



TALENT KLIMA INDEX

# Talent Klima Index

Ergebnisse 2. Halbjahr 2022  
Im Fokus: Diversity



**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. Dabei wurde das bislang erhobene Commitmentklima zur fortgesetzten Effizienzsteigerung erstmals nicht erfasst.
- Vorgestellt werden die Ergebnisse der Befragung im 2. Halbjahr 2022. Diese basieren auf einer Stichprobe mit 118 verwertbaren Datensätzen, bestehend aus Personalexpertinnen und Personalexperten, Führungskräften und Mitgliedern der Unternehmensleitung. Hieraus resultieren folgende zentrale Erkenntnisse:
  - **Talentklima leicht verbessert aufgrund verhalten optimistischerer Prognosen für den externen Arbeitsmarkt**  
Das Talentklima entwickelt sich insgesamt leicht positiv, befindet sich jedoch weiterhin auf einem kritischen, deutlich negativen Niveau. Einen positiven Effekt haben die verhalten positiveren Zukunftsprognosen bezüglich der Verfügbarkeit von Talenten auf dem externen Arbeitsmarkt aus. Dieser Effekt wird jedoch durch die verschlechterte interne Talentlage gemindert. Interne Talente sind aktuell schlechter verfügbar als noch im ersten Halbjahr 2022.
  - **Diversity spielt eine wichtige Rolle in den Unternehmen**  
Eine glaubwürdig gelebte Vielfalt hat eine hohe Bedeutung für einen Großteil der Unternehmen. Über 60% der befragten Unternehmen stufen Diversity als „relevantes Thema“ oder „zentrales Fokusthema“ ein. Dabei verfolgen die Unternehmen vor allem Ziele bezogen auf Kultur, Image und Mindset der Mitarbeitenden.
  - **Diversität hinsichtlich Geschlecht ist Prio A-Thema**  
Diversität mit Blick auf das Geschlecht von Mitarbeitenden spielt eine zentrale Rolle bei den meisten der von den Unternehmen initiierten Maßnahmen. Alter und ethnische Zugehörigkeit/Nationalität sind die nächstgenannten Prioritäten. Diversität in diesen drei Bereichen steht im Fokus aktueller Veränderungen in Recruiting und Außenkommunikation der Unternehmen.
  - **Unternehmen haben erste Maßnahmen ergriffen, vollständige Umsetzung steht noch aus**  
Die befragten Unternehmen nutzen ein breites Spektrum an Diversity-Maßnahmen. Bezüglich aller geläufiger Diversity-Ziele hat ein Großteil bereits erste Aktivitäten ergriffen. Eine vollständige Umsetzung steht jedoch für die meisten noch aus.

# Inhalt

---

## 1. Im Fokus: Diversity

---

### 2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talent Klima im Trend
- Aktuelle Talentlage und erwartete Entwicklung

---

### 3. Anhang:

Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

---

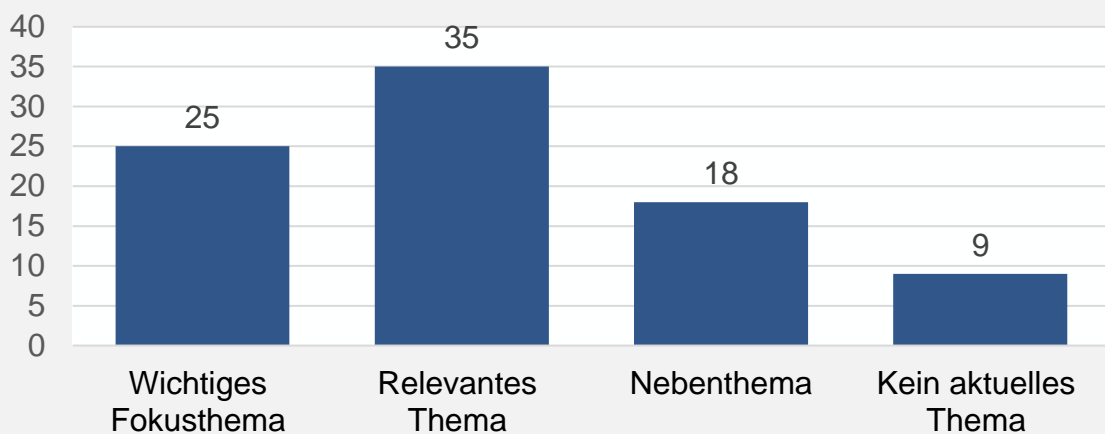
# Im Fokus: Diversity

## Diversity hat eine hohe Bedeutung in Unternehmen

Die Förderung von Diversität ist nicht nur eine gesellschaftliche Anforderung an Unternehmen, sondern wird zunehmend zum Erfolgsfaktor. Über ein Drittel der Befragten geben an, dass es sich um ein relevantes Thema in ihrem Unternehmen handelt, ein Viertel der Befragten stufen es sogar als „wichtiges Fokusthema“ ein. Dabei hat Diversity mit Blick auf Geschlecht, Alter und ethnische Zugehörigkeit/Nationalität die höchste Relevanz.

