



# Talent Klima Index

Ergebnisse  
1. Halbjahr 2023



**Im Fokus:  
Keine Lust  
auf Führung?**

# 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). Halbjährliche Befragungen ermöglichen eine fortlaufende Längsschnittbetrachtung.

Vorge stellt werden die Ergebnisse der Befragung im 1. Halbjahr 2023. Diese basieren auf einer Stichprobe mit 123 verwertbaren Datensätzen, bestehend aus Personalexpertinnen und Personalexper ten, Führungskräften und Mitgliedern der Unternehmensleitung.

Hieraus resultieren folgende zentrale Erkenntnisse:

- **Talentklima verbleibt auf kritischem Niveau**

Nach den Ausschlägen des Talentklimas zu Pandemie-Zeiten verfestigt es sich auf sehr niedrigem Niveau und kaum beeinflusst durch die aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen, allerdings mit unterschiedlichen Unter-Trends: Während das externe Talentklima nahezu unverändert stark negativ ist, erfährt das interne Talentklima eine leichte Erholung. Die zahlreichen internen Talent Management-Aktivitäten der Unternehmen scheinen Früchte zu tragen.

- **Fach- und Führungskräfte gleichermaßen schwer verfügbar, Generation Y und Z weniger motiviert zu führen**

Die Verfügbarkeit von Talenten für Fachpositionen und für Führungspositionen mit Personalverantwortung wird vergleichbar kritisch eingeschätzt. Der Talentmangel zeigt sich demnach auch für die bislang begehrten Führungspositionen. Während ältere Generationen eine höhere Motivation haben Personalverantwortung zu übernehmen, ist die Führungsmotivation bei Generation Y und Z zunehmend geringer ausgeprägt.

- **Gestaltungsmöglichkeiten - der größte Motivator für eine Führungsfunktion**

Gestaltungsmöglichkeiten stellen den wichtigsten Motivator für die Übernahme von Führungspositionen mit Personalverantwortung dar, Verantwortung für Menschen spielt hingegen eine weniger große Rolle. Talenten, die Personalverantwortung übernehmen wollen, geht es somit oft weniger um „das Personal“ an sich, als um die Möglichkeiten, die sich aus der Rolle und der Gestaltungskraft gemeinsam mit einem Team ergeben.

- **Erhöhtes Arbeitsvolumen ist größter erlebter Nachteil einer Führungsaufgabe**

Talente sehen die erhöhte quantitative Arbeitsbelastung als zentralen Nachteil einer Führungsaufgabe mit Personalverantwortung. Die zeitliche Beanspruchung durch Menschenführung findet keine ausreichende Berücksichtigung, sondern wird „on top“ zu fachlichen Themen und Projekten erwartet. Sollen Führungsaufgaben an Attraktivität gewinnen, so gilt es Menschen, die Freude an Menschenführung haben, den zeitlichen Freiraum zu geben, dieser Aufgabe gerecht werden zu können.

# Inhalt

<b>01</b>	<b>Im Fokus: Führungstalente</b>	<b>4</b>
<b>02</b>	<b>Gesamttrends im Zeitverlauf</b>	<b>9</b>
	■ Das Talent Klima im Trend	
	■ Aktuelle Talentlage und erwartete Entwicklung	
<b>03</b>	<b>Anhang</b>	<b>14</b>
	Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung	





