



TALENT KLIMA INDEX

# Talent Klima Index

Ergebnisse 1. Halbjahr 2020  
Im Fokus: Auswirkungen der  
Corona-Krise auf die HR-Arbeit



**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](https://talentklimaindex.de)). Halbjährliche Befragungen ermöglichen eine fortlaufende Längsschnittbetrachtung.
- Hier vorgestellt werden die Ergebnisse der Befragung im 1. Halbjahr 2020. Diese basieren auf einer Stichprobe mit 118 verwertbaren Datensätzen, bestehend aus Personalexpertinnen und Personalexperten, Führungskräften und Mitgliedern der Unternehmensleitung. Hieraus resultieren folgende zentrale Erkenntnisse:
  - **Die Corona-Krise führt erstmalig zu positivem Talentklima**  
Erstmalig seit Start der TKI-Erhebungen in 2016 ist das Talentklima positiv. Sowohl die aktuelle Talentlage als auch die Erwartungen bezüglich der zukünftigen Talentverfügbarkeit haben sich durch Corona deutlich entspannt. Besonders positive Erwartungen bestehen in Bezug auf die Entwicklung des externen Arbeitsmarkts. Die Befragten prognostizieren für die Zukunft eine annähernd so gute Talentverfügbarkeit auf dem externen wie auf dem internen Arbeitsmarkt.
  - **Commitmentklima lässt dennoch nicht nach**  
Im Gegensatz zum Talentklima zeigt sich das Commitmentklima auch während der Corona-Pandemie vergleichsweise stabil bzw. steigt sogar leicht an. Talent Management wird offensichtlich trotz leichter verfügbaren internen und externen Talenten nicht gleich herunterpriorisiert, sondern bleibt weiter im Fokus von HR-Verantwortlichen, Führungskräften und Geschäftsleitung.
  - **Corona führt zu neuen Fokusthemen in der Personalarbeit**  
Anders, als aufgrund der Krise zu vermuten, steht Personalabbau im Vergleich mit anderen Personal- und Allokationsmaßnahmen nicht im Zentrum der HR-Fokusthemen. Demgegenüber erhalten Mitarbeiter- und Talent-Retention besonders hohe Relevanz in Zeiten von Krise und Arbeiten auf Distanz.  
Das Thema der „Remote-Arbeit“ dominiert noch für einige Zeit die HR-Arbeit, sowohl die Etablierung von Remote-Arbeit als auch die damit verbundenen neuen Anforderungen an Führungskräfte. Remote-Führung stellt ein relevantes Fokusthema dar. Vor dem Hintergrund dieser neuen Anforderungen an Führungskräfte wie auch an Mitarbeitende geraten Themen wie Resilienz und „Gesunde Führung“ zudem in den Fokus der HR-Arbeit, um gesundes Arbeiten unter neuen Bedingungen zu ermöglichen.

# Inhalt

---

## 1. Im Fokus: Auswirkungen der Corona-Krise

---

### 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

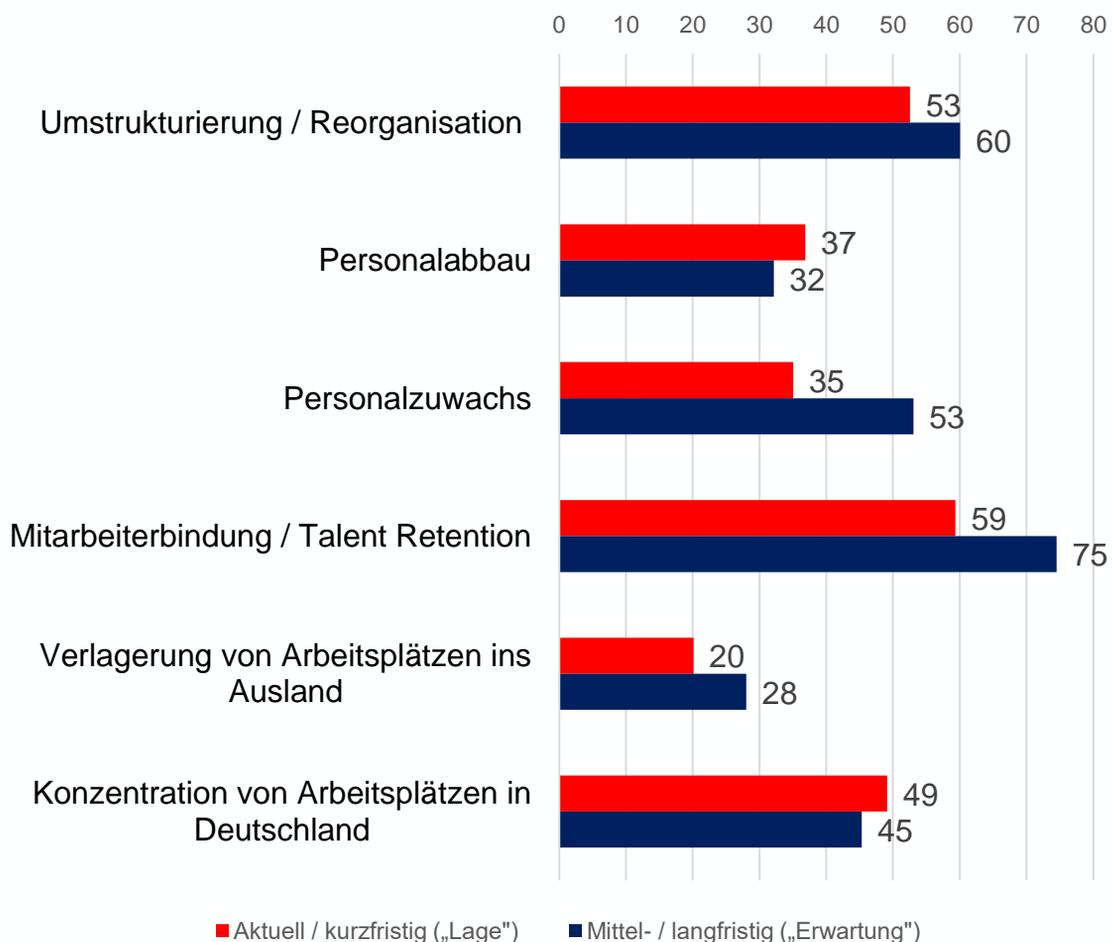
# Im Fokus: Auswirkungen der Corona-Krise

## Welche Auswirkungen ergeben sich kurz- und mittelfristig durch Corona für HR?

Personalabbau steht nicht im Mittelpunkt der aktuellen und erwarteten Maßnahmen. Hingegen wird die Bindung von Mitarbeitenden und Talenten zum aktuellen und zukünftig relevantesten Thema der Personal- und Allokationsmaßnahmen. Es stellt sich die Frage: Wie können Talente trotz Distanz und Krise gehalten werden?

