



Ergebnisse 2. 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. Halbjahr 2017, basierend auf einer Stichprobe von 73 auswertbaren Personalexperten, Führungskräften und Mitgliedern der Unternehmensleitung:
 - **Talentklima-Trend ungebremst auf Talfahrt:** Der Negativtrend auf dem Arbeitsmarkt setzt sich unvermindert fort: Bestand im zweiten Halbjahr 2016 noch die Hoffnung, die Talsohle sei in Sicht, so wurde diese Hoffnung enttäuscht. Es wird immer noch zunehmend schwieriger, Talente zu gewinnen. Dies gilt insbesondere für den externen Arbeitsmarkt.
 - **Abnehmendes Commitment der HR-Bereiche:** Die Bereitschaft Ressourcen in Talent Management zu investieren ist insgesamt leicht gesunken. Besonders alarmierend hieran ist, dass erstmals ein deutlich gesunkenes Commitment in den HR-Bereichen festzustellen ist. In den Kommentaren der Befragten schildern diese Zeit- und Kostendruck, die das Talent Management erschweren. Die Frage liegt nahe: Ist HR noch bereit und motiviert sich den Herausforderungen unter den bestehenden Rahmenbedingungen zu stellen?
 - **„Weiche“ Erfolgsfaktoren zeigen sich stabil:** 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. Allerdings wird aktueller Handlungsdruck vor allem darin gesehen, unterstützende Prozesse und Tools für funktionierendes Talent Management zu installieren.

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

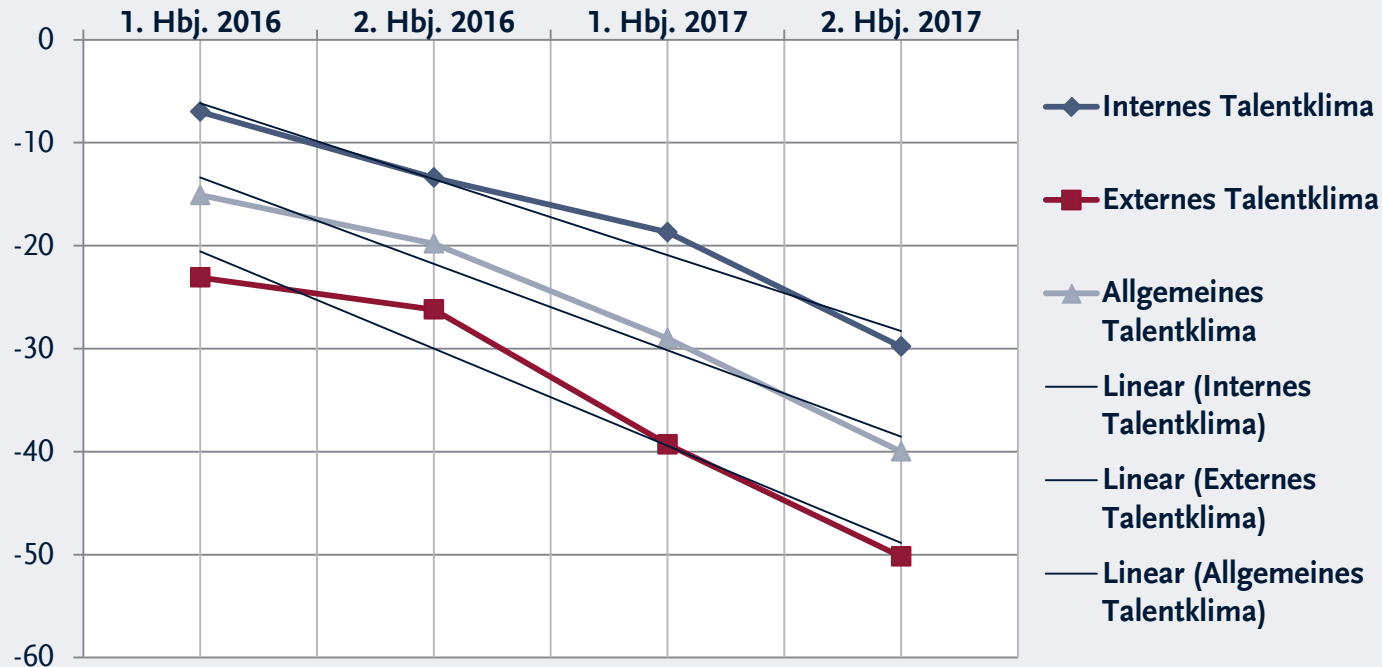
- Einflussfaktoren für erfolgreiches Talent Management
- Status quo der Einflussfaktoren in Unternehmen

Anhang: Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

Talentklima-Trend ungebremst auf Talfahrt

Der Negativtrend auf dem Arbeitsmarkt setzt sich unvermindert fort: Bestand im zweiten Halbjahr 2016 noch die Hoffnung, die Talsohle sei in Sicht, so wurde diese Hoffnung enttäuscht. Es wird immer noch zunehmend schwieriger, Talente zu gewinnen. Dies gilt insbesondere für den externen Arbeitsmarkt.