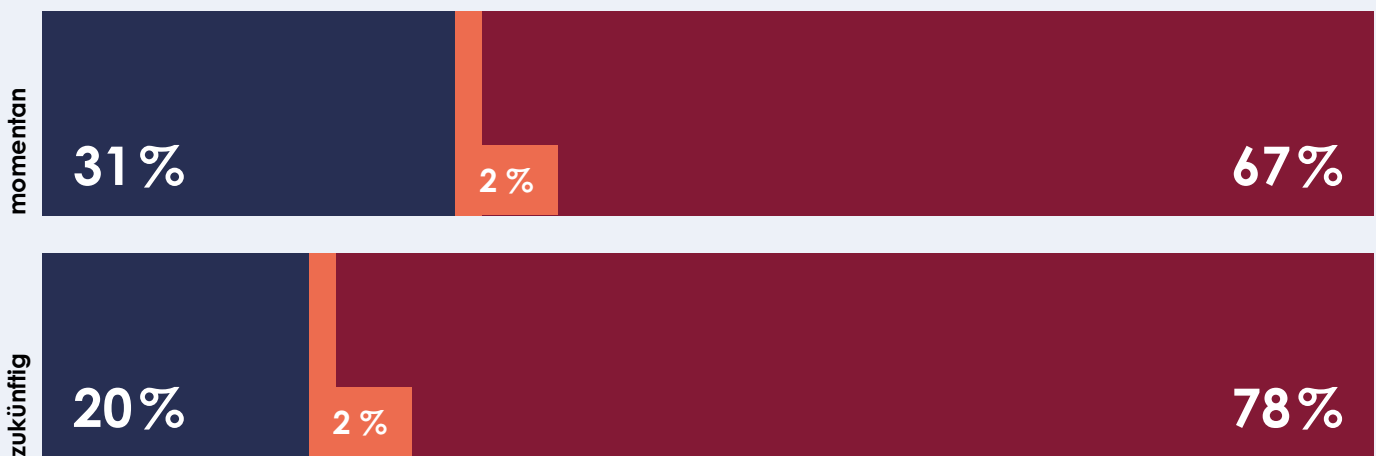
# Im Fokus: Führungs- talente 01



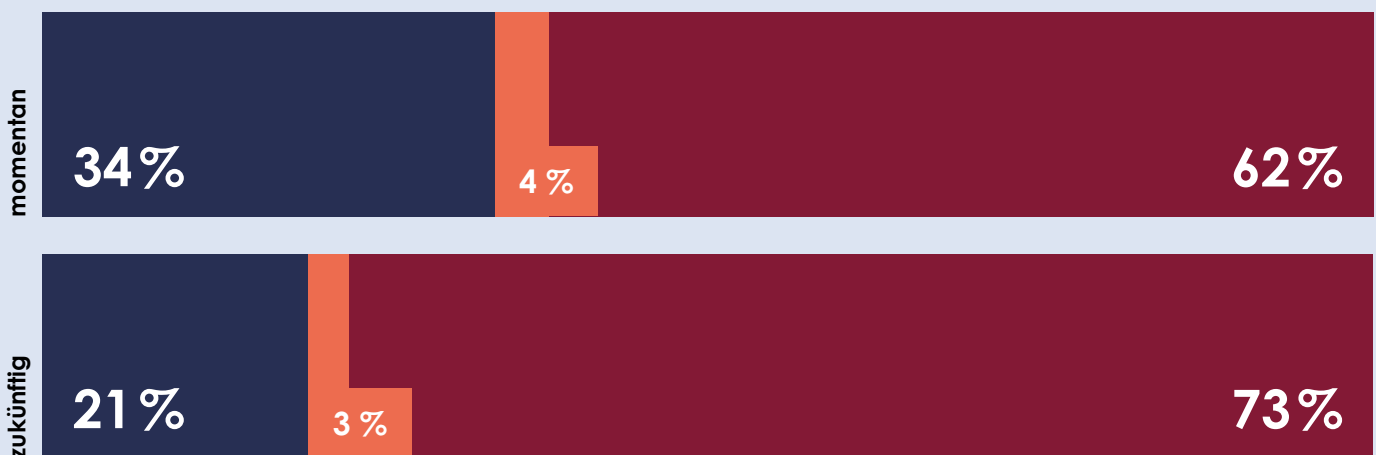
# Fach- und Führungskräfte gleichermaßen schwer verfügbar

Erstmals wurde in der aktuellen Befragung die Verfügbarkeit von Talenten für Fachpositionen (Expert\*innen mit Themenverantwortung) der von Talenten für Führungspositionen mit Personalverantwortung verglichen. Die Situation wird für beide Zielgruppen vergleichbar kritisch und mit Blick auf die Zukunft ähnlich pessimistisch eingeschätzt. Der Talentmangel zeigt sich demnach auch für die bislang begehrten Führungspositionen.