### Relevanz von Personalbedarfs- und Allokationsmaßnahmen

(Ø auf Skala von 0 = überhaupt nicht relevant bis 100 = extrem hohe Relevanz)



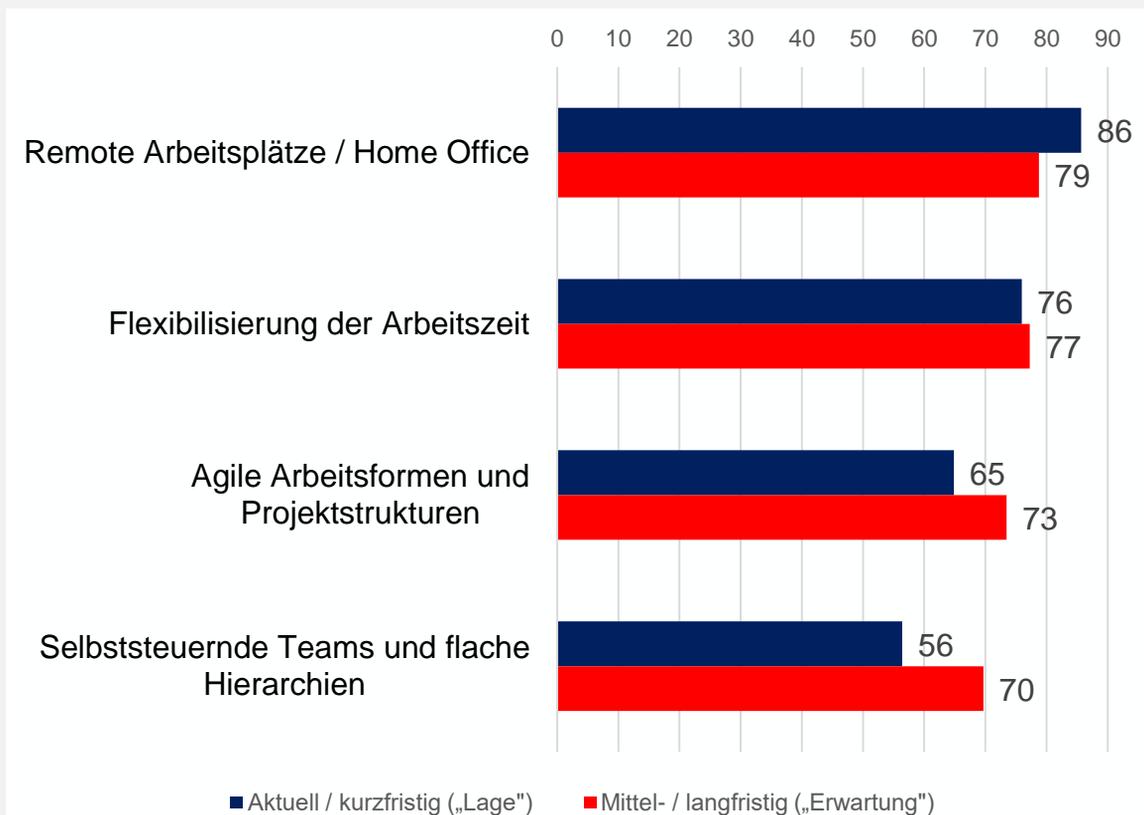
# Im Fokus: Auswirkungen der Corona-Krise

## Remote-Arbeitsplätze und Home-Office sind die aktuellen Top-Themen

Maßnahmen unter der Überschrift „New Work“ haben durchgängig bereits heute eine hohe Bedeutung gewonnen und werden diese aus Sicht der Befragten auch nicht wieder verlieren. Auch wenn der wenig überraschende Top-Wert zur Relevanz von Remote-Arbeitsplätzen / Home-Office wieder leicht sinken wird, lassen sich aus Sicht der Befragten die Uhren voraussichtlich nicht wieder komplett zurückdrehen.

### Relevanz von „New Work“-Elementen

(Ø auf Skala von 0 = überhaupt nicht relevant bis 100 = extrem hohe Relevanz)



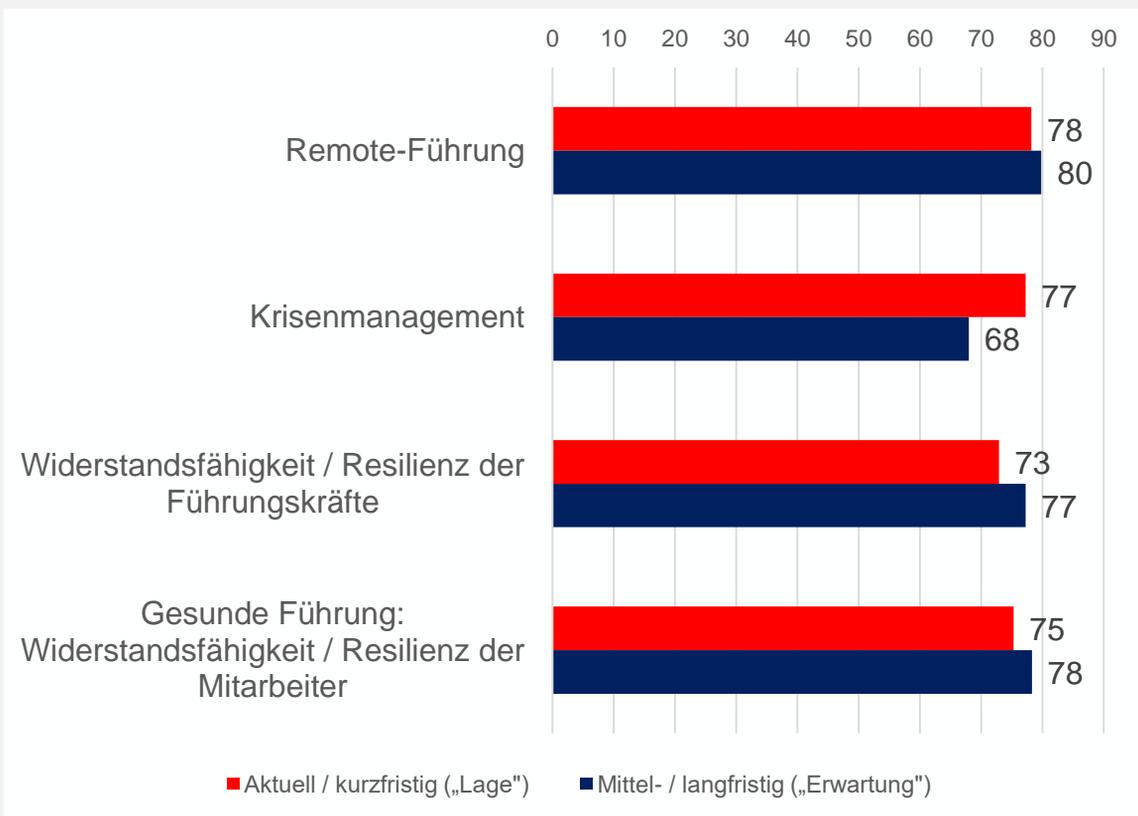
# Im Fokus: Auswirkungen der Corona-Krise

## Führung auf Distanz ist und bleibt Top-Thema in den aktuellen Führungskompetenzen

Aktuell sind Führungskräfte noch stark als Krisenmanagerinnen und Krisenmanager gefordert. Als Führungs-Trend mit langfristiger Bedeutung wird die virtuelle Führung gesehen. Vor dem Hintergrund dieser hohen Anforderungen an Führungskräfte – und Mitarbeitende – wird Themen wie „Resilienz“ und „Gesunde Führung“ für die Zukunft eine ähnlich hohe Relevanz beigemessen wie der Remote-Führung.