### Aktuelle Priorität des Themas „Diversity“ in der (HR-)Arbeit

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



### Rangfolge verschiedener Aspekte von Diversität hinsichtlich ihrer Relevanz für die Organisation:

- 1 Geschlecht oder Geschlechtsidentität
- 2 Alter bzw. Generationen
- 3 Ethnische Zugehörigkeit, z.B. Hautfarbe, Nationalität
- 4 Soziale Herkunft
- 5 Behinderungen/Beeinträchtigungen
- 6 Religion, Weltanschauung
- 7 Sexuelle Orientierung

# Im Fokus: Diversity

## Unternehmen streben positive Effekte auf Image, Kultur und Mindset an

Diversity-Maßnahmen sollen auf heterogene Ziele einzahlen, allen voran die Steigerung des Unternehmensimages nach außen. Dies wird gefolgt von Zielen, welche sich auf die interne Zusammenarbeit und zukunftsgerichtete, innovative Haltung der Mitarbeitenden beziehen. Die meistgenannten Ziele betreffen somit „weiche“ Faktoren mit Bezug zu Kultur, Image und Mindset im Unternehmen.

### Rangfolge genannter Ziele, die mit Diversity-Maßnahmen erreicht werden sollen, in abfallender Reihenfolge:

- 1 Unternehmensimage steigern
- 2 Zukunftsgerichtetes Denken vorantreiben sowie Innovation beflügeln
- 3 Unternehmenskultur verbessern, z.B. Reibungsverluste zwischen heterogenen Gruppen von Mitarbeitenden reduzieren
- 4 Neue Märkte bzw. Kundengruppen erschließen
- 5 Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen
- 6 Verbreiterung der internen Talentbasis durch Ansprache „neuer“ Zielgruppen
- 7 Verbreiterung der externen Talentbasis durch Ansprache „neuer“ Zielgruppen
- 8 Zusammenarbeit mit Menschen anderer Kulturkreise fördern
- 9 Neue Geschäftsbeziehungen oder Kooperationen aufbauen
- 10 Kundenservices bzw. Kundenorientierung verbessern
- 11 Entscheidungsprozesse dank unterschiedlicher Perspektiven optimieren

# Im Fokus: Diversity

## Diversity-Maßnahmen sind vor allem in Bezug auf die Geschlechterrolle fortgeschritten

Diversity-Maßnahmen werden in allen typischen Kategorien schwerpunktmäßig als „teilweise umgesetzt“ beschrieben. In allen Bereichen werden somit in einem Großteil der Unternehmen Maßnahmen ergriffen. Jedoch sind diese zumeist noch nicht vollständig umgesetzt und es besteht weiterer Handlungsbedarf. Am weitesten fortgeschritten sind die befragten Unternehmen mit Maßnahmen in Bezug auf das Geschlecht, mit einigem Abstand gefolgt von Maßnahmen bezüglich Alter und Behinderungen.

### Umsetzung von Maßnahmen in Bezug auf Diversity-Aspekte\*

	Voll umgesetzt	Teilweise umgesetzt	Nicht bzw. unzureichend umgesetzt
Geschlecht oder Geschlechtsidentität	24	44	8
Alter bzw. Generationen	17	44	18
Behinderungen/Beeinträchtigungen	17	40	13
Ethnische Zugehörigkeit, z.B. Hautfarbe, Nationalität etc.	18	35	18
Soziale Herkunft	12	31	18
Sexuelle Orientierung	15	26	16
Religion, Weltanschauung	18	20	17

\* in % Zustimmung, fehlend auf 100% = keine Angabe / nicht relevant

# Im Fokus: Diversity

## Unternehmen nutzen ein breites Spektrum an Diversity-Maßnahmen

Zu den wichtigsten Maßnahmen zur Stärkung von Diversity gehören Arbeitszeitmodelle und inklusives Recruiting. Ein Drittel der Unternehmen setzt ebenfalls auf die Sensibilisierung der Führungskräfte und klare Diversity-Ziele. Die befragten Unternehmen arbeiten mit einem breiten Maßnahmenspektrum von handlungsleitenden Zielen über die konkrete Gestaltung von Arbeitsbedingungen bis hin zur Sensibilisierung der maßgeblichen Entscheider\*innen.

Welche Diversity-Maßnahmen wurden bislang realisiert? (in % Zustimmung, fehlend auf 100% = keine Angabe)	Maßnahmen ergriffen	Keine Maßnahmen ergriffen
Gestaltung von Arbeitszeitmodellen	41	26
Inklusives und gezieltes Recruiting neuer Zielgruppen	35	34
Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte	34	33
Definition von Diversity-Zielen	33	35
Gestaltung des Angebots an Benefits (z.B. Altersvorsorge, Betreuungsangebote)	31	36
Sensibilisierung und Kompetenzvermittlung für die breite Belegschaft in Trainings	28	40
Gestaltung von Arbeitsplätzen und Räumlichkeiten	27	40
Einrichtung der Funktion eines*r Gleichstellungsbeauftragten	27	41
Definition und Monitoring von Diversity-Kennzahlen im HR-Controlling	26	42
Angepasste Werbe- bzw. Kommunikationsstrategie <b>nach außen</b>	25	42
Etablierung von Quoten	25	44
Informationsangebote für Mitarbeitende (z.B. Aktionstage oder Informationen im Intranet)	24	42
Einrichtung von Netzwerken oder Mentoring-Programmen	23	44
Weiterbildungsangebote zur Erhöhung der Chancengleichheit für Minderheiten	20	47
Angepasste Werbe- bzw. Kommunikationsstrategie <b>nach innen</b>	20	46
Erweiterung des Speisenangebots in der Kantine	20	46
Einrichtung der Position „Diversity-Manager*in o.ä.“	19	49

