



Ergebnisse 1. Halbjahr 2017

Ausführliche Auswertung

Hochschule Fresenius
Fachbereich Wirtschaft und Medien GmbH
Im MediaPark 4c • 50670 Köln
www.hs-fresenius.de

Profil M Beratung für Human Resources
Management GmbH & Co.KG
Berliner Straße 131 • 42929 Wermelskirchen
www.profil-m.de

- 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 2017, basierend auf einer Stichprobe von 77 teilnehmenden Personalexperten, Führungskräften und Mitgliedern der Unternehmensleitung:
 - **Talentklima im Negativtrend:** Im erstmals erhobenen Gesamttrend aus drei halbjährlichen Datenerhebungen zeigt sich eine fortschreitende Verschlechterung des Talentklimas sowohl in Bezug auf die Verfügbarkeit unternehmensinterner als auch externer Talente.
 - **Externe Talentlage hat sich kurzfristig erholt. Die Prognosen bleiben jedoch kritisch:** Mit nur noch 53% der Einschätzungen mit „schlecht“ gegenüber 64% in der Vorbefragung zur Verfügbarkeit externer Talente hat sich der deutliche Abwärtstrend des Vorjahres nicht weiter fortgesetzt. Die Ergebnisse liegen jedoch immer noch unterhalb derer im 1. Halbjahr 2016. Zudem bleiben die Prognosen für die weitere Entwicklung kritisch.
 - **Qualifikation, Motivation und Kultur machen den Unterschied:** Für den Erfolg des Talent Managements ist in erster Linie die Qualifikation und Motivation zum Talent Management von Führungskräften und Mitarbeitern ausschlaggebend, gefolgt von einer gelebten Kultur der Talententwicklung. Mehr als die Hälfte der Befragten äußerte sich jedoch unzufrieden mit der Ausprägung der Erfolgsfaktoren für Talent Management in ihren Unternehmen.

Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talentklima im Trend
- Das Commitmentklima im Trend

Aktuelle Lage und erwartete Entwicklung

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

Fokusthema der aktuellen Befragung: Einflussfaktoren auf den Erfolg von Talent Management

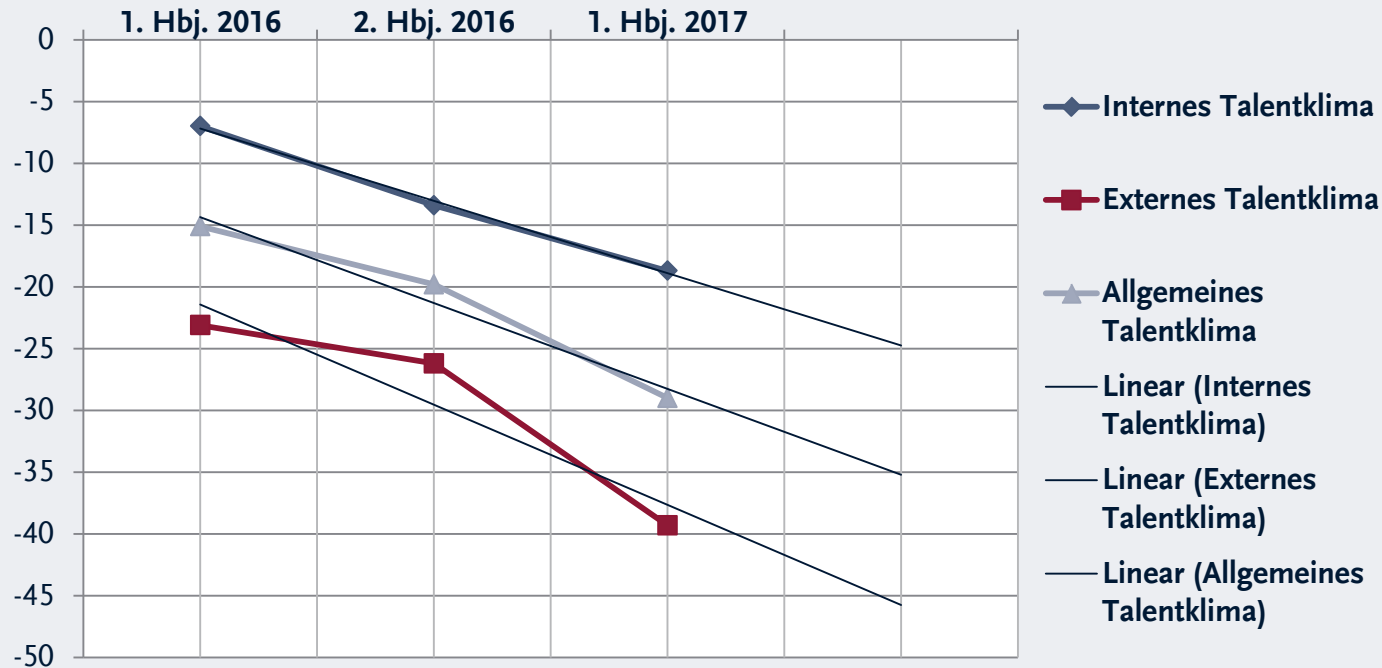
- Einflussfaktoren für erfolgreiches Talent Management
- Status quo der Einflussfaktoren in Unternehmen

Anhang: Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

Talentklima-Trend eindeutig negativ

Mit der TKI-Datenerhebung im dritten Halbjahr lässt sich erstmalig ein Talentklima-Trend ermitteln: Dabei weisen gerade die Trendlinien – ungeachtet der jeweiligen Streuung – eindeutig in eine negative Richtung des Talentklimas. Dies gilt sowohl für die Verfügbarkeit interner als auch externer Talente.

