesetzt. Uns interessieren hierzu wiederum Ihre Erfahrungen in Ihrer Unternehmenspraxis:

Welche Rolle spielt das Thema „Sinnerleben der Mitarbeiter am Arbeitsplatz“ in Ihren aktuellen internen Diskussionen?



Wie herausfordernd sehen Sie für Unternehmen in Ihrer spezifischen Branche und Situation den Wunsch nach „Sinn“?



Inwieweit sehen Sie die Notwendigkeit in Zukunft Maßnahmen zu ergreifen, um internen und externen Talenten durch die Unternehmenszugehörigkeit ein attraktives Sinnerleben bieten zu können?



In welchem Umfang haben Sie bereits in Ihrem Unternehmen Initiativen ergriffen?



Welche waren dies?

# 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

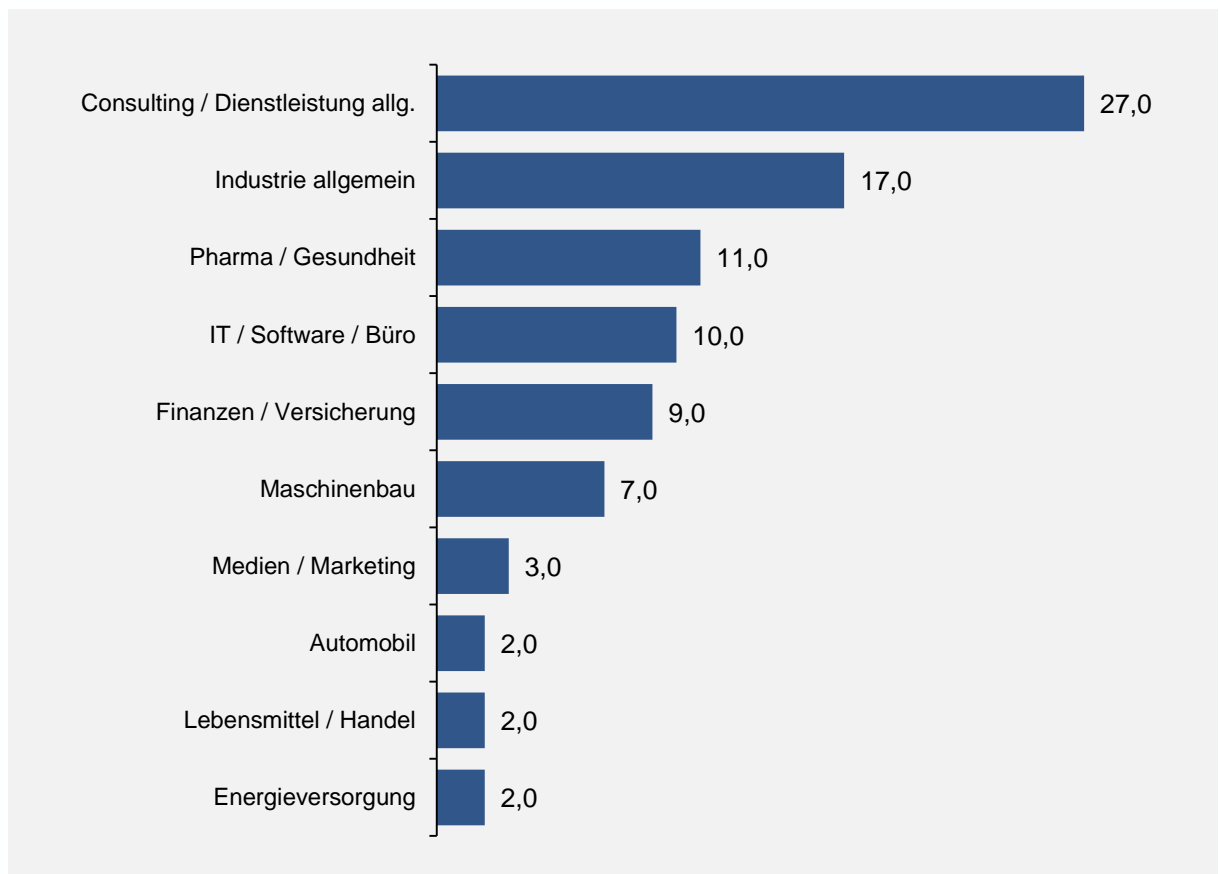
# Befragung 2. Halbjahr 2019

## 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 69 auswertbare Datensätze resultierten. Diese verteilen sich folgendermaßen:

### Branche

(Häufigkeit in Prozent, fehlend auf 100 = „Sonstige“, Angaben hierzu waren freiwillig)





