



TALENT KLIMA INDEX

# Talent Klima Index

Ergebnisse 2. Halbjahr 2021

Im Fokus: Gestaltung der neuen  
Arbeitswelt



**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://www.talentklimaindex.de)). Halbjährliche Befragungen ermöglichen eine fortlaufende Längsschnittbetrachtung.
- Hier vorgestellt werden die Ergebnisse der Befragung im 2. Halbjahr 2021. Diese basieren auf einer Stichprobe mit 115 verwertbaren Datensätzen, bestehend aus Personalexpertinnen und Personalexperten, Führungskräften und Mitgliedern der Unternehmensleitung. Hieraus resultieren folgende zentrale Erkenntnisse:

- **Talent-Klima auf Vor-Corona-Niveau**

Nach der zwischenzeitlichen kurzen Entspannung ist das Talent-Klima auf einem Negativniveau vergleichbar mit der Situation vor Corona angekommen. Dabei hat sich die Talent-Lage insbesondere auf dem externen Arbeitsmarkt deutlich verschlechtert. Eine Erholung ist nicht in Sicht. Vielmehr wird eine weitere Zuspitzung der Situation auf dem externen Arbeitsmarkt erwartet.

- **Gestaltung der hybriden Arbeitswelt: Arbeitszeit und mobiles Arbeiten im Fokus, Nachholbedarf bei „weichen“ Aspekten und Produktivitätssicherung**

Die Gestaltung der hybriden Arbeitswelt ist derzeit noch nicht attraktiv genug, um als positiver Differenzierungsfaktor zur Bindung oder Gewinnung von Talenten zu wirken. Der Fokus der Unternehmen liegt vor allem bei den praktischen Regelungen zu Arbeitszeit und mobilem Arbeiten. „Weiche“ Aspekte, die auf Sinnerleben oder gute Führung und Zusammenarbeit einzahlen, werden bislang nur in Teilen ergriffen oder sind in Planung. Gleichzeitig werden kaum Maßnahmen zur Sicherstellung von Produktivität oder zur Kosteneinsparung installiert.

- **Bis zu 5 Tage mobiles Arbeiten möglich, 2 – 3 Tage typisch**

Fast ein Drittel der Befragten, die Regelungen für das zukünftige mobile Arbeiten getroffen haben, ermöglicht ihren Mitarbeitenden an 2 – 3 Tagen pro Woche im Home-Office zu arbeiten. In 17 % der Unternehmen sind jedoch auch bis zu 5 Tage mobiles Arbeiten pro Woche möglich.

# Inhalt

---

## 1. Im Fokus: Gestaltung der neuen Arbeitswelt

---

### 2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talent-Klima im Trend
- Das Commitment-Klima im Trend

---

### 3. Aktuelle Lage und erwartete Entwicklung

- Aktuelle Talent-Lage und erwartete Entwicklung
- Commitment-Lage und erwartete Entwicklung
- Aktuelles Talent- und Commitment-Klima

---

### 4. Anhang:

Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

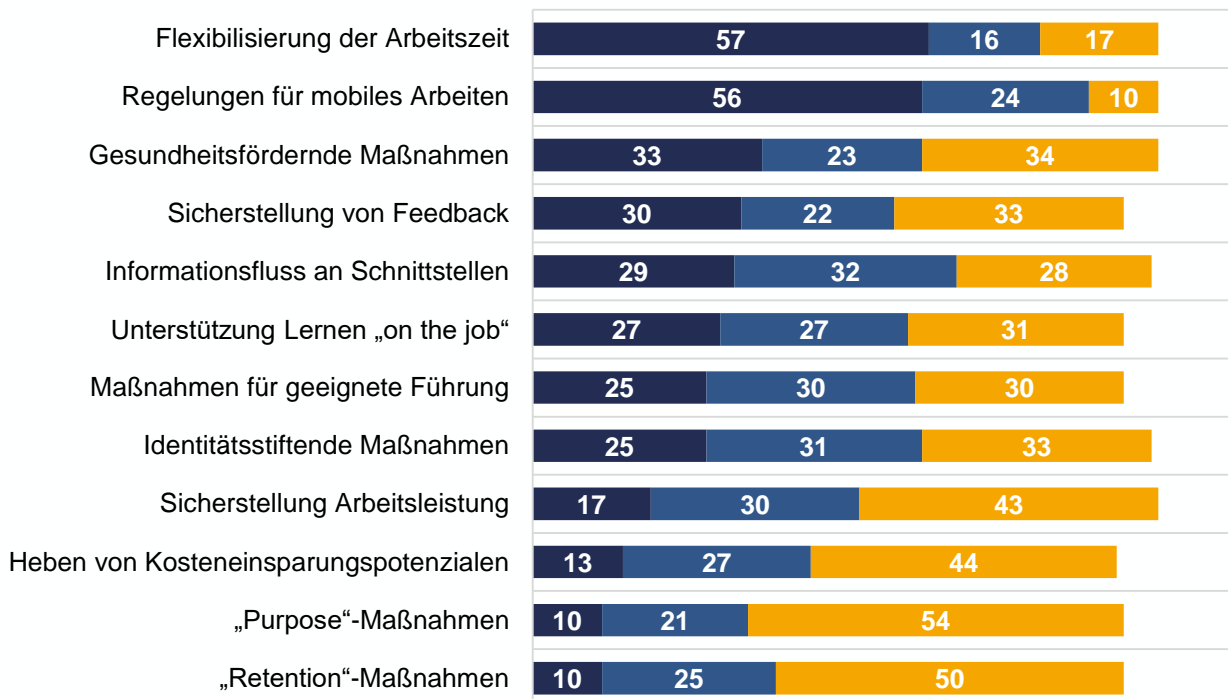
# Im Fokus: Gestaltung der neuen Arbeitswelt

## Arbeitszeit und mobiles Arbeiten im Fokus

Der Fokus der Unternehmen bezüglich Maßnahmen zur Gestaltung der neuen hybriden Arbeitswelt liegt bei den praktischen Regelungen zu Arbeitszeit und mobilem Arbeiten. Viele haben darüber hinaus auch Maßnahmen zu eher „weichen“ Aspekten – wie die Sicherstellung von Feedback und Informationsfluss – ergriffen oder erarbeiten diese Maßnahmen zurzeit. Allerdings sind diese Maßnahmen insgesamt noch deutlich weniger fortgeschritten. Aber auch das Heben von Einsparungspotenzialen und die Sicherung von Arbeitsleistung und Produktivität im Zusammenhang mit der neuen Arbeitswelt spielen derzeit noch eine stark untergeordnete Rolle.