# Im Fokus: Diversity

## Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit und Alter sind Hauptziele in gezieltem Recruiting und Außenkommunikation

Aufgrund des Fokus auf den Faktor Geschlecht wird dieses Ziel mit einem Großteil der Maßnahmen verfolgt, während andere Aspekte nur in einzelnen Aktivitäten eine Rolle spielen. Eine Ausnahme stellt die Sensibilisierung von Mitarbeitenden für die Bedeutung von Diversity da, wo nahezu alle relevanten Themen adressiert werden. In der Kommunikation nach außen und den Recruiting-Maßnahmen stehen vor allem die Diversitäts-Ziele mit Top-Priorität (s.o.) im Vordergrund: Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit und Alter.

### Adressierte Diversity-Aspekte bei ergriffenen Maßnahmen\*

	Alter	Geschlecht	Behinderung	Ethnische Zugehörigkeit	Religion	Soziale Herkunft	Sexuelle Orientierung
Gestaltung von Arbeitszeitmodellen	29%	24%	17%				
Inklusives und gezieltes Recruiting neuer Zielgruppen	19%	20%		21%			
Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte	25%	26%	25%	28%	22%	19%	21%
Definition von Diversity-Zielen	16%	26%	17%	22%			
Gestaltung des Angebots an Benefits (z.B. Altersvorsorge, Betreuungsangebote)	25%						
Sensibilisierung und Kompetenzvermittlung für die breite Belegschaft in Trainings	18%	24%	20%	23%	15%		
Gestaltung von Arbeitsplätzen und Räumlichkeiten			22%				

\*in % Zustimmung, aufgeführt sind nur Ergebnisse ≥15% Zustimmung



# Im Fokus: Diversity

Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit und Alter sind Hauptziele in gezieltem Recruiting und Außenkommunikation (Fortsetzung)

## Adressierte Diversity-Aspekte bei ergriffenen Maßnahmen\*

	Alter	Geschlecht	Behinderung	Ethnische Zugehörigkeit	Religion	Soziale Herkunft	Sexuelle Orientierung
Einrichtung der Funktion eines*r Gleichstellungsbeauftragten	17%	19%	19%	15%			
Definition und Monitoring von Diversity-Kennzahlen im HR-Controlling	15%	23%					
Angepasste Werbe- bzw. Kommunikationsstrategie <b>nach außen</b>	16%	20%		16%			
Etablierung von Quoten		22%					
Informationsangebote für Mitarbeitende (z.B. Aktionstage oder Informationen im Intranet)	17%	18%					
Einrichtung von Netzwerken oder Mentoring-Programmen		20%					
Weiterbildungsangebote zur Erhöhung der Chancengleichheit für Minderheiten		18%					
Angepasste Werbe- bzw. Kommunikationsstrategie <b>nach innen</b>		15%					
Erweiterung des Speisenangebots in der Kantine							
Einrichtung der Position „Diversity-Manager*in o. ä.“		18%		15%			

\*in % Zustimmung, aufgeführt sind nur Ergebnisse ≥15% Zustimmung

# Inhalt

---

## 1. Im Fokus: Diversity

---

## 2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talent Klima im Trend
  - Aktuelle Talentlage und erwartete Entwicklung
- 