### Relevanz von Fokusthemen zur Führungskompetenz

(Ø auf Skala von 0 = überhaupt nicht relevant bis 100 = extrem hohe Relevanz)



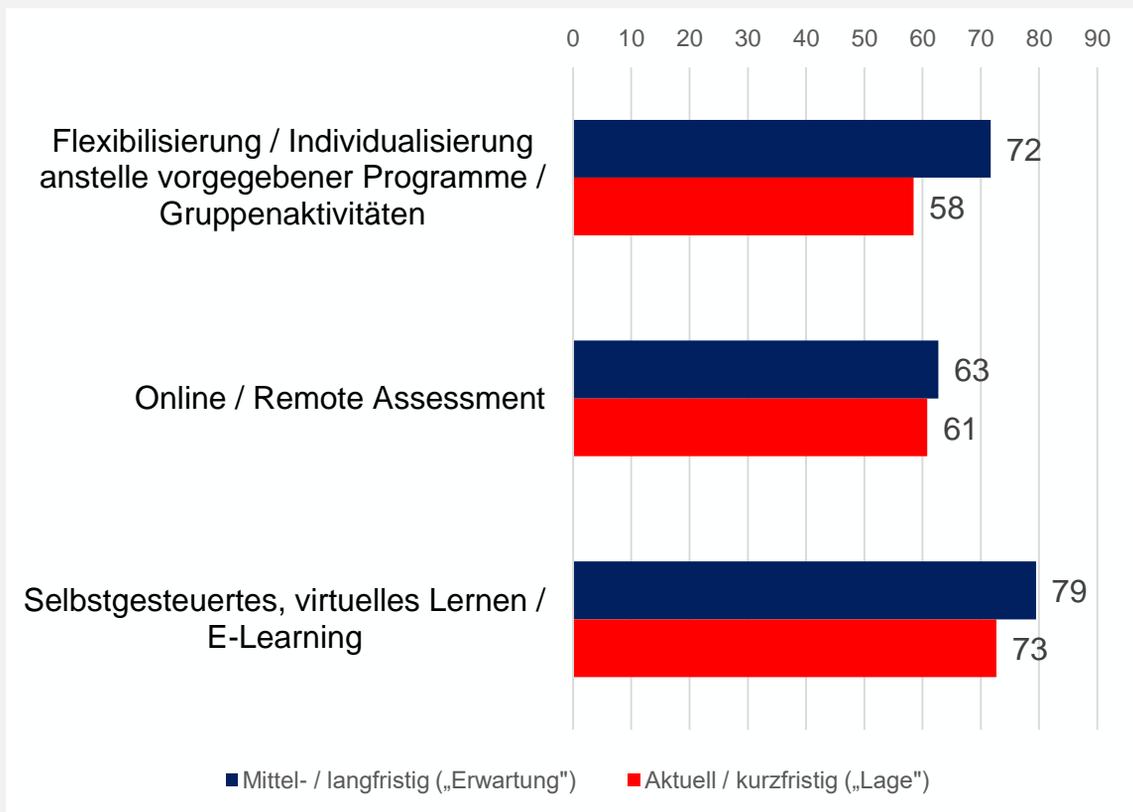
# Im Fokus: Auswirkungen der Corona-Krise

## Die Personalentwicklung wird individueller und stärker digitalisiert

Im Zuge von Corona spielt auch die Virtualisierung der Talententwicklung eine bedeutende Rolle. E-Learning und selbst gesteuertes Lernen haben eine hohe Bedeutung bekommen und werden diese auf hohem Niveau behalten. Offensichtlich hat dies auch zur weiteren Flexibilisierung und Individualisierung der Maßnahmen beigetragen. Auch Remote Assessments haben für viele Befragte eine hohe Bedeutung erhalten, allerdings weniger ausgeprägt als das virtuelle Lernen.

### Relevanz von Maßnahmen zur Talentidentifikation & -entwicklung

(Ø auf Skala von 0 = überhaupt nicht relevant bis 100 = extrem hohe Relevanz)



# Inhalt

---

## 1. Im Fokus: Auswirkungen der Corona-Krise

---

## 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:

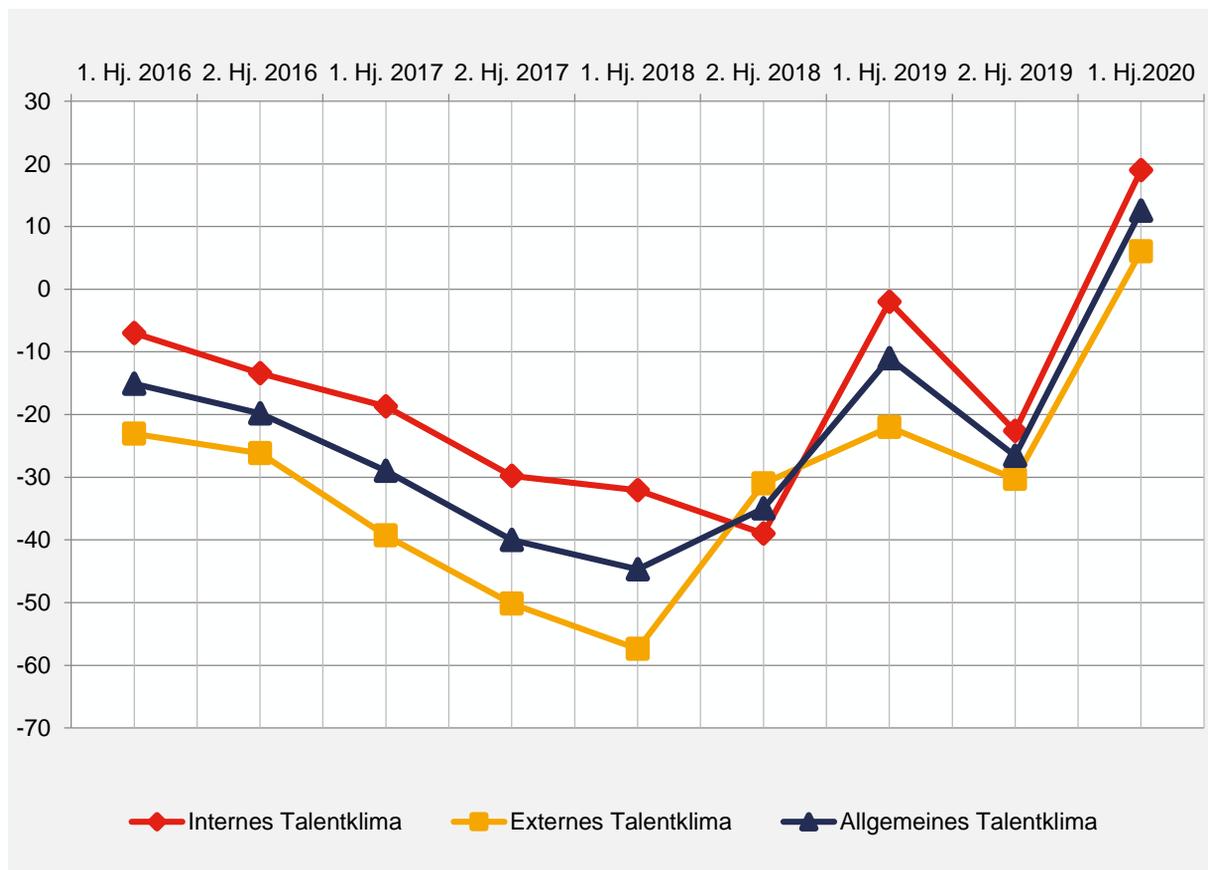
Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

# Das Talentklima im Trend

## Corona-Auswirkungen führen zu erstmals positivem Talentklima

Während sich der „War for Talents“ seit Beginn der TKI-Erhebungen in negativen Talentklima-Werten zeigte, scheint sich der Arbeitsmarkt momentan gedreht zu haben: Interne, aber zunehmend auch externe Talente stehen mehr denn je zur Verfügung. Zum ersten Mal liegen die Talentklima-Werte im positiven Bereich.