Talentklima* im Zeitverlauf

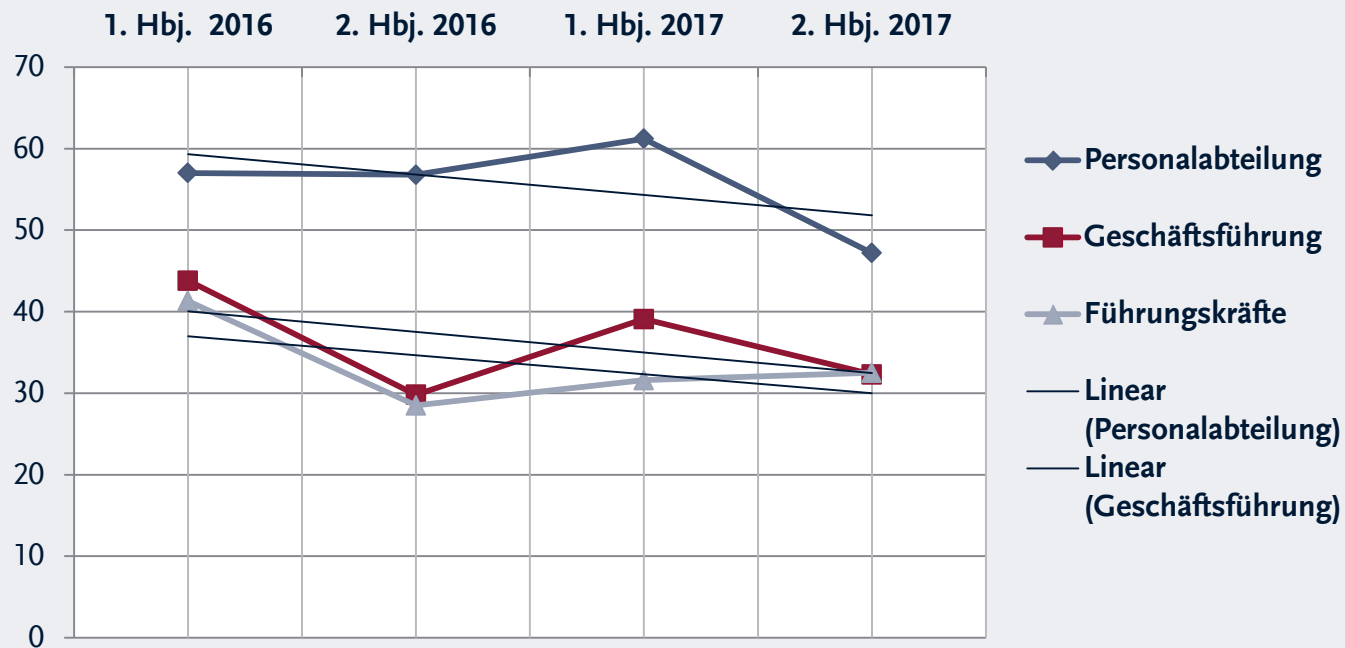


* Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100. Das Talentklima ergibt sich aus der Kombination aus aktueller und erwarteter Einschätzung (genaue Berechnung s. Anhang)

Commitment des Personalbereiches nimmt erstmals ab

Es zeigen sich weiterhin deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Verantwortlichen für Talent Management: Die Befragten schätzen das Commitment zum Talent Management in der Personalabteilung am stärksten sein, mit Abstand gefolgt von Geschäftsleitung und Führungskräften. Zum ersten Mal jedoch ist ein drastischer Abfall des Commitmentklimas von Seiten der Personalabteilung zu verzeichnen.

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

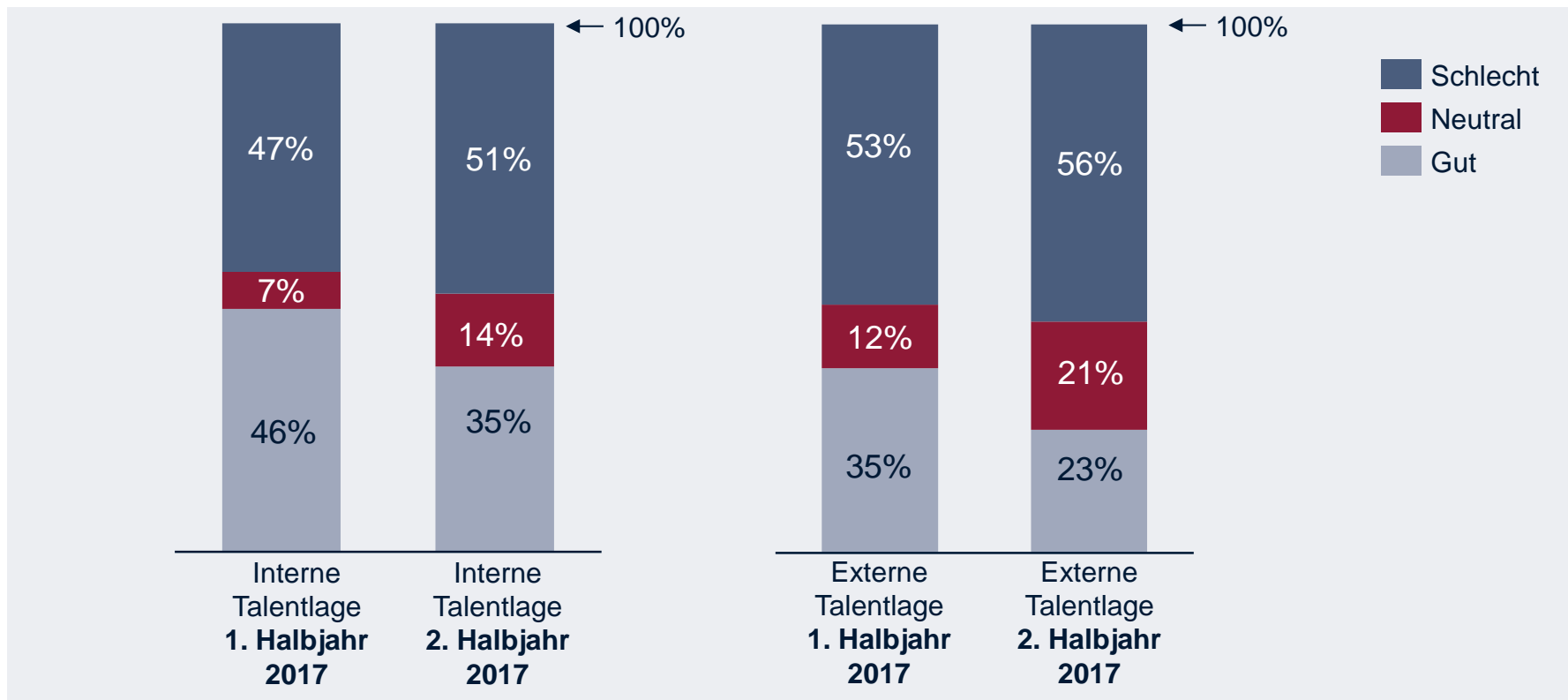
- Einflussfaktoren für erfolgreiches Talent Management
- Status quo der Einflussfaktoren in Unternehmen

Anhang: Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

Interne und externe Talentlage weiterhin kritisch

Die Verfügbarkeit interner und externer Talente, die sog. „Talentlage“, wird aktuell kritisch eingeschätzt. 65% bzw. 77% der Befragten bewerten die Lage aktuell als neutral bis schlecht. Deutlich sichtbar ist die Verschlechterung gegenüber der ersten Jahreshälfte 2017.