## 3. Anhang: Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung

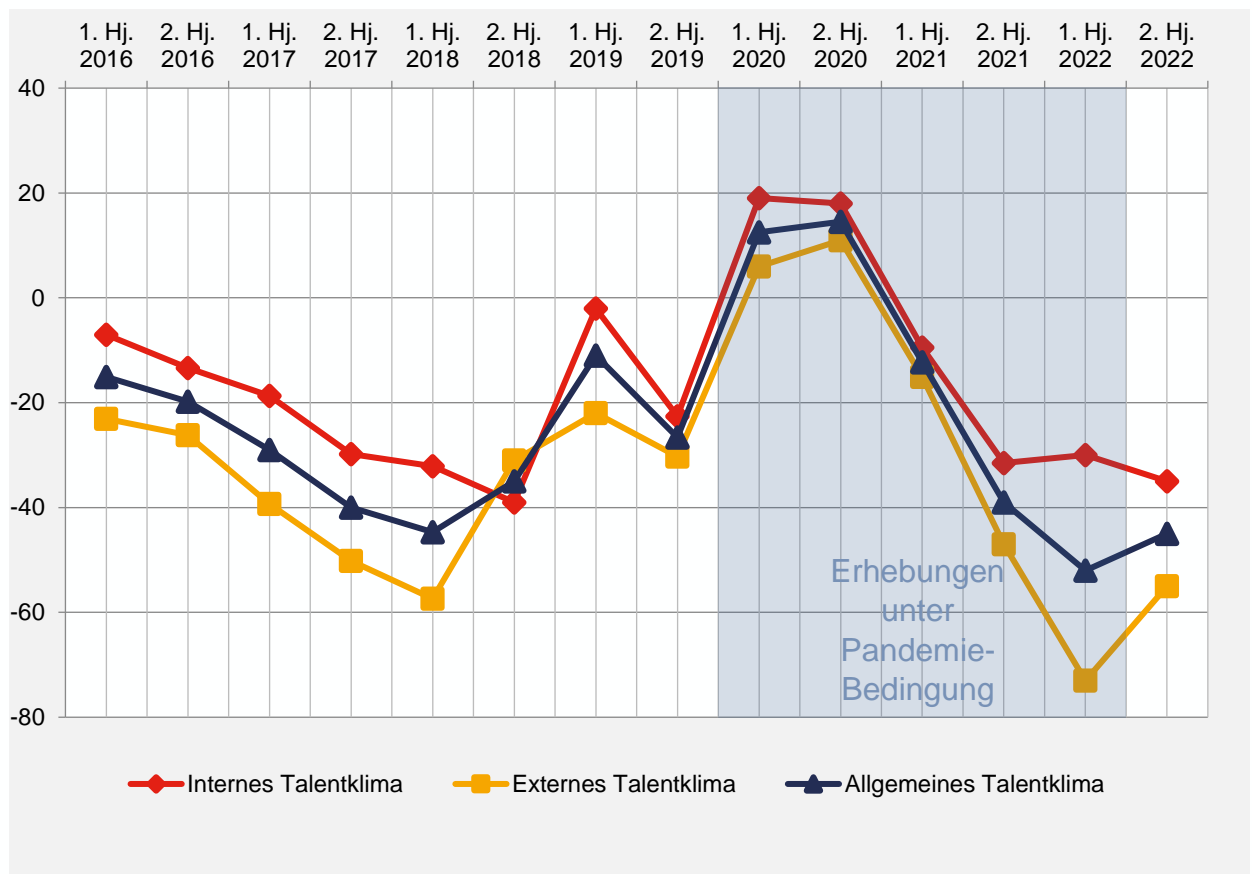
---

# Das Talent Klima im Trend

## Externes und internes Talentklima bewegen sich aufeinander zu

Der Abwärtstrend des externen Talentklimas hat sich gegenüber der letzten Befragung nicht fortgesetzt, sondern leicht erholt. Hingegen bewegt sich das interne Talentklima auf einen leicht niedrigeren Wert und befindet sich nun knapp oberhalb des bisherigen Allzeittiefs in 2018. Insgesamt resultiert eine leicht positive Entwicklung des Talentklimas.

### Talentklima\* im Zeitverlauf



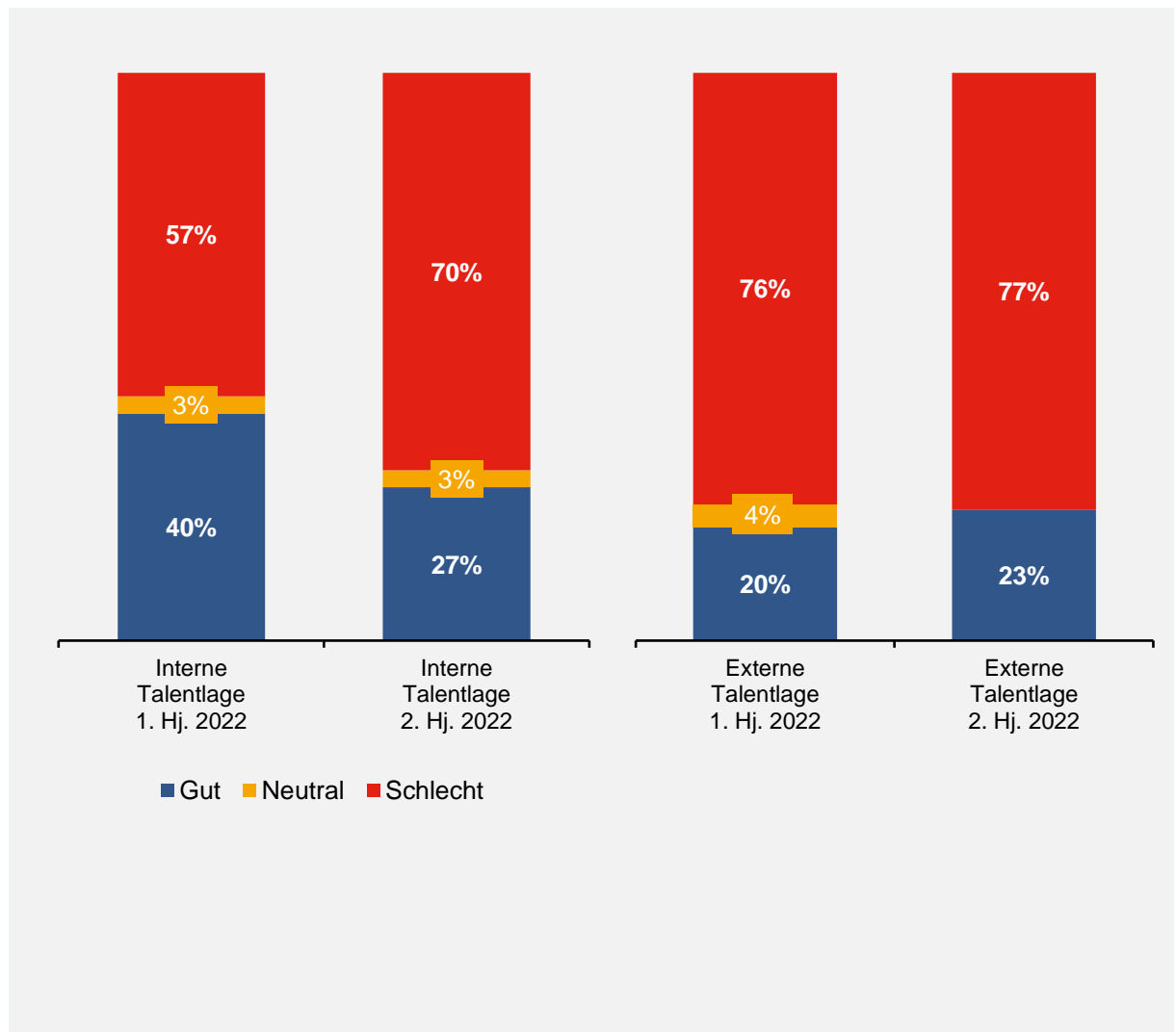
\* Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100. Das Talent Klima ergibt sich aus der Kombination aus aktueller und erwarteter Einschätzung (genaue Berechnung s. Anhang).