### Talentklima\* im Zeitverlauf



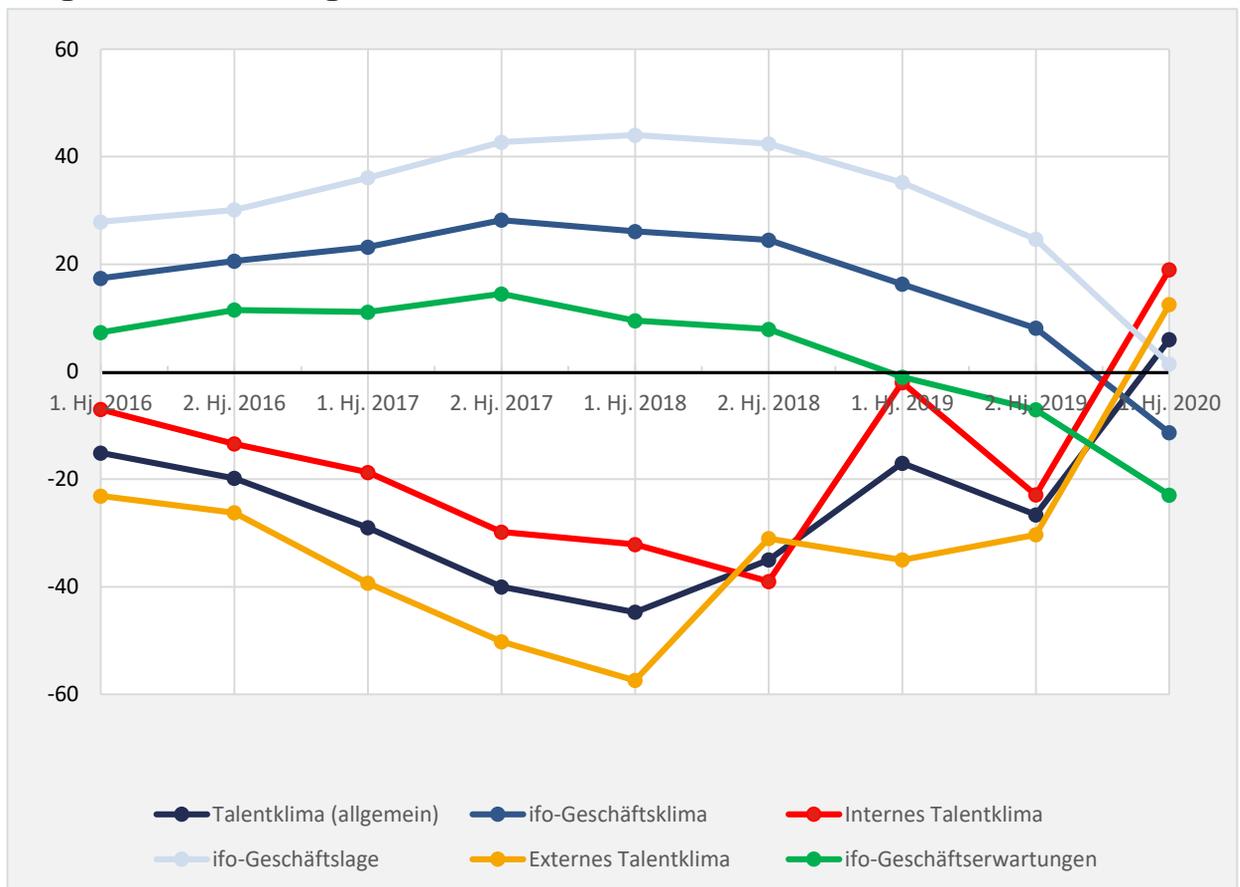
\* Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100. Das Talentklima ergibt sich aus der Kombination aus aktueller und erwarteter Einschätzung (genaue Berechnung s. Anhang)

# Talentklima und ifo-Index

Bisheriger Zusammenhang zwischen Konjunkturverlauf und Talentklima auch bzw. insbesondere während Corona bestätigt

Erneut wurde in dieser Datenauswertung der TKI-Verlauf von 2016 bis heute dem ifo-Geschäftsklimaindex gegenübergestellt. Dabei zeigt sich auch nach der Corona-Zäsur die auffällig spiegelbildliche Parallele: Steigt das Konjunkturbarometer, lässt das Talentklima, also die Verfügbarkeit von Talenten, nach. Dieser Zusammenhang ist statistisch klar belegt (Korrelation:  $r = -.84, p < .005^{**}$ ).

## Gegenüberstellung TKI und ifo-Index\*



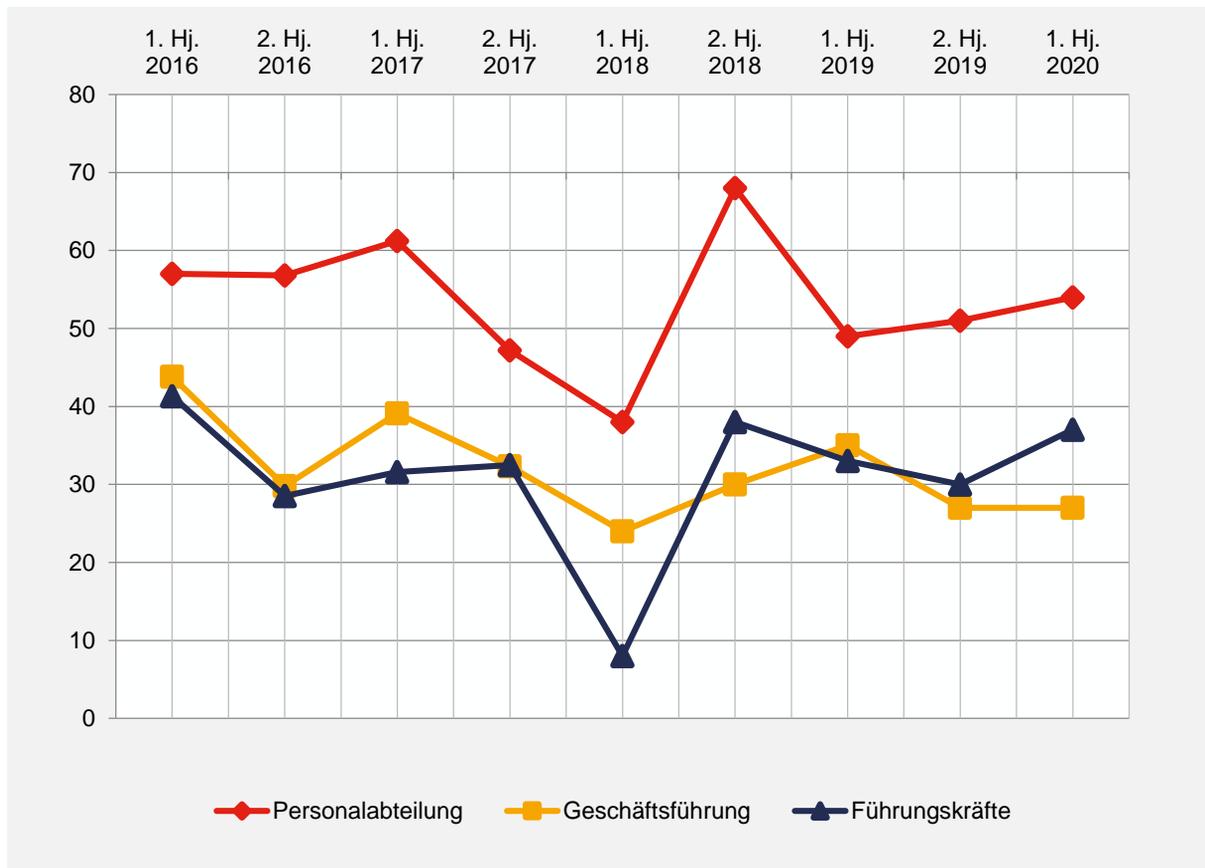
\* Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100. Berechnung von ifo-Geschäftsklima erfolgt analog zur Berechnung des Talentklimas aus der Kombination aus aktueller und erwarteter Einschätzung (genaue Berechnung s. Anhang)

# Das Commitmentklima im Trend

## Commitmentklima trotz Corona stabil

Im Gegensatz zum Talentklima zeigt sich das Commitmentklima auch während der Corona-Pandemie vergleichsweise unverändert bis leicht steigend. Talent Management wird offensichtlich trotz leichter verfügbaren internen und externen Talenten nicht gleich herunterpriorisiert, sondern bleibt weiter im Fokus, insbesondere der HR-Verantwortlichen, aber auch von Führungskräften und 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: Auswirkungen der Corona-Krise