Talentklima* im Zeitverlauf

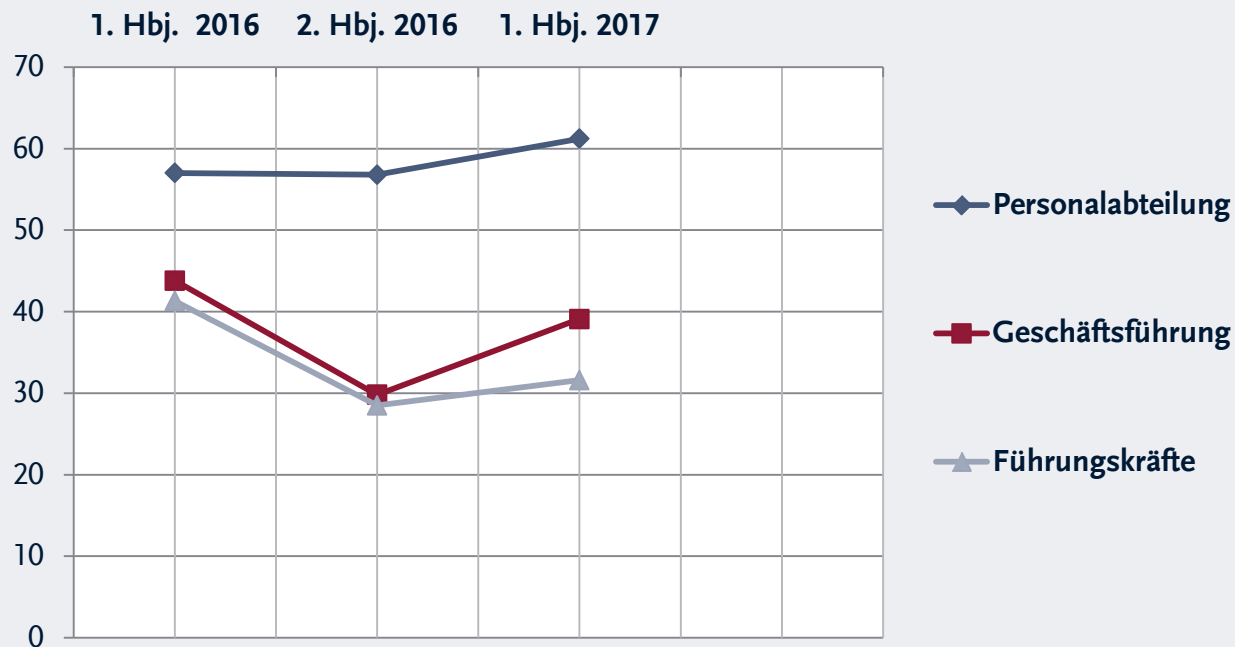


* Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100. Das Talentklima ergibt sich aus der Kombination aus aktueller und erwarteter Einschätzung (genaue Berechnung s. Anhang)

Commitment der Personalabteilung stets am stärksten

Es zeigen sich konstant deutlich Unterschiede zwischen den verschiedenen Verantwortlichen für Talent Management. Die Befragten schätzen das aktuelle und zukünftige Commitment zum Talent Management in der Personalabteilung am stärksten sein, mit Abstand gefolgt von der Geschäftsleitung und schließlich den Führungskräften. Ein eindeutiger Trend des Commitments im Zeitverlauf ist hingegen nicht festzustellen.

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)

Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talentklima im Trend
- Das Commitmentklima im Trend

Aktuelle Lage und erwartete Entwicklung

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

Fokusthema der aktuellen Befragung:

Einflussfaktoren auf den Erfolg von Talent Management

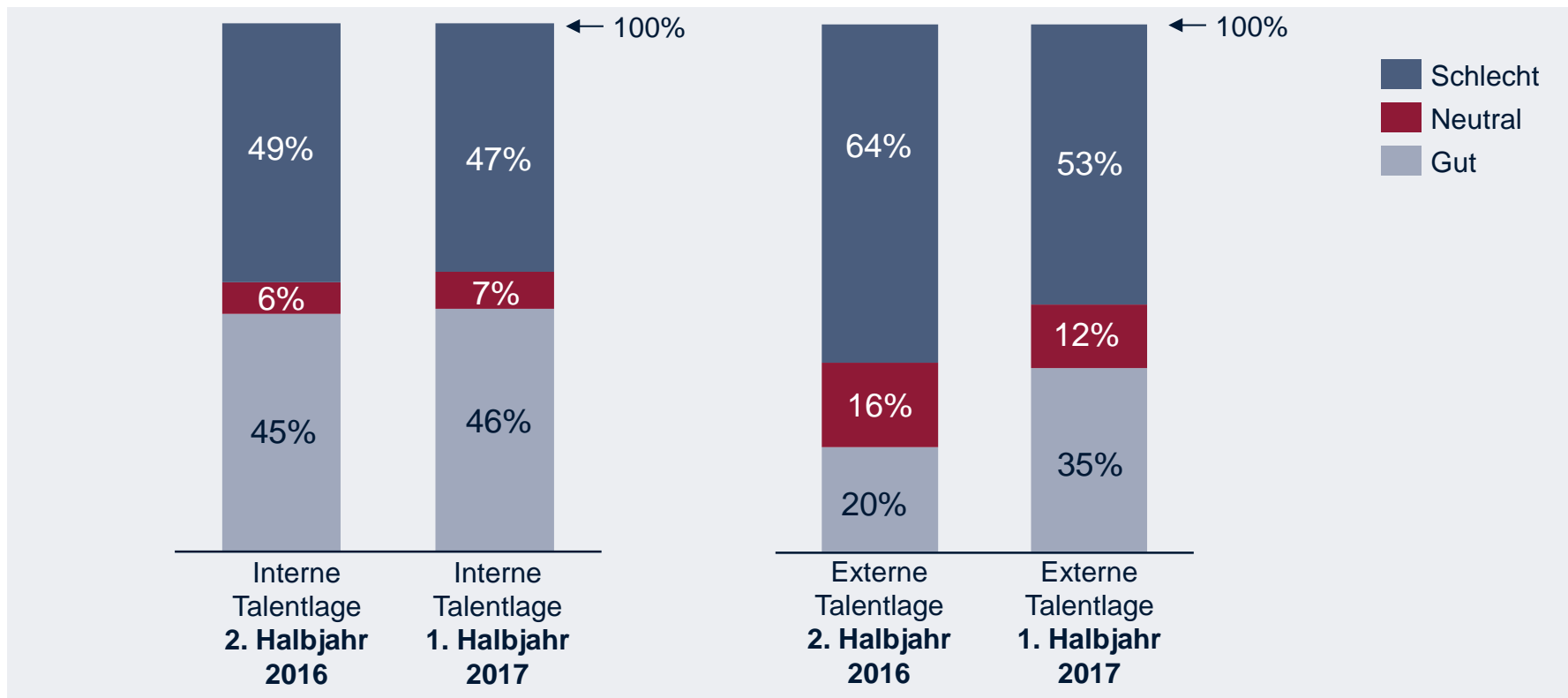
- Einflussfaktoren für erfolgreiches Talent Management
- Status quo der Einflussfaktoren in Unternehmen