# Talentlage

## Aktuelle Talentlage intern verschlechtert, extern konstant kritisch

Im Vergleich mit der vorausgegangenen Datenerhebung hat sich die interne Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften deutlich verschlechtert. Das ohnehin schon niedrige Niveau hinsichtlich der Verfügbarkeit von externen Talenten setzt sich nahezu unverändert fort.

### Talentlage: Aktuelle Verfügbarkeit von Talenten

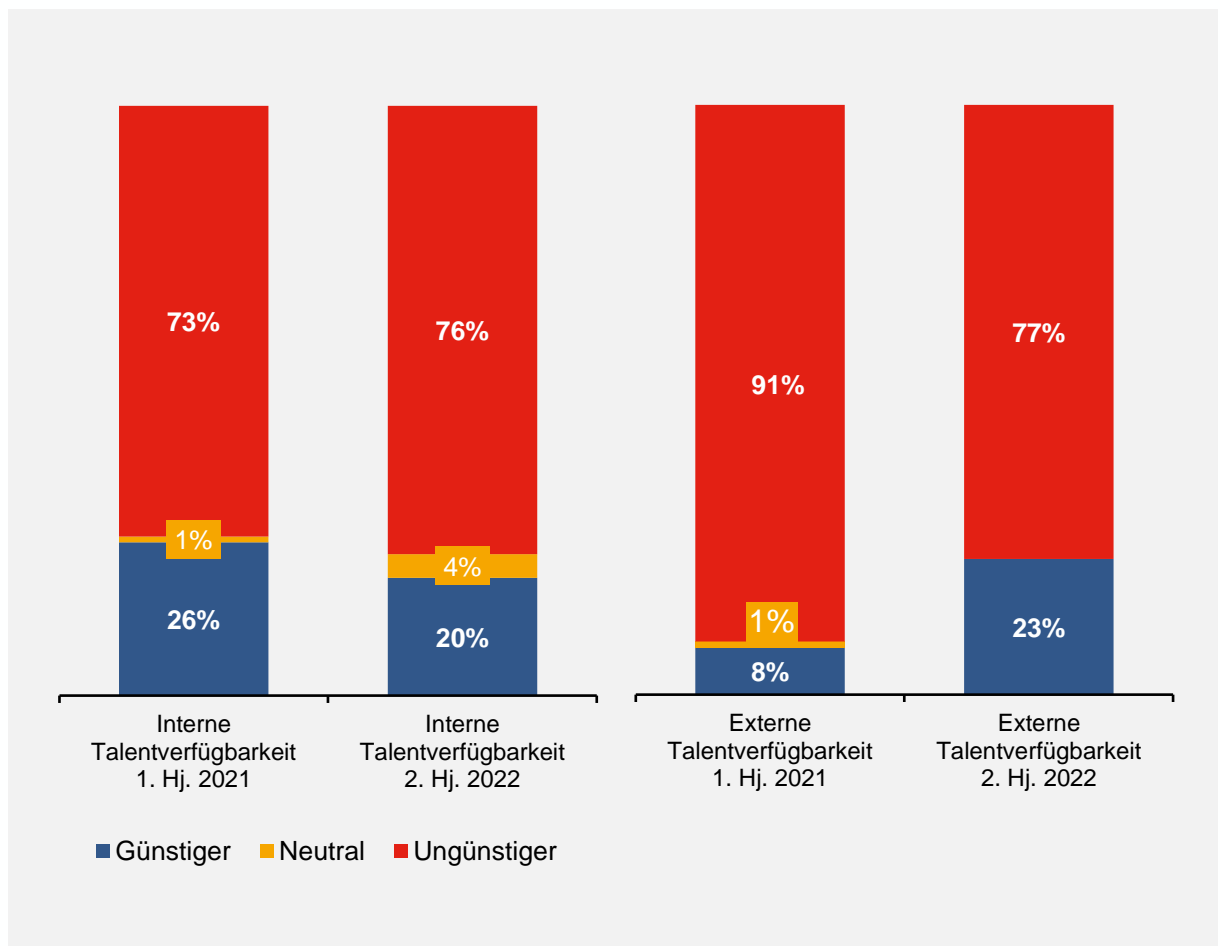


# Talenterwartungen

## Leicht verbesserte Verfügbarkeit auf dem externen Arbeitsmarkt prognostiziert

Während sich die aktuelle externe Talentlage kaum verändert hat, sind die Erwartungen der Befragten optimistischer als in der ersten Jahreshälfte. Das gestiegene externe Talentklima ist somit nicht auf die aktuelle Lage, sondern auf die erwartete Entwicklung zurückzuführen. Während im ersten Halbjahr 2021 nur 8% der Befragten eine