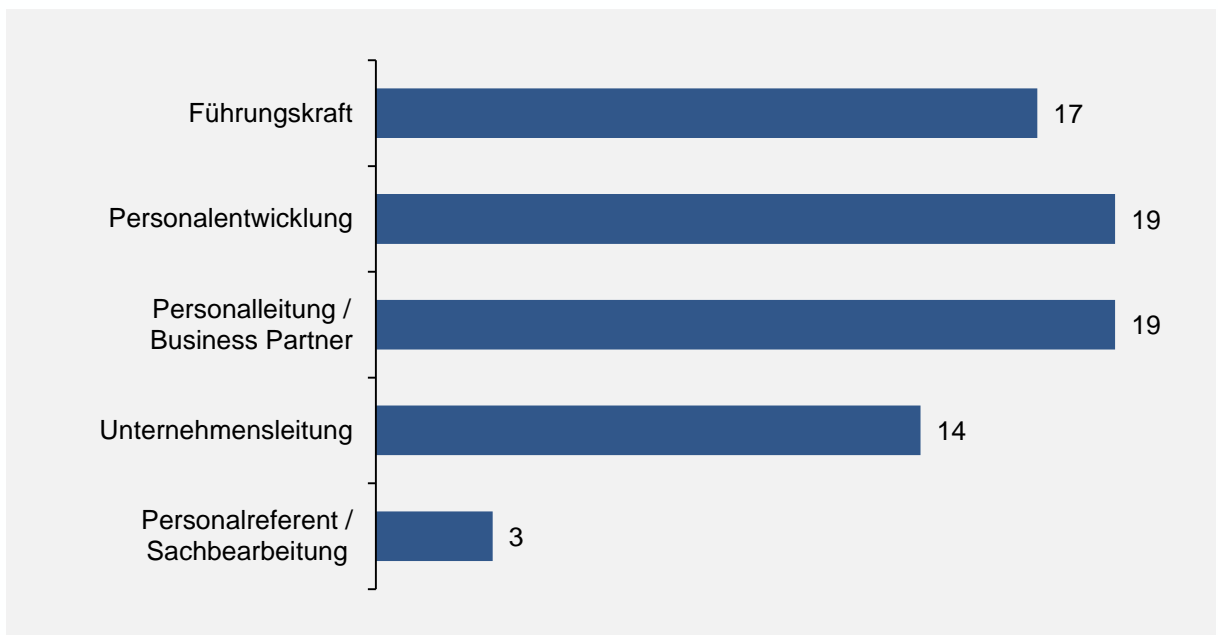
# Befragung 2. Halbjahr 2019

## Teilnehmer der Befragung nach Funktion

Der größte Anteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer stammt bei dieser Befragung aus der Gruppe der verschiedenen Personalfunktionen. Führungskräfte und Unternehmensleitung machen jedoch insgesamt bereits knapp ein Drittel der Befragten aus.

### Aktuelle Position

(Häufigkeit in Prozent, fehlend auf 100 = „Sonstige“, Angaben hierzu waren freiwillig)



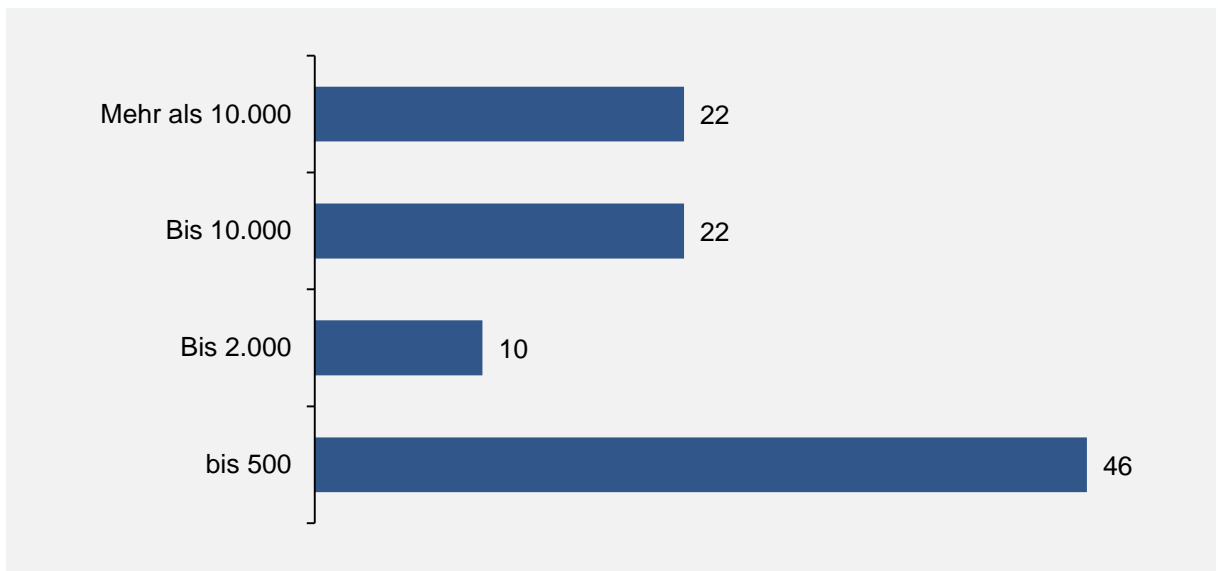
# Befragung 2. Halbjahr 2019

## Anzahl der Mitarbeiter der befragten Unternehmen

Im aktuellen Datensatz sind überwiegend Beteiligte aus recht kleinen Unternehmen und aus (Groß-) Konzernen vertreten. Typische Mittelstandsvertreter bis 2000 Mitarbeitern etwas seltener.

### Anzahl Mitarbeiter

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





# Talent Klima Index

Ergebnisse 2. 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