## Verfügbarkeit von **Fachkräften**



## Verfügbarkeit von **Führungskräften**

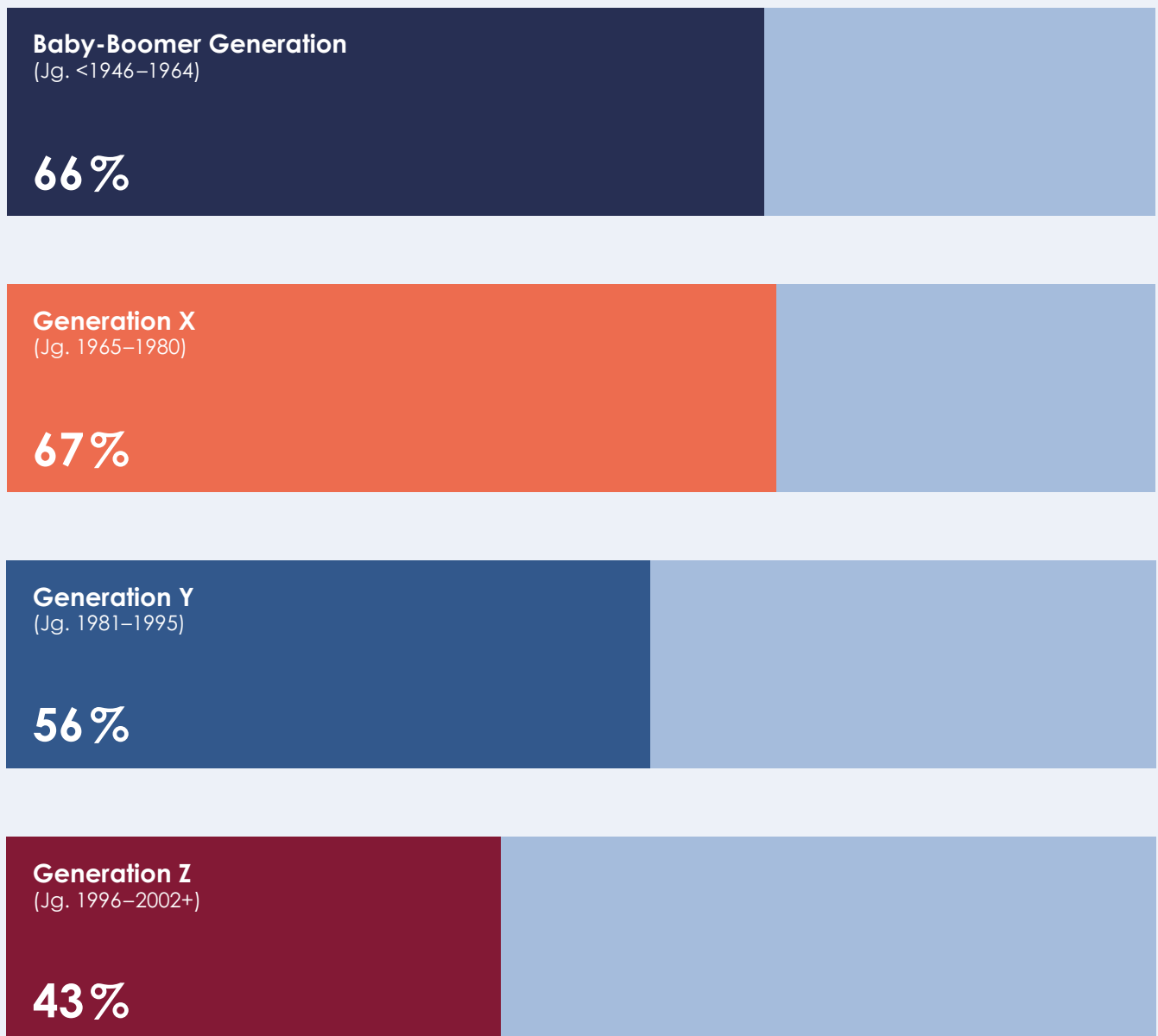


# Generation Z ist weniger motiviert Personalverantwortung zu übernehmen

Talente aus den Generationen X und Baby-Boomer verfügen nach Einschätzung der Befragten über eine hohe Bereitschaft zur Übernahme einer Führungsfunktion mit Personalverantwortung. Diese nimmt bereits mit der Generation Y ab und Generation Z verfügt nur noch über eine niedrige bis mittlere Bereitschaft Personalverantwortung zu übernehmen.

## Bereitschaft zur Übernahme einer Führungsfunktion mit Personalverantwortung

(Ø auf Skala von 0% extrem niedrig = bis 100% = extrem hoch)