bessere Verfügbarkeit externer Talente prognostizierten, sind es nun bereits 23%. Damit bewegen sich die Prognosen für den externen Arbeitsmarkt nun auf vergleichbarem Niveau wie für den internen. Insgesamt bleiben sie jedoch nach wie vor überwiegend negativ.

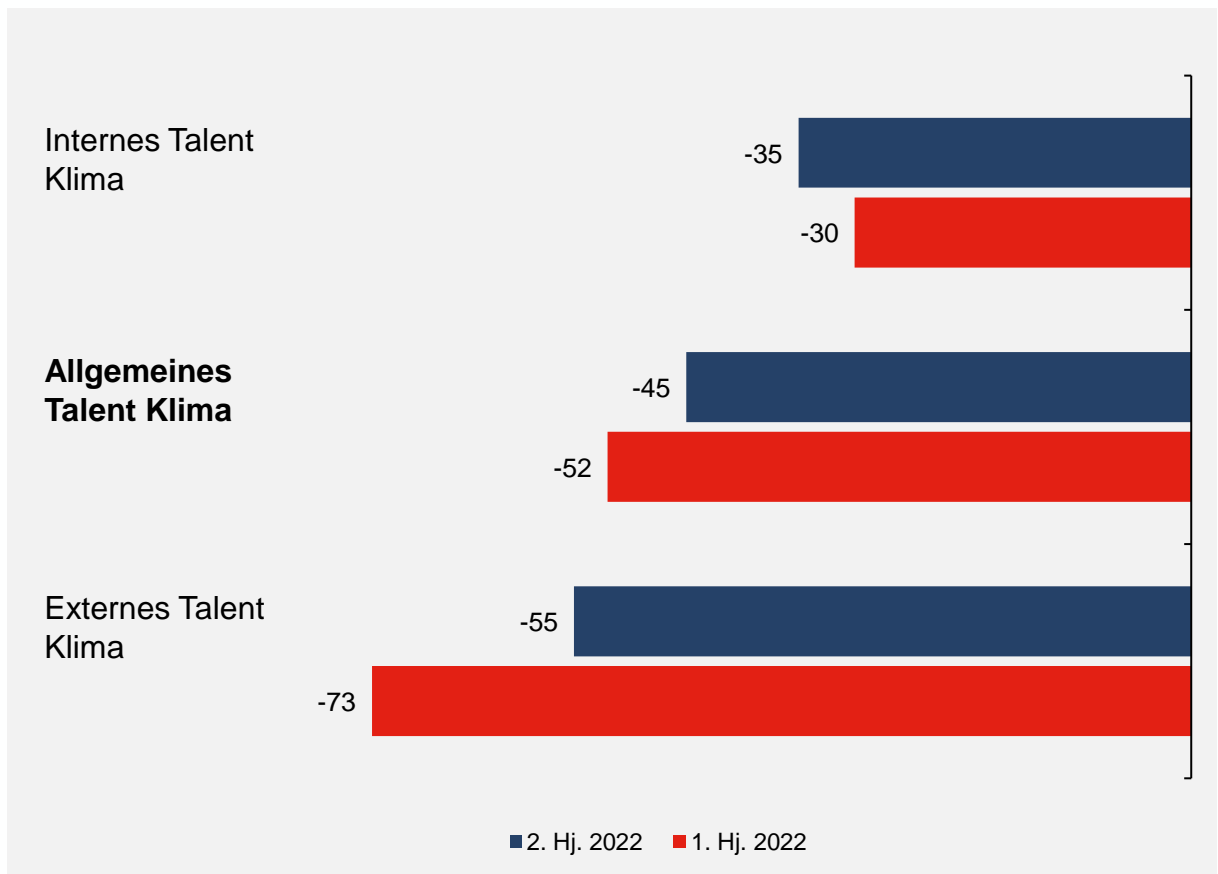
### Talenterwartung: Zukünftige Verfügbarkeit von Talenten



# Talent Klima

## Talentklima leicht verbessert, jedoch weiterhin kritisch

Das Talentklima entwickelt sich insgesamt leicht positiv, befindet sich jedoch weiterhin auf einem kritischen, deutlich negativen Niveau. Einen maßgeblichen positiven Effekt übt das externe Talentklima aus, insbesondere die positiveren Zukunftsprognosen (s.o.). Dieser Effekt wird jedoch durch das leicht abgefallene interne Talentklima abgeschwächt. Dieses wird im Wesentlichen durch die verschlechterte aktuelle interne Talentlage (s.o.) beeinflusst.