### Gestaltungsmaßnahmen innerhalb der neuen Arbeitswelt

(Ø in % Zustimmung, fehlend auf 100% = keine Angabe)



■ Eingeführte Maßnahmen    ■ Erarbeitung der Maßnahmen    ■ Keine Maßnahmen getroffen

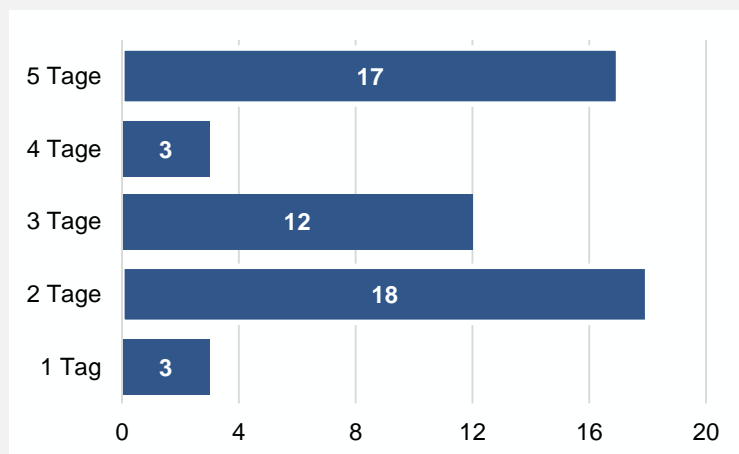
# Im Fokus: Gestaltung der neuen Arbeitswelt

## Bis zu 5 Tage mobiles Arbeiten in vielen Unternehmen möglich, 2 – 3 Tage typisch

Die Anzahl der Tage, die Mitarbeitende auch in Zukunft vom Home-Office aus arbeiten können, variiert stark von Unternehmen zu Unternehmen. Dabei zeigt sich ein Schwerpunkt bei eher defensiven Regelungen mit 2 Tagen mobilem Arbeiten pro Woche (18 %), ein weiterer Schwerpunkt jedoch auch bei komplett mobilem Arbeiten mit bis zu 5 Tagen pro Woche (17 %). Wird die Gruppe der Unternehmen, die 2 – 3 Tage mobiles Arbeiten ermöglichen, insgesamt betrachtet, so kann jedoch konstatiert werden, dass es sich hierbei mit insgesamt 30 % der Befragten um ein typisches Angebot an Mitarbeitende handelt.

### Mögliche mobile Arbeitstage pro Arbeitswoche

(Ø in % Zustimmung, fehlend auf 100% = keine Angabe)

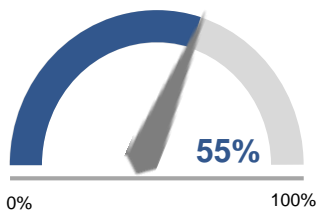


# Im Fokus: Gestaltung der neuen Arbeitswelt

## Arbeitsweltgestaltung oft noch kein positiver Attraktivitätsfaktor für Talente

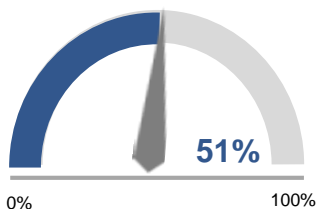
Die Befragten bewerten die Gestaltung der hybriden Arbeitswelt in ihren Unternehmen im Durchschnitt noch nicht als attraktiv genug, um hier von einem positiven Differenzierungsfaktor zur Bindung oder Gewinnung von Talenten sprechen zu können. In den Einzel-Einschätzungen werden zwar große Unterschiede deutlich. Im Durchschnitt jedoch bewerten die Befragten die Gestaltung ihrer zukünftigen Arbeitswelt als neutral in Bezug auf die Bindung bzw. Gewinnung von Talenten.

### Gesamt-Aufstellung des Unternehmens mit Blick auf die künftige Arbeitswelt



Bindung bereits vorhandener Talente an das Unternehmen

Ø bei 0% = wenig attraktiv, 100% = sehr attraktiv



Gewinnung neuer Talente vom externen Arbeitsmarkt

Ø bei 0% = wenig attraktiv, 100% = sehr attraktiv

# Inhalt

---

## 1. Im Fokus: Talente in der Krise

---

## 2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talent-Klima im Trend
  - Das Commitment-Klima im Trend
- 

## 3. Aktuelle Lage und erwartete Entwicklung

- Aktuelle Talent-Lage und erwartete Entwicklung
  - Commitment-Lage und erwartete Entwicklung
  - Aktuelles Talent- und Commitment-Klima
- 

## 4. Anhang:

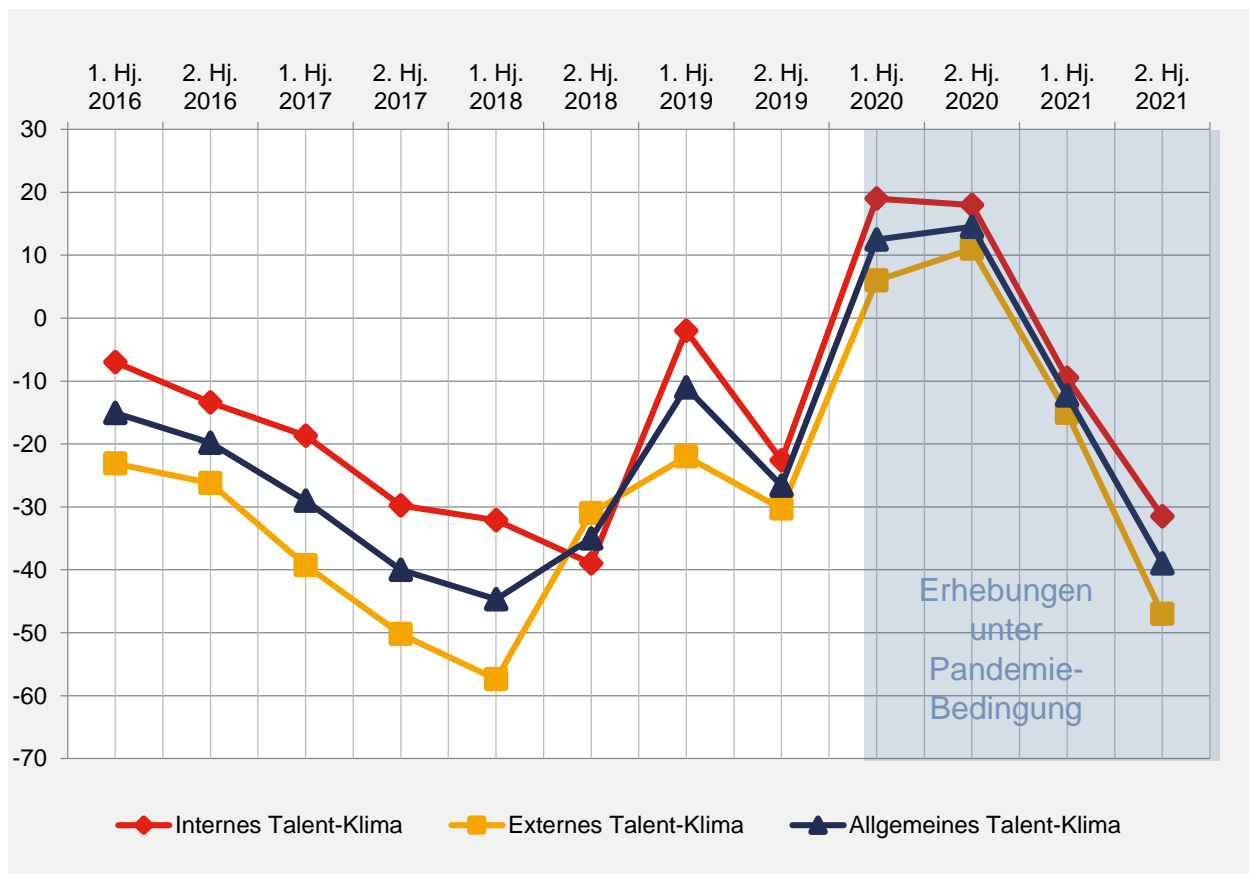
Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