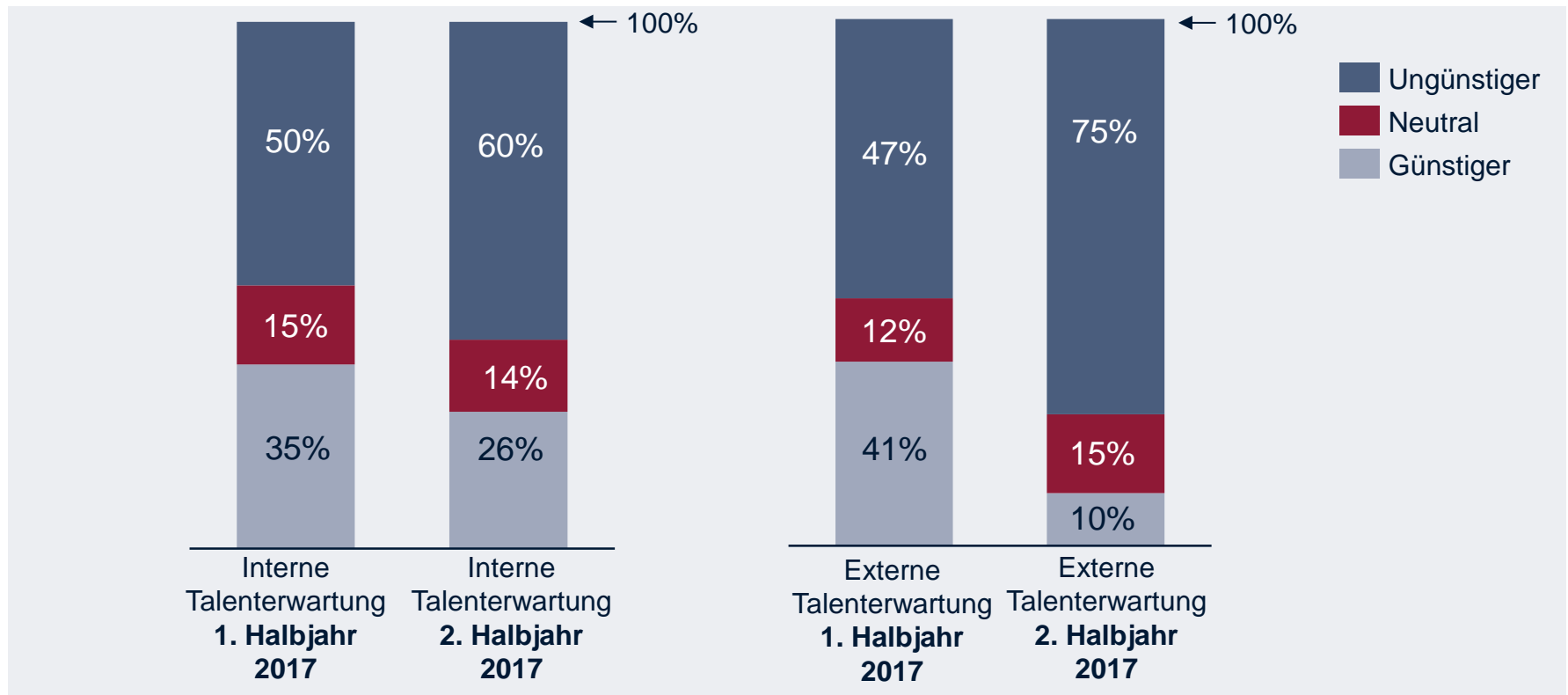
Talentlage: Aktuelle Verfügbarkeit von Talenten



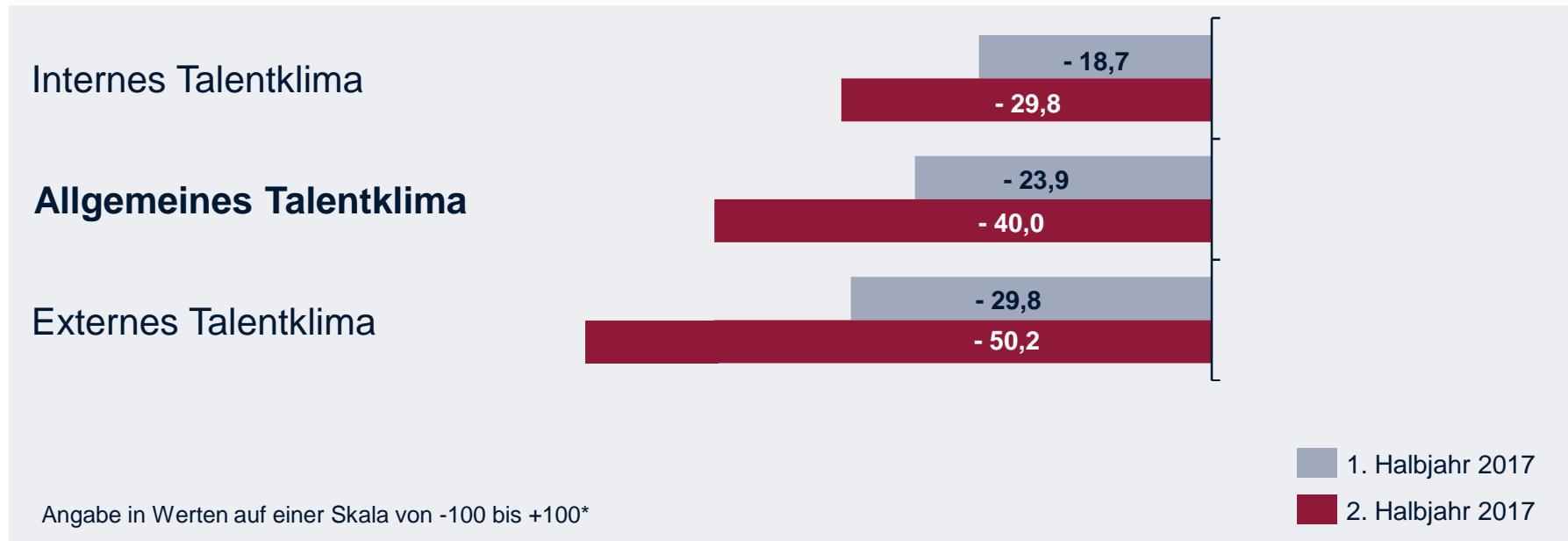
Prognosen noch kritischer

Nicht nur die aktuelle Lage hat sich weiter verschlechtert. Die Prognosen gehen von einer Fortsetzung des Negativtrends aus. Während die Erwartungen für interne Talente pessimistisch ausfallen, wird wohl die Gewinnung externer Nachwuchskräfte noch schwieriger werden. Nur 10% erwarten eine Verbesserung.