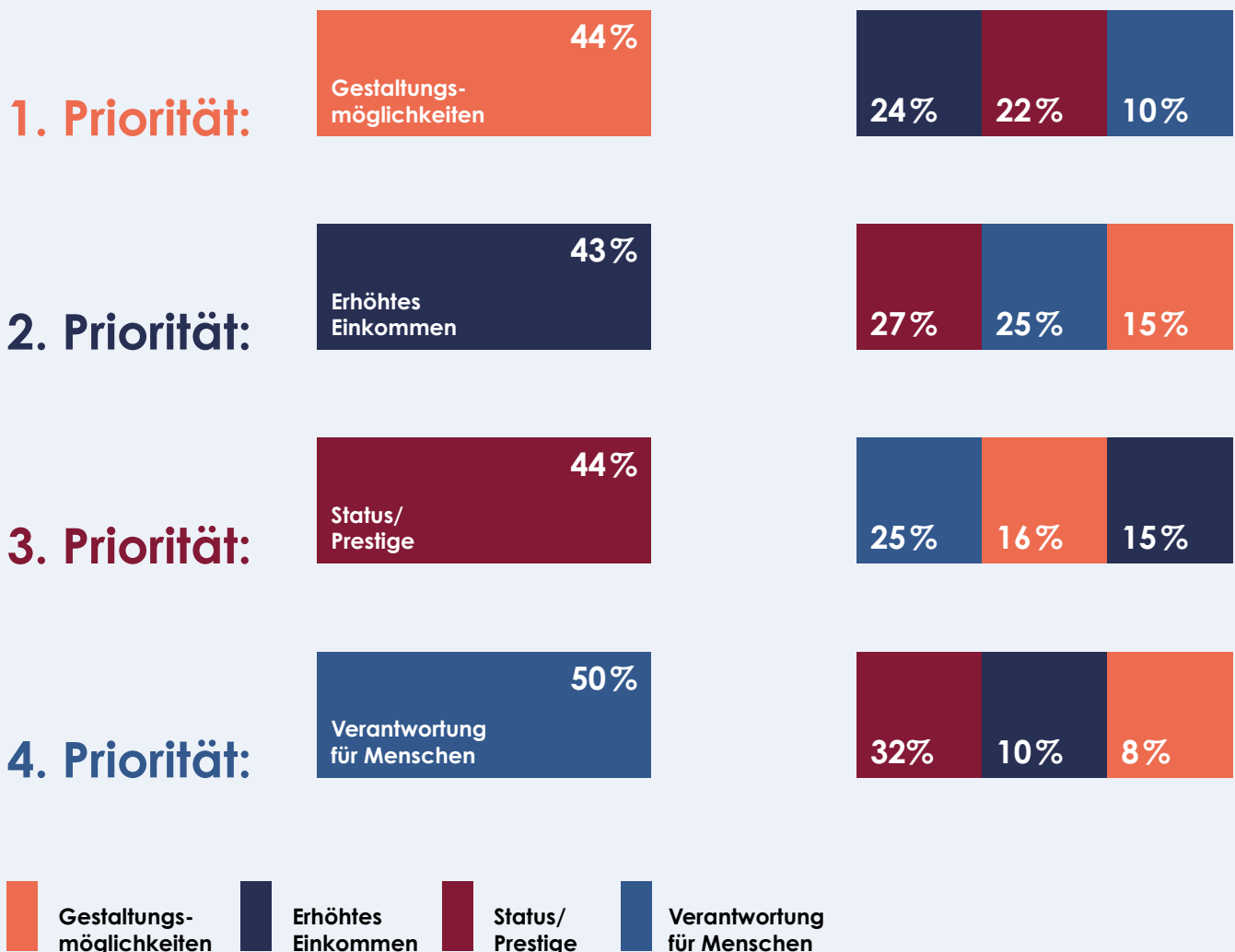
# Gestaltungsmöglichkeiten motivieren am stärksten zur Führung

Gestaltungsmöglichkeiten stellen den wichtigsten Motivator für die Übernahme von Führungspositionen mit Personalverantwortung dar. Verantwortung für Menschen hingegen wird als Motivator an letzter Stelle gesehen. Dies legt die Schlussfolgerung nahe, dass es Talenten, die Personalverantwortung übernehmen wollen, oft weniger um „das Personal“ an sich geht, als um die Möglichkeiten, die sich aus der Rolle und der gemeinsamen Gestaltungskraft im Zusammenhang mit einem Team ergeben. Dieses Ergebnis steht im Einklang mit modernen Rollenkonzepten, die Führung auf breitere Beine stellen und auf mehrere Rollen und Personen aufteilen. Sie trennen somit Verantwortung für Menschen und deren Entwicklung von Verantwortung für Themen, Produkte und Projekte.

Aus den Kommentaren der Befragten lässt sich zudem entnehmen, dass Generationsunterschiede hinsichtlich der Motivatoren bestehen und z.B. der Wunsch nach „Status/Prestige“ bei jüngeren Generationen noch geringer ausgeprägt ist als bei älteren.