---

## 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:

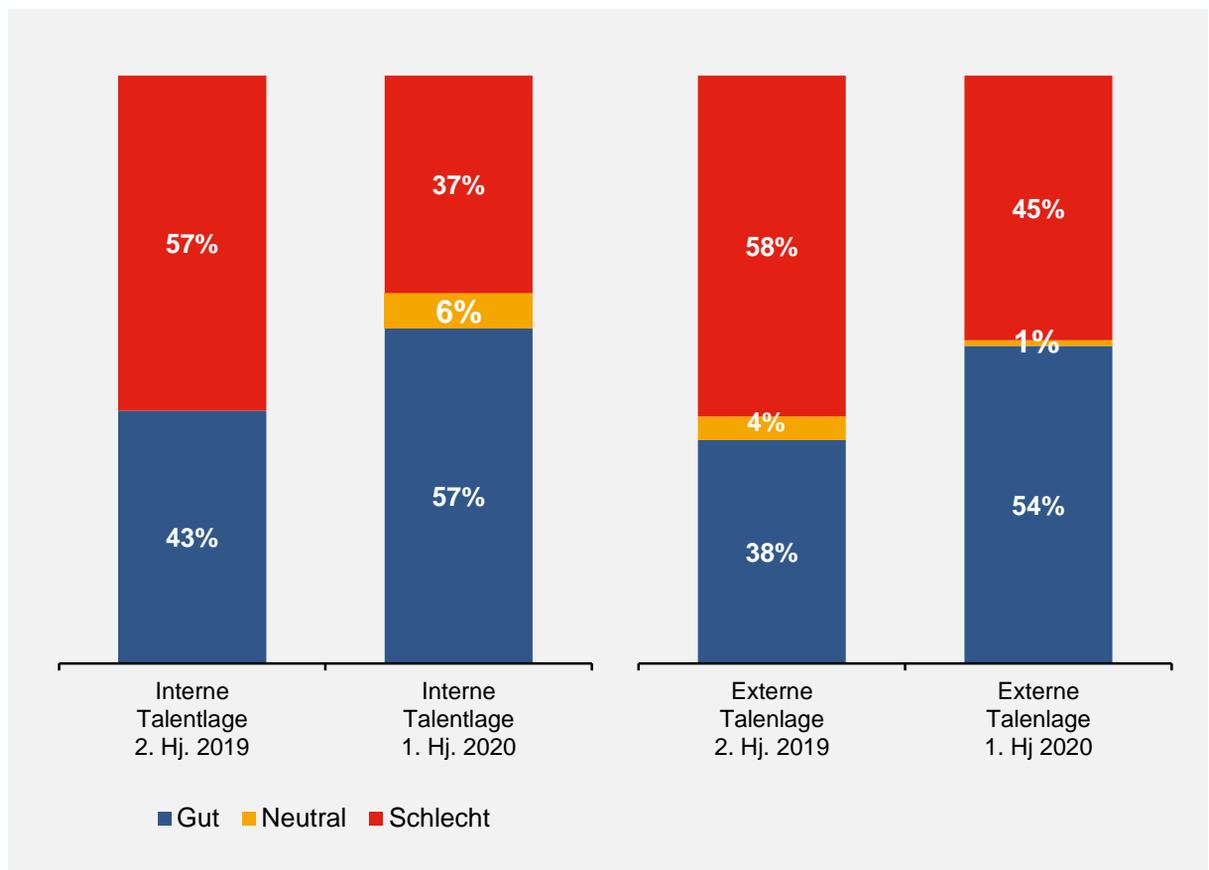
Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

# Talentlage

## Allgemeine Talentlage deutlich entspannt

Erstmals seit Einführung des TKI wird die sogenannte „Talentlage“, also die Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften, von mehr als der Hälfte der Befragten sowohl für interne als auch externe Talente als „gut“ bewertet. Darin wird eine deutliche Entspannung des Arbeitsmarktes durch die Corona-Situation erkennbar.

### Talentlage: Aktuelle Verfügbarkeit von Talenten

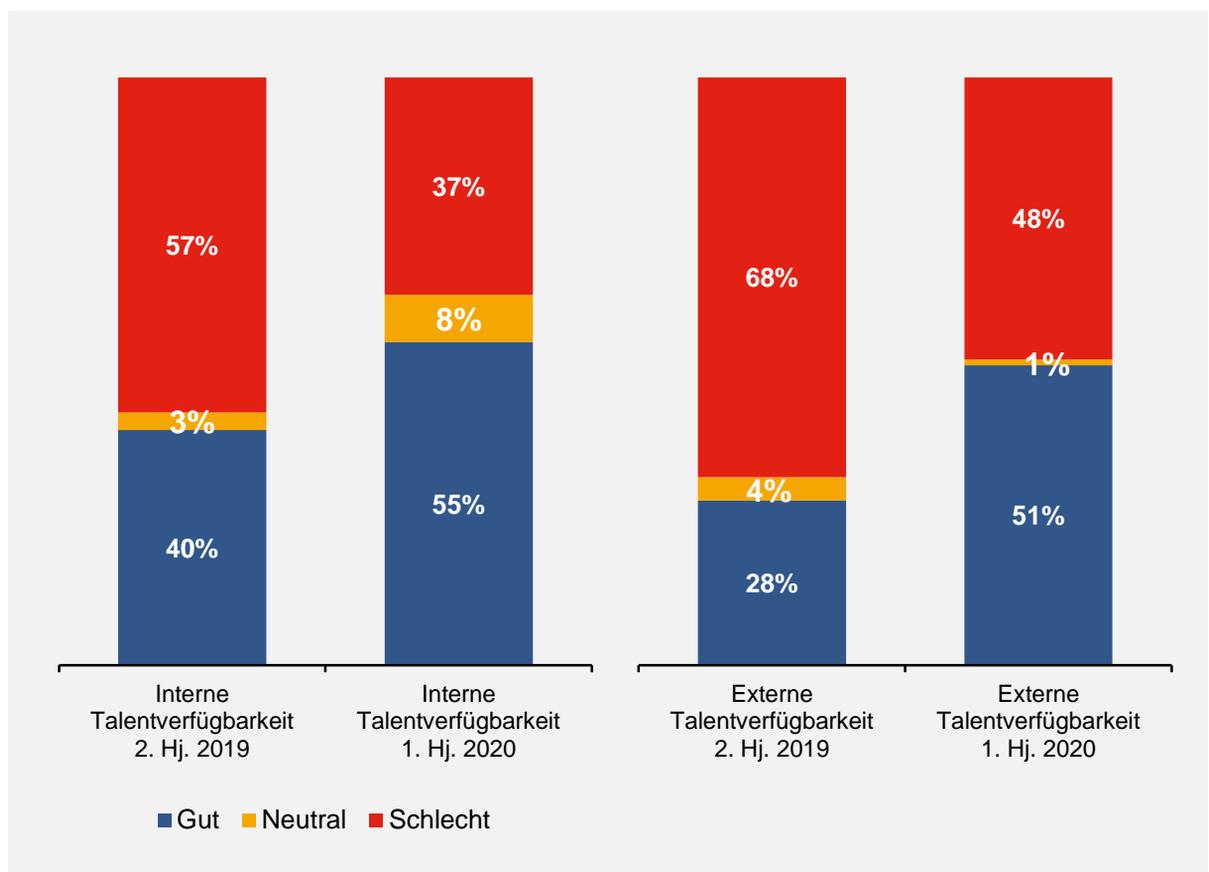


# Talenterwartungen

Auch in Zukunft sind mehr Talente verfügbar, vor allem auf dem internen Arbeitsmarkt

Analog zur Talentlage ergibt sich ebenso ein deutlich optimistischeres Bild für die Zukunft der Talentverfügbarkeit. Dabei hat sich die Talenterwartung für den externen Arbeitsmarkt um deutliche 23 Prozentpunkte verbessert gegenüber „nur“ 15 Prozentpunkten für den externen Arbeitsmarkt. Talente werden weiterhin auf dem internen Arbeitsmarkt leichter zu finden sein als auf dem externen. Die Situation wird sich jedoch aus Sicht der Befragten annähern.