Anhang: Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

Externe Talentlage hat sich erholt

Die Verfügbarkeit interner Talente wird gleichbleibend von ca. zur Hälfte als gut und zur Hälfte als schlecht eingeschätzt. Die externe Talentlage hat sich hingegen positiv entwickelt. Mit nur noch 53% der Einschätzungen mit „schlecht“ gegenüber 64% in der Vorbefragung hat sich der deutliche Abwärtstrend des Vorjahres nicht fortgesetzt. Die Ergebnisse liegen jedoch immer noch unterhalb derer im 1. Halbjahr 2016.

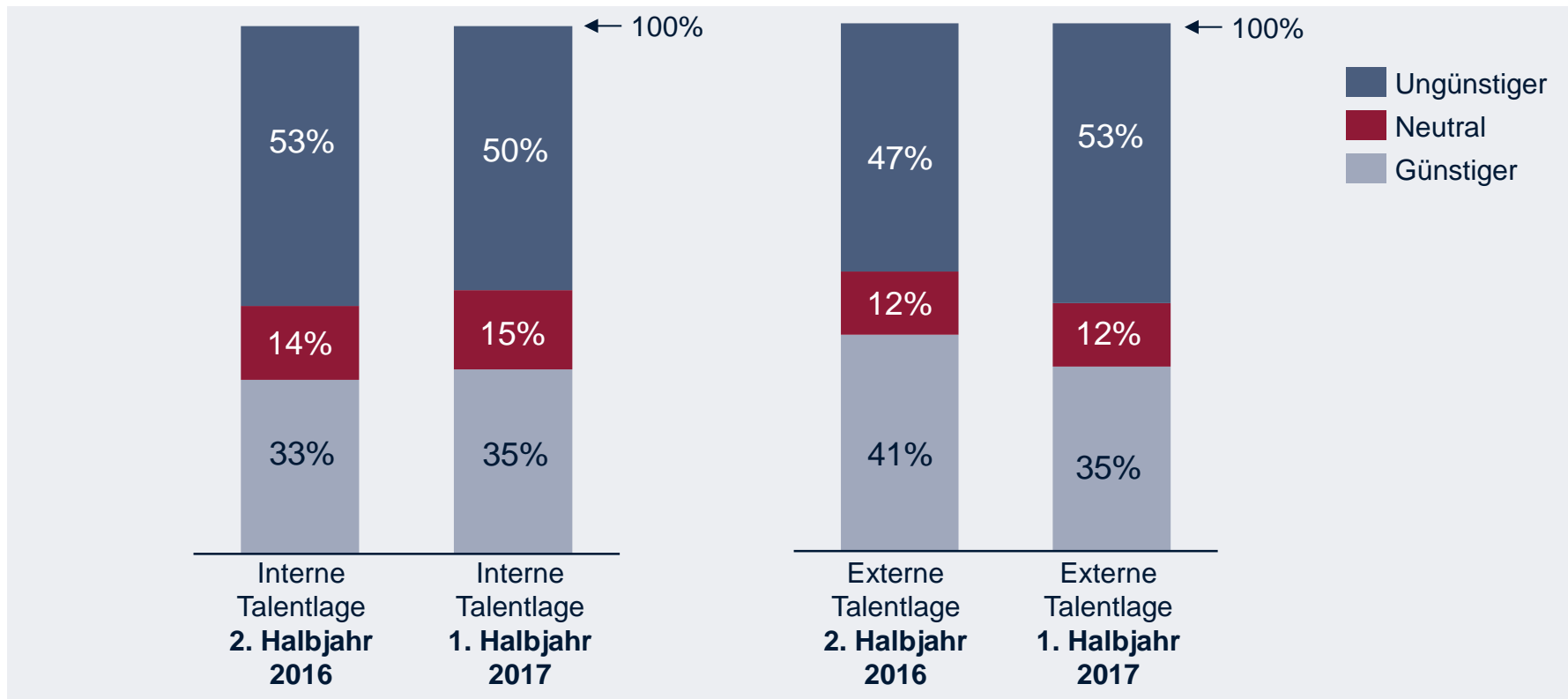
Talentlage: Aktuelle Verfügbarkeit von Talenten



Prognosen sind jedoch unverändert kritisch

Eine positive Entwicklung der Talentverfügbarkeit auf dem internen und externen Arbeitsmarkt prognostizieren nur ca. ein Drittel der Befragten.