Talenterwartung: Zukünftige Verfügbarkeit von Talenten



Talentklima weiter verschlechtert



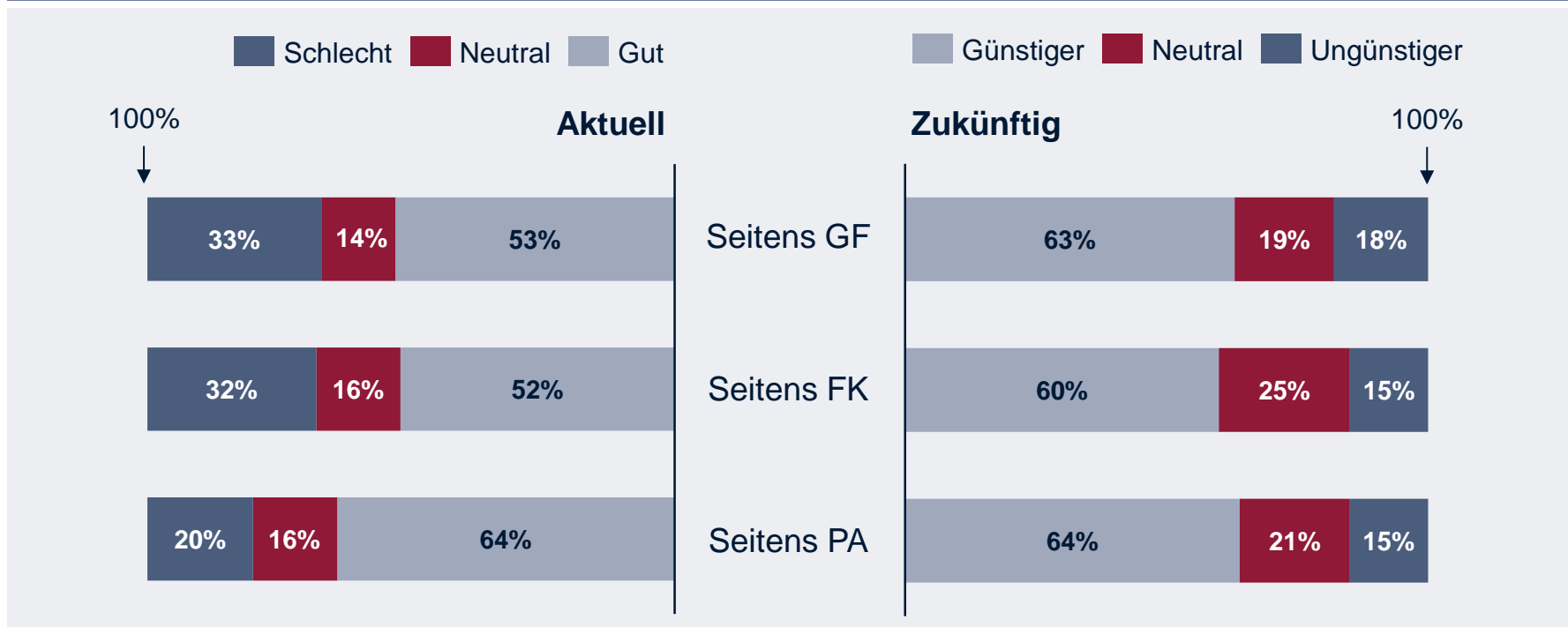
Da Talentlage und Talenterwartungen zum sog. „Talentklima“ zusammen gefasst werden, zeigt sich konsequent insbesondere beim externen Talentklima eine deutliche Stimmungseintrübung. Da auch das interne Talentklima skeptischer bewertet wird, fällt auch das allgemeine Talentklima als Mittelwert aus beidem schlechter aus als in der Vorerhebung.

* 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

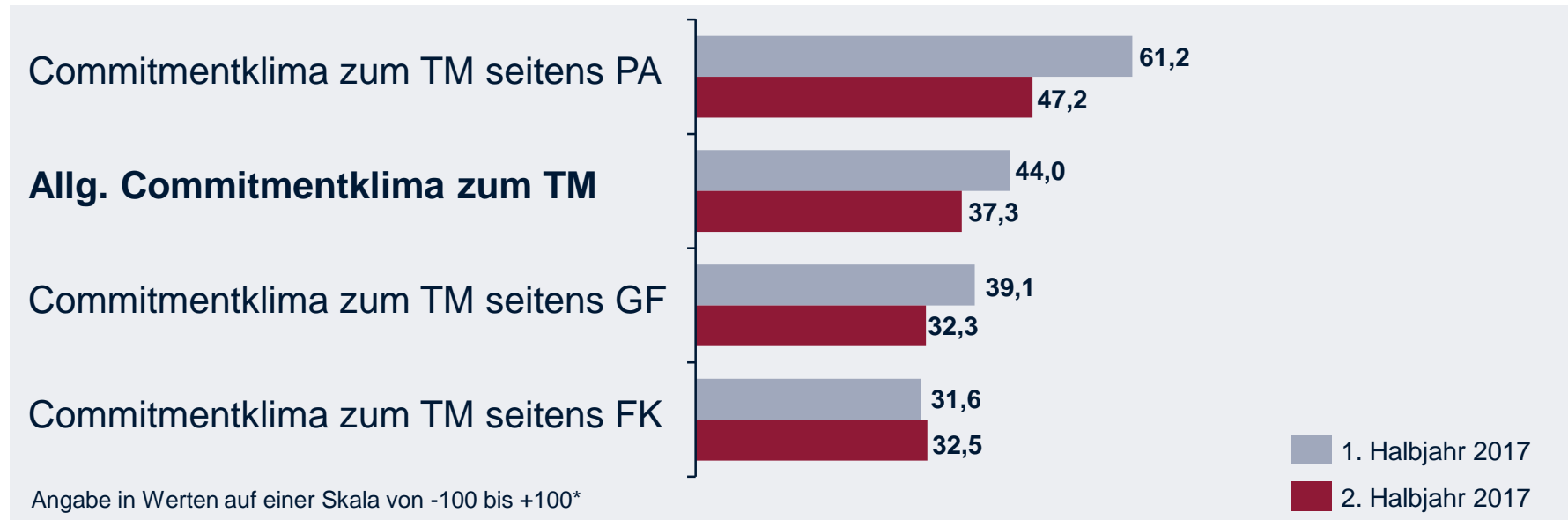
Bereitschaft zum Talent Management weiterhin vorhanden

Die Bereitschaft der Personalabteilung, Ressourcen in das Talent Management zu investieren, liegt weiterhin oberhalb der Bereitschaft von Seiten Geschäftsführung und Führungskräften. In den Prognosen bzgl. der Entwicklung des Commitments unterscheiden sich die Zielgruppen jedoch kaum. Mindestens 60% der Befragten prognostizieren durchgängig ein höheres Commitment.