## Motivatoren für die Übernahme einer Führungsfunktion mit Personalverantwortung

(Vergabe der Prioritäten 1-4 in %)

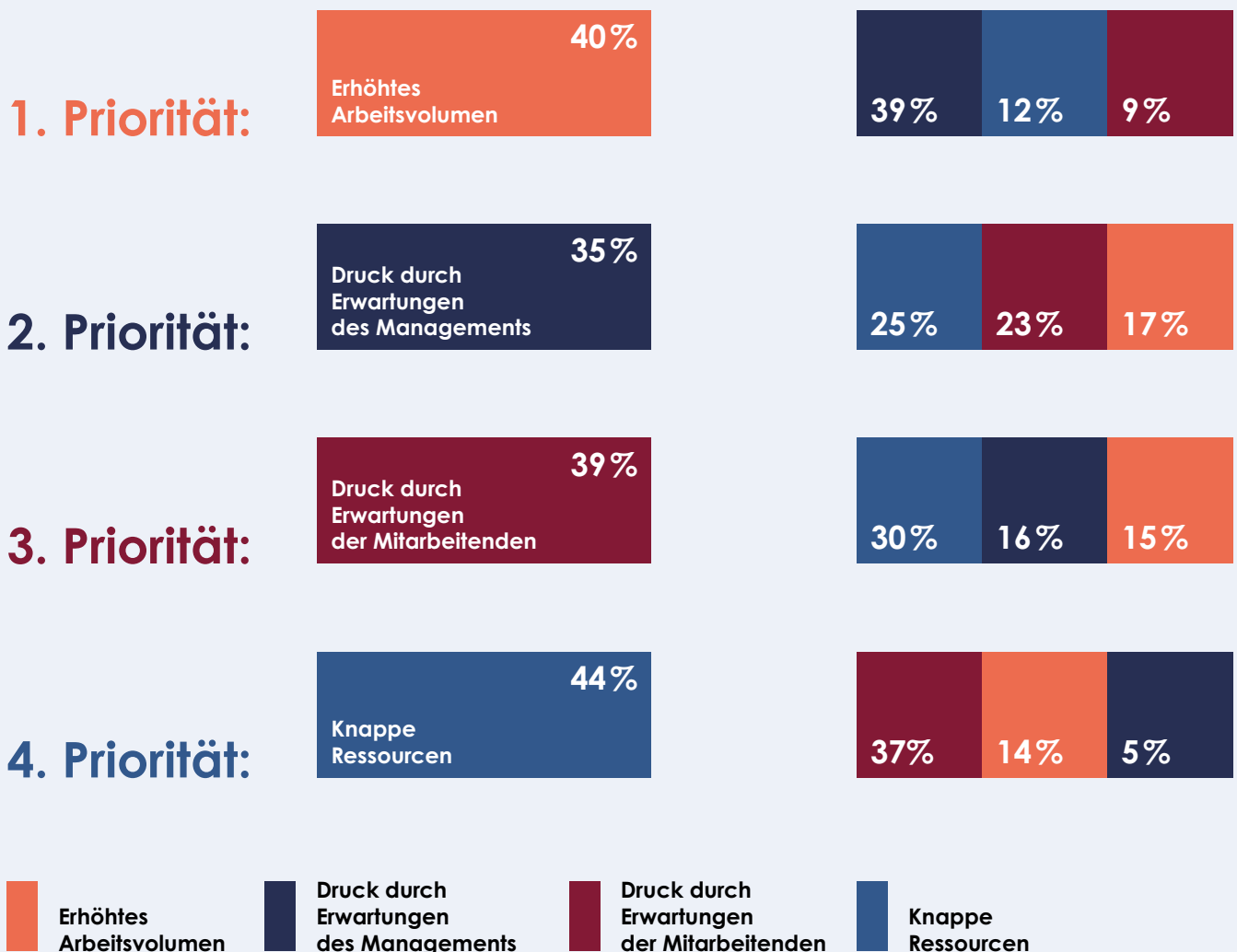


# Hohes Arbeitsvolumen ist der größte Nachteil einer Führungsaufgabe

Talente sehen die erhöhte quantitative Arbeitsbelastung als zentralen Nachteil einer Führungsaufgabe mit Personalverantwortung, gefolgt von den Erwartungen des Managements. Dies unterstreichen auch die zahlreichen Kommentare der Befragten, die die Gefahr einer Überforderung durch erhöhte Komplexität der Anforderungen und Aufgaben sehen. Betont wird vor allem, dass die zeitliche Beanspruchung durch Menschenführung keine ausreichende Berücksichtigung findet, sondern „on top“ zu fachlichen Themen und Projekten erwartet wird.

## Erlebte Nachteile einer Führungsfunktion mit Personalverantwortung

(Vergabe der Prioritäten 1-4 in %)

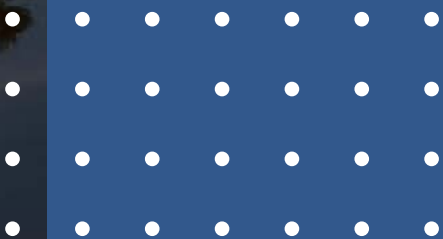






# Gesamtrends im Zeitverlauf

## 02