Talenterwartung: Zukünftige Verfügbarkeit von Talenten



Talentklima weiter verschlechtert



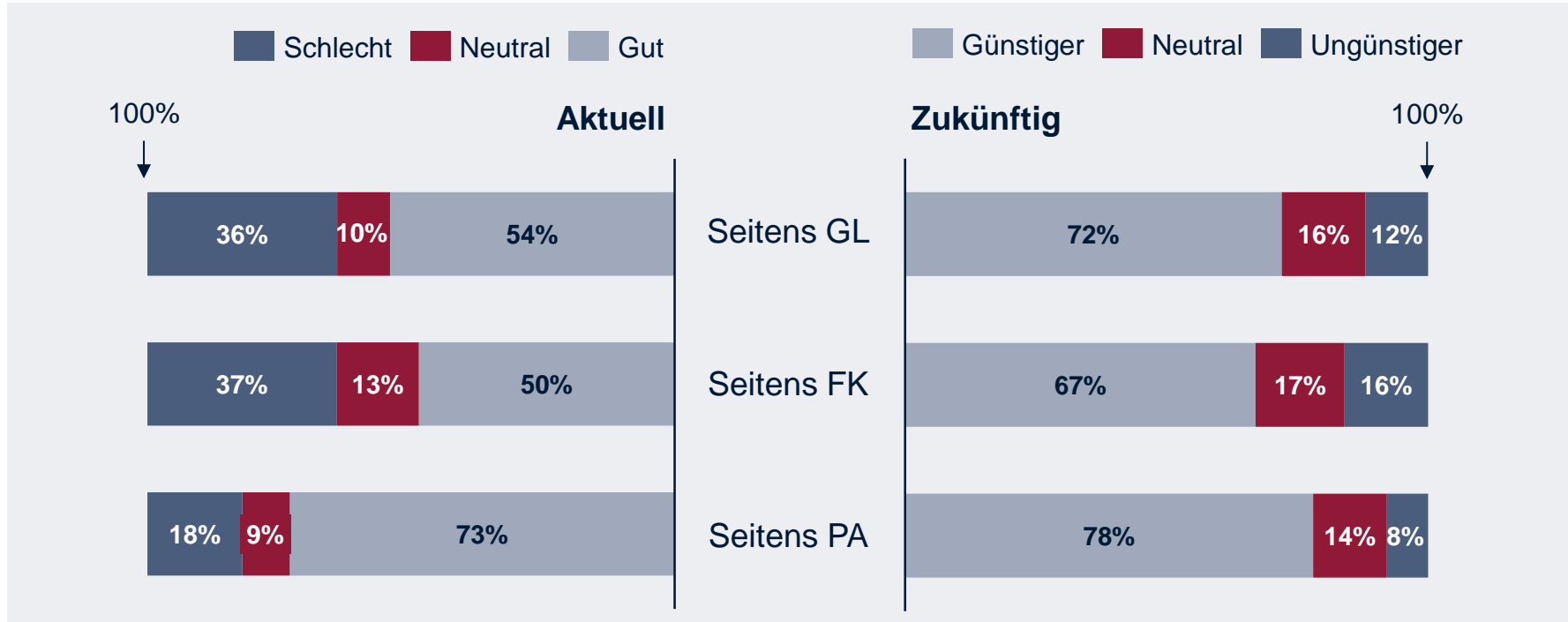
Das Talentklima hat sich weiter verschlechtert, was vor dem Hintergrund der positiven Entwicklung der externen Talentlage zunächst überrascht. Ausschlaggebend für die negative Entwicklung des Klimas sind die nach wie vor kritischen Prognosen für die Zukunft. Insbesondere für die externe Talentlage wird die Zukunft nach der leicht positiven Entwicklung wieder skeptisch gesehen.

* 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

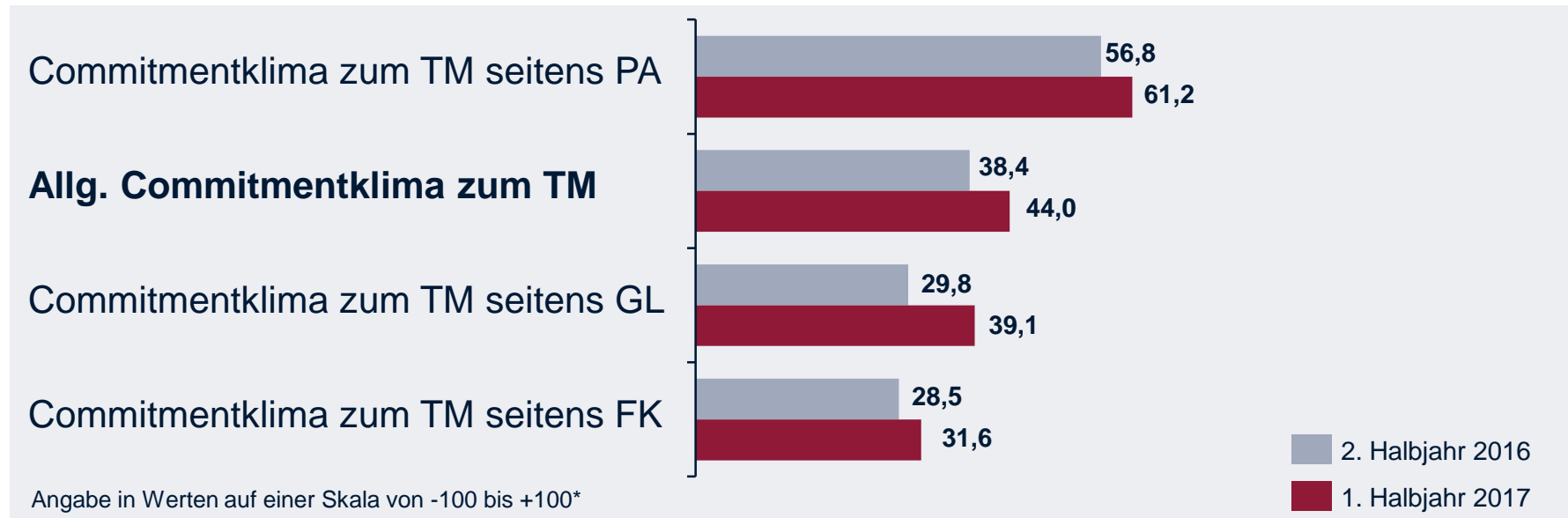
Bereitschaft zum Talent Management weiterhin vorhanden

