



TALENT KLIMA INDEX

# Talent Klima Index

Ergebnisse 1. Halbjahr 2021

Im Fokus: Talente in der Krise



**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 ([Talent Klimaindex.de](https://www.talentklimaindex.de)). Halbjährliche Befragungen ermöglichen eine fortlaufende Längsschnittbetrachtung.
- Hier vorgestellt werden die Ergebnisse der Befragung im 1. Halbjahr 2021. Diese basieren auf einer Stichprobe mit 114 verwertbaren Datensätzen, bestehend aus Personalexpertinnen und Personalexperten, Führungskräften und Mitgliedern der Unternehmensleitung. Hieraus resultieren folgende zentrale Erkenntnisse:
  - **Talent Klima wendet sich selbst unter fortgesetzten Pandemie-Bedingungen zurück in den negativen Bereich**  
In der dritten Datenerhebung unter Covid-19-Bedingungen ist das Talent Klima wieder negativ: Die zwischenzeitliche Entspannung des Arbeitsmarktes in den letzten beiden Erhebungen setzt sich demnach bereits aktuell und mehr noch in Zukunft nicht weiter fort. Die verhalten positiven Prognosen der Befragten aus dem zweiten Halbjahr 2020 haben sich nicht eingestellt.
  - **Die Anforderungen an Unternehmen steigen, um Potenzialträger zu binden**  
Die veränderten „Corona“-Arbeitsbedingungen bringen zusätzliche Belastungen mit sich, die insbesondere von den Potenzialträgern getragen werden. Diese wachsen zunehmend über sich hinaus, kommen jedoch auch an ihre Grenzen und sind daher gefährdet den Arbeitgeber zu wechseln.  
Die Befragten sehen zwei parallel Herausforderungen: einerseits eine negative Talentsituation auf dem externen Arbeitsmarkt vergleichbar der Situation vor der Pandemie und andererseits die Gefahr interne Talente und Potenzialträger zu verlieren.
  - **Talent Management Aktivitäten werden fortgeführt, enthalten aber mit Blick auf die Herausforderungen noch Verbesserungspotenzial**  
Insgesamt scheinen auch unter „Corona“-Bedingungen die etablierten Talent Management-Prozesse fortgesetzt zu werden. Eine besonders positive und wichtige Rolle spielt hierbei das Engagement der handelnden Führungskräfte. Insgesamt wird jedoch der Reifegrad des Talent Managements mit Blick auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen oft kritisch eingeschätzt.

# Inhalt

---

## 1. Im Fokus: Talente in der Krise

---

### 2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talent Klima 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

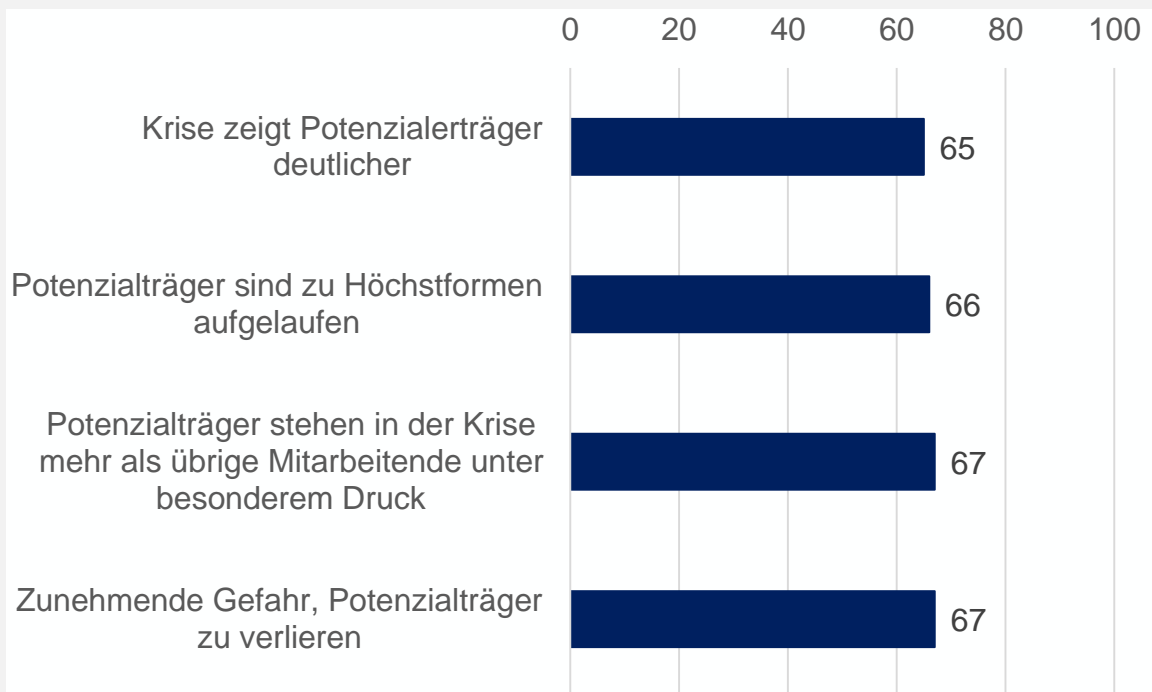
# Im Fokus: Talente in der Krise

## Wie wirkt sich die Corona-Krise auf High Potentials in der Organisation aus?

Mit Zustimmungswerten von ca. 65 Prozent nehmen die Befragten im Durchschnitt wahr, dass sich die „Corona“-Krise in besonderer Weise bei den Potenzialträgern des Unternehmens bemerkbar macht. Sie sind besonders gefordert, laufen dabei aber auch zu Höchstformen auf und zeigen somit in der Krise ihr Potenzial noch deutlicher als sonst. Auf der anderen Seite führt dies jedoch auch dazu, dass eine deutliche Gefahr besteht, diese Potenzialträger in der aktuellen Situation zu verlieren.

### „Corona“-Auswirkungen auf Potenzialträger

(Ø auf Skala von 0% stimme gar nicht zu = bis 100% = stimme voll zu)



# Im Fokus: Talente in der Krise

## Freie Kommentare zum Talent Management während der Corona-Krise

In den Freitextaussagen wird zum einen auf die besonders gestiegene berufliche Belastung für Potenzialträger hingewiesen, die zu einer erhöhten Abwanderungsgefahr führt bzw. zu verstärkten Bindungsaktivitäten führen sollte. Die Praxis des innerbetrieblichen Talent Managements wird allerdings an vielen Stellen eher skeptisch bewertet.

Anzahl der Freitext-Nennungen	Zusammengefasste relevante Faktoren der „Corona“-Auswirkungen	Beispielhafte Aussagen
6	Belastungsniveau / Druck steigt – allgemein, aber oft gerade für Potenzialträger	„Es besteht die Gefahr, dass die Potenzialträger verbrannt / verheizt werden“ etc.
5	Talente müssen gehalten werden, damit sie nicht abwandern	„Bereitschaft zu wechseln, steigt“ etc.
3	Zunehmende Isolation und z.T. mangelnde Leistungsbereitschaft Einzelner	„Wer nicht leistungsbereit ist, taucht ab und wurde über Wochen nicht gesehen.“ etc.

Anzahl der Freitext-Nennungen	Zusammengefasste Einschätzung des aktuellen Talent Managements in der eigenen Organisation	Beispielhafte Aussagen
6	[Übergreifendes] TM funktioniert nicht	„Jeder blickt nur auf seinen Bereich und hat kein Interesse, sein Personal zu entwickeln und somit eventuell zu verlieren“ etc.
2	Erleichterungen und Prozessverbesserungen wurden erzielt	„Prozesse wurden kurzfristig verbessert“ etc.

# Im Fokus: Talente in der Krise

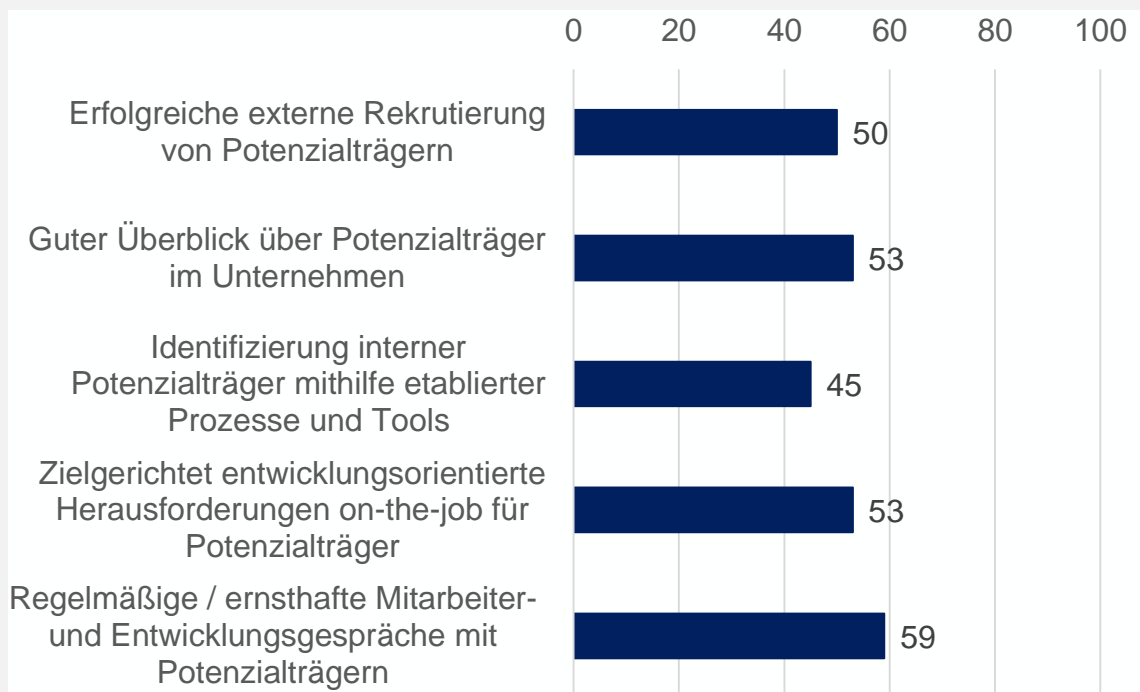
## Wie funktioniert Talent Management in der Krise?

Während HR-(Routine-) Prozesse in der Pandemie überwiegend fortgeführt werden, tritt die Identifizierung von internen Potenzialträgern eher in den Hintergrund. Dies mag auch an Präsenzveranstaltungen, wie Development Centern, liegen, die noch nicht flächendeckend in Remote-Formate überführt worden sind.

Sehr erfreulich ist die Einschätzung, dass vor allem Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräche mit Potenzialträgern regelmäßig und ernsthaft stattgefunden haben – und dies trotz der anspruchsvollen Situation für HR und Führungskräfte.

### „Corona“-Auswirkungen auf das Talent Management

(Ø auf Skala von 0% = schlechter als sonst bis 100% = besser als sonst)



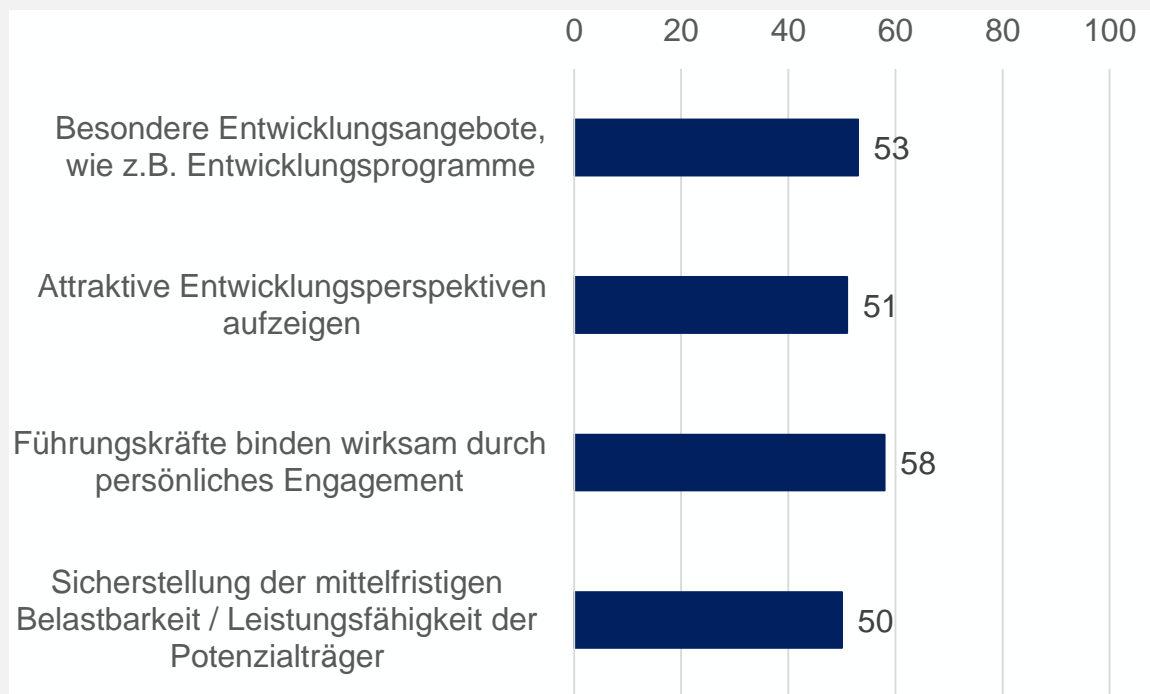
# Im Fokus: Talente in der Krise

## Wie funktioniert Talent Management in der Krise?

Typische Angebote für Potenzialträger, wie z.B. spezielle Entwicklungsprogramme, werden auch in der Krise fortgesetzt. Eine besondere Rolle wiederum nimmt die Bindung von Potenzialträgern durch deren Führungskräfte ein. Die Bedeutung des Engagements der Führungskräfte im Talent Management während der Krise wird nochmals unterstrichen.

### „Corona“-Auswirkungen auf das Talent Management

(Ø auf Skala von 0% = schlechter als sonst bis 100% = besser als sonst)



# Inhalt

---

## 1. Im Fokus: Talente in der Krise

---

## 2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talent Klima 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

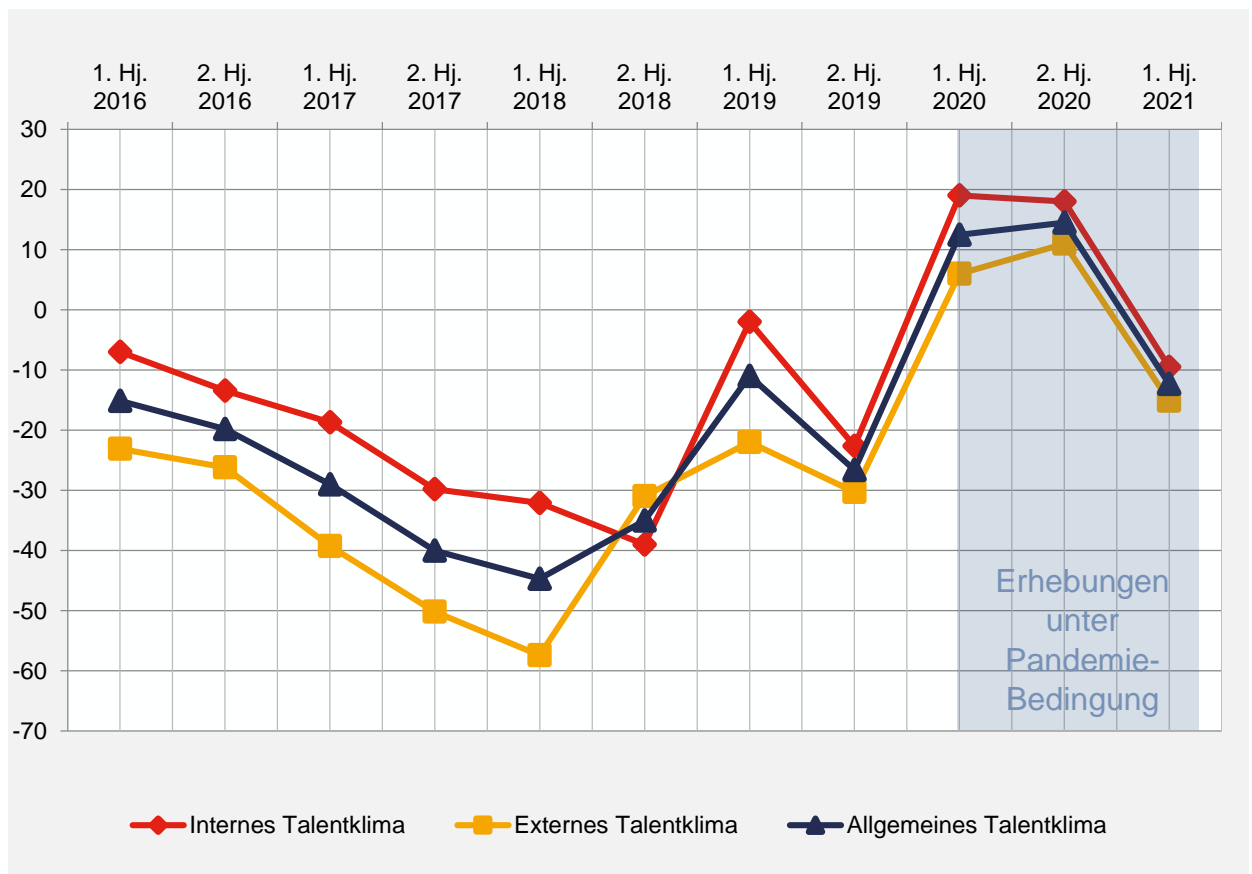


# Das Talent Klima im Trend

## Talent Klima trotz fortgesetzter Pandemie wieder im negativen Bereich

Auch wenn aus medizinisch-gesellschaftlicher Perspektive die Covid-19-Pandemie weiterhin virulent ist, hat sich für das Personalmanagement der Trend beim Talent Klima bereits wieder gedreht: Interne und externe Talente stehen deutlich weniger als in den letzten beiden Erhebungen zur Verfügung und das Talent Klima bewegt sich zurück in den negativen Bereich - auf vergleichbarem Niveau wie in 2019.

### Talent Klima\* im Zeitverlauf



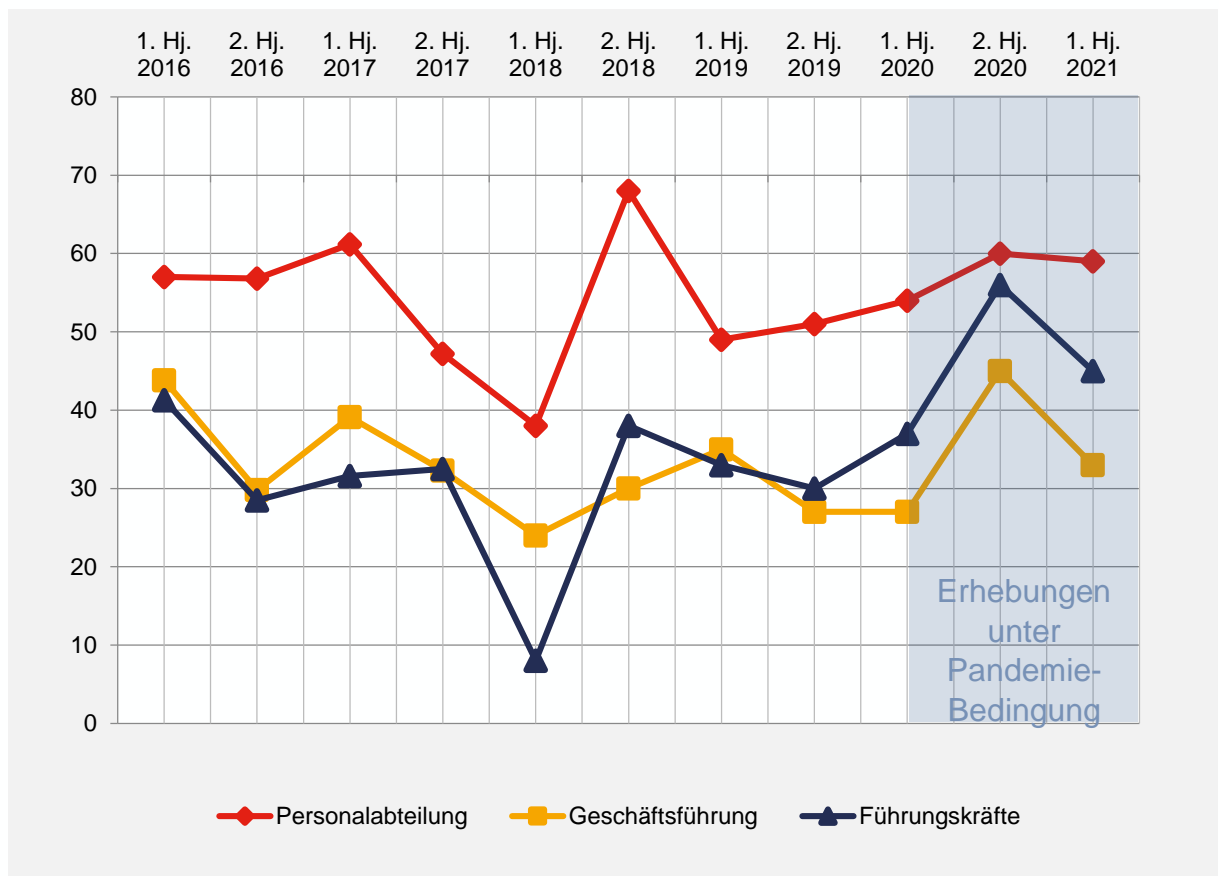
\* Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100. Das Talent Klima ergibt sich aus der Kombination aus aktueller und erwarteter Einschätzung (genaue Berechnung s. Anhang)

# Das Commitmentklima im Trend

## Commitment zum Talent Management bei Führungskräften wieder abnehmend

Zu Beginn der Datenerhebungen unter Pandemie-Bedingungen wurde ein allgemein positiver Trend bezüglich des Talent Management Commitments dokumentiert. Doch wengleich diese Bereitschaft innerhalb der Personalabteilung weiterhin hoch ausgeprägt zu sein scheint, droht sie wieder nachzulassen, insbesondere bei der Geschäftsleitung, aber auch bei Führungskräften allgemein.

### 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: Talente in der Krise

---

## 2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talent Klima 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:

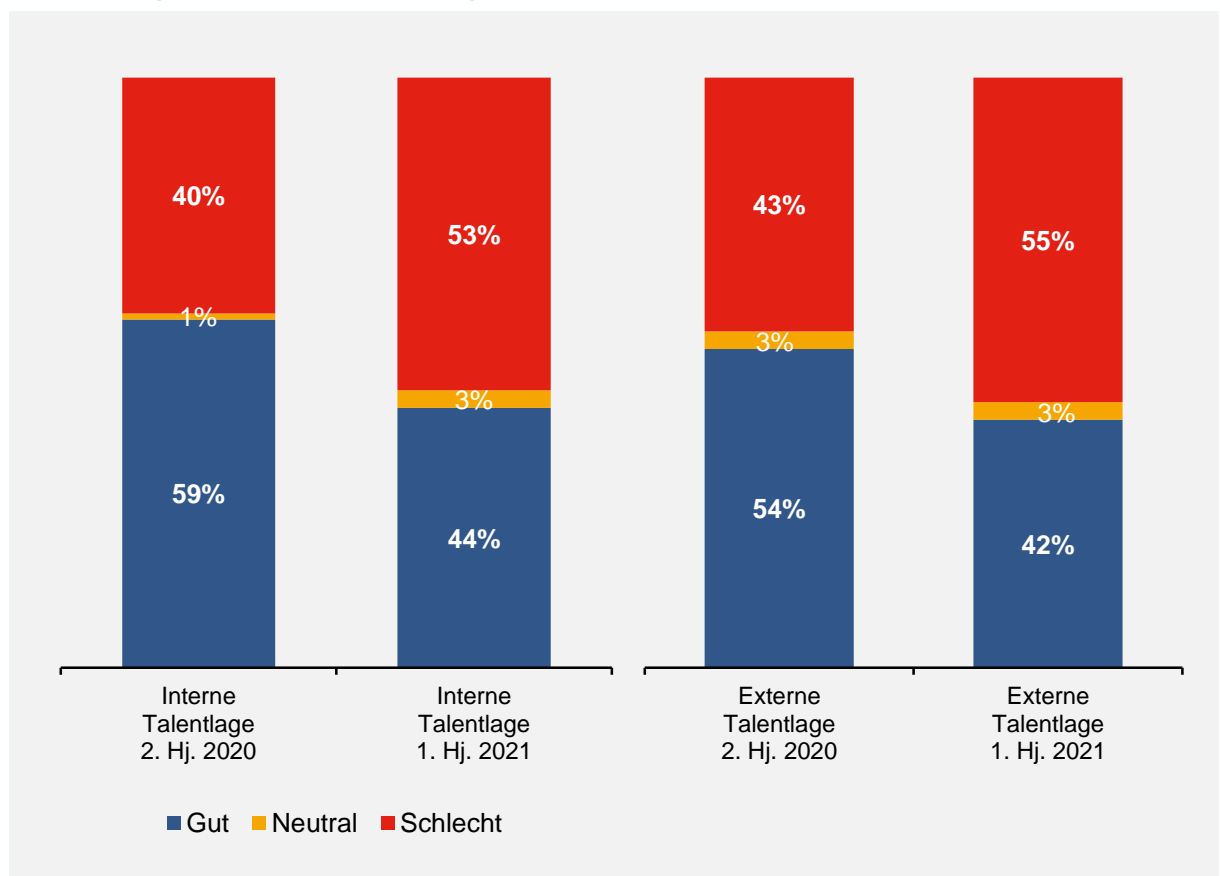
Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

# Talentlage

## Talentlage intern und extern deutlich verschlechtert

Im Gegensatz zu den beiden vorausgegangenen Datenerhebungen unter „Covid-19-Einfluss“ wird die Talentlage, d.h. die Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften, von mehr als der Hälfte der Befragten als „eher schlecht“ bewertet. Sowohl die Situation auf dem internen als auch auf dem externen Arbeitsmarkt hat sich spürbar verschlechtert. Die verhalten positiven Prognosen aus der letzten Erhebung in 2020 sind demnach nicht eingetreten.

### Talentlage: Aktuelle Verfügbarkeit von Talenten

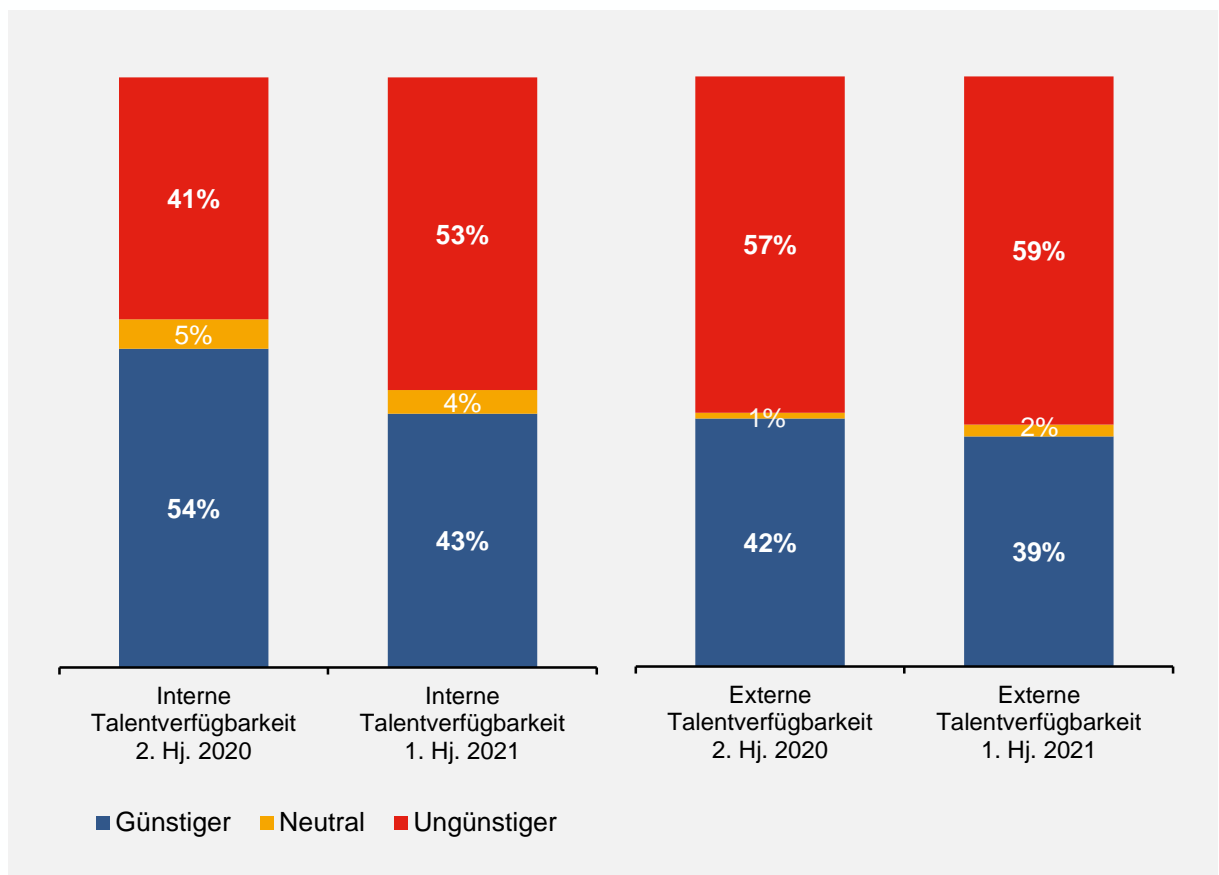


# Talenterwartungen

## Schlechte Prognosen bezüglich der künftigen Talent-Zugänglichkeiten

Analog zur verschlechterten Talentlage wird auch die künftige Entwicklung pessimistisch betrachtet: Bei der Zukunftsprognose wird insbesondere die zukünftige Verfügbarkeit interner Talente kritischer gesehen als dies zwischenzeitlich unter „Corona-Bedingungen“ prognostiziert wurde. Erhofften sich über 50% der Befragten Ende 2020 noch eine Entspannung auf dem internen Arbeitsmarkt, so ist dieser Optimismus offensichtlich verfliegen. Die Prognose für die Verfügbarkeit externer Talente ist nahezu gleichbleibend – jedoch gleichbleibend pessimistisch.

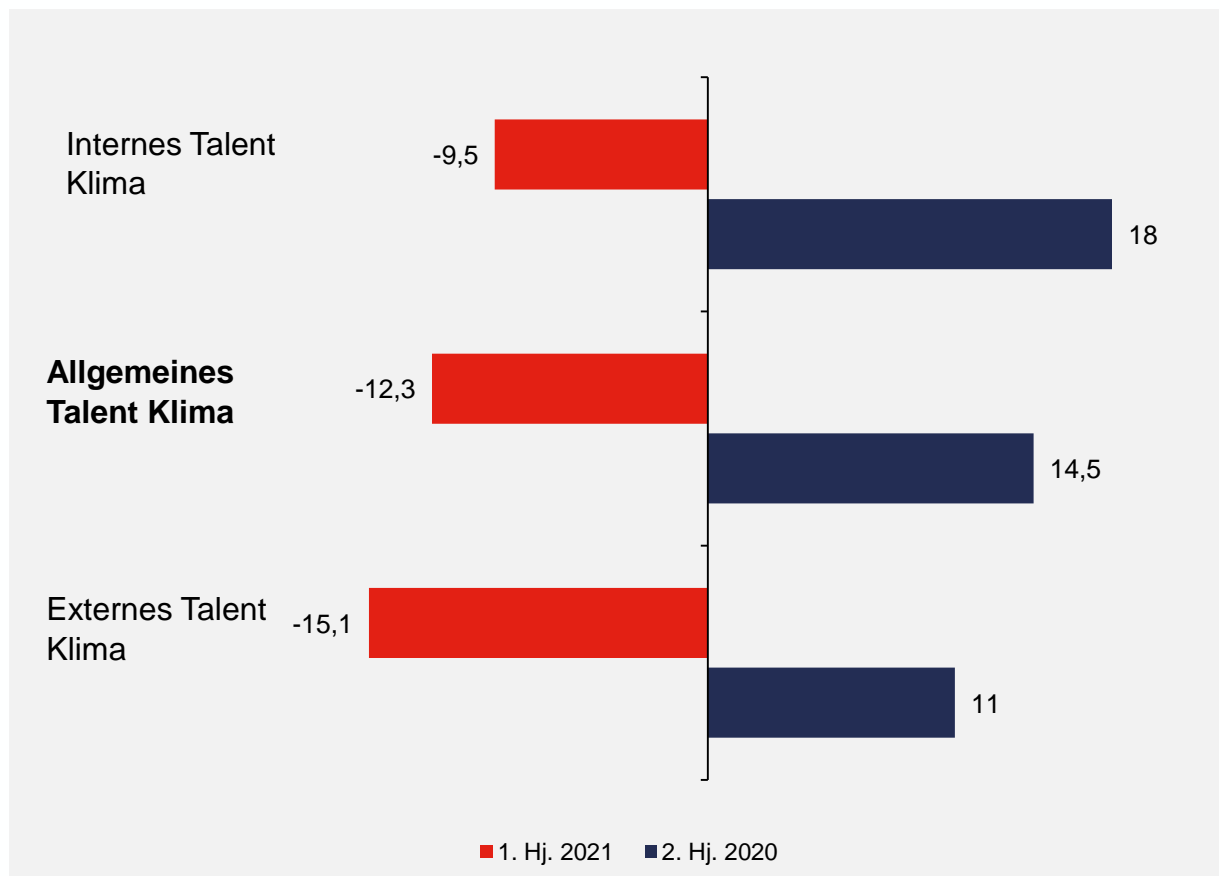
### Talenterwartung: Zukünftige Verfügbarkeit von Talenten



# Talent Klima

## Talentsituation deutlich verschärft, externes Talent Klima besonders negativ

Die aktuelle Datenerhebung zeigt den zweiten klaren Vorzeichenwechsel seit Einführung des TKI in 2016: Demnach bewegt sich das zwischenzeitlich ins Positive gedrehte Talent Klima wieder klar in die negative Richtung, sowohl als Mittelwert wie auch in „intern vs. extern“-getrennter Betrachtung. Die zwischenzeitlich erfasste Entspannung setzt sich also nicht fort.



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

\* Das Talent Klima 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

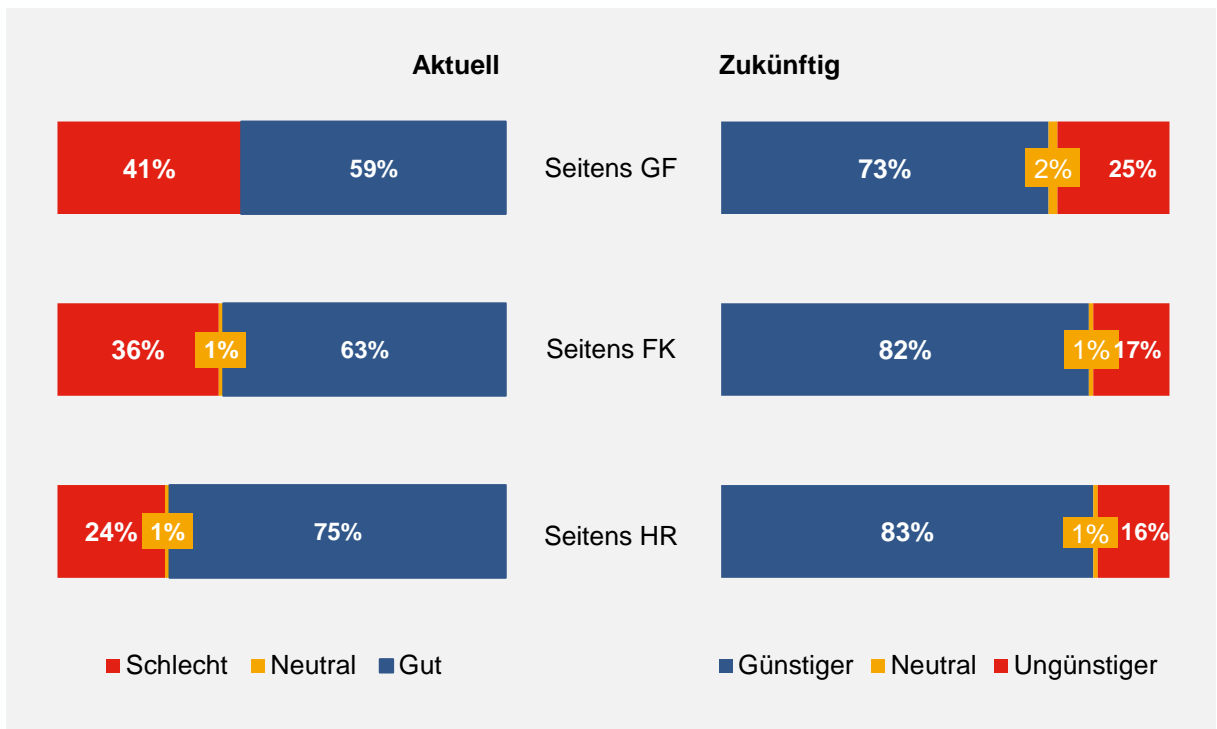
# Commitmentlage und Erwartungen

## Insgesamt hohes Commitment zum Talent Management

Wie in allen Erhebungen zuvor ist das HR-Commitment zum Talent Management am stärksten ausgeprägt. Gleichzeitig fällt die Prognose hinsichtlich der zukünftigen Bereitschaft, in Talent Management zu investieren, erneut für alle verantwortlichen Gruppen sehr positiv aus.

### Talent-Management-Commitment

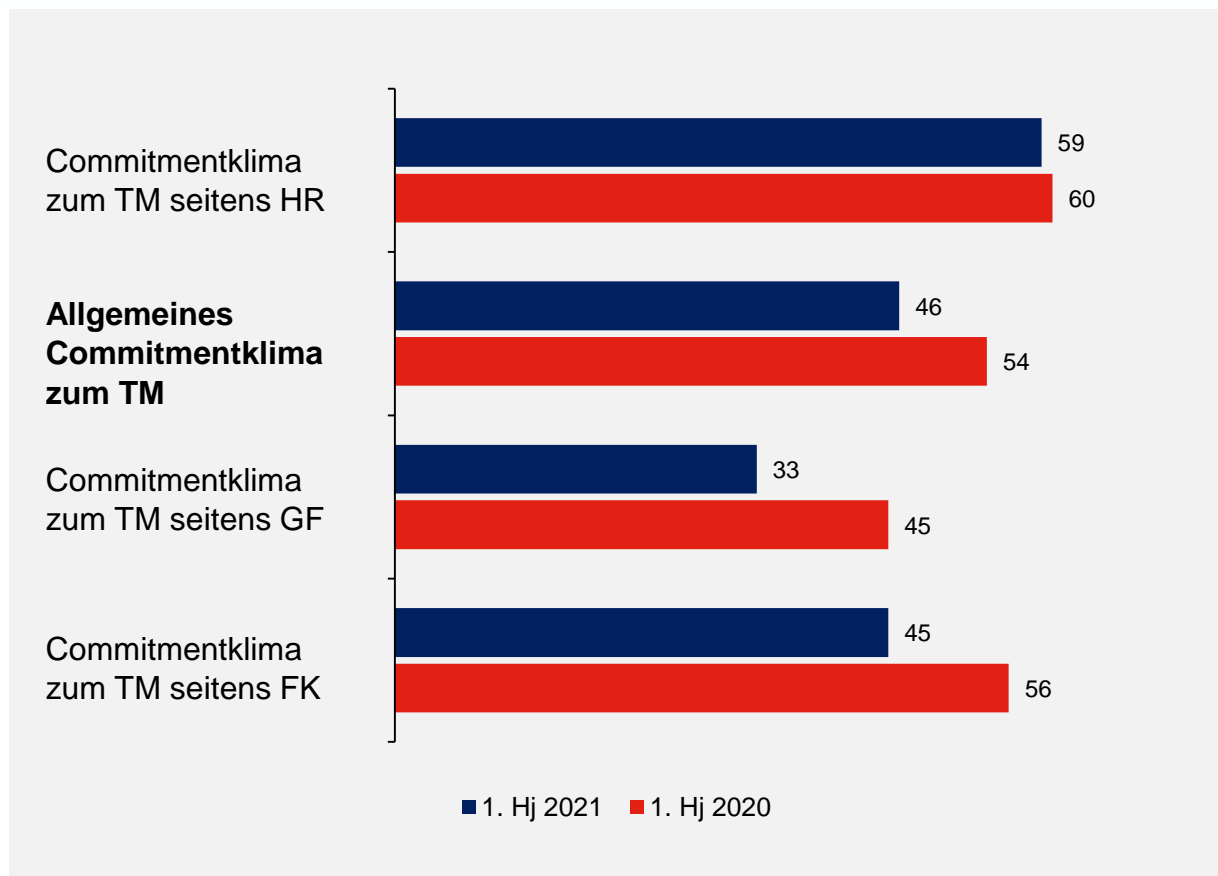
Aktuelle und zukünftige Bereitschaft, Ressourcen (Zeit und Geld) in Talent Management zu investieren



# Commitmentklima

## Bereitschaft zum Talent Management bei Führungskräften und Geschäftsleitung gesunken

Während das Commitmentklima zu Zeiten der „Corona“-Pandemie innerhalb der Personalabteilung weiterhin auf hohem Niveau rangiert, scheint es bei Führungskräften und insbesondere für das Top Management unter den gegebenen Umständen weniger im Fokus zu stehen. Demzufolge gibt auch der gemittelte Gesamtwert für das Commitmentklima nach.



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: Talente in der Krise

---

## 2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talent Klima 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 ([Talent Klimaindex.de](https://www.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: Talente in der Krise

- „Corona“-Auswirkungen auf Potenzialträger
- „Corona“-Auswirkungen auf das Talent Management

# Der Talent Klima Index (TKI)

Der Fragebogen ist bewusst sehr kurz gehalten – innerhalb weniger Minuten ist eine vollständige Beantwortung möglich unter: [Talent Klimaindex.de](https://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



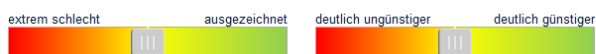
### Commitment

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...

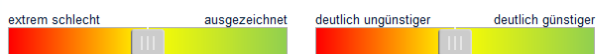
Momentan:

Zukünftig:

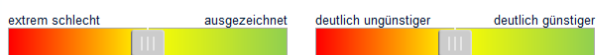
Geschäftsführung / Vorstand



Führungskräfte allgemein



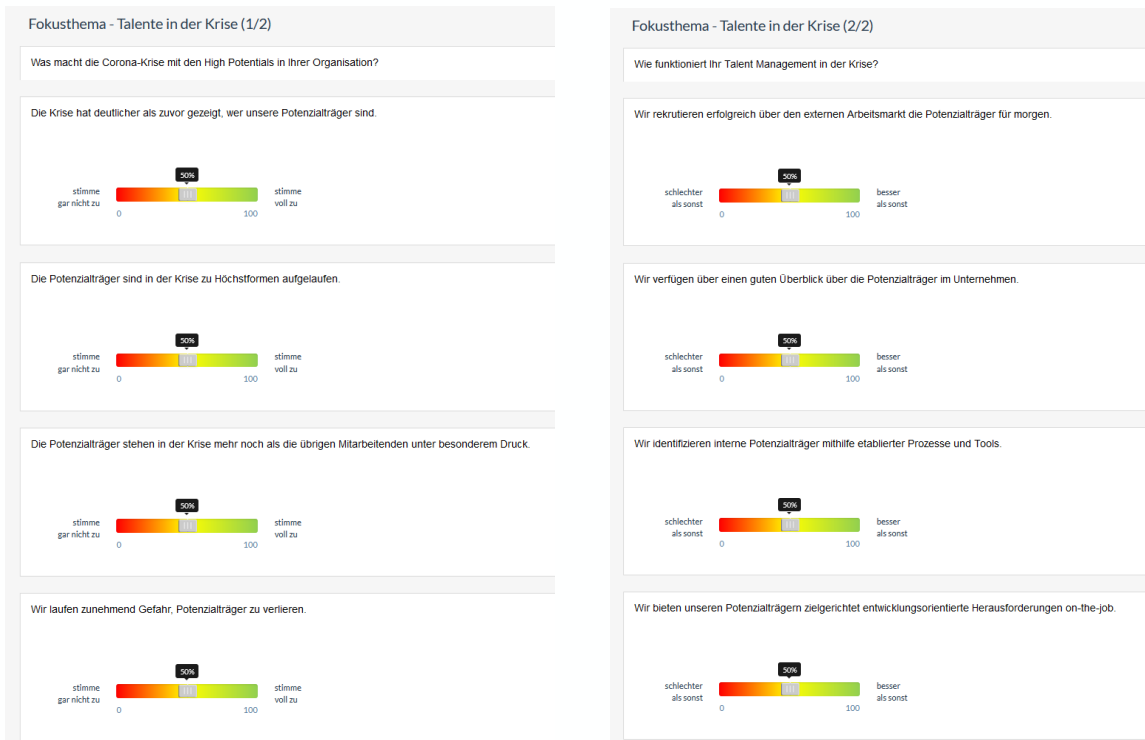
Personalabteilung



Mein Kommentar zu unserem Commitment zum Talent-Management:

# Der Talent Klima Index (TKI)

## Fokusthema der aktuellen Befragung: Talente in der Krise



### Weitere Fragen zum Talent Management in der Krise:

- Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräche mit Potenzialträgern finden regelmäßig und ernsthaft statt.
- Wir bieten den Potenzialträgern besondere Entwicklungsangebote, wie z.B. Entwicklungsprogramme.
- Wir zeigen unseren Potenzialträgern attraktive Entwicklungsperspektiven auf.
- Unsere Führungskräfte binden Potenzialträger wirksam durch ihr persönliches Engagement.
- Wir sorgen dafür, dass Potenzialträger auch mittelfristig ihre Belastbarkeit und Leistungsfähigkeit erhalten.

# Der Talent Klima Index (TKI)

## Berechnung des Talent Klimas 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

Talent Klima =  $\sqrt{(Lage + 200) \times (Erwartungen + 200)} - 200$

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

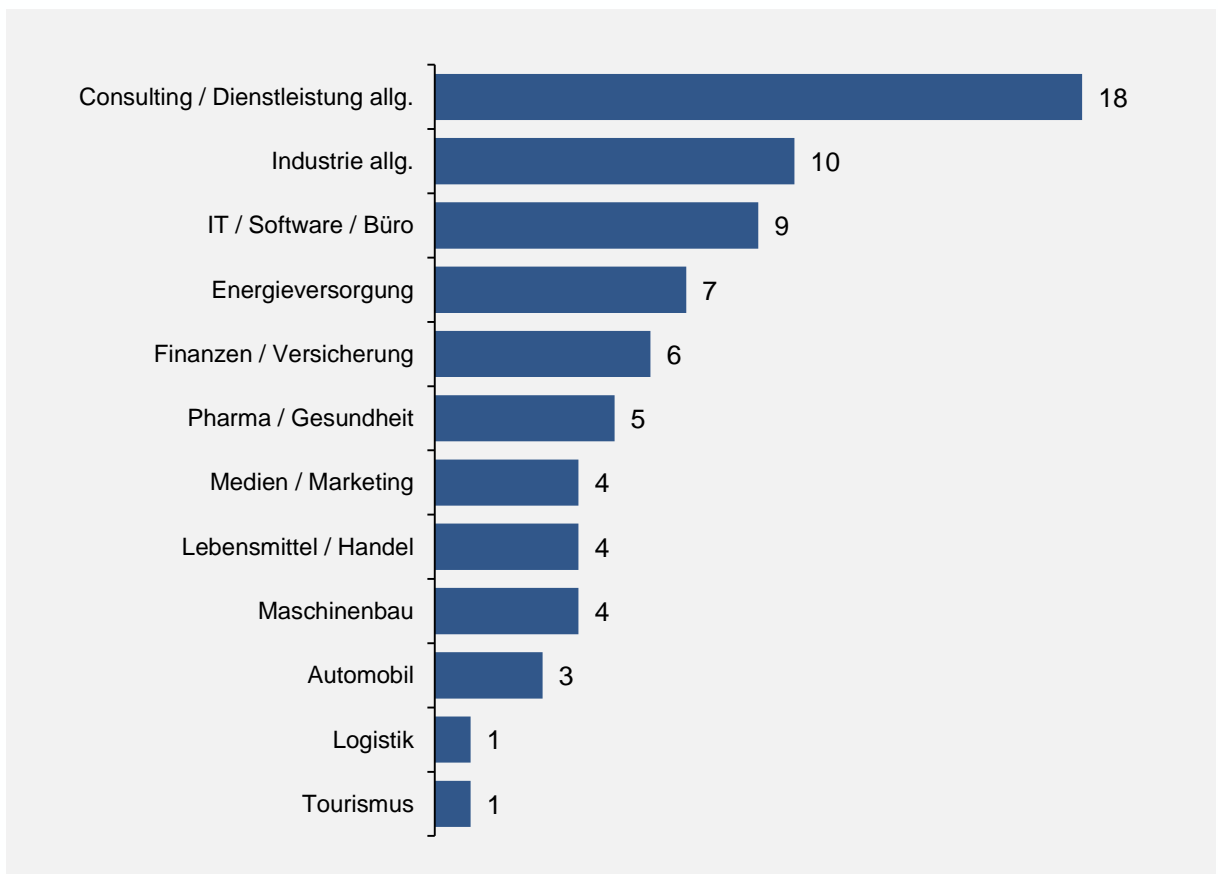
# Befragung 1. Halbjahr 2021

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

### Branche

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



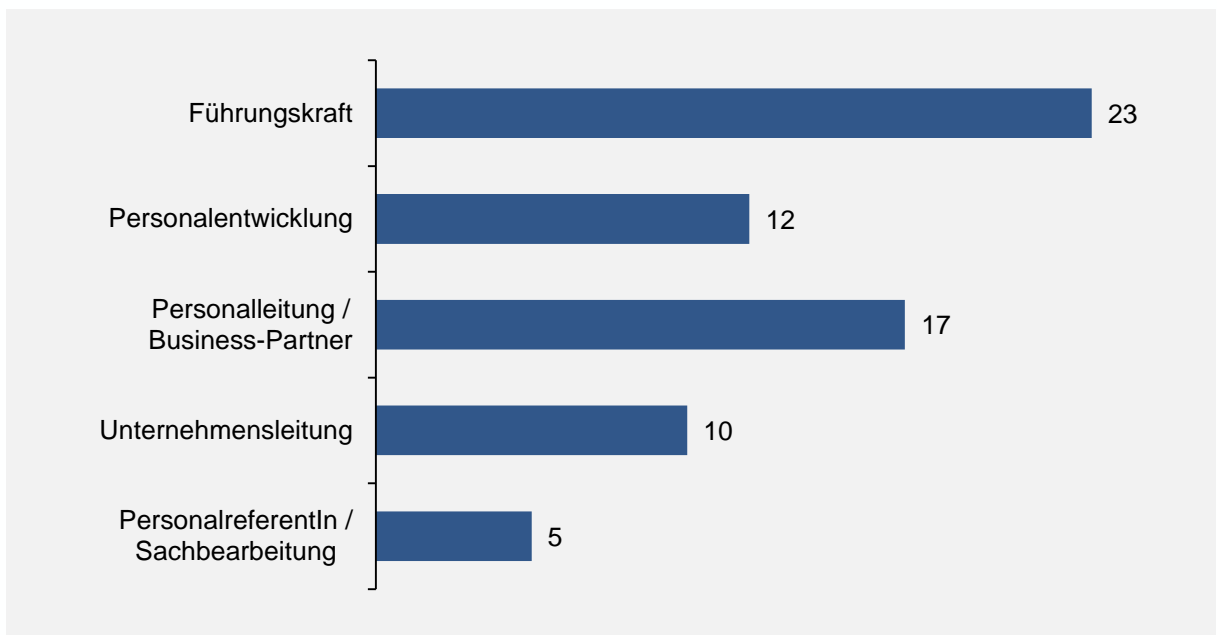
# Befragung 1. Halbjahr 2021

## Teilnehmende der Befragung nach Funktion

Auch in diesem Halbjahr stammt die größte einzelne Gruppe der Teilnehmenden von Führungskräften. Zusammengefasst kommen aber auch in diesem Datensatz die meisten Befragten aus verschiedenen Personalfunktionen. 10 Prozent der Befragten sind Mitglieder der Unternehmensleitung.

### Aktuelle Position

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



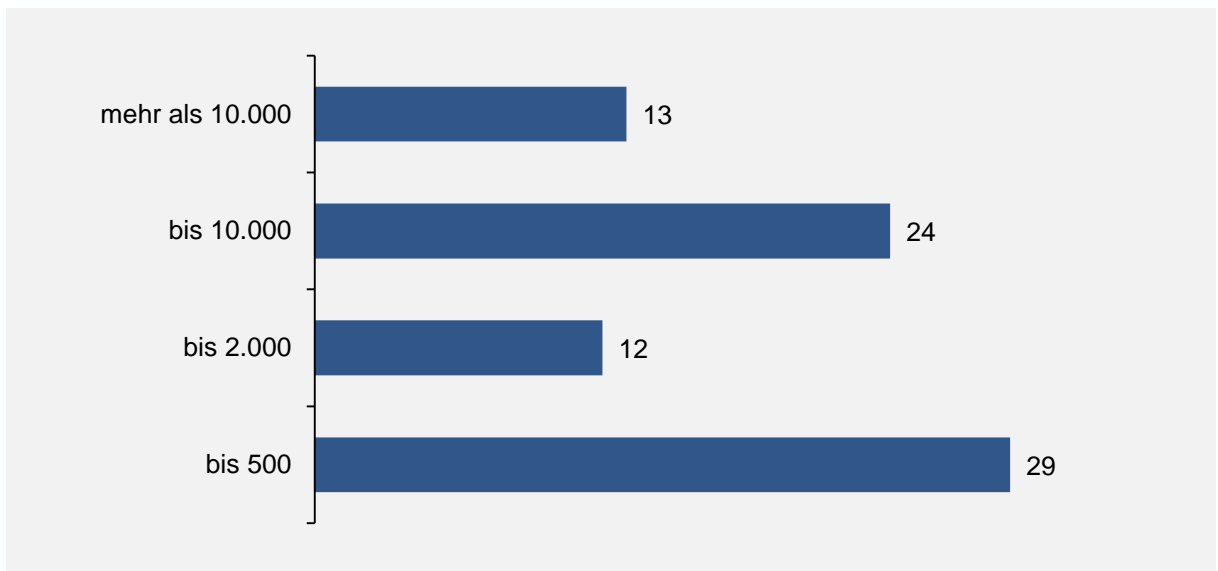
# Befragung 1. Halbjahr 2021

## Anzahl der Mitarbeitenden in den befragten Unternehmen

Ähnlich wie in den Vorgängerbefragungen stammen die meisten Befragten aus kleineren Unternehmen sowie Unternehmen zwischen 2.000 und 10.000 Mitarbeitenden.

### Anzahl Mitarbeitende

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







# Talent Klima Index

Ergebnisse 1. Halbjahr 2021  
Ausführliche Auswertung



## Kontakt:

**Hochschule Fresenius  
Fachbereich Wirtschaft und Medien GmbH**

Prof. Dr. Klaus P. 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