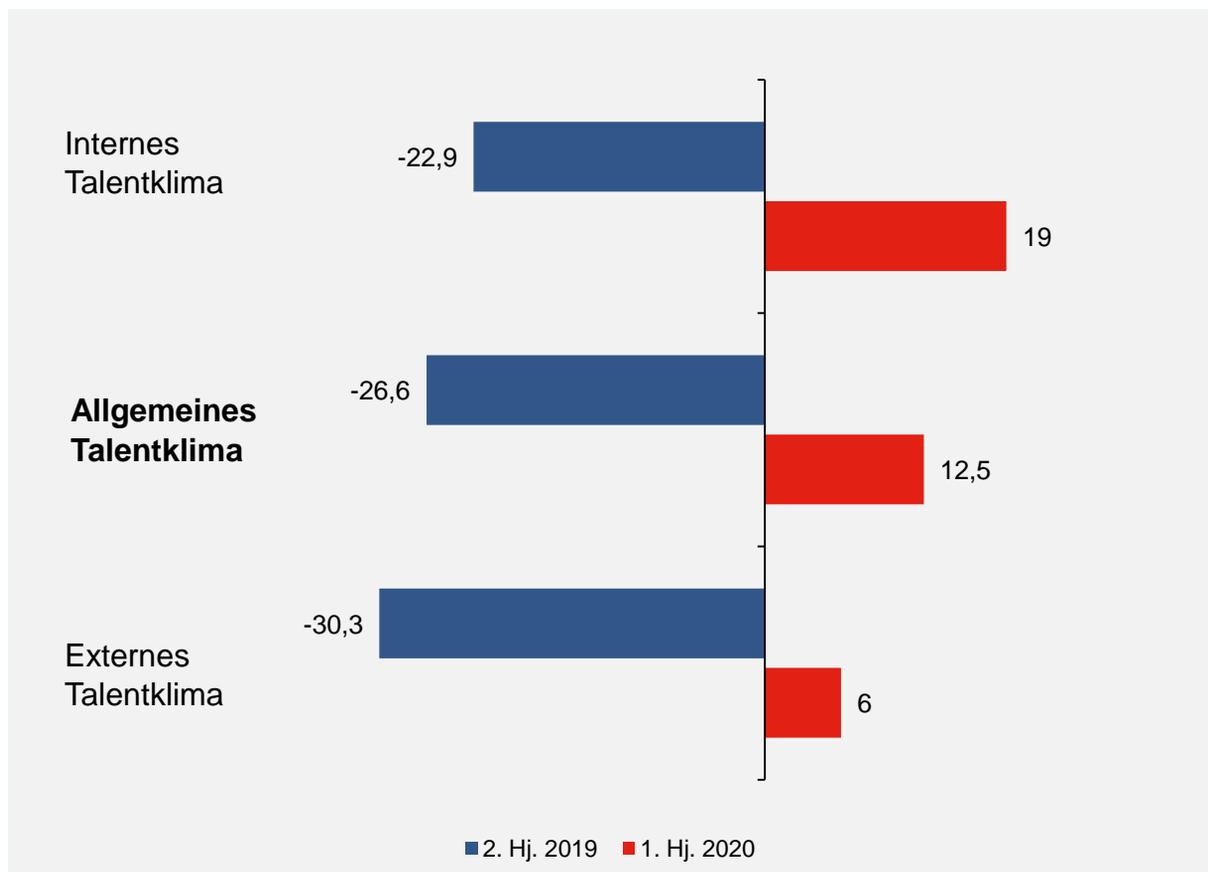
## Talenterwartung: Zukünftige Verfügbarkeit von Talenten



# Talentklima

## Klarer Vorzeichenwechsel beim Talentklima

Schon der Vorzeichenwechsel macht es (über-)deutlich: Im Vergleich mit sämtlichen vorausgegangenen Erhebungszeitpunkten hat sich das Talentklima (als Verknüpfung von Lage und Erwartung) deutlich entspannt, sowohl intern als auch extern – entsprechend auch als Mittelwert. Bisherige Abwärtstrends scheinen durchbrochen.



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

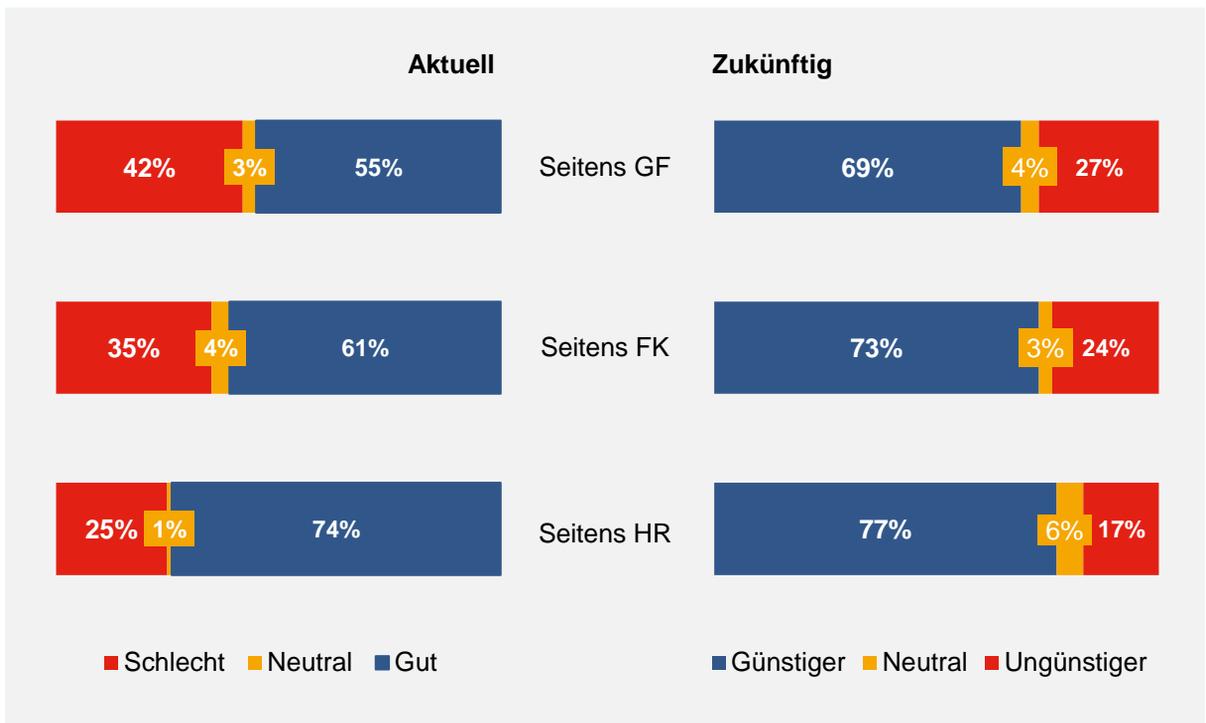
\* Das Talentklima ergibt sich aus der Kombination aus aktueller und erwarteter Einschätzung (genaue Berechnung s. Anhang)  
- 100 bedeutet, dass alle Befragten die Lage als schlecht einschätzen / eine Verschlechterung erwarten  
+100 bedeutet, dass alle Befragten die Lage als gut einschätzen / eine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

# Commitmentlage und Erwartungen

## Commitment des HR-Bereichs unverändert am stärksten ausgeprägt

Wie in allen Erhebungen zuvor bleibt das HR-Commitment zum Talent Management am stärksten ausgeprägt. Führungskräfte und Geschäftsleitung haben im Vergleich eine geringere Bereitschaft, Ressourcen in Talent Management zu investieren.

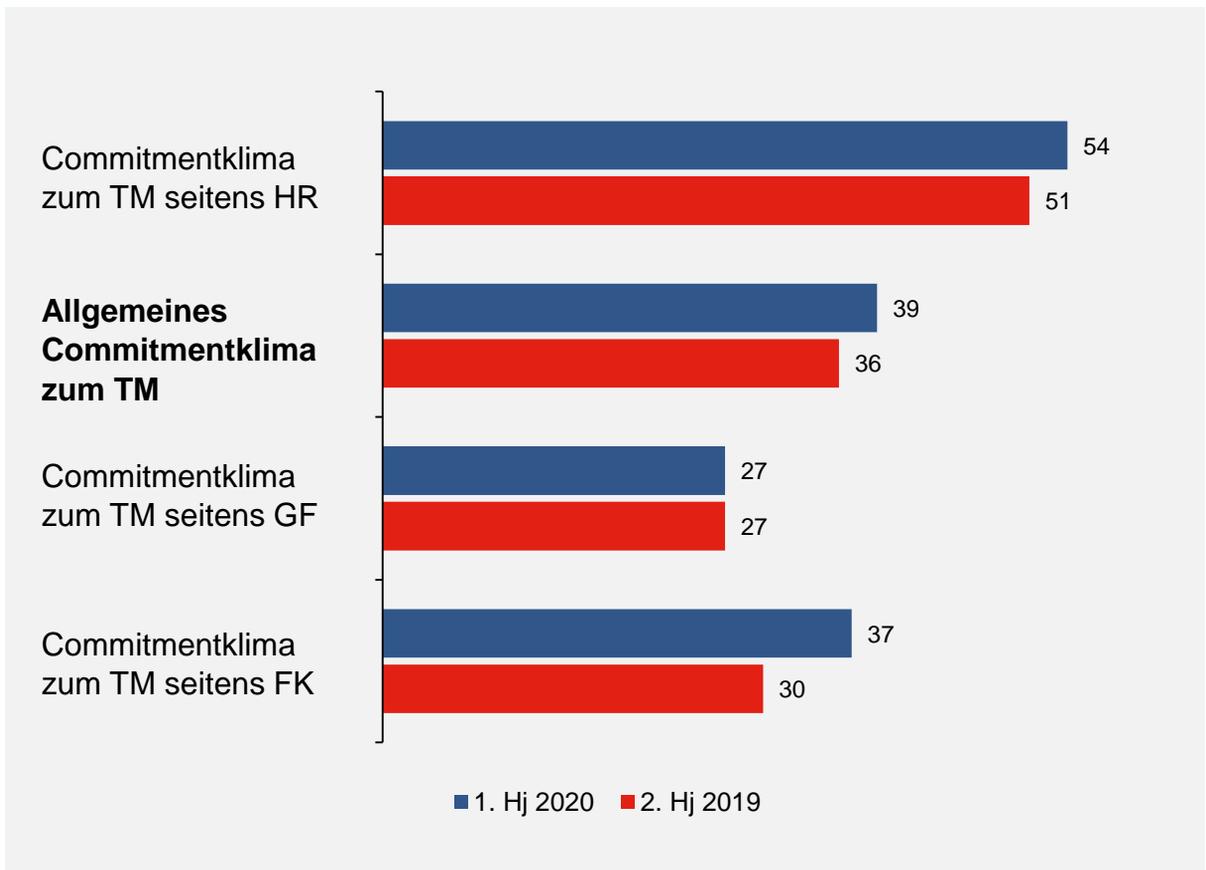
### Talent-Management-Commitment: Aktuelle und zukünftige Bereitschaft, Ressourcen (Zeit und Geld) in Talent Management zu investieren



# Commitmentklima

## Commitment zum Talent Management weiterhin vorhanden

Das Commitmentklima kann auch während Corona insgesamt als stabil bezeichnet werden. Im Vergleich mit der zweiten Jahreshälfte 2019 fällt das allgemeine Commitmentklima sogar leicht positiver aus. Dies liegt vor allem am gestiegenen Commitmentklima seitens der Führungskräfte, aber auch des HR-Bereichs.



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: Auswirkungen der Corona-Krise

---

## 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](https://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, Ressourcen in das interne und externe Talent Management im Sinne von Zeit und Geld zu investieren

### ● Fokusthema der aktuellen Befragung: Auswirkungen der Corona-Krise auf

- Personalbedarf und -allokation
- New Work
- Führung und Führungskompetenz
- Talentidentifikation und -entwicklung

# 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: Auswirkungen der Corona-Krise

### Personalbedarf und -allokation

#### Umstrukturierung / Reorganisation

Aktuell / kurzfristig („Lage“)

überhaupt nicht relevant



extrem hohe Relevanz

Mittel- / langfristig („Erwartung“)

überhaupt nicht relevant



extrem hohe Relevanz

#### Personalabbau

Aktuell / kurzfristig („Lage“)

überhaupt nicht relevant



extrem hohe Relevanz

Mittel- / langfristig („Erwartung“)

überhaupt nicht relevant



extrem hohe Relevanz

Weitere Kategorien zu:

#### Personalbedarf und -allokation

- Personalzuwachs
- Mitarbeiterbindung / Talent Retention
- Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland
- Konzentration von Arbeitsplätzen in Deutschland

#### Führung und Führungskompetenz

- Remote-Führung
- Krisenmanagement
- Widerstandsfähigkeit / Resilienz der Führungskräfte
- Gesunde Führung: Widerstandsfähigkeit / Resilienz der Mitarbeitenden

#### New Work

- Remote-Arbeitsplätze / Home-Office
- Flexibilisierung der Arbeitszeit
- Agile Arbeitsformen, z.B. durch flache Hierarchien und Projektstrukturen
- Selbst steuernde Teams

#### Talentidentifikation und -entwicklung

- Flexibilisierung / Individualisierung anstelle vorgegebener Programme / Gruppenaktivitäten
- Online / Remote Assessment
- Selbst gesteuertes, virtuelles Lernen / E-Learning

# 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

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

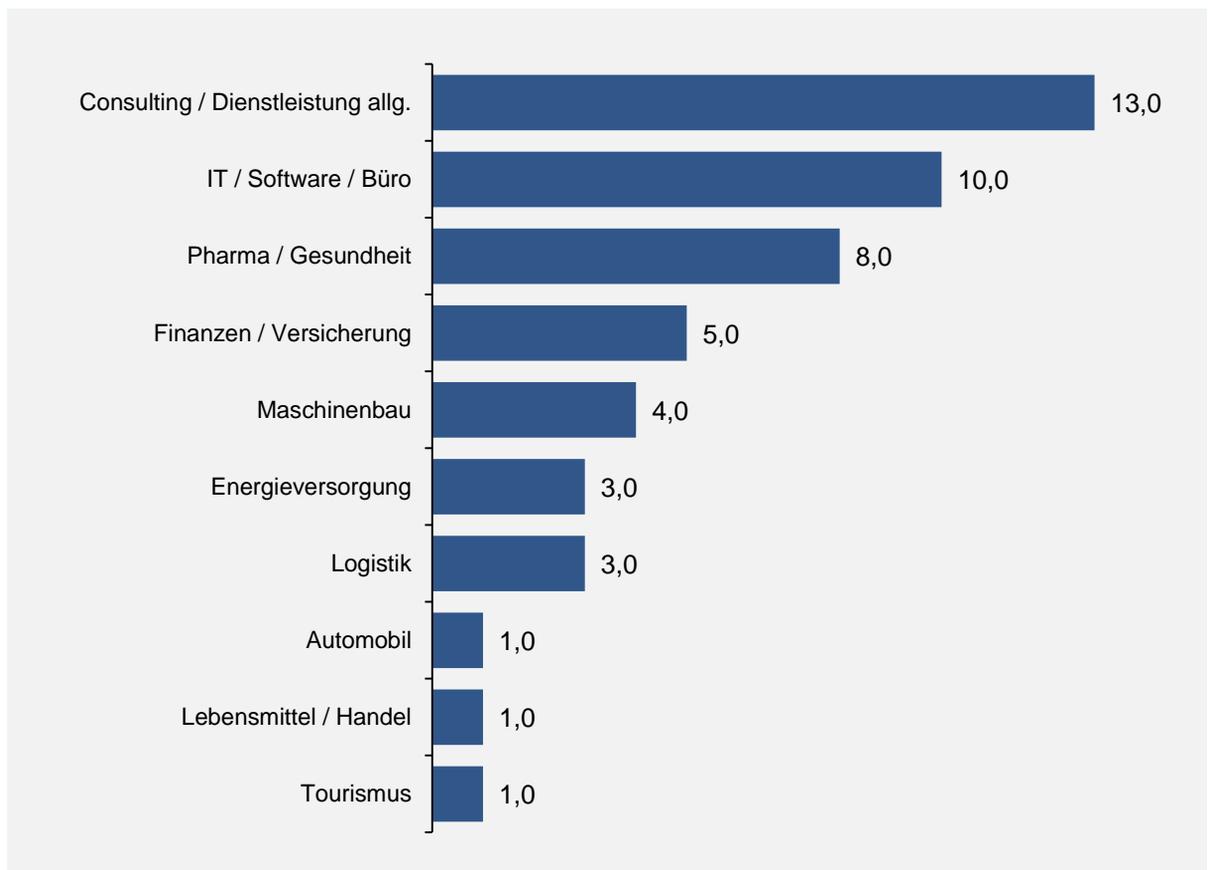
# Befragung 1. Halbjahr 2020

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

### Branche

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



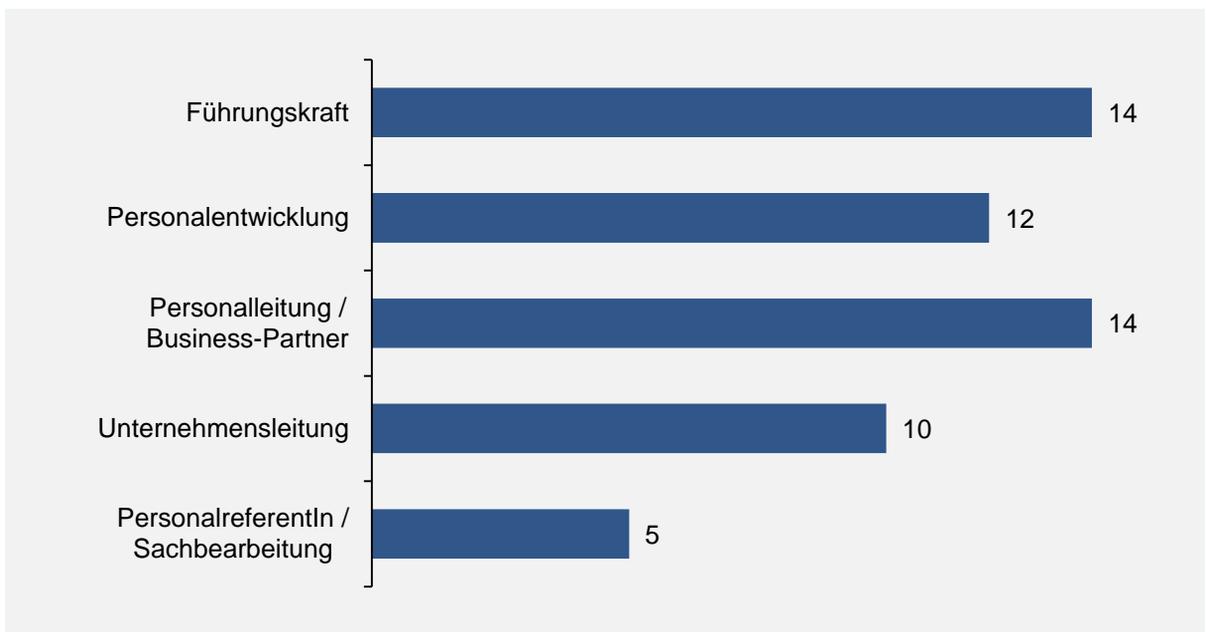
# Befragung 1. Halbjahr 2020

## Teilnehmende 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 dazu in etwa ein Viertel der Befragten aus.

### Aktuelle Position

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



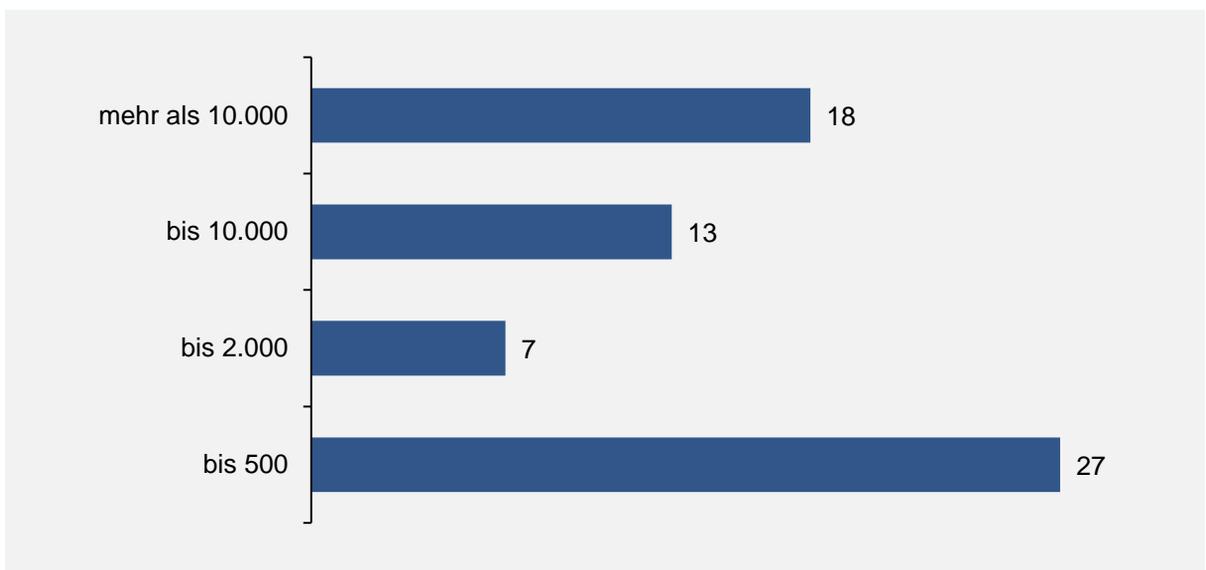
# Befragung 1. Halbjahr 2020

## Anzahl der Mitarbeitenden in den befragten Unternehmen

Auch im aktuellen Datensatz sind weiterhin viele Beteiligte aus recht kleinen Unternehmen und (Groß-)Konzernen vertreten, hingegen finden sich typische MittelstandsvertreterInnen vergleichsweise seltener.

### Anzahl Mitarbeitende

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





TALENT KLIMA INDEX

# Talent Klima Index

Ergebnisse 1. Halbjahr 2020  
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