Vor allem das Commitment der Personalabteilung zum Talent Management wird unverändert positiv gesehen. Schon zum dritten Mal in Folge wird der größte Handlungsbedarf in den Reihen der Führungskräfte gesehen, allerdings dicht gefolgt von der Geschäftsleitung, deren Commitment hinter dem der Personalabteilung deutlich abfällt.

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



Management-Commitment nimmt wieder zu



Das Commitmentklima, also die Bereitschaft zum aktiven Talent Management, nimmt in der Tendenz wieder zu: Der größte Zuwachs zeigt sich bei der Geschäftsleitung, das Niveau bleibt weiterhin hoch innerhalb der Personalabteilung.

Diese Klimaverbesserung ist jedoch bisher kaum auf eine tatsächlich verbesserte Commitment-Situation zurückzuführen als vielmehr auf einen gestiegenen Optimismus hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des Commitments.

* 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

Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talentklima im Trend
- Das Commitmentklima im Trend

Aktuelle Lage und erwartete Entwicklung

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

Fokusthema der aktuellen Befragung: Einflussfaktoren auf den Erfolg von Talent Management

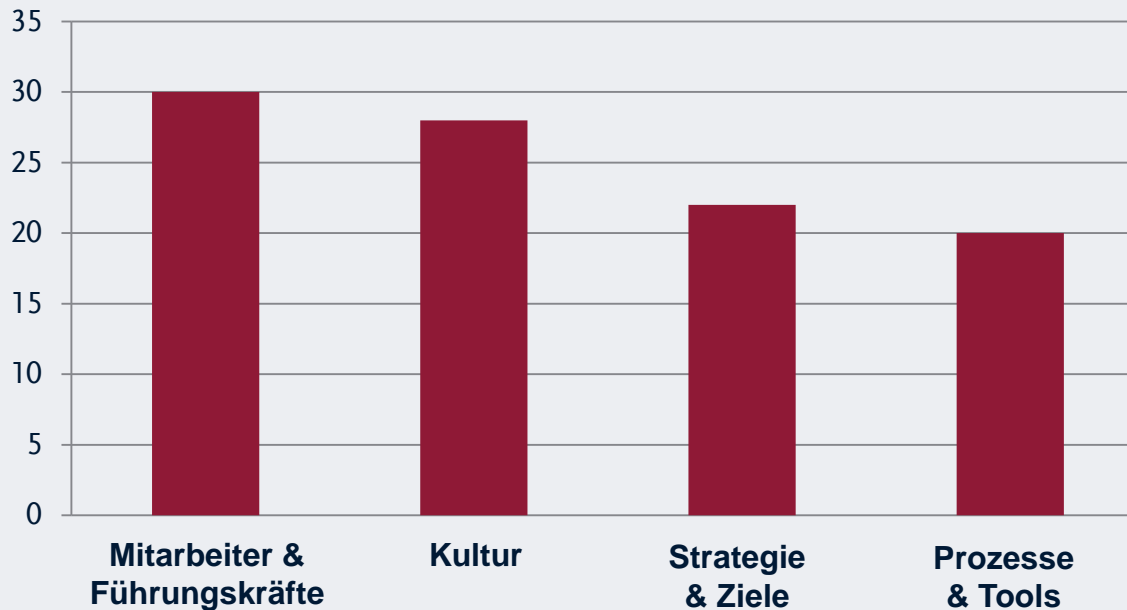
- Einflussfaktoren für erfolgreiches Talent Management
- Status quo der Einflussfaktoren in Unternehmen

Anhang: Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

Qualifikation, Motivation und Kultur machen den Unterschied

Für den Erfolg des Talent Managements ist in erster Linie die Qualifikation und Motivation zum Talent Management von Führungskräften und Mitarbeitern ausschlaggebend, gefolgt von unterstützenden Unternehmenswerten und einer gelebten Kultur der Talententwicklung. Gegenüber diesen eher „weichen Einflussfaktoren“ werden Prozesse und moderne Talent Management Tools sowie stringente Ableitung einer Talent Management-Strategie als weniger wichtig erachtet.

