



TALENT KLIMA INDEX

# Talent Klima Index

Ergebnisse 2. Halbjahr 2020

Im Fokus: Corona-Auswirkungen  
auf den Bewerbermarkt



**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 2. Halbjahr 2020. Diese basieren auf einer Stichprobe mit 173 verwertbaren Datensätzen, bestehend aus Personalexpertinnen und Personalexperten, Führungskräften und Mitgliedern der Unternehmensleitung. Hieraus resultieren folgende zentrale Erkenntnisse:
  - **Weitere Entspannung auf dem externen Arbeitsmarkt prognostiziert**  
Zum zweiten Mal unter Covid-19-Bedingungen und im Kontrast zu sämtlichen vorausgegangenen TKI-Erhebungen seit 2016 ist das Talentklima positiv. Insbesondere auf dem externen Arbeitsmarkt wird mit einer besseren Verfügbarkeit von Talenten gerechnet.
  - **Talent Management Commitment von Führungskräften auf Höchstpunkt**  
Insbesondere in Anbetracht der positiven Entwicklung des Talent-Klimas ist hervorzuheben, dass Führungskräfte und Top Management das Talent Management weiterhin priorisieren und dass deren Commitment weiter steigt.
  - **Arbeitsplatzsicherheit ist Top-Thema für externe Bewerber**  
Während noch in 2018 konservative Aspekte wie Arbeitsplatzsicherheit nur bei den „Baby-Boomer“-Jahrgängen hoch punkteten, ist diese in der Pandemie zum Top-Thema für externe Bewerber geworden. Auch wenn auf Rang 2 in den Prioritäten die „Work-Life-Balance“ rangiert, so ist doch eine klare Verschiebung hin zu konservativerem, sicherheitsorientiertem Bewerberverhalten zu erkennen.
  - **Relationship Management als Trend-Thema im Recruiting**  
Nicht nur Active Sourcing und Social Media-Aktivitäten werden vermehrt genutzt, um externe Talente zu rekrutieren. Insbesondere die Nutzung bestehender Kontakte von Mitarbeitern wird aktuell als besonders effektiv eingeschätzt und verstärkt genutzt. Egal ob persönlich oder über Social Media – der Trend liegt im Relationship Management.

# Inhalt

---

## 1. Im Fokus: Corona-Auswirkungen auf den Bewerbermarkt

---

### 2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talentklima im Trend
- Das Commitmentklima im Trend

---

### 3. Aktuelle Lage und erwartete Entwicklung

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

---

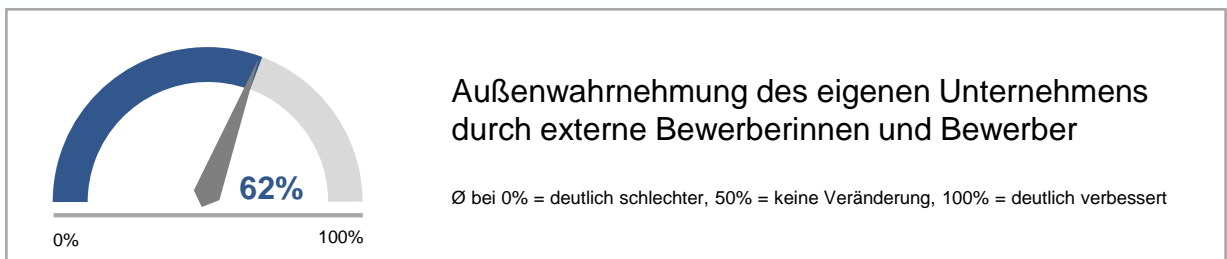
### 4. Anhang:

Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

# Im Fokus: Auswirkungen der Corona-Krise

## Unternehmen werden positiver als Arbeitgeber wahrgenommen

Die Befragten nehmen im Durchschnitt wahr, dass sich die Außenwahrnehmung ihres Unternehmens als Arbeitgeber leicht verbessert hat. Als individuelle Pluspunkte werden nach allgemeinen Attraktivitätsfaktoren werden in den Freitextnennungen Faktoren der Arbeitsplatzsicherheit und erfolgreichen Digitalisierung genannt.



Anzahl der Freitext-Nennungen	Zusammengefasste relevante Faktoren der Arbeitgeber-Wahrnehmung	Beispielhafte Aussagen
15	Allgemeine Attraktivitätsfaktoren	„Home-Office-Möglichkeiten / Flexibilität, Bezahlung / unbefristete Verträge, Image / Purpose / Transparenz“ etc.
13	Arbeitsplatz-Sicherheit	„Durch Familien- / Traditionsunternehmen / Groß-Konzern / öffentlicher Dienst, Kurzarbeitergeld, Schutzschirm“ etc.
8	Erfolgreiche Digitalisierung	„Durch digitales Recruiting, IT Ausstattung, digitale Produkte“ etc.
7	Wirtschaftliche Perspektiven	„Stabile Branche, große Zukunftsfähigkeit“ etc.
7	Sonstige	„Sind von Corona nicht betroffen“ etc.

# Im Fokus: Auswirkungen der Corona-Krise

## Arbeitsplatzsicherheit ist das Top-Thema für Bewerber

Für Bewerber ist die Arbeitsplatzsicherheit derzeit die zentrale Erwartung an einen möglichen Arbeitgeber. Diese ist auch in vielen Organisationen in den Augen der Befragten tatsächlich gegeben. „Weiche“ Faktoren wie Work-Life-Balance sind ebenfalls von Bedeutung, ebenso wie das Einkommen. Sinnerleben und Status spielen in der Priorität derzeit eine untergeordnete Rolle.

### Bewerber-Präferenzen und Wahrnehmung seit Corona-Ausbruch

(Prototypische = gemittelte Sortierung über alle gültigen Rückläufe hinweg)

	Arbeitgeber-Präferenzen für externe Bewerbende <u>allgemein</u>	Außenwahrnehmung <u>meines</u> Unternehmens
Priorität 1	Arbeitsplatzsicherheit	Arbeitsplatzsicherheit
Priorität 2	Work-Life-Balance	Aufgabeninhalte
Priorität 3	Einkommen	Individuelle Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
Priorität 4	Gestaltungs-/Einflussmöglichkeiten	Einkommen
Priorität 5	Aufgabeninhalte	Gestaltungs-/Einflussmöglichkeiten
Priorität 6	Individuelle Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	Work-Life-Balance
Priorität 7	Sinnhaftigkeit oder gesellschaftlicher Beitrag	Sinnhaftigkeit oder gesellschaftlicher Beitrag
Priorität 8	Status	Status

# Im Fokus: Auswirkungen der Corona-Krise

## Prioritäten von Bewerbern haben sich durch die Pandemie verlagert

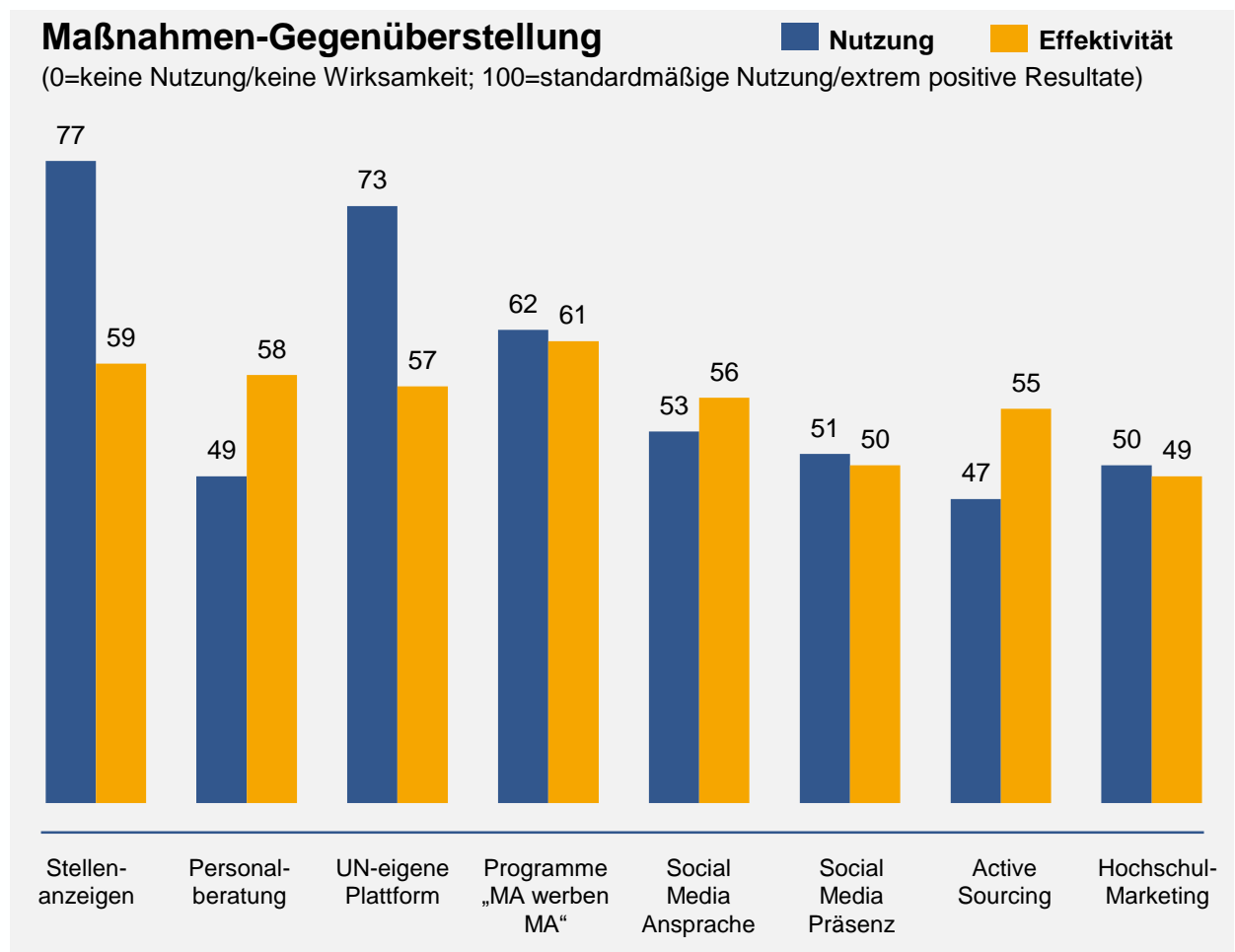
Der starke Wunsch nach einem sicheren Arbeitsplatz war in der TKI-Befragung noch gut ein halbes Jahr vor Ausbruch der Pandemie nur bei der sogenannten Baby-Boomer-Generation vorhanden. Nun scheinen auch die Millennials und Generation Z zu konservativen Kriterien zurückzukommen, wenn sie sich für einen Arbeitgeber entscheiden.

	„Baby-Boomer“ / Jahrgang bis 1965	Gen. X / „Generation Golf“ /Jahrgang 1966 – 1980	Gen. Y / „Millenials“ /Jahrgang 1981 - 1995	Gen. Z / „You- Tube-/Internet- Generation“ / Jahrgang ab 1996
<b>Priorität 1</b>	Einkommen	Einkommen	Gestaltungs und Einflussmöglichkeiten	Work-Life-Balance
<b>Priorität 2</b>	<b>Arbeitsplatzsicherheit</b>	Gestaltungs und Einflussmöglichkeiten	Aufgabeninhalte	Individuelle Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
<b>Priorität 3</b>	Status	Aufgabeninhalte	Individuelle Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	Sinnhaftigkeit oder gesellschaftlicher Beitrag
<b>Priorität 4</b>	Gestaltungs und Einflussmöglichkeiten	<b>Arbeitsplatzsicherheit</b>	Einkommen	Aufgabeninhalte
<b>Priorität 5</b>	Aufgabeninhalte	Individuelle Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	Work-Life-Balance	Gestaltungs und Einflussmöglichkeiten
<b>Priorität 6</b>	Individuelle Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	Work-Life-Balance	Sinnhaftigkeit oder gesellschaftlicher Beitrag	Einkommen
<b>Priorität 7</b>	Sinnhaftigkeit oder gesellschaftlicher Beitrag	Status	Status	<b>Arbeitsplatzsicherheit</b>
<b>Priorität 8</b>	Work-Life-Balance	Sinnhaftigkeit oder gesellschaftlicher Beitrag	<b>Arbeitsplatzsicherheit</b>	Status

# Im Fokus: Auswirkungen der Corona-Krise

## Genutzte Recruiting-Kanäle nicht immer effektiv

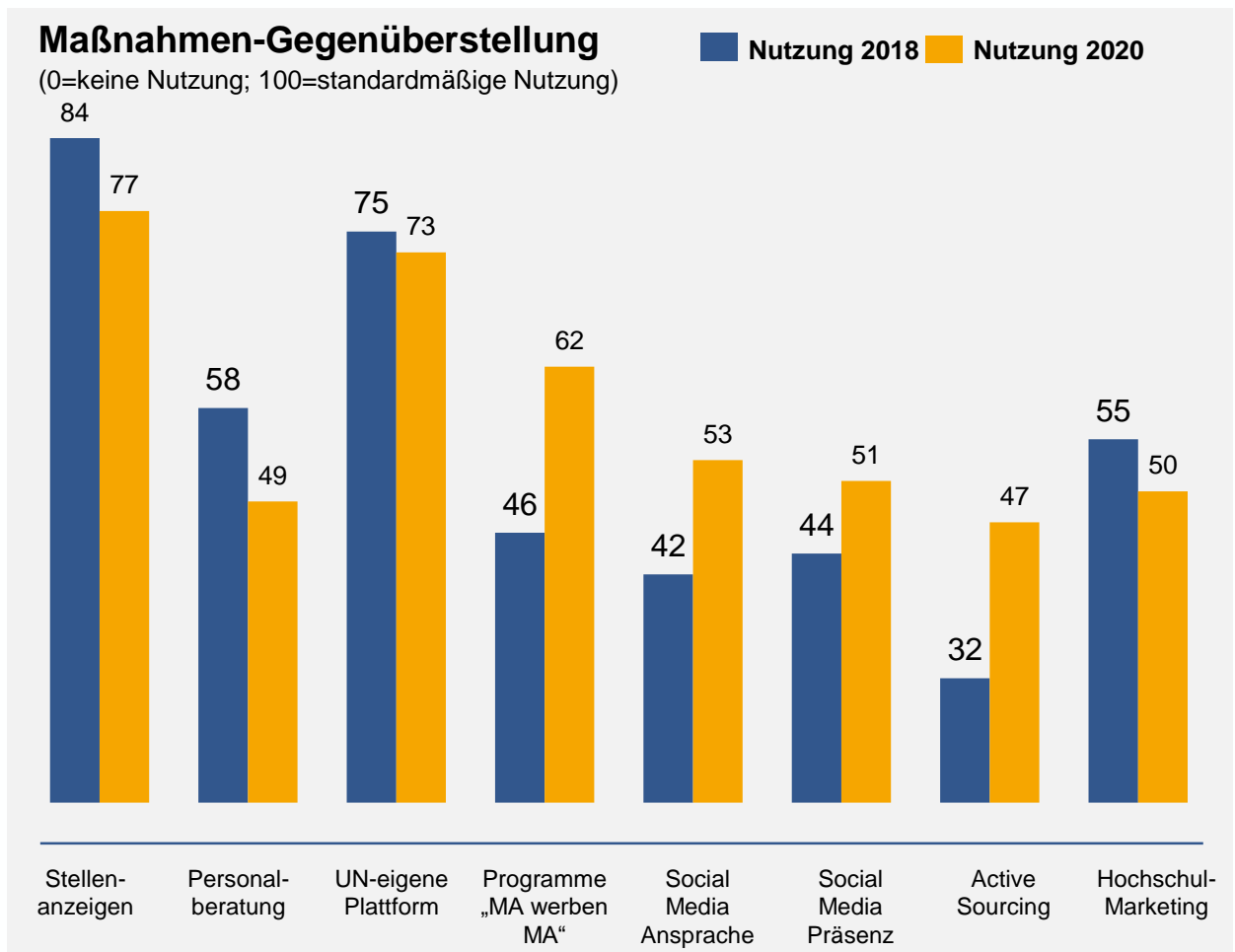
Die Nutzungsintensität von Recruiting-Kanälen entspricht oft nicht deren Effektivität. Stellenanzeigen werden am intensivsten genutzt, sind jedoch deutlich weniger erfolgreich, umgekehrt bleiben im Active Sourcing Potenziale ungenutzt. In Teilen sind Diskrepanzen sicherlich auch auf Kostenaspekte zurückzuführen, wie z.B. bei kostenintensiven Personalberatungen oder günstiger Nutzung der eigenen Homepage.



# Im Fokus: Auswirkungen der Corona-Krise

## Moderne Recruiting-Kanäle und Relationship Management auf dem Vormarsch

Im Vergleich zu den TKI-Ergebnissen aus dem 1. Halbjahr 2018 sind die klassischen Kanäle zur Mitarbeitergewinnung tendenziell auf dem Rückzug, social Media und insbesondere Active Sourcing wurden hingegen vermehrt genutzt. Auffällig ist auch die stärkere Nutzung von bestehenden Mitarbeiter-Kontakten. Egal ob persönlich oder über Social Media – der Trend scheint im Relationship Management zu liegen.

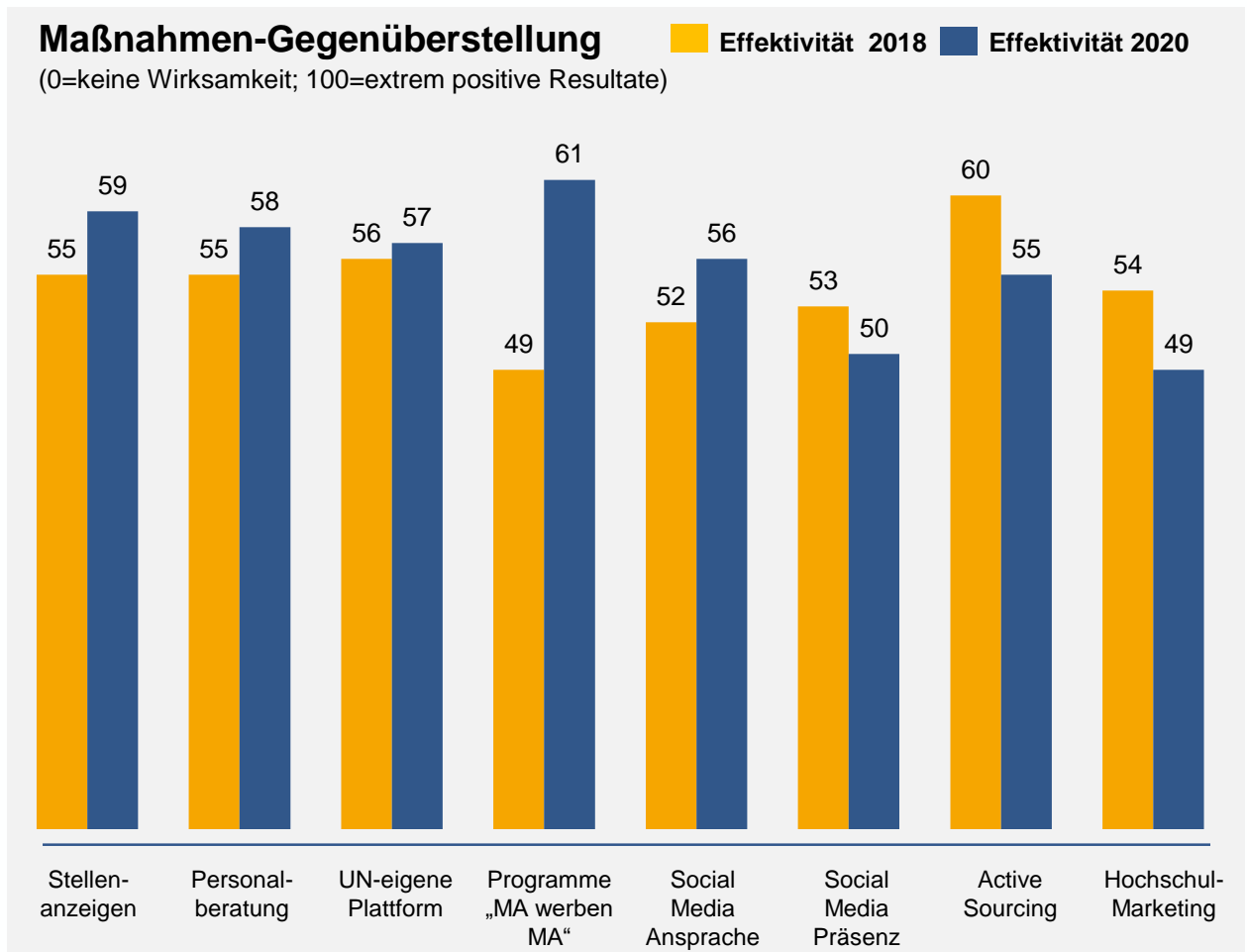




# Im Fokus: Auswirkungen der Corona-Krise

## Wirksamkeit der Recruiting-Kanäle kaum beeinflusst

Insgesamt hat sich die Effektivität verschiedener Recruiting-Kanäle seit 2018 nicht signifikant geändert. Heraus stechen jedoch Programme wie „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“, die als deutlich wirksamer eingeschätzt werden. Eventuell ist hier ein Zusammenhang herstellbar zu dem erhöhten Bedürfnis nach (Arbeitsplatz)Sicherheit von Bewerbern, die vor allem durch persönliche Empfehlungen gegeben ist.



# Inhalt

---

1. Im Fokus: Corona-Auswirkungen auf den Bewerbermarkt

---

## 2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talentklima im Trend
  - 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:

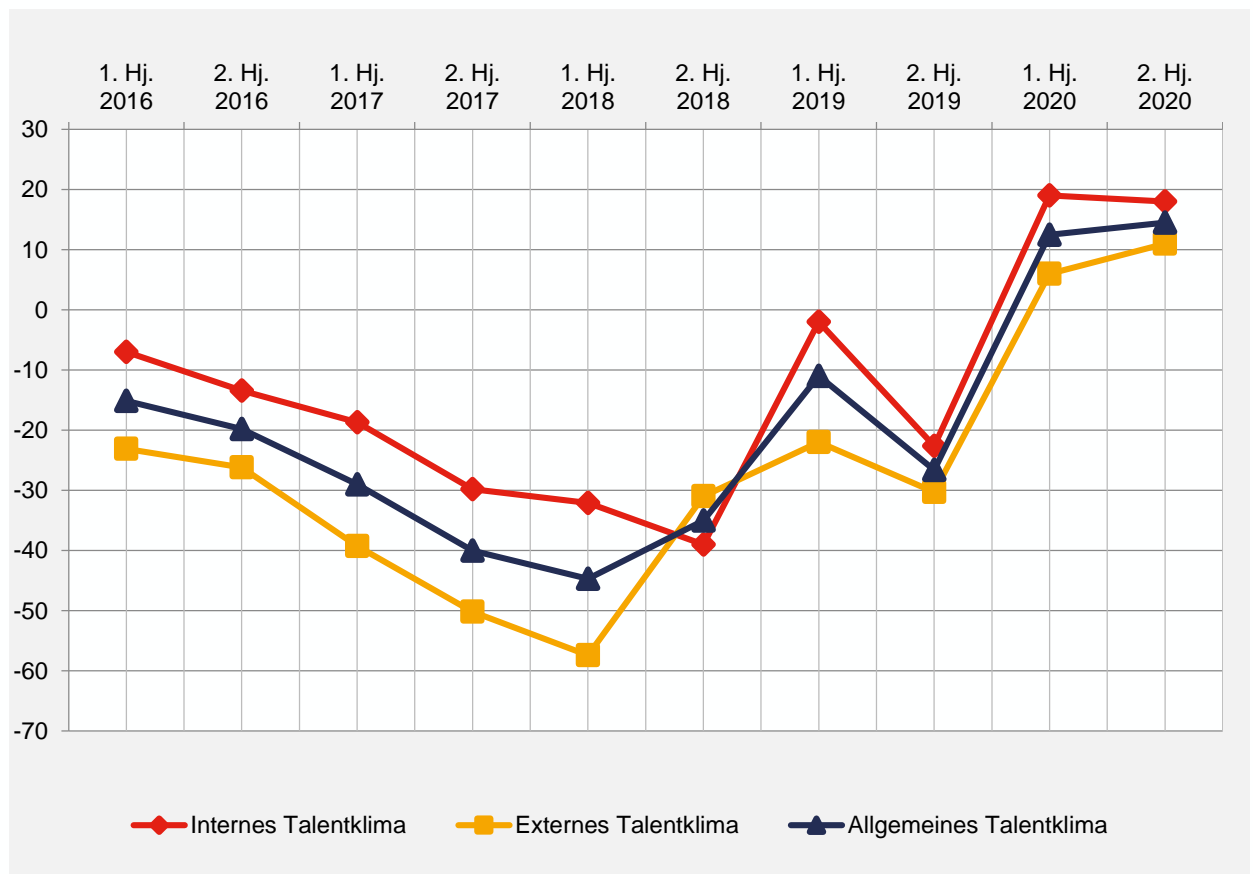
Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

# Das Talentklima im Trend

## Positives Talentklima setzt sich auch im zweiten „Corona-Halbjahr“ fort

Die Beobachtung, dass sich das Talent-Klima in der Covid-19-Pandemie gedreht hat, setzt sich auch im zweiten Halbjahr eindeutig fort: Interne und externe Talente stehen weiterhin deutlich mehr zur Verfügung als vor Ausbruch der Pandemie und die Talentklima-Werte bleiben nahezu unverändert im positiven Bereich.

### Talentklima\* im Zeitverlauf



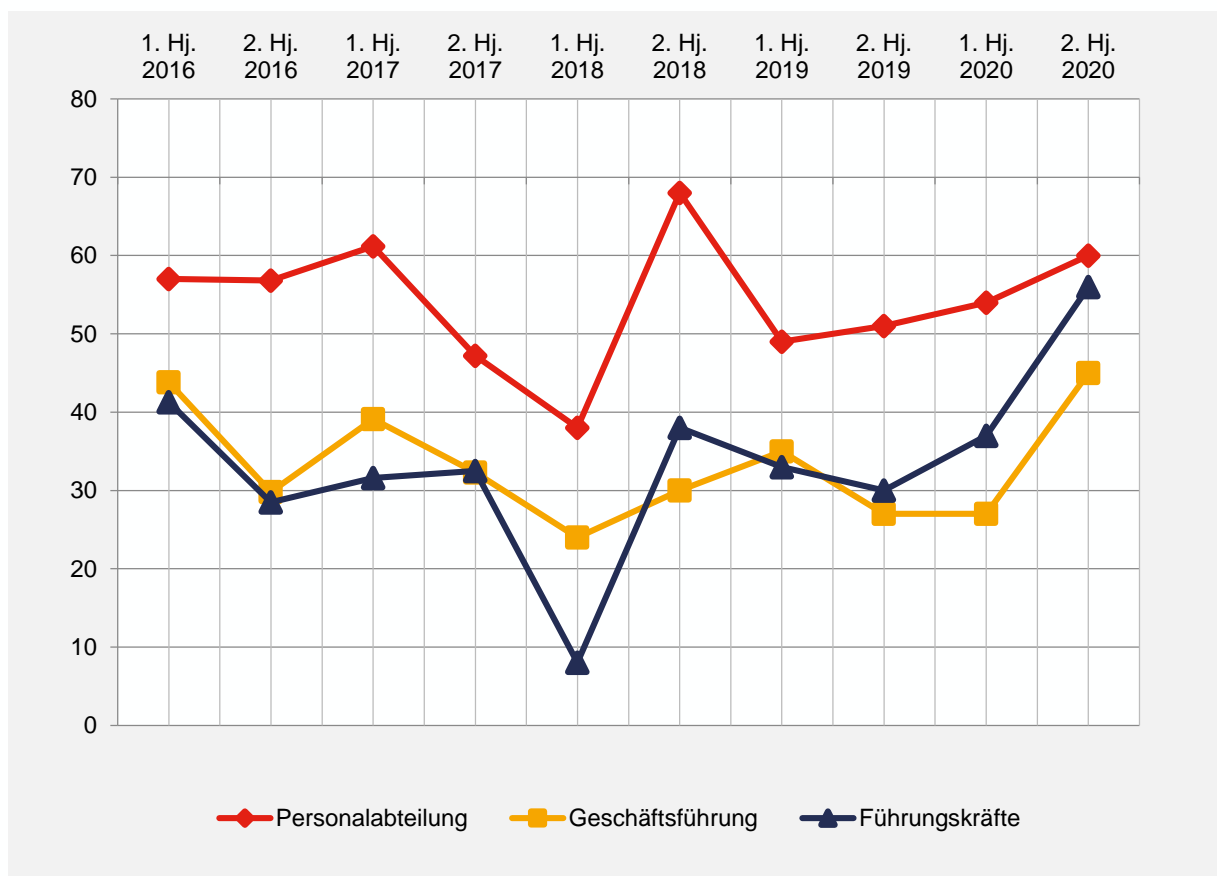
\* Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100. Das Talentklima ergibt sich aus der Kombination aus aktueller und erwarteter Einschätzung (genaue Berechnung s. Anhang)

# Das Commitmentklima im Trend

## Höheres Commitment von Führungskräften und Top Management zum Talent Management

Talent Management wird trotz verbesserter Verfügbarkeit von Talenten weiterhin hoch priorisiert. Dabei ist besonders auf das gestiegene Commitment der Führungskräfte und des der Geschäftsleitung hinzuweisen. Führungskräfte sind so sehr wie nie zuvor bereit Zeit und Ressourcen in Talent Management zu investieren.

### 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: Corona-Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt

---

## 2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talentklima im Trend
  - 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:

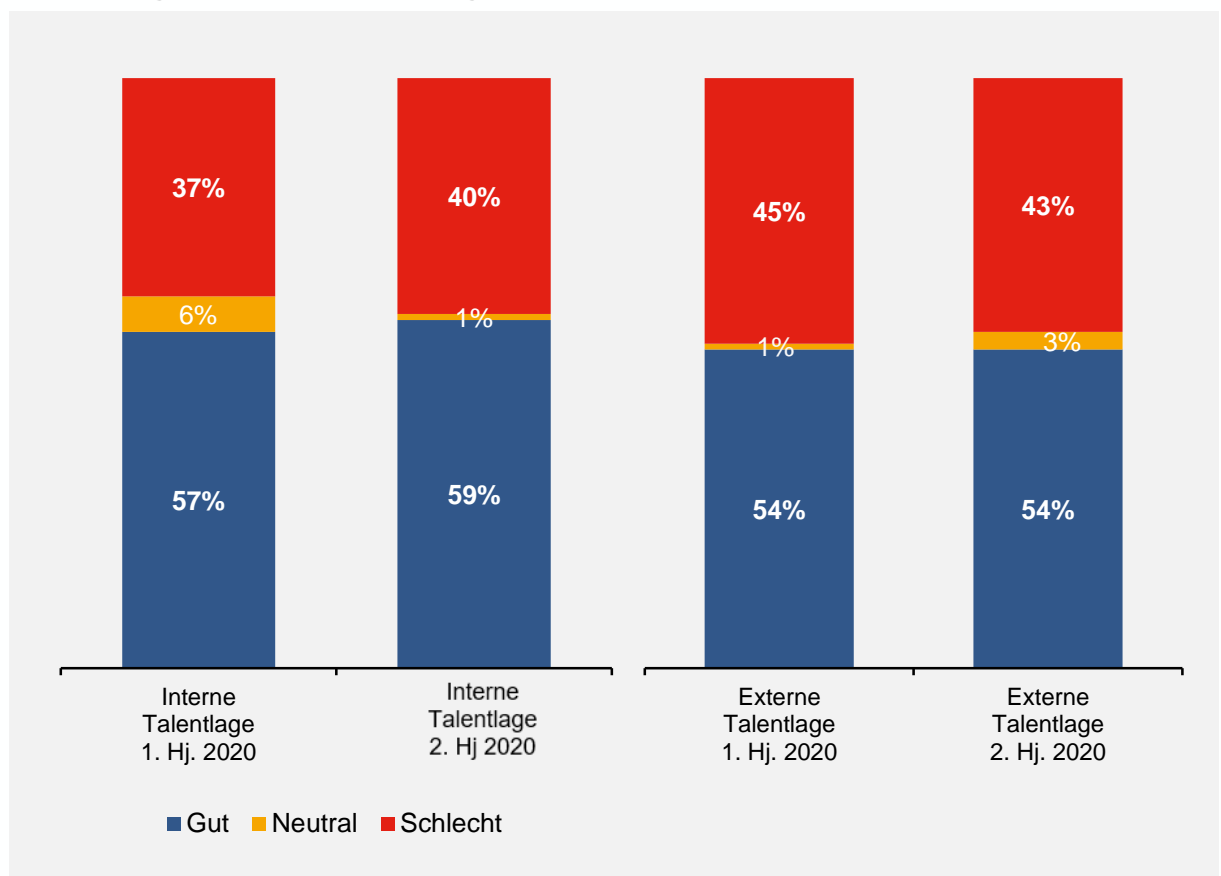
Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

# Talentlage

## Allgemeine Talentlage bleibt weiterhin entspannt

Vergleichbar mit der vorausgegangenen Datenerhebung, ebenfalls bereits unter „Covid-19-Einfluss“, wird die Talentlage, d.h. die Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften von mehr als der Hälfte der Befragten als „eher gut“ bewertet. Die deutliche Entspannung des internen und externen Arbeitsmarktes setzt sich also fort.

### Talentlage: Aktuelle Verfügbarkeit von Talenten

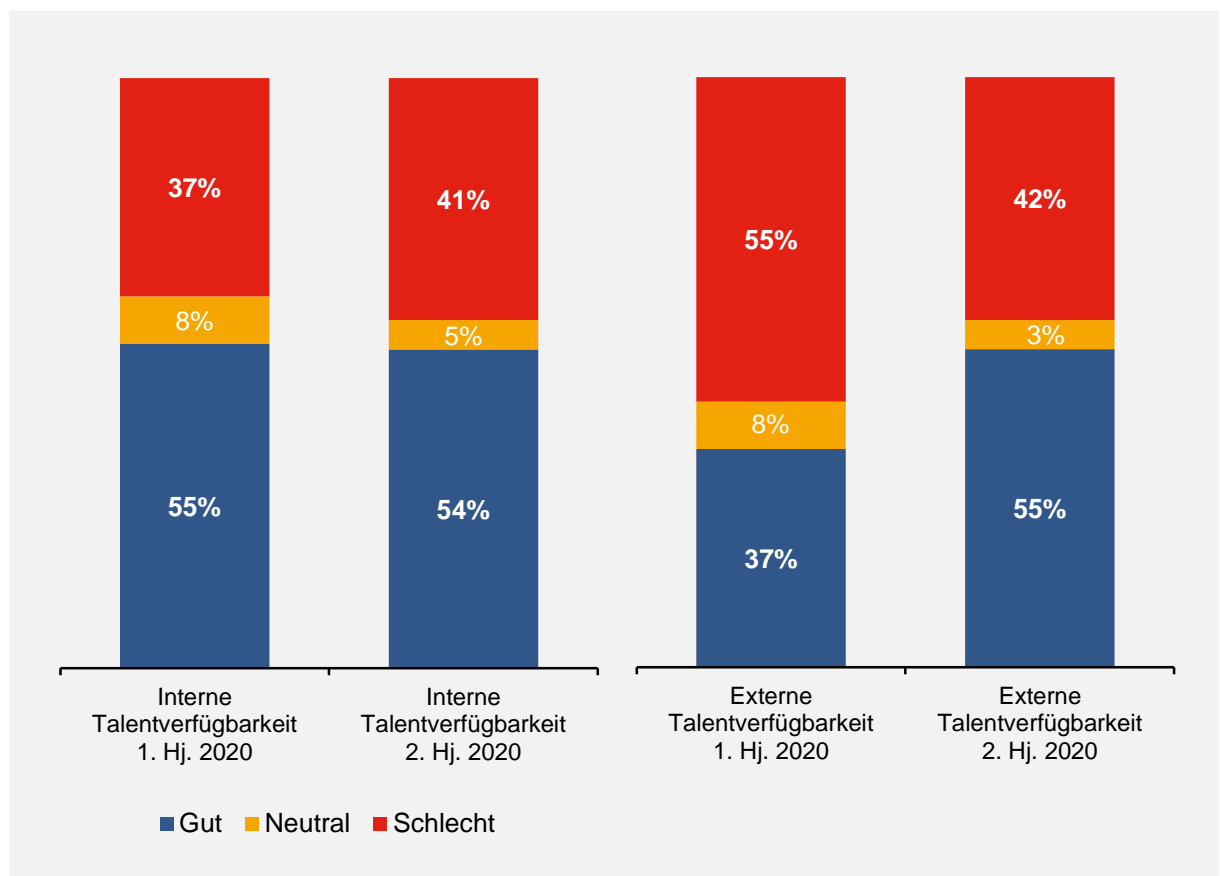


# Talenterwartungen

## Positive Talent-Prognosen mit Entspannung auf dem externen Arbeitsmarkt

Auch in der zweiten Befragung unter Pandemiebedingungen zeigt sich für die Talentverfügbarkeit ein relativ optimistisches Bild für die Zukunft. Vor allem die Prognose der Befragten für den externen Arbeitsmarkt fällt deutlich positiver aus als noch im 1. Halbjahr 2020. So erwarten die Befragten eine ähnlich gute Talentverfügbarkeit auf dem externen wie auf dem internen Arbeitsmarkt.

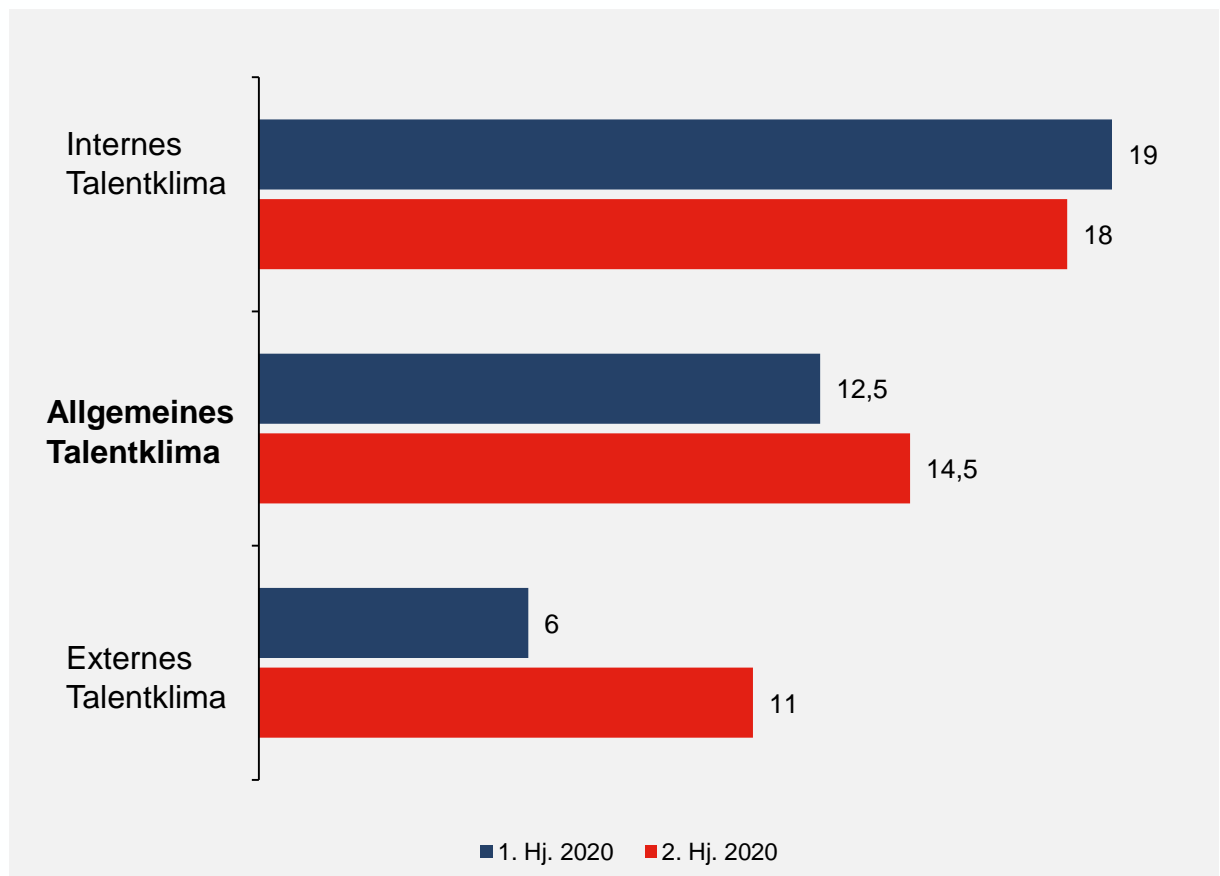
### Talenterwartung: Zukünftige Verfügbarkeit von Talenten



# Talentklima

## Talentsituation weiter entspannt

Der klare Vorzeichenwechsel im Vergleich mit sämtlichen vorausgegangenen Erhebungszeitpunkten vor „Corona“ hat Bestand: Das Talentklima hat sich weiter in positive Richtung entwickelt. Dabei ist die Entspannung mit Blick auf externe Talente vor allem auf die optimistische Prognose der Befragten zurückzuführen.



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



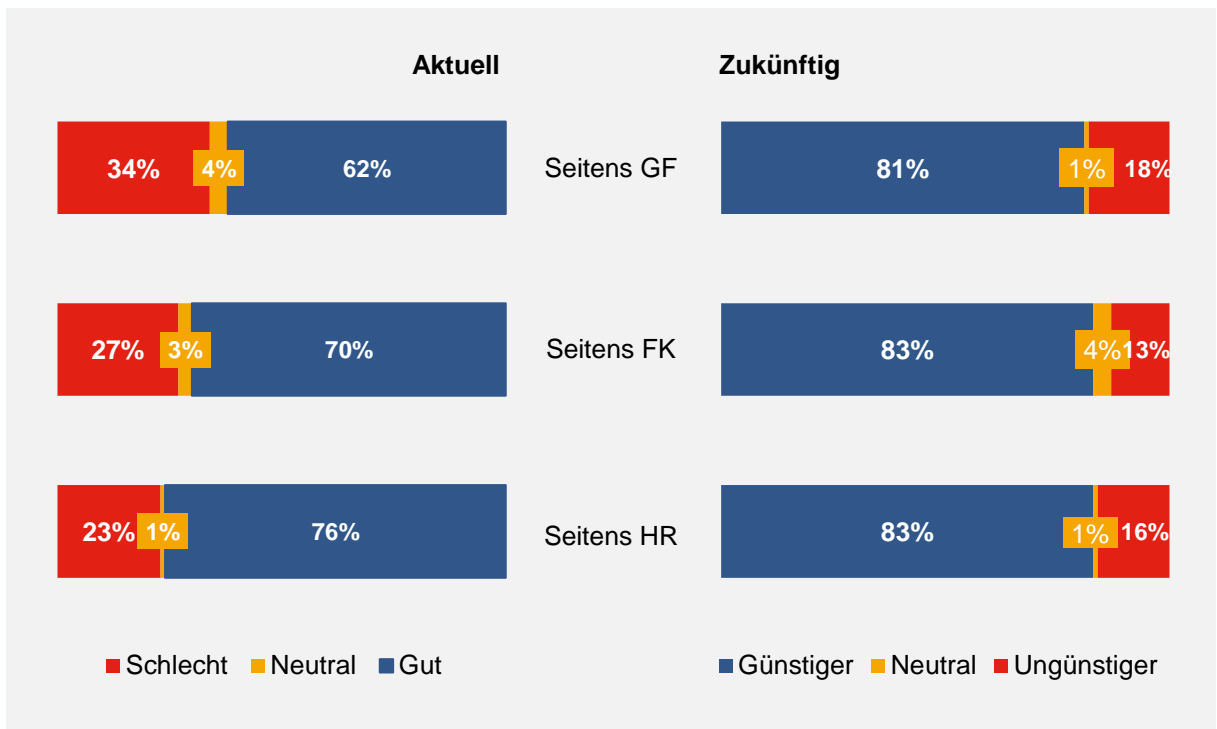
# Commitmentlage und Erwartungen

## Commitment zum Talent Management verbessert sich zunehmend

Wie in allen Erhebungen zuvor bleibt das HR-Commitment zum Talent Management am stärksten ausgeprägt. Allerdings fällt die Prognose hinsichtlich der zukünftigen Bereitschaft in Talent Management zu investieren zum ersten Mal für alle verantwortlichen Gruppen nahezu vergleichbar hoch und sehr positiv aus.

### Talent-Management-Commitment

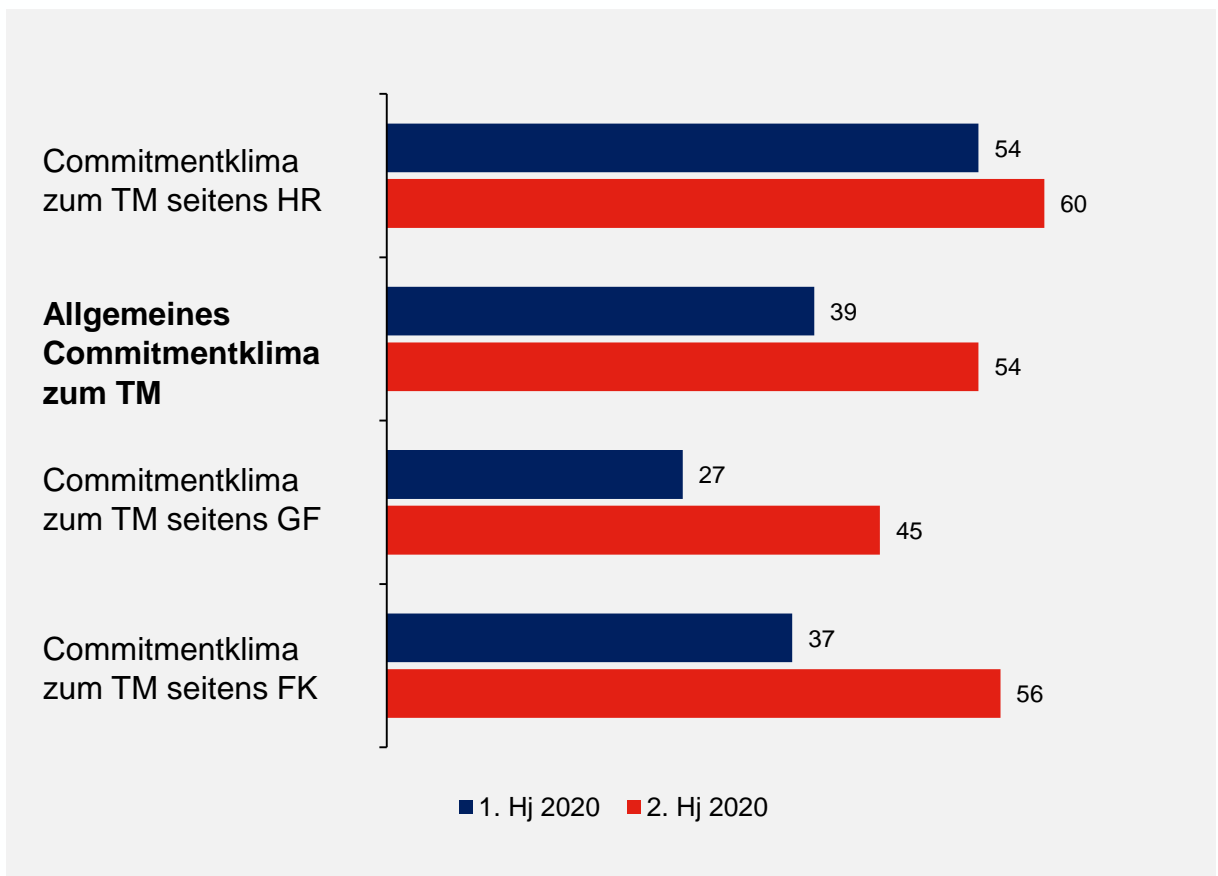
Aktuelle und zukünftige Bereitschaft, Ressourcen (Zeit und Geld) in Talent Management zu investieren



# Commitmentklima

## Commitment zum Talent Management weiterhin steigend

Das Commitmentklima verbessert sich während der Corona-Pandemie insgesamt und insbesondere von Seiten der Führungskräfte und des Top Managements. Das Commitment wird keinesfalls mehr vor allem bei HR vermutet. Der Bedarf an nachhaltigem Talent Management – auch in Zeiten sich entspannender Arbeitsmärkte – scheint bei Führungskräften und Management verinnerlicht zu sein.



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: Corona-Auswirkungen auf den Bewerbermarkt

---

## 2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talentklima im Trend
  - 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:

Corona-Auswirkungen auf den Bewerbermarkt in Bezug auf

- Bewerber-Präferenzen
- Wahrnehmung von Unternehmen durch Bewerber
- Recruiting-Kanäle bzgl. Nutzung und Wirksamkeit

# 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

25%

### 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:

Empty text input field for comments on internal talents.

## TALENT-KLIMA-INDEX

75%

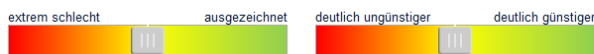
### Commitment

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...

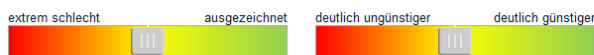
Momentan:

Zukünftig:

Geschäftsführung / Vorstand



Führungskräfte allgemein



Personalabteilung



Mein Kommentar zu unserem Commitment zum Talent-Management:

Empty text input field for comments on commitment to talent management.

# Der Talent Klima Index (TKI)

## Fokusthema der aktuellen Befragung: Corona-Auswirkungen auf den Bewerbermarkt

Seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie sind meiner Meinung nach die **Arbeitgeberpräferenzen von externen Bewerberinnen und Bewerbern allgemein:**



Im Vergleich zur Zeit vor „Corona“ ist die **Außenwahrnehmung meines Unternehmens für externe Bewerberinnen und Bewerber:**



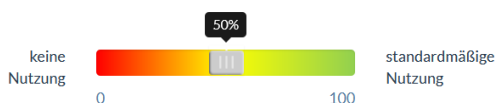
Welche **Eigenschaften eines Unternehmens** sind externen Bewerberinnen und Bewerbern bei der **Entscheidung für einen Arbeitgeber in der aktuellen Situation** besonders wichtig? Bitte priorisieren Sie über „drag&drop“:

In welchem Ausmaß sind diese **Eigenschaften in Ihrem Unternehmen** gegeben? Bitte sortieren Sie über „drag&drop“:

Ihre Auswahl	Ihre Rangfolge
Einkommen	
Status	
Gestaltungs-/Einflussmöglichkeiten	
Work-Life-Balance	
Aufgabeninhalte	
Arbeitsplatzsicherheit	
Sinnhaftigkeit oder gesellschaftlicher Beitrag	
Individuelle Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	

Für die **Gewinnung neuer Mitarbeitender bzw. Talente, welchen Weg** nutzen Sie aktuell und künftig (= nach „Corona“) in Ihrem **eigenen Unternehmen** und wie schätzen Sie die jeweilige **Effektivität** ein?

Stellenanzeigen (z.B. über Portale wie Stepstone oder Monster)



### Weitere Kanäle:

- Personalberatung
- UN-eigene Plattform
- Programme „MA werben MA“
- Social Media Ansprache
- Social Media Präsenz
- Active Sourcing
- Hochschulmarketing
- Freitext-Feld

# 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

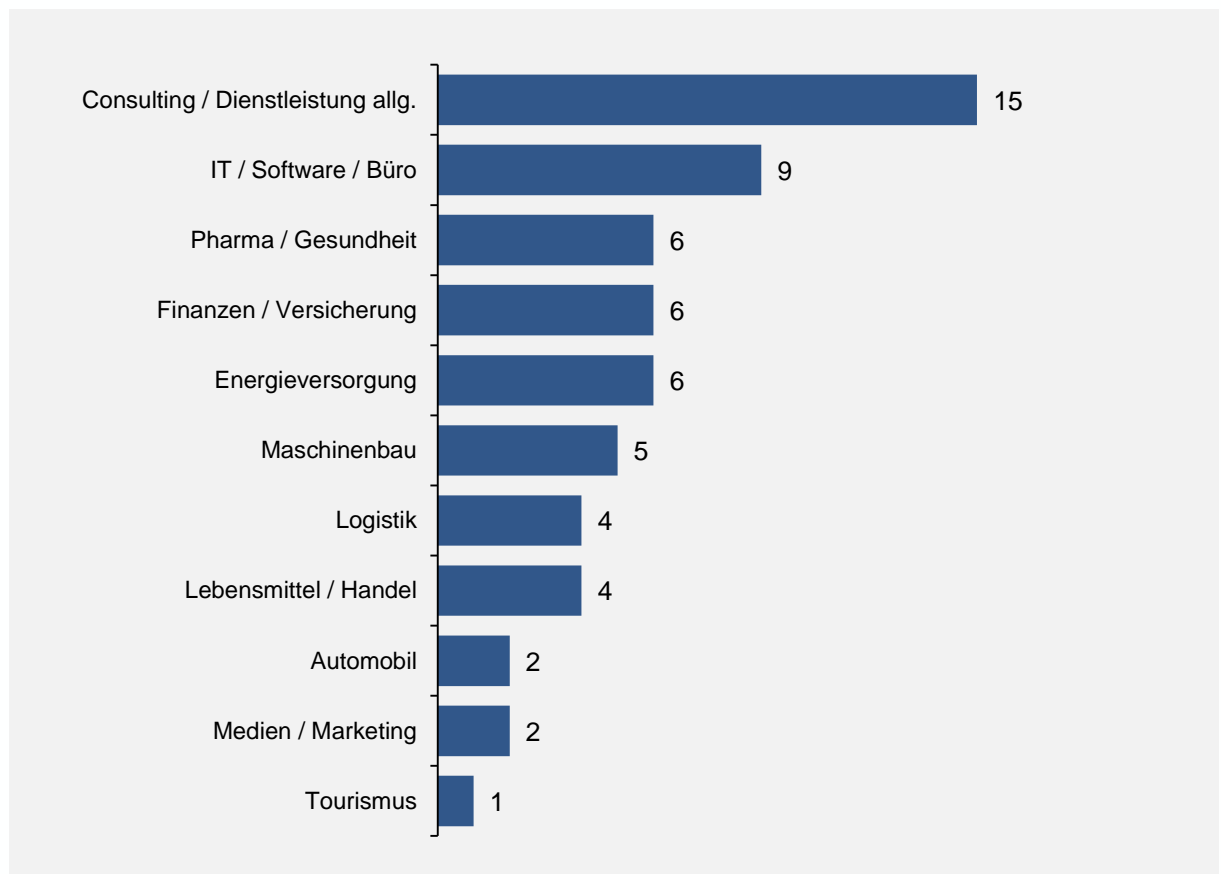
# Befragung 2. Halbjahr 2020

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

### Branche

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





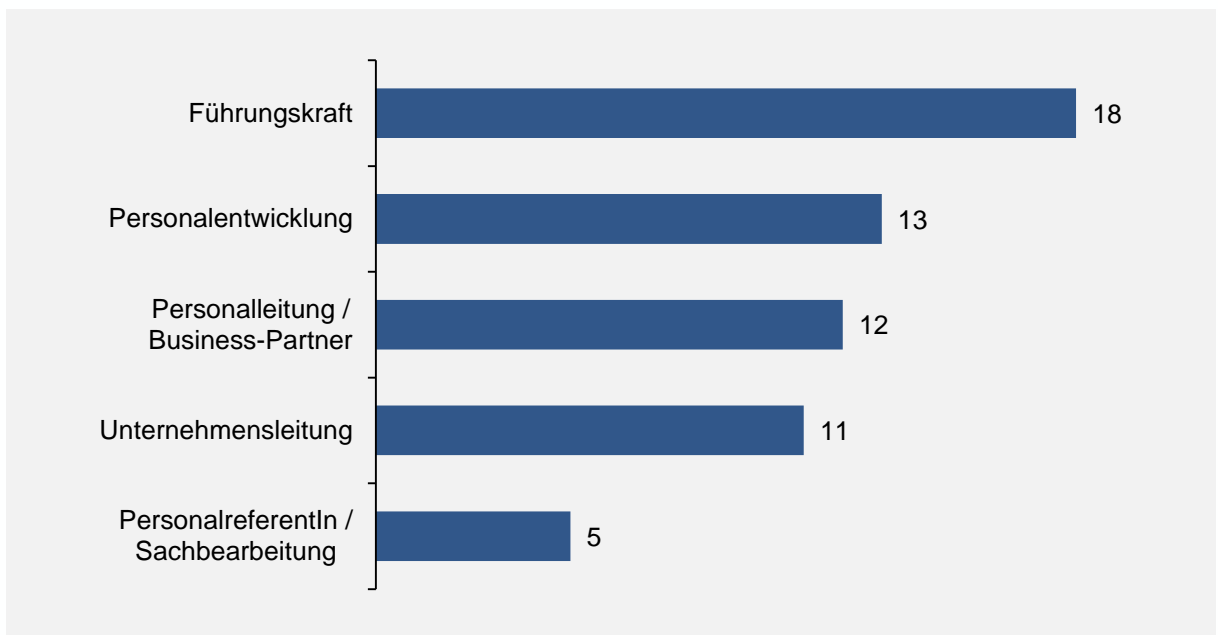
# Befragung 2. Halbjahr 2020

## Teilnehmende der Befragung nach Funktion

Die größte einzelne Gruppe der Teilnehmenden bezeichnet sich in der aktuellen Umfrage als Führungskräfte. Zusammengefasst stammt aber auch in dieser Auswertung der größte Anteil aus den verschiedenen Personalfunktionen.

### Aktuelle Position

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



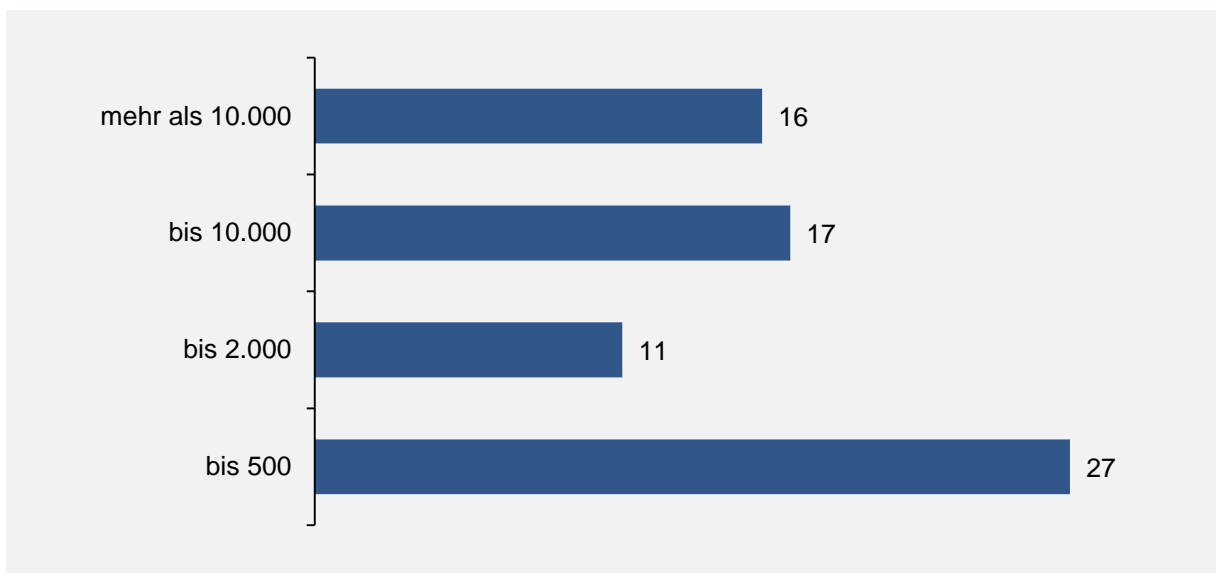
# Befragung 2. Halbjahr 2020

## Anzahl der Mitarbeitenden in den befragten Unternehmen

Auch im aktuellen Datensatz stammen die meisten Befragten aus recht kleinen Unternehmen, Mittelstand und (Groß-)Konzerne verteilen sich in etwa ähnlich bis gleich.

### Anzahl Mitarbeitende

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





TALENT KLIMA INDEX

# Talent Klima Index

Ergebnisse 2. 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