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



Commitment des Personalbereichs nimmt erstmals ab



Im Vergleich mit der vorausgegangenen Datenerhebung hat sich das „Commitmentklima“, also die Bereitschaft zum aktiven Talent Management, allerdings im Mittel verschlechtert. Der deutlichste Rückgang zeigt sich bei der Personalabteilung. Worauf dies zurückzuführen ist, lässt sich aus den Daten nicht eindeutig ableiten. Zu hoffen ist, dass dies nicht auf eine Desillusionierung oder gar Überforderung der HR-Bereiche zurückzuführen ist. In den Kommentaren der Befragten schildern diese Zeit- und Kostendruck, die das Talent Management erschweren.

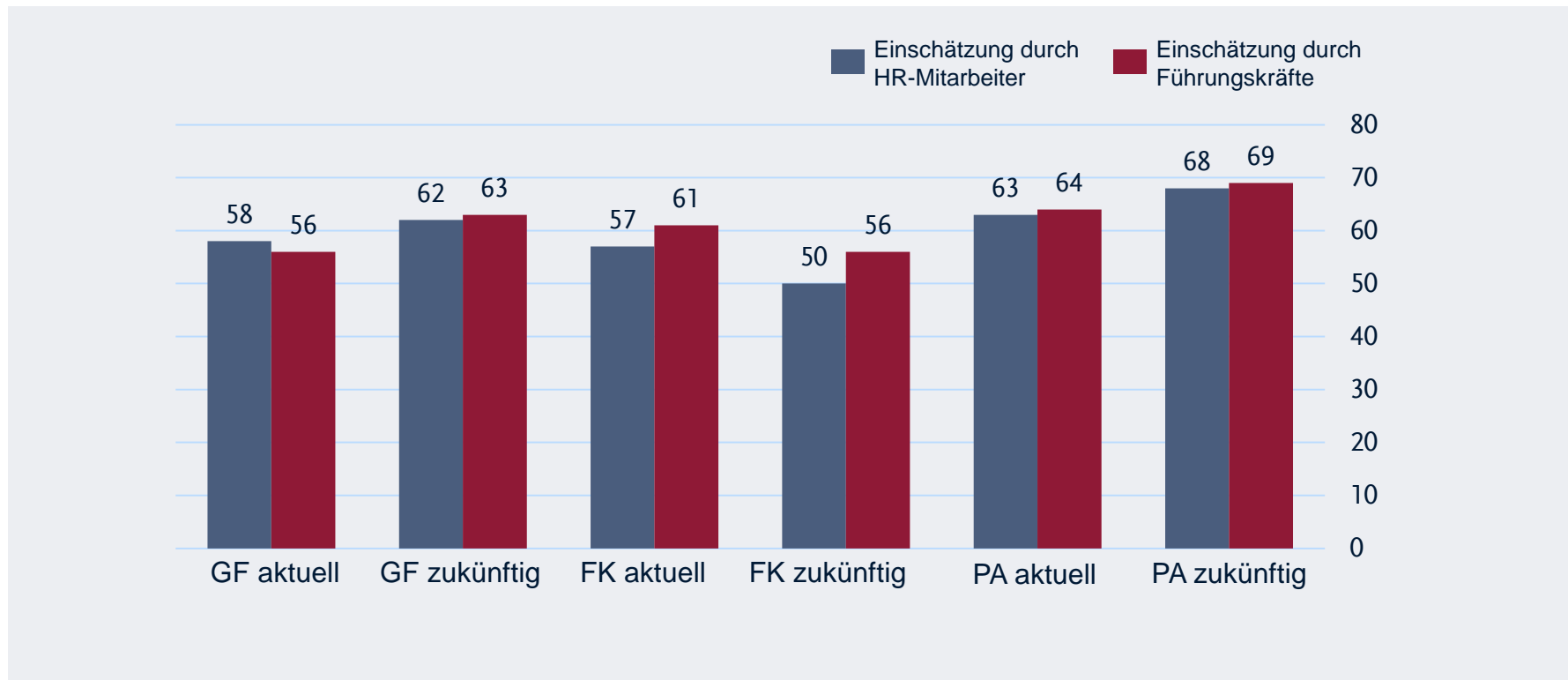
* Das Commitmentklima ergibt sich aus der Kombination aus aktueller und erwarteter Einschätzung (genaue Berechnung s. Anhang)

- 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

Kaum Unterschiede in der Einschätzung des Commitments

Beim Vergleich der Einschätzungen zum Commitment zeigen sich kaum Unterschiede zwischen der Perspektive der befragten Mitarbeiter aus Personalbereichen oder Führungskräften. Insofern ist das festgestellte gefallene Commitmentklima der HR-Bereiche nicht auf besonders kritische Wahrnehmung einzelner Personengruppen zurückzuführen, sondern ein eindeutiger Trend.