Einfluss verschiedener Faktoren auf den Erfolg von Talent Management



Erläuterung der Einflussfaktoren

Mitarbeiter & Führungskräfte: Qualifikation u. Motivation der Personen zum TM

Kultur: Talententwicklung als Teil der Unternehmenswerte und gelebten Kultur

Strategie & Ziele: aus Unternehmensstrategie abgeleitete TM-Strategie

Prozesse & Tools: abgestimmte HR-Prozesse und state of the art TM-Tools

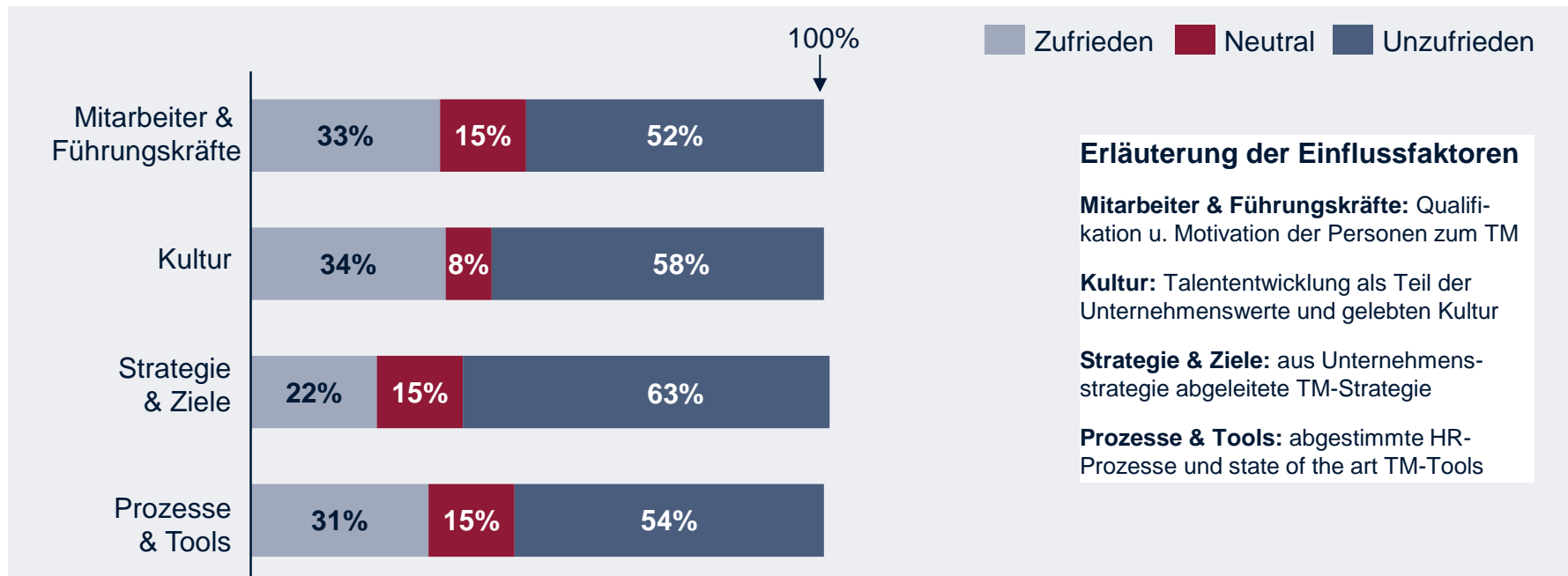
Angabe der durchschnittlichen Punktevergabe pro Einflussfaktor bei insgesamt 100 verfügbaren Punkten

Geringe Zufriedenheit mit der Talent Management-Strategie

Mit der aktuellen Situation der verschiedenen Einflussfaktoren für erfolgreiches Talent Management sind mehr als die Hälfte der Befragten unzufrieden. Ein besonderes Handlungsfeld wird in der stringenten Ableitung einer Talent Management-Strategie aus der Unternehmensstrategie gesehen.

Verhalten positiv stimmt der im Vergleich etwas höhere Anteil zufriedener Befragter mit den Faktoren Mitarbeiter & Führungskräfte sowie Kultur, die als besonders wichtig erachtet wurden.

Zufriedenheit mit dem Status quo der Einflussfaktoren auf Talent Management:



Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talentklima im Trend
- Das Commitmentklima im Trend

Aktuelle Lage und erwartete Entwicklung

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

Fokusthema der aktuellen Befragung:

Einflussfaktoren auf den Erfolg von Talent Management

- Einflussfaktoren für erfolgreiches Talent Management
- Status quo der Einflussfaktoren in Unternehmen

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.