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

# Inhalt

---

## 1. Im Fokus: Diversity

---

## 2. Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talent Klima im Trend
  - Aktuelle Talentlage und erwartete Entwicklung
- 

## 3. 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
- **Fokusthema der aktuellen Befragung:**
  - Diversity: Bedeutung, Ziele und Maßnahmen



# 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

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:

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

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

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

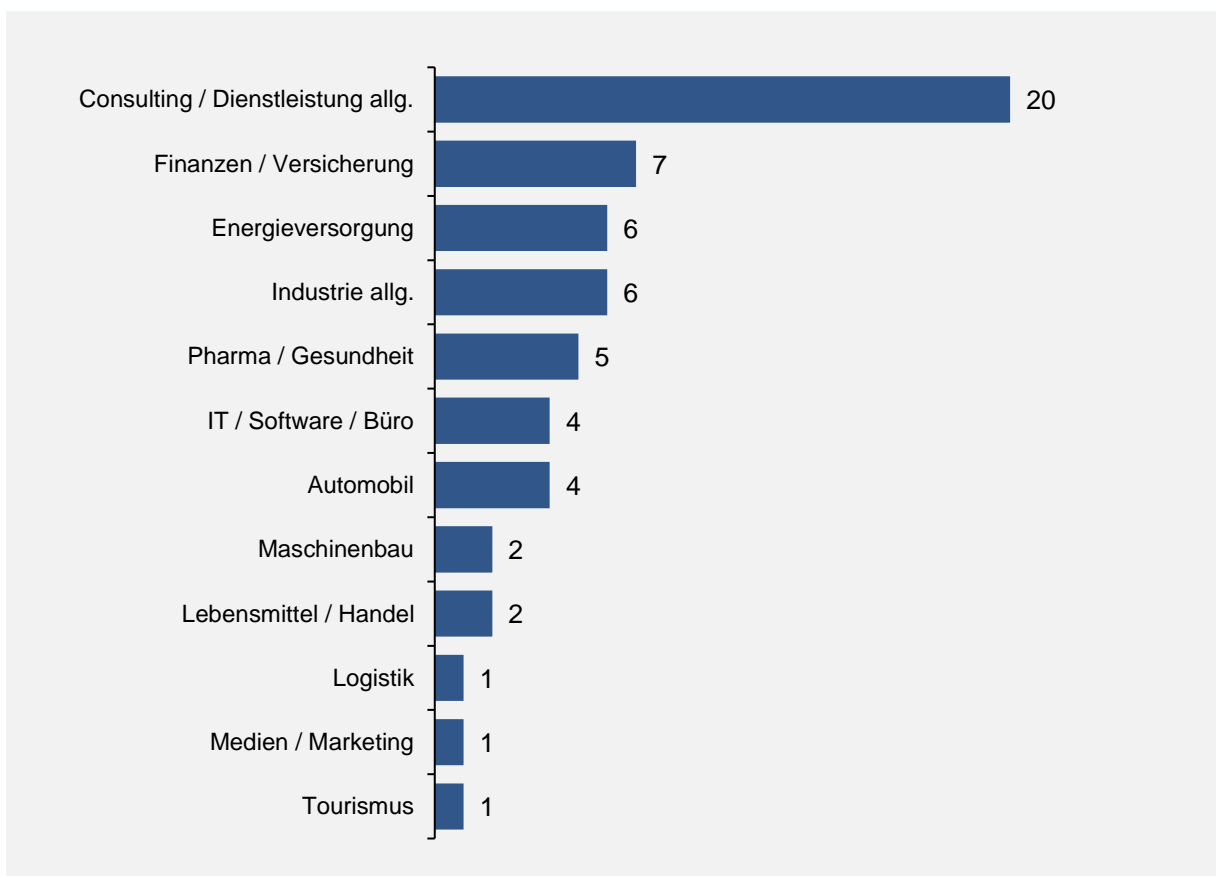
# Befragung 2. Halbjahr 2022

## 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 über die unten dargestellten Branchen.

### Branche

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



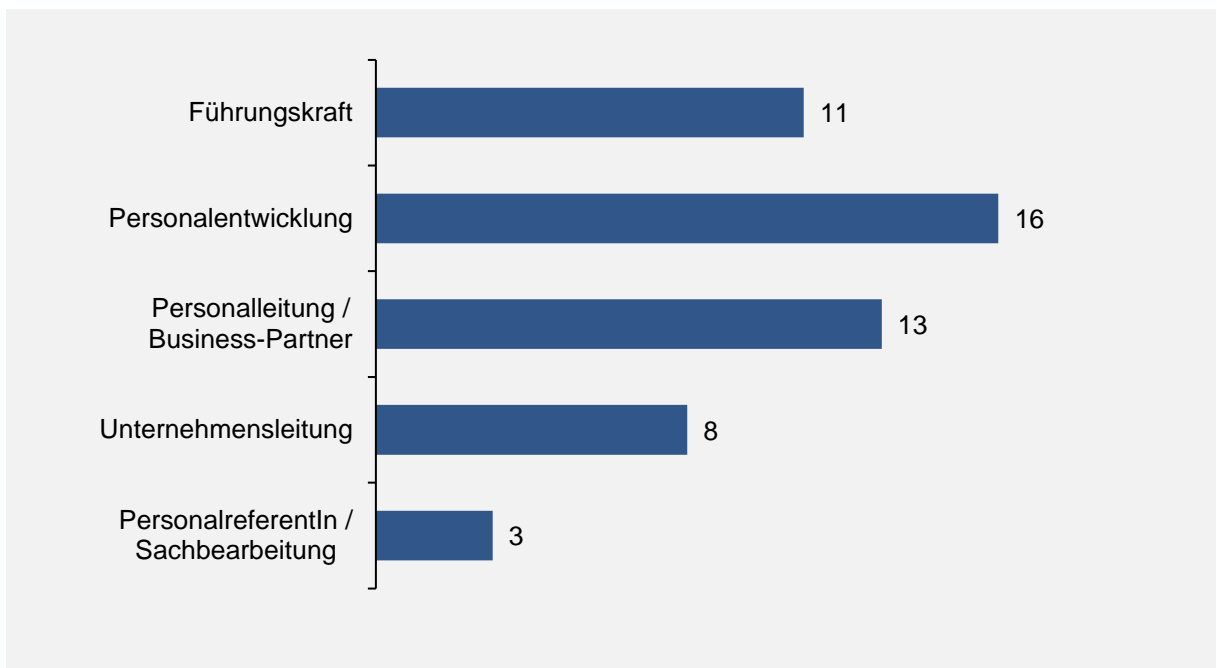