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

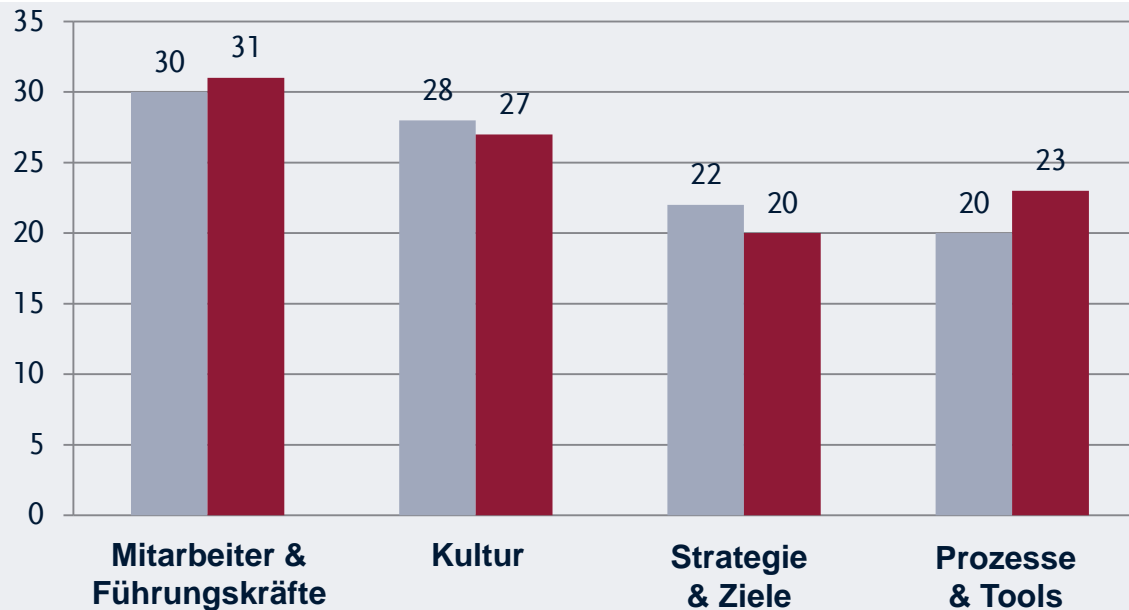
- Einflussfaktoren für erfolgreiches Talent Management
- Status quo der Einflussfaktoren in Unternehmen

Anhang: Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

Erfolgsfaktoren erweisen sich als stabil

Auch in der zweiten Erhebung zeigt sich: Für den Erfolg des Talent Managements sind in erster Linie Qualifikation und Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter selbst ausschlaggebend, gefolgt von einer unterstützenden Unternehmenskultur. Gegenüber diesen eher „weichen Einflussfaktoren“ werden Prozesse und moderne Talent Management-Tools sowie die stringente Ableitung einer Talent Management-Strategie als weniger wichtig erachtet – wobei keiner der Unterschiede zwischen 1. und 2. Halbjahr signifikant wird.

Einfluss verschiedener Faktoren auf den Erfolg von Talent Management



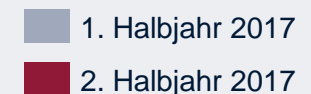
Erläuterung der Einflussfaktoren

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

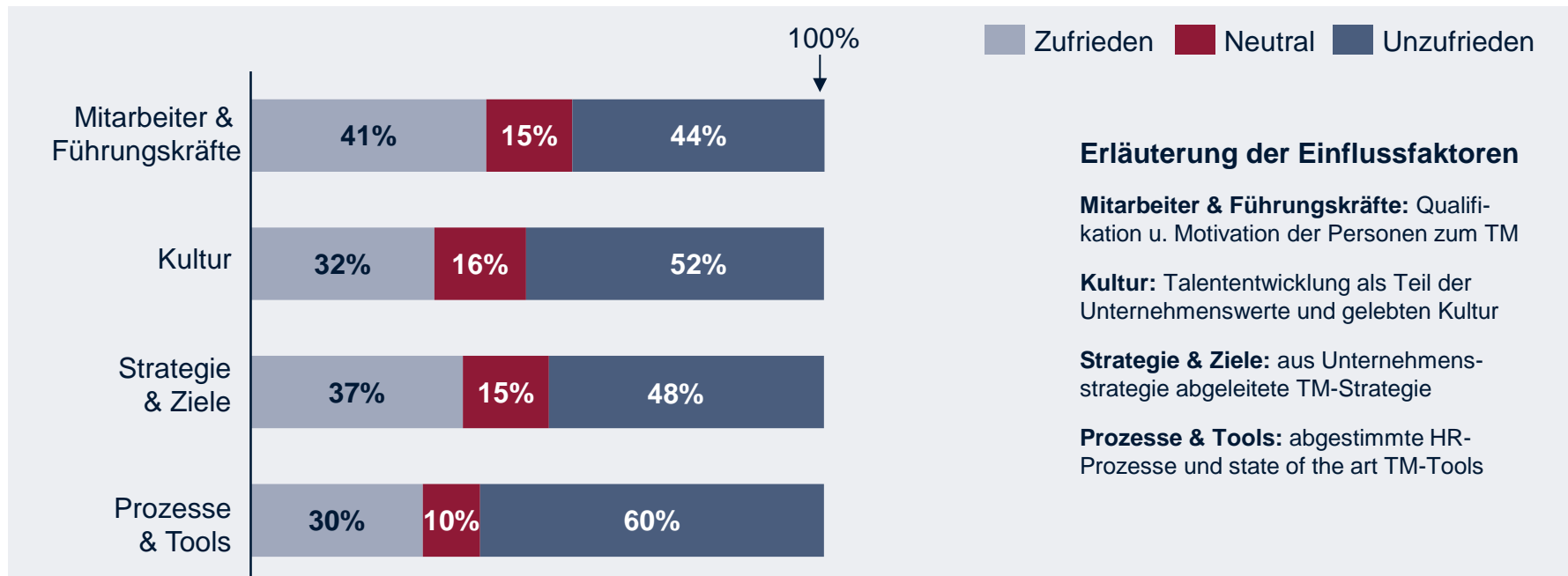


Angabe der durchschnittlichen Punktevergabe pro Einflussfaktor bei insgesamt 100 verfügbaren Punkten

Geringe Zufriedenheit mit Prozessen und Tools

Weniger als die Hälfte der Befragten ist mit den verschiedenen Erfolgsfaktoren von Talent Management zufrieden. Auffällig ist vor allem, dass die größte Unzufriedenheit mit den bestehenden Talent Management-Prozessen und -Tools besteht. Gemeinsam mit der leichten Steigerung in der wahrgenommenen Bedeutung dieses Faktors scheint aktuell vor allem Handlungsbedarf dahingehend zu bestehen, unterstützende Strukturen für funktionierendes Talent Management zu schaffen.

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.

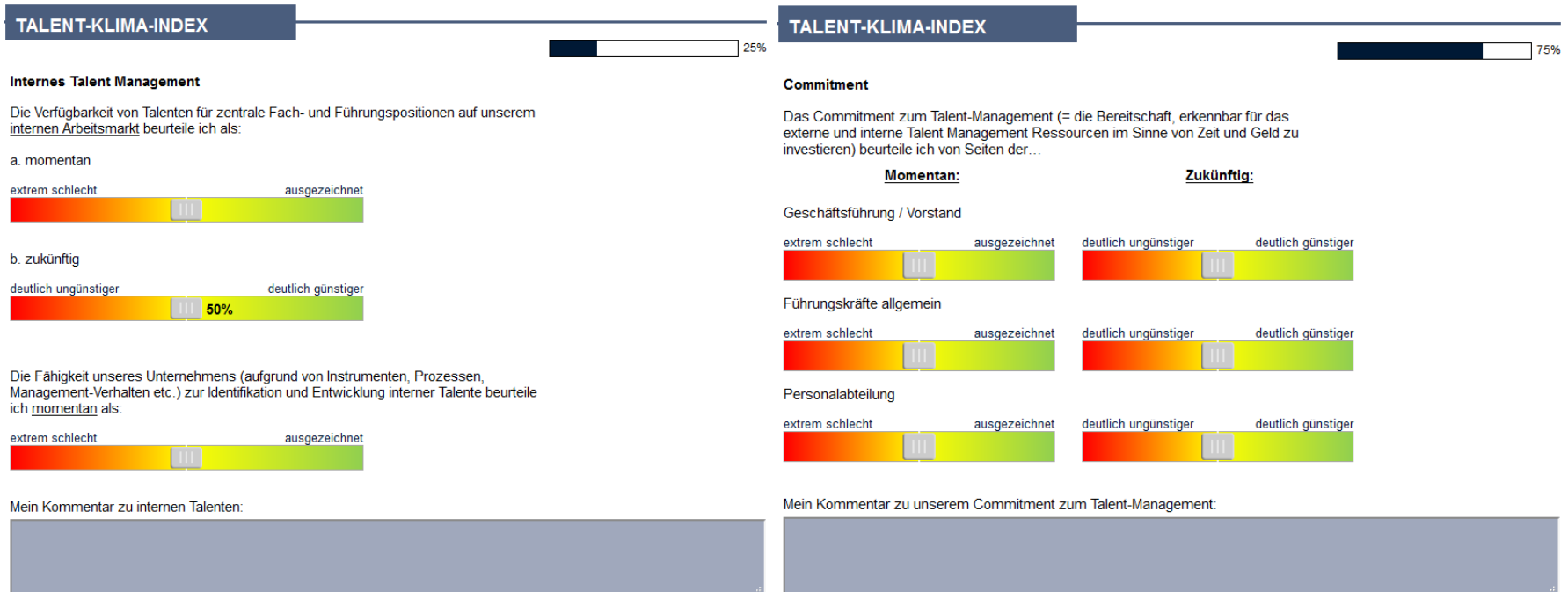
Themenfelder des Fragebogens

- 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:

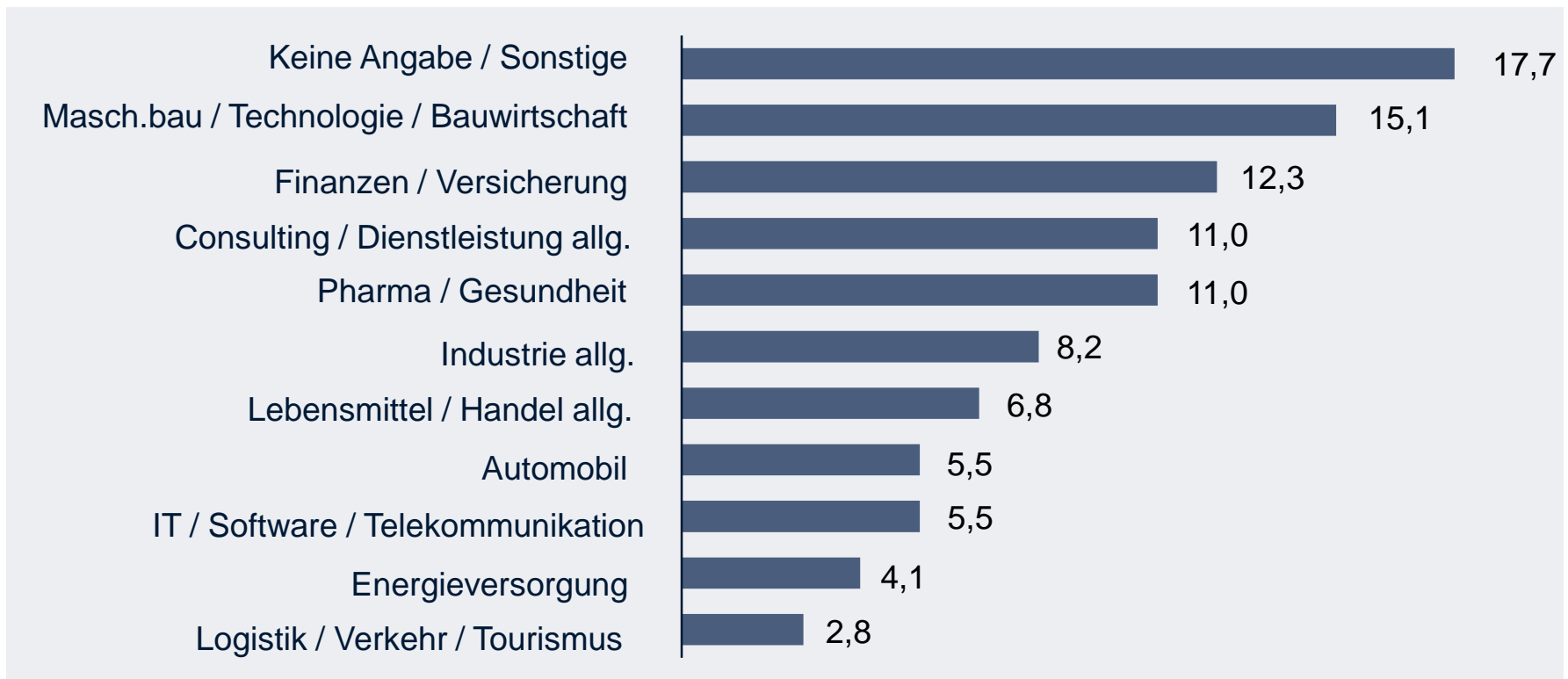
Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100

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 73 auswertbare Datensätze resultierten, davon 2 auf Englisch. Diese verteilen sich folgendermaßen:

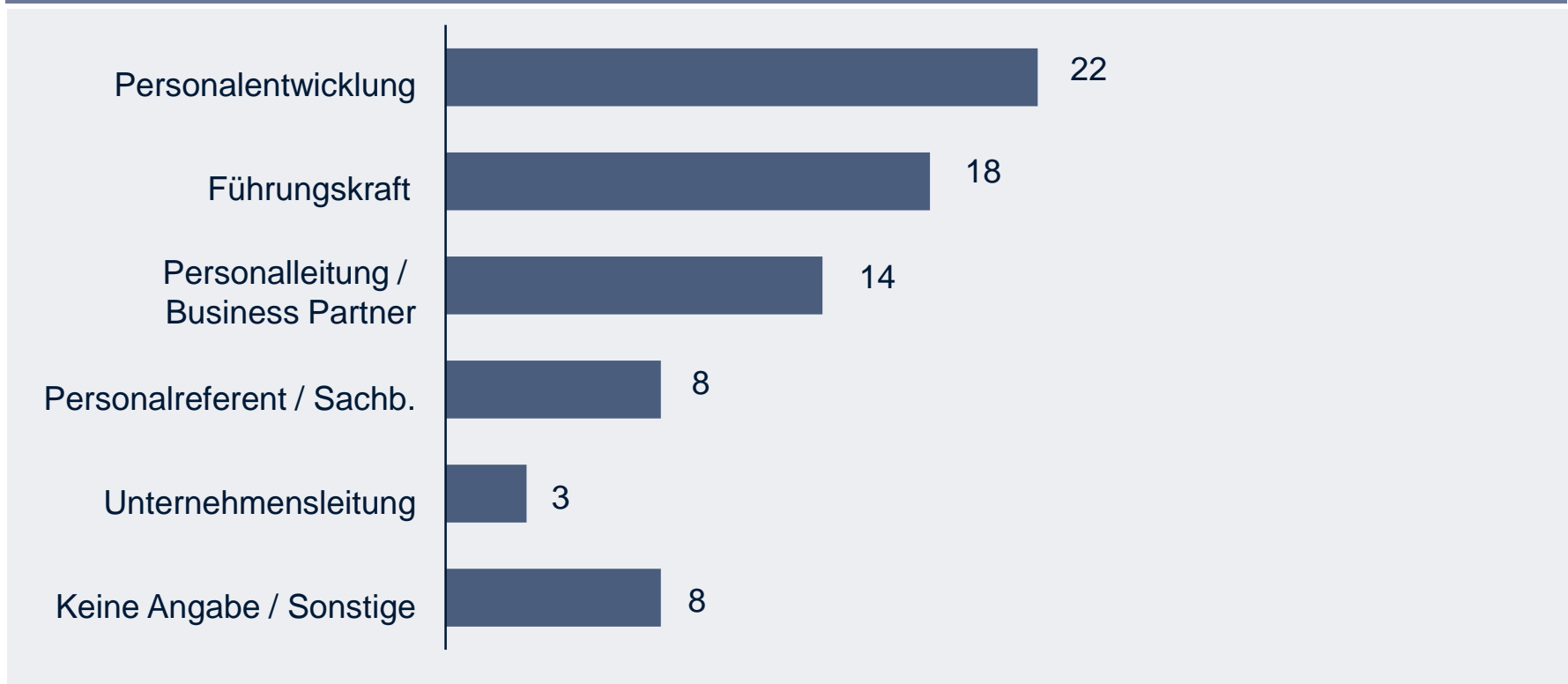
Branche (Häufigkeit in Prozent, Angaben hierzu waren freiwillig)



Teilnehmer der Befragung nach Funktion

Etwa zwei Drittel der Teilnehmer stammen aus verschiedenen Personalfunktionen. Linien-Führungskräfte und Geschäftsführer / Vorstände außerhalb der Personalabteilung machen in etwa ein Drittel der aktuellen Stichprobe aus.

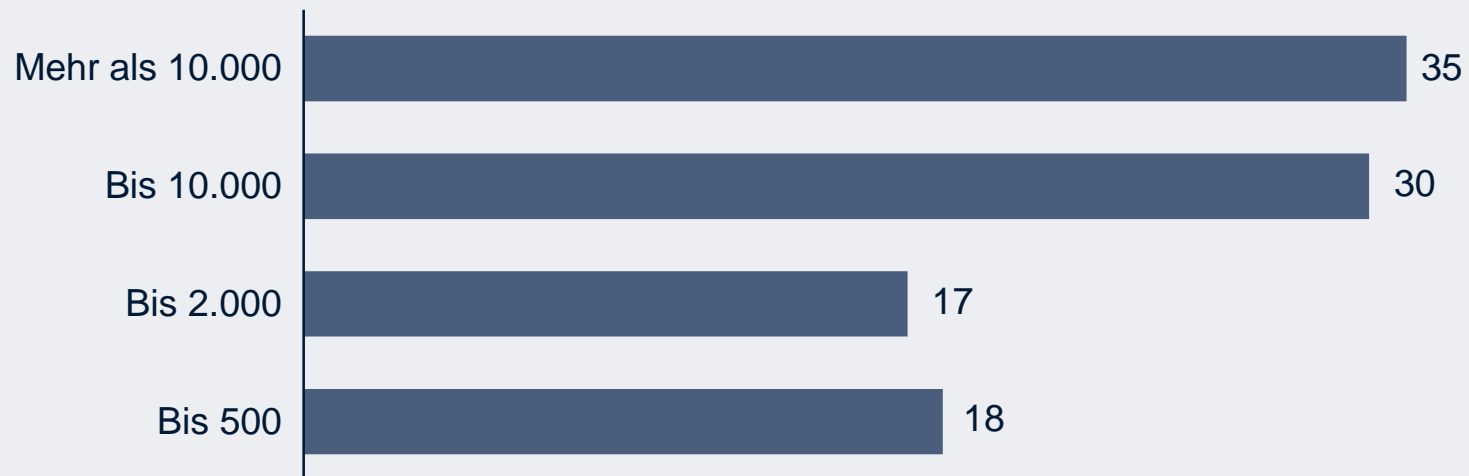
Aktuelle Position (Häufigkeit absolut, Angaben hierzu waren freiwillig)



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