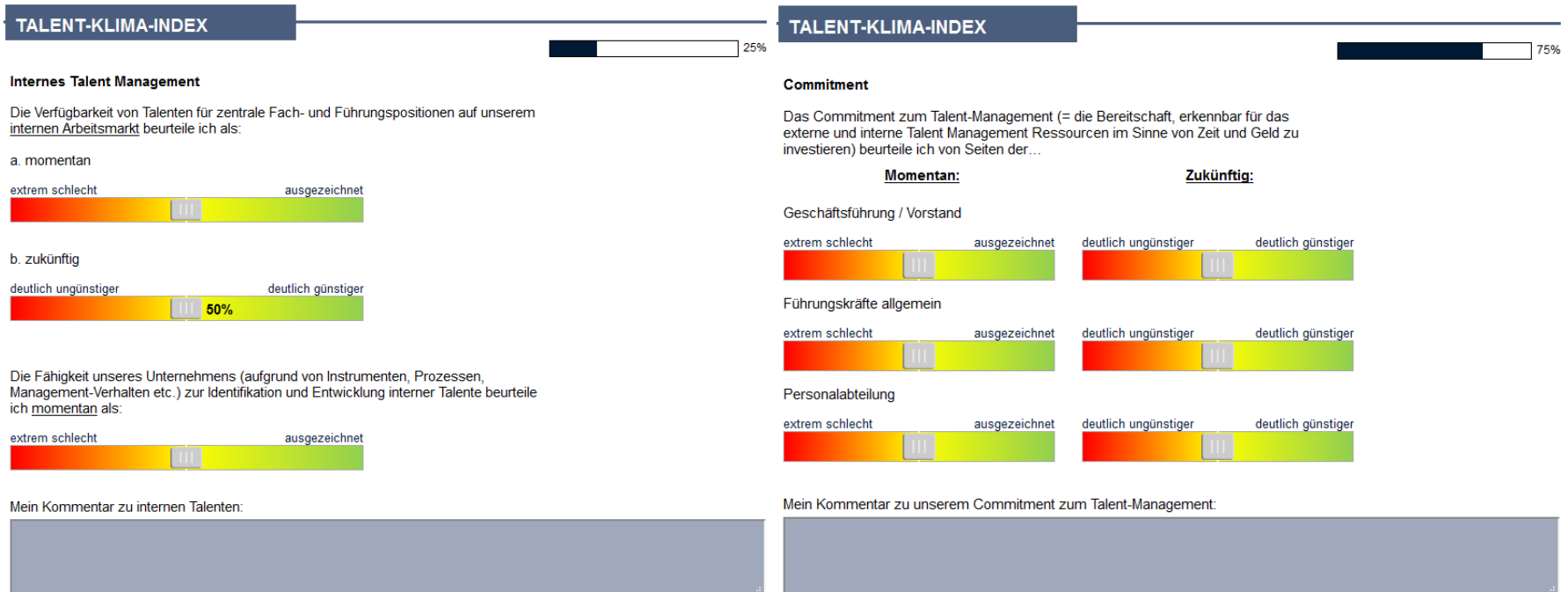
Themenfelder des Fragebogens

- 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: Einflussfaktoren auf den Erfolg von Talent Management

DER TALENT KLIMA INDEX (TKI)



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



DER TALENT KLIMA INDEX (TKI)



Fokusthema der aktuellen Befragung: Einflussfaktoren auf den Erfolg von Talent Management



Aktuell im Fokus: Einflussfaktoren auf erfolgreiches Talent Management

Wie hoch schätzen Sie den relativen Einfluss der folgenden Faktoren auf den Erfolg von Talent Management ein?
Bitte verteilen Sie insgesamt 100 Punkte

- Strategie und Ziele:**
Stringent aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Talent Management-Strategie und -Ziele
- Prozesse und Tools:**
Aufeinander abgestimmte HR-Prozesse und State of the Art Talent Management-Tools
- Mitarbeiter und Führungskräfte:**
Qualifikation und Motivation zum Talent Management der handelnden Personen im Unternehmen
- Kultur:**
Talententwicklung als wichtiger Teil der Unternehmenswerte und gelebten Kultur



Aktuell im Fokus: Einflussfaktoren auf erfolgreiches Talent Management

Wie zufrieden sind Sie in ihrem Unternehmen mit der momentanen Umsetzung der jeweiligen Faktoren?

Strategie und Ziele:
Stringent aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Talent Management-Strategie und -Ziele.



Prozesse und Tool:
Aufeinander abgestimmte HR-Prozesse und State of the Art Talent Management-Tools.



Mitarbeiter und Führungskräfte:
Qualifikation und Motivation zum Talent Management der handelnden Personen im Unternehmen.



Kultur:
Talententwicklung als wichtiger Teil der Unternehmenswerte und gelebten Kultur.



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:

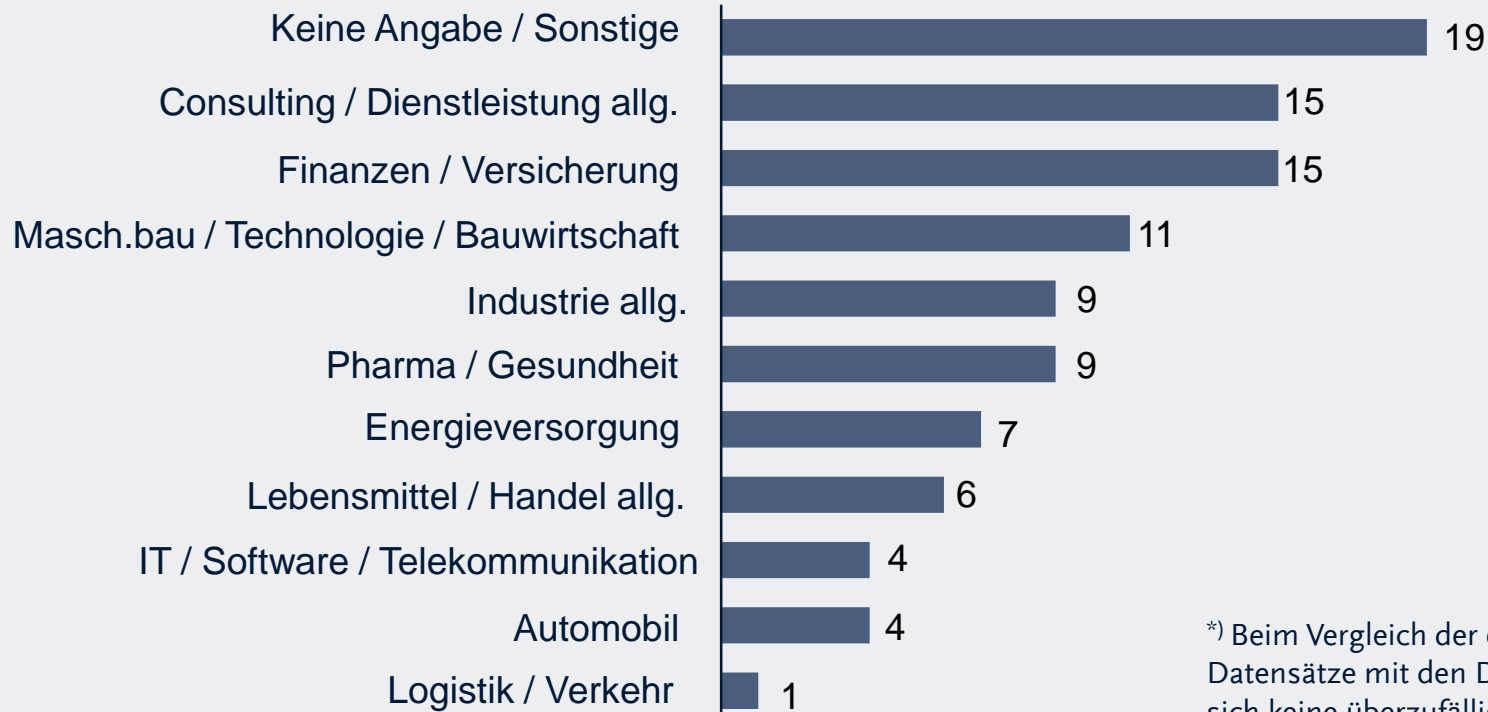
Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100