# Befragung 2. Halbjahr 2022

## Teilnehmende der Befragung nach Funktion

Bei dieser Datenerhebung stammen die meisten Befragten aus HR-Bereichen: HR Business Partner, Personalentwicklung und -leitung. Sowohl Führungskräfte als auch Mitglieder der Unternehmensleitung sind ebenfalls in der Erhebung vertreten. Viele der Befragten haben allerdings die freiwillige Möglichkeit, ihre Funktion zu benennen, nicht in Anspruch genommen oder gaben "Sonstiges" an.

### Aktuelle Position

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



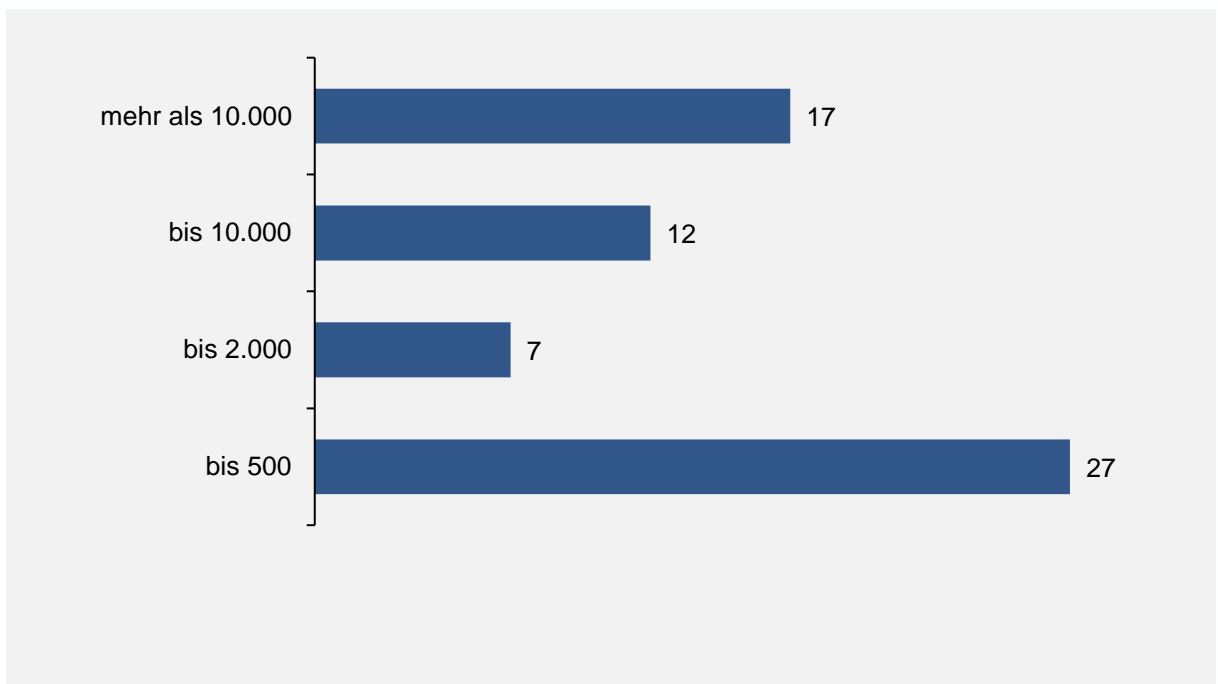
# Befragung 2. Halbjahr 2022

## Anzahl der Mitarbeitenden in den befragten Unternehmen

Im Vergleich mit Vorgängerbefragungen ist in der aktuellen Stichprobe die Gruppe der kleinen bis mittelgroßen Unternehmen besonders stark vertreten, noch vor großen Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden und großem Mittelstand von 2.000 bis 10.000 Mitarbeitenden.

### Anzahl Mitarbeitende

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





TALENT KLIMA INDEX

# Talent Klima Index

Ergebnisse 2. Halbjahr 2022  
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