# Das Talent-Klima im Trend

## Talent-Klima auf Vor-Corona-Niveau

Auch wenn die Covid-19-Pandemie weiterhin nicht überwunden ist, setzt sich der in der ersten Jahreshälfte bereits klar ersichtliche Negativtrend weiter fort: Interne und externe Talente stehen Ende 2021 noch weniger zur Verfügung als Mitte des Jahres. Das Talent-Klima ist auf einem Negativniveau vergleichbar mit der Situation vor Corona angekommen.

### Talent-Klima\* im Zeitverlauf



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

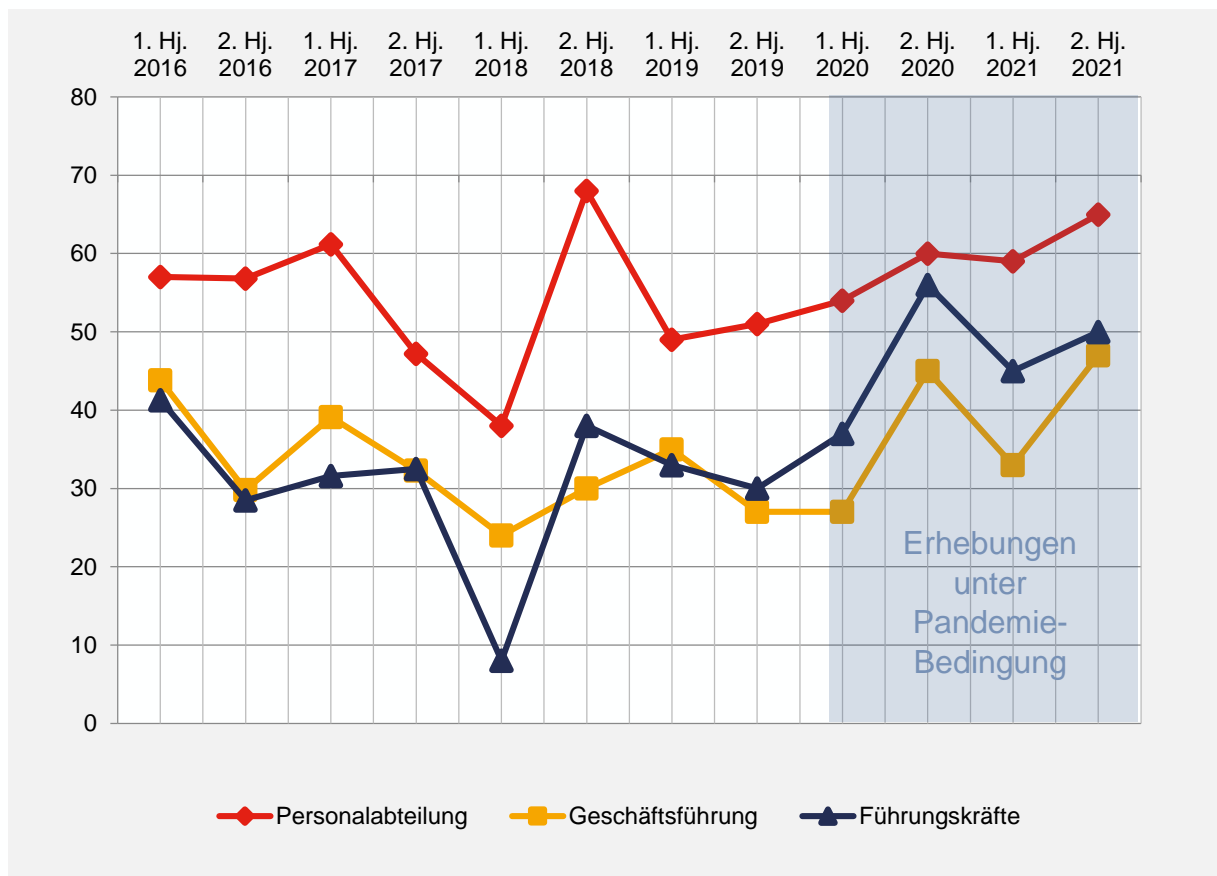


# Das Commitment-Klima im Trend

## Commitment zum Talent Management allgemein im Aufwind

Die Bereitschaft, Zeit und Geld in Talent-Management-Aktivitäten zu investieren, ist bei allen verantwortlichen Personengruppen wieder sehr hoch. Das Commitment-Klima erreicht innerhalb der HR-Bereiche sogar einen Höchstwert. Aber auch das Commitment von Geschäftsleitung und Führungskräften war selten so hoch wie derzeit. Die Schwierigkeiten, Talente zu gewinnen, sind offensichtlich deutlich spürbar für alle Beteiligten und lösen Handlungsdruck aus.

### Commitment-Klima\* im Zeitverlauf



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

# Inhalt

---

1. Im Fokus: Corona-Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt

---

2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talent-Klima im Trend
  - Das Commitment-Klima im Trend
- 

**3. Aktuelle Lage und erwartete Entwicklung**

- Aktuelle Talent-Lage und erwartete Entwicklung
  - Commitment-Lage und erwartete Entwicklung
  - Aktuelles Talent- und Commitment-Klima
- 

4. Anhang:

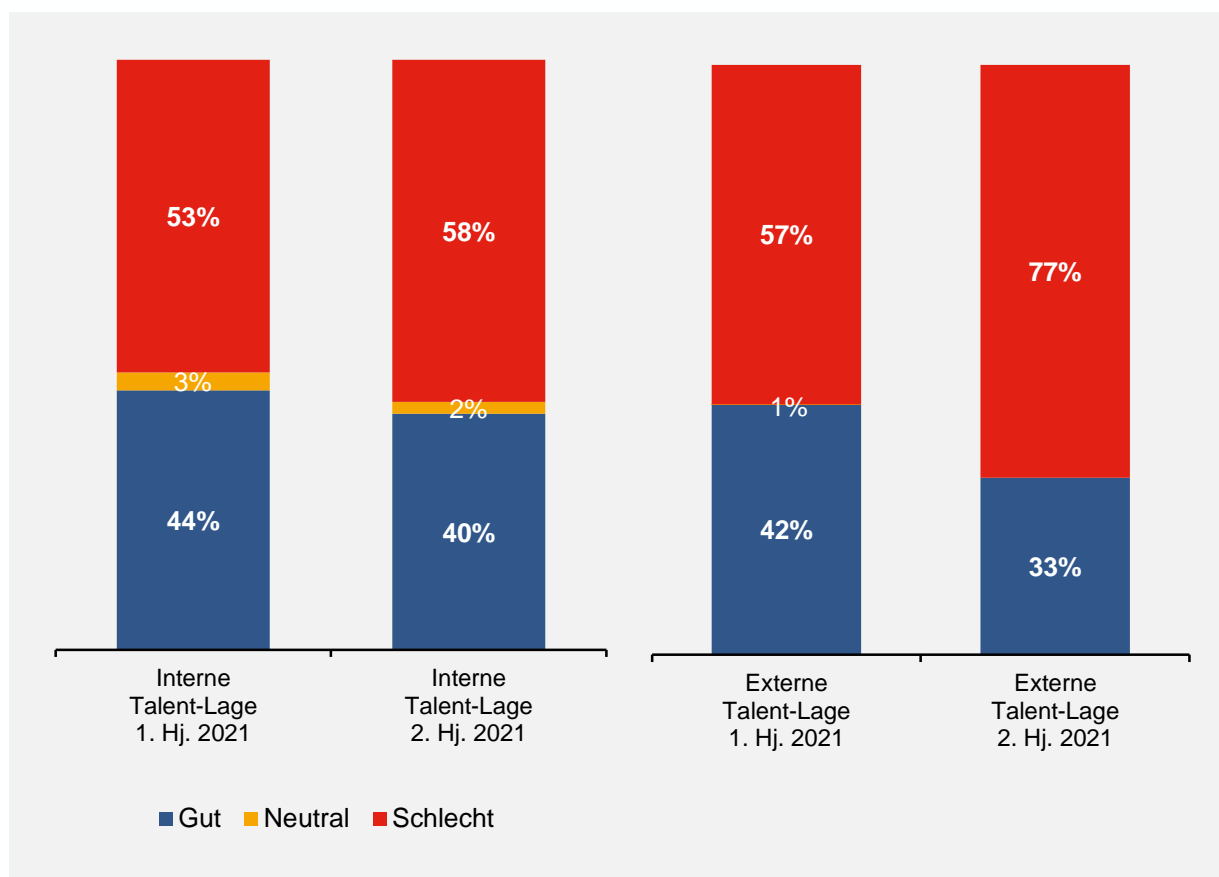
Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

# Talent-Lage

## Talent-Lage insbesondere auf externem Arbeitsmarkt deutlich verschlechtert

Sowohl die interne als auch die externe Talent-Lage haben sich gegenüber dem 1. Halbjahr 2021 verschlechtert. Allerdings ist der Effekt auf dem externen Arbeitsmarkt besonders drastisch. Während im 1. Halbjahr noch 58 % der Befragten die Situation als schlecht bewerteten, kommen in der zweiten Jahreshälfte bereits 77 % zu einer Negativeinschätzung. Nur ein Drittel der Befragten beurteilt die Verfügbarkeit von Talenten auf dem externen Arbeitsmarkt noch als gut.

### Talent-Lage: Aktuelle Verfügbarkeit von Talenten

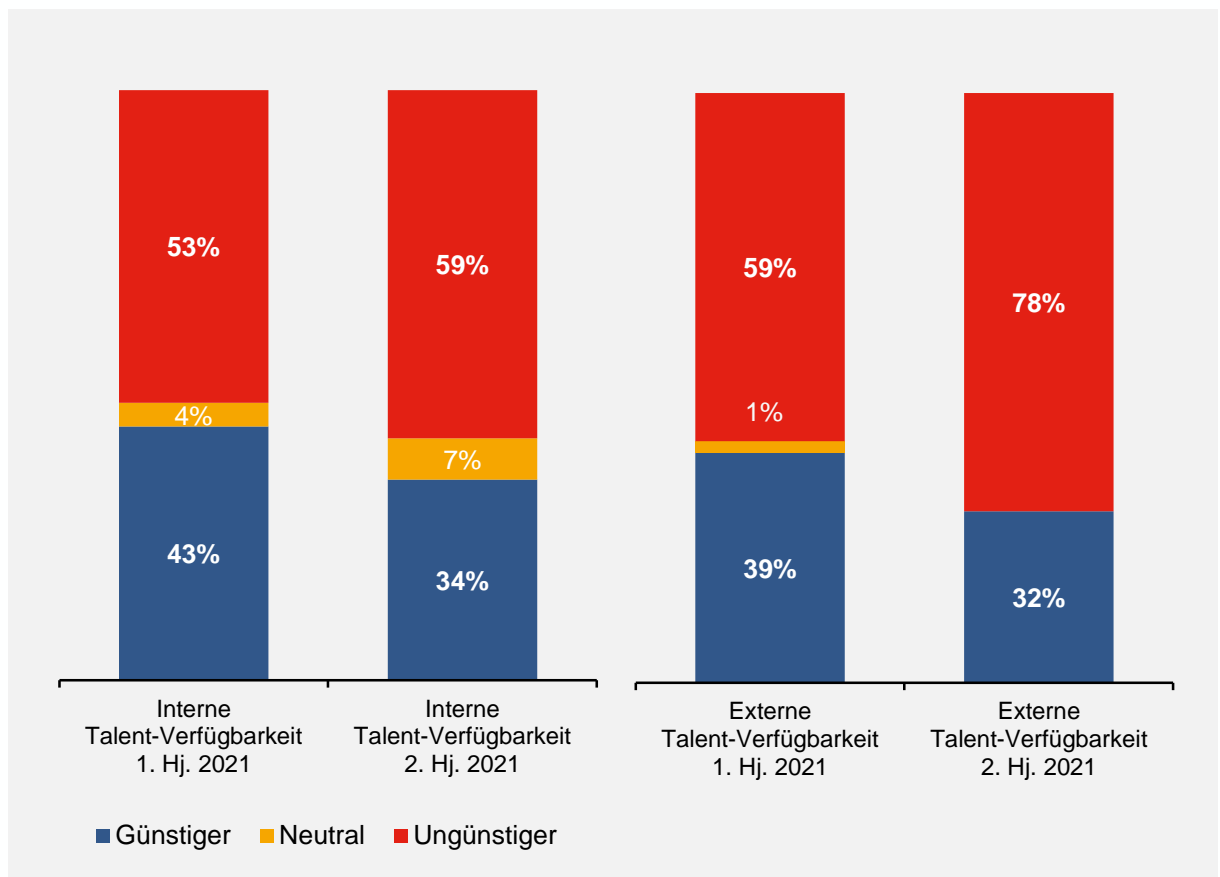


# Talent-Erwartungen

## Deutlich schlechte Prognosen für die weitere Entwicklung der Talent-Verfügbarkeit

Die Zukunftsprognosen zur Talent-Verfügbarkeit weisen ein ähnliches Bild auf wie die Bewertung der aktuell kritischen Lage: Die Befragten prognostizieren eine sich weiter verschlechternde Talent-Verfügbarkeit und dies insbesondere für die Rekrutierung vom externen Arbeitsmarkt. Anders ausgedrückt: In den Augen der Befragten ist die Talent-Verfügbarkeit nicht nur kritisch, sie wird sich in Zukunft noch weiter zuspitzen.

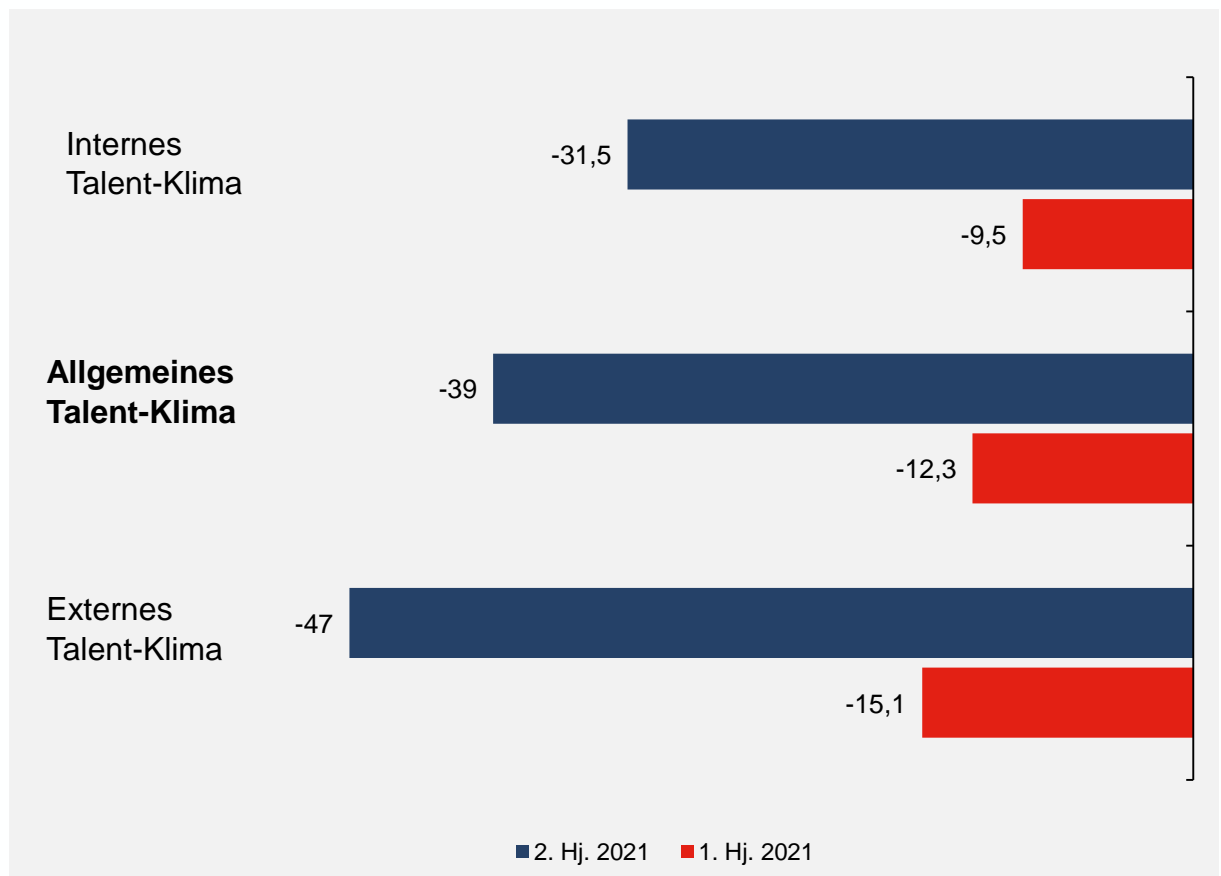
### Talent-Erwartung: Zukünftige Verfügbarkeit von Talenten



# Talent-Klima

## Externes Talent-Klima als Resultat von aktueller Lage und Zukunftsprognose deutlich negativ

Der zwischenzeitliche Vorzeichenwechsel vom TKI zu Beginn der Corona-Pandemie scheint in weite Ferne gerückt zu sein. Insbesondere das externe Talent-Klima zeichnet sich gegenüber der vorherigen Halbjahresbewertung deutlich negativ ab.



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

\* Das Talent-Klima ergibt sich aus der Kombination 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

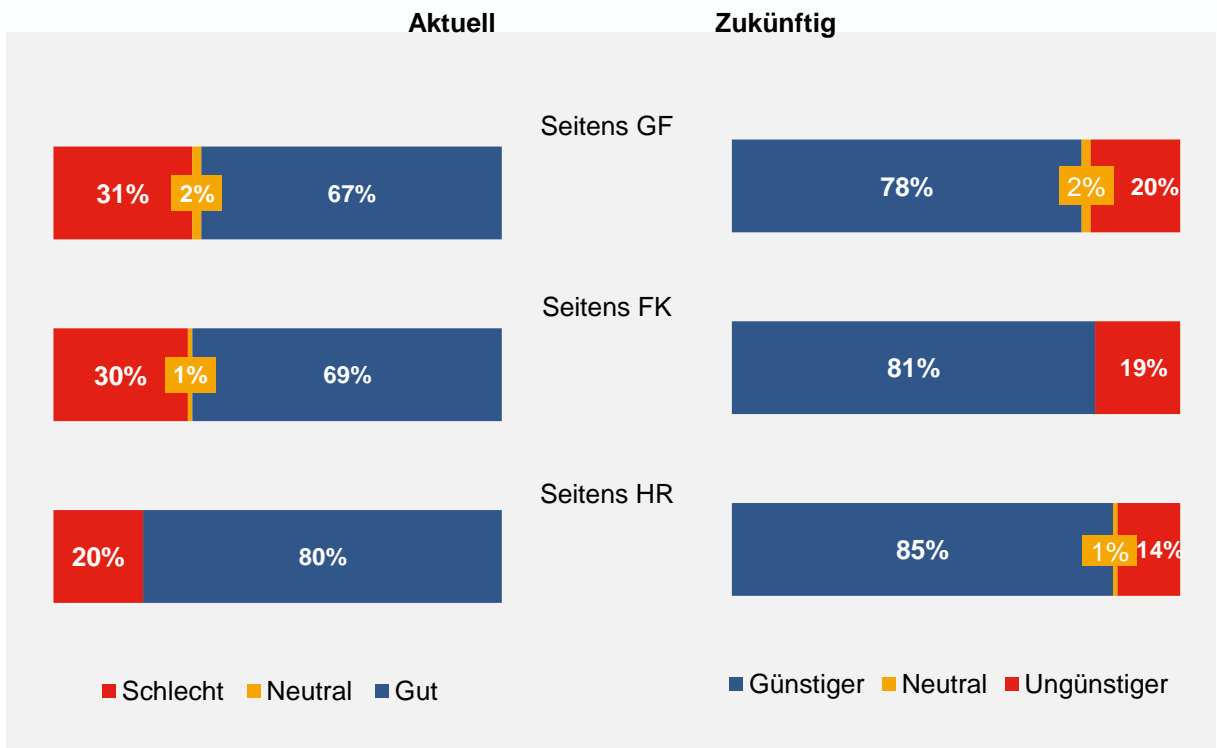
# Commitment-Lage und Erwartungen

## Hohes Commitment zum Talent Management wird noch weiter ansteigen

Das Commitment zum Talent Management ist bei allen verantwortlichen Gruppen stark ausgeprägt. Wie in allen Erhebungen zuvor ist das HR-Commitment dabei am höchsten. Gleichzeitig prognostizieren die Befragten analog zur weiteren Verschlechterung der Talent-Situation zukünftig eine noch weiter anwachsende Bereitschaft, in Talent Management zu investieren.

### Talent-Management-Commitment

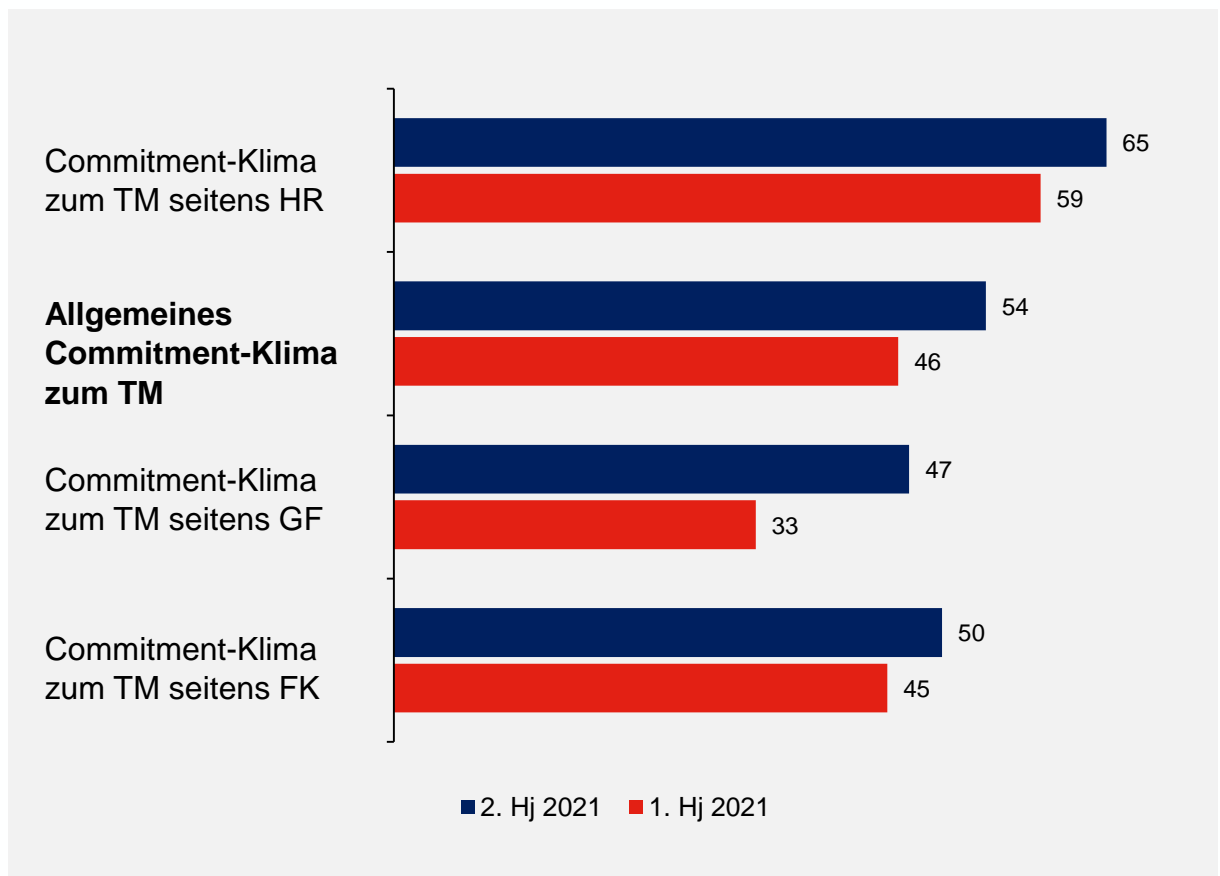
Aktuelle und zukünftige Bereitschaft, Ressourcen (Zeit und Geld) in Talent Management zu investieren



# Commitment-Klima

## Bereitschaft zum Talent Management bei allen verantwortlichen Personengruppen steigend

Als klarer Trend hat sich das Commitment-Klima im Vergleich zur vorhergehenden Erhebung innerhalb aller verantwortlichen Personengruppen positiv entwickelt. Besonders klar ist der Positivtrend bei der Geschäftsleitung zu verzeichnen, sodass von einer verstärkten Berücksichtigung von Talent-Management-Themen im Rahmen von Unternehmensstrategie und zentralen Budget-Entscheidungen auszugehen ist.



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

\* Das Commitment-Klima ergibt sich aus der Kombination 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 Commitment-Klima im Trend
- 

## 3. Aktuelle Lage und erwartete Entwicklung

- Aktuelle Talent-Lage und erwartete Entwicklung
  - Commitment-Lage und erwartete Entwicklung
  - Aktuelles Talent- und Commitment-Klima
- 

## 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:

#### **Gestaltung der neuen Arbeitswelt**

- Welche Maßnahmen haben Unternehmen ergriffen, um die neue hybride Arbeitswelt aktiv zu gestalten?
- Wie gut sind Unternehmen hierdurch aufgestellt, um Talente zu binden bzw. zu gewinnen?

# 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



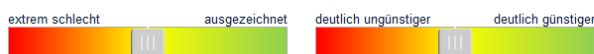
### Commitment

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: Gestaltung der neuen Arbeitswelt

---

**Ausgangsfrage:** Die Covid-19-Pandemie hat unser Arbeitsleben verändert und wird die hybride Arbeitswelt auch in Zukunft weiter prägen. Welche Maßnahmen hat Ihr Unternehmen bereits ergriffen, um die neue hybride Arbeitswelt aktiv zu gestalten?

### Weitere Fragen zur Gestaltung der neuen Arbeitswelt:

- Regelungen für **mobiles Arbeiten bzw. Home-Office** mit Gültigkeit über die Zeit der Pandemie hinaus
- Identitätsstiftende Maßnahmen zur **Stärkung des Wir-Gefühls / Zusammenhalts in der Organisation**
- Maßnahmen zur **Sicherstellung des Informationsflusses** an Schnittstellen
- **Gesundheitsfördernde Maßnahmen** bzw. solche zur Förderung einer positiven **Work-Life-Balance**
- Maßnahmen zur Sicherstellung von **Arbeitsleistung und Produktivität**
- Maßnahmen zur Bereitstellung von **Feedback** für Mitarbeitende
- Fördernde Maßnahmen für geeignete **Führung** im sich verändernden Umfeld
- Maßnahmen um weiterhin zielgerichtetes **Lernen „on the job“** zu unterstützen
- Maßnahmen zum Heben von **Kosteneinsparungspotenzialen** durch neue Arbeitsformen
- Gezielte „Purpose“-Maßnahmen zur **Steigerung des Sinnerlebens**
- „Retention“-Maßnahmen zur **Mitarbeiterbindung**
- Welche **sonstigen Maßnahmen** zur Gestaltung der neuen hybriden Arbeitswelt werden in Ihrer Organisation gerade in Erwägung gezogen oder wurden schon umgesetzt?
- Insgesamt betrachtet, wie erfolgreich hat sich Ihre Organisation **mit Blick auf die künftige Arbeitswelt** aufgestellt, um...
  - bereits vorhandene Talente im Unternehmen zu binden? (wenig – sehr attraktiv)
  - neue Talente vom externen Arbeitsmarkt zu gewinnen? (wenig – sehr attraktiv)

# 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

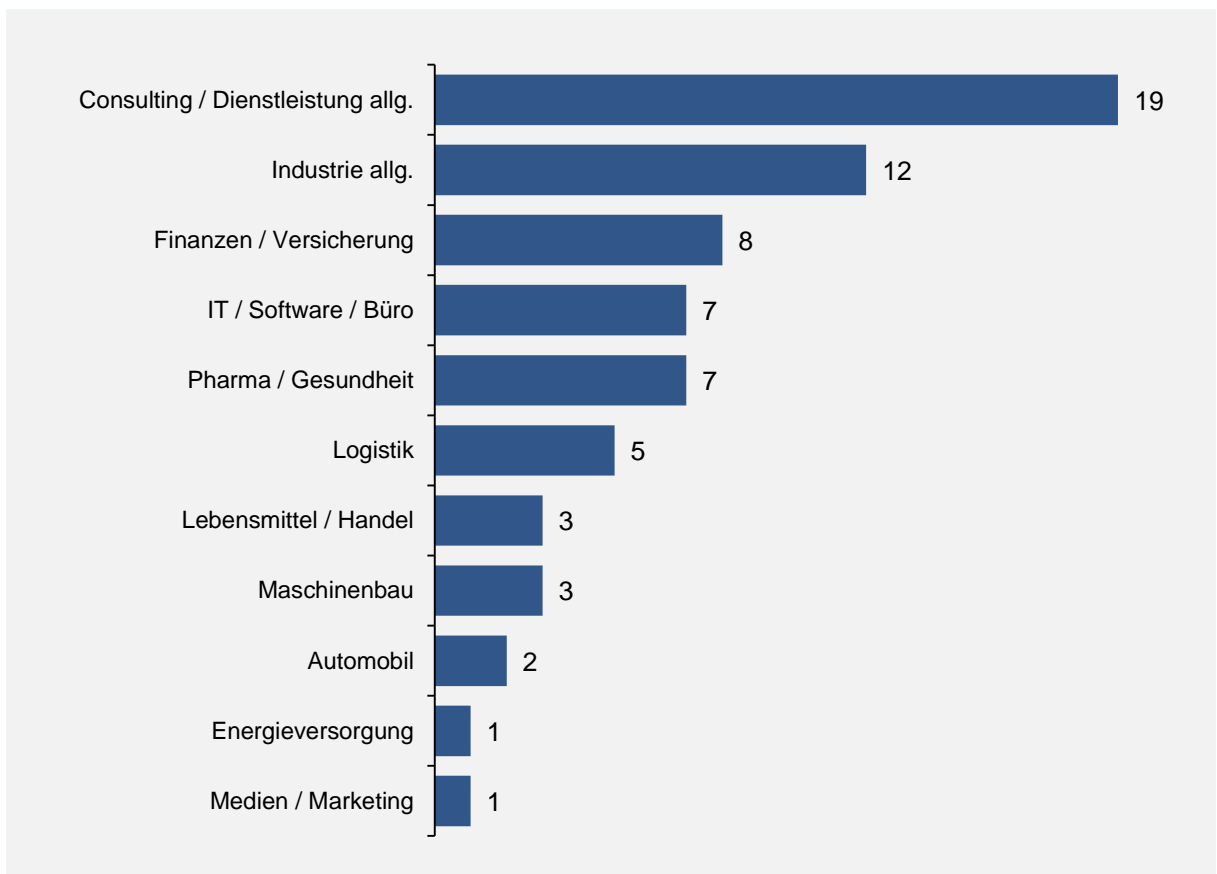
# Befragung 2. Halbjahr 2021

## Branchenverteilung

Über die Internetseite [www.profil-m.de/publikationen/talent-klima-index](http://www.profil-m.de/publikationen/talent-klima-index), Newsletter und Direktansprache wurden Branchenvertreter kontaktiert, woraus 115 auswertbare Datensätze resultierten. Diese verteilen sich folgendermaßen über unterschiedliche Branchen:

### Branche

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



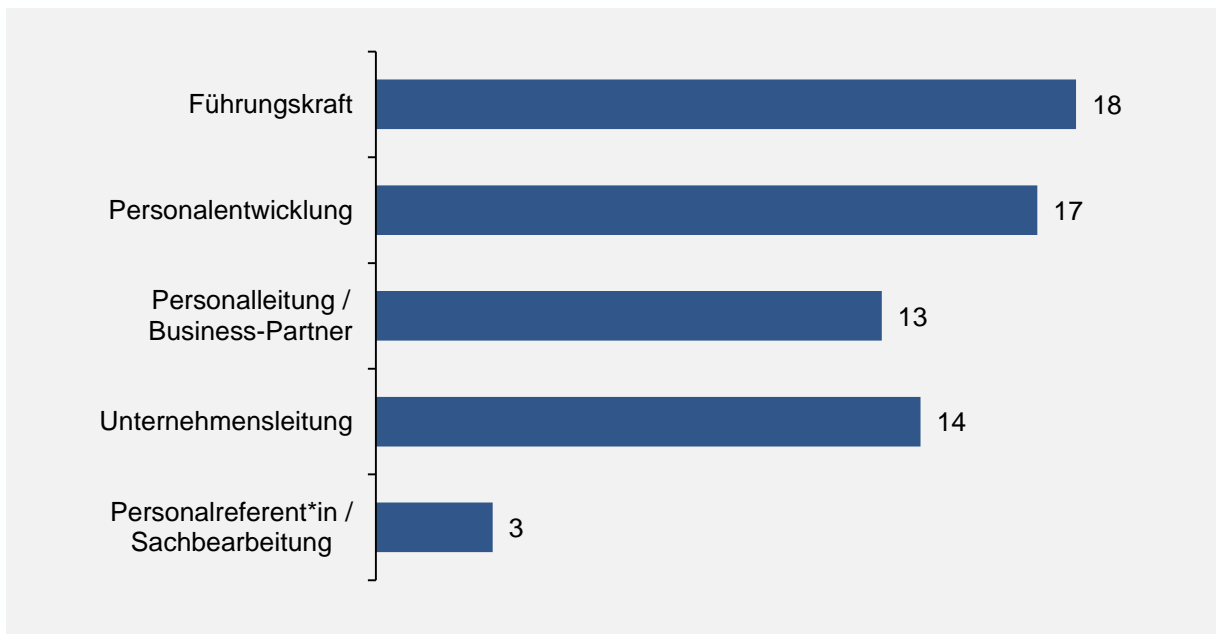
# Befragung 2. Halbjahr 2021

## Teilnehmende der Befragung nach Funktion

Auch in diesem Halbjahr ist die größte einzelne Gruppe von Teilnehmenden die der Führungskräfte. Zusammengefasst stammen jedoch auch in diesem Datensatz die meisten Befragten aus verschiedenen HR-Funktionen. Mit 14 Prozent liegt der Anteil der Mitglieder aus der Unternehmensleitung etwas höher als in der vorausgegangenen Erhebung.

### Aktuelle Position

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



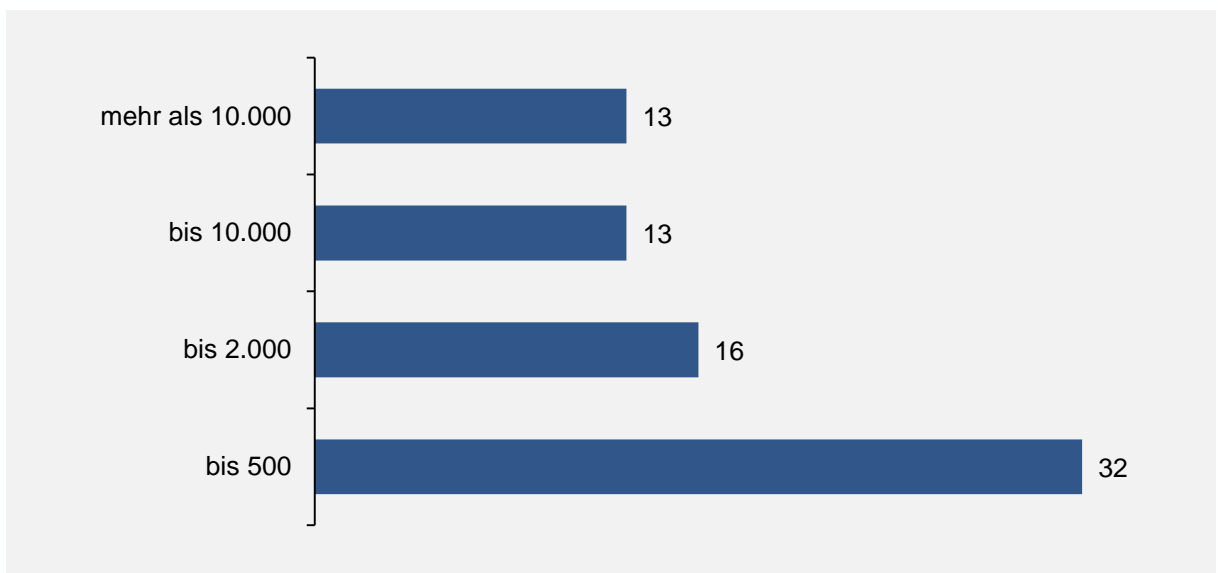
# Befragung 2. Halbjahr 2021

## Anzahl der Mitarbeitenden in den befragten Unternehmen

Ähnlich wie in den vorangegangenen Befragungen stammen die meisten Antwortenden aus kleineren Unternehmen, die übrigen Unternehmensgrößen sind annähernd gleich verteilt.

### Anzahl Mitarbeitende

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





# Talent Klima Index

Ergebnisse 2. 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