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

Branchenverteilung

Über die Internetseite <https://www.profil-m.de/publikationen/talent-klima-index/>, diverse Newsletter und Direktansprache wurden Branchenvertreter kontaktiert, woraus 77 auswertbare Datensätze resultierten, davon 6 auf Englisch^{*)}. Diese verteilen sich folgendermaßen:

Branche (Häufigkeit in Prozent, Angaben hierzu waren freiwillig)

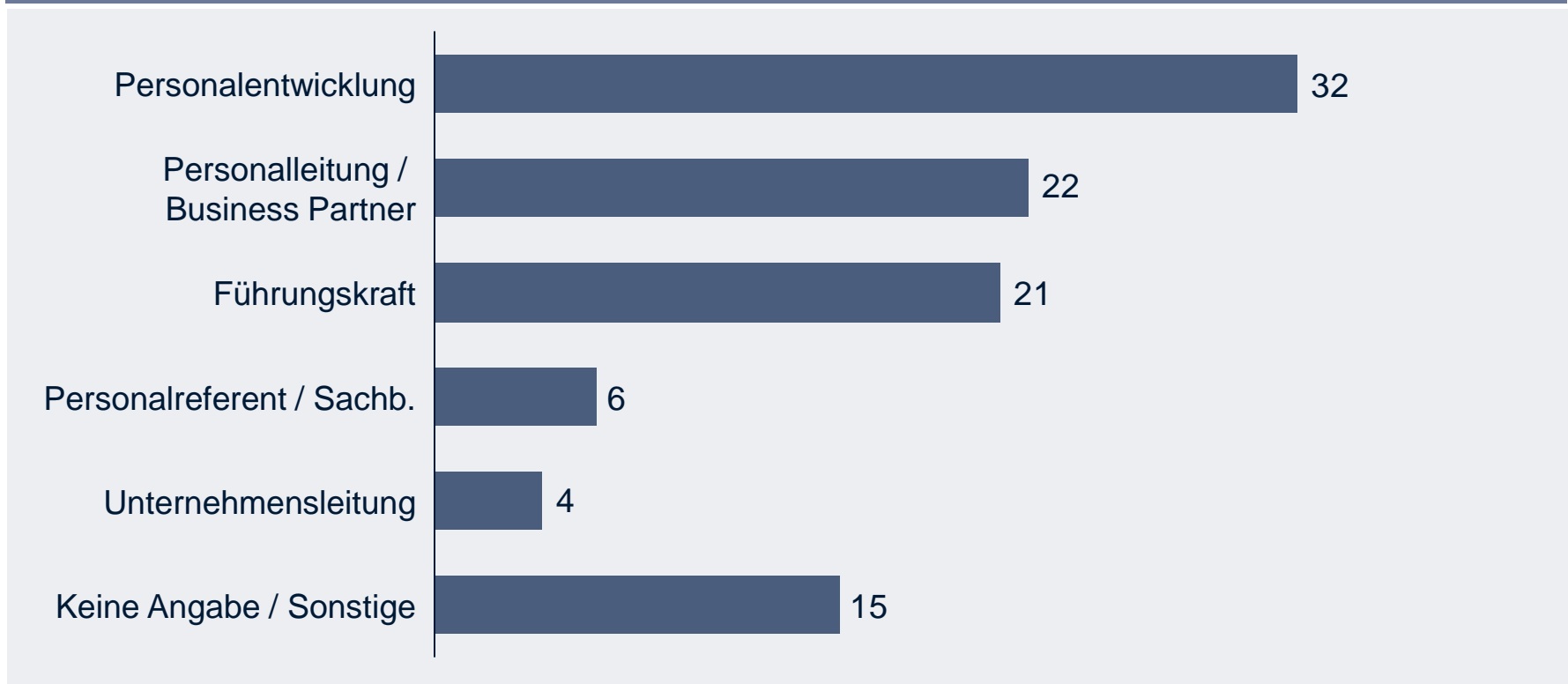


^{*)} Beim Vergleich der englischsprachigen Datensätze mit den Deutschen ergaben sich keine überzufälligen Unterschiede

Teilnehmer der Befragung nach Funktion

Die Mehrzahl der Teilnehmer stammt aus verschiedenen Personalfunktionen. Führungskräfte außerhalb der Personalabteilung sind ebenfalls recht häufig vertreten, Mitglieder der Unternehmensleitung vergleichsweise selten.

Aktuelle Position (Häufigkeit in Prozent, Angaben hierzu waren freiwillig)



Anzahl der Mitarbeiter der befragten Unternehmen

Wie in den vorausgegangenen Erhebungen stammten die meisten Beteiligten aus (Groß-) Konzernen, aber auch kleinere und mittelgroße Unternehmen waren in nennenswertem Ausmaß vertreten.

Anzahl Mitarbeiter (Häufigkeit in Prozent, Angaben hierzu waren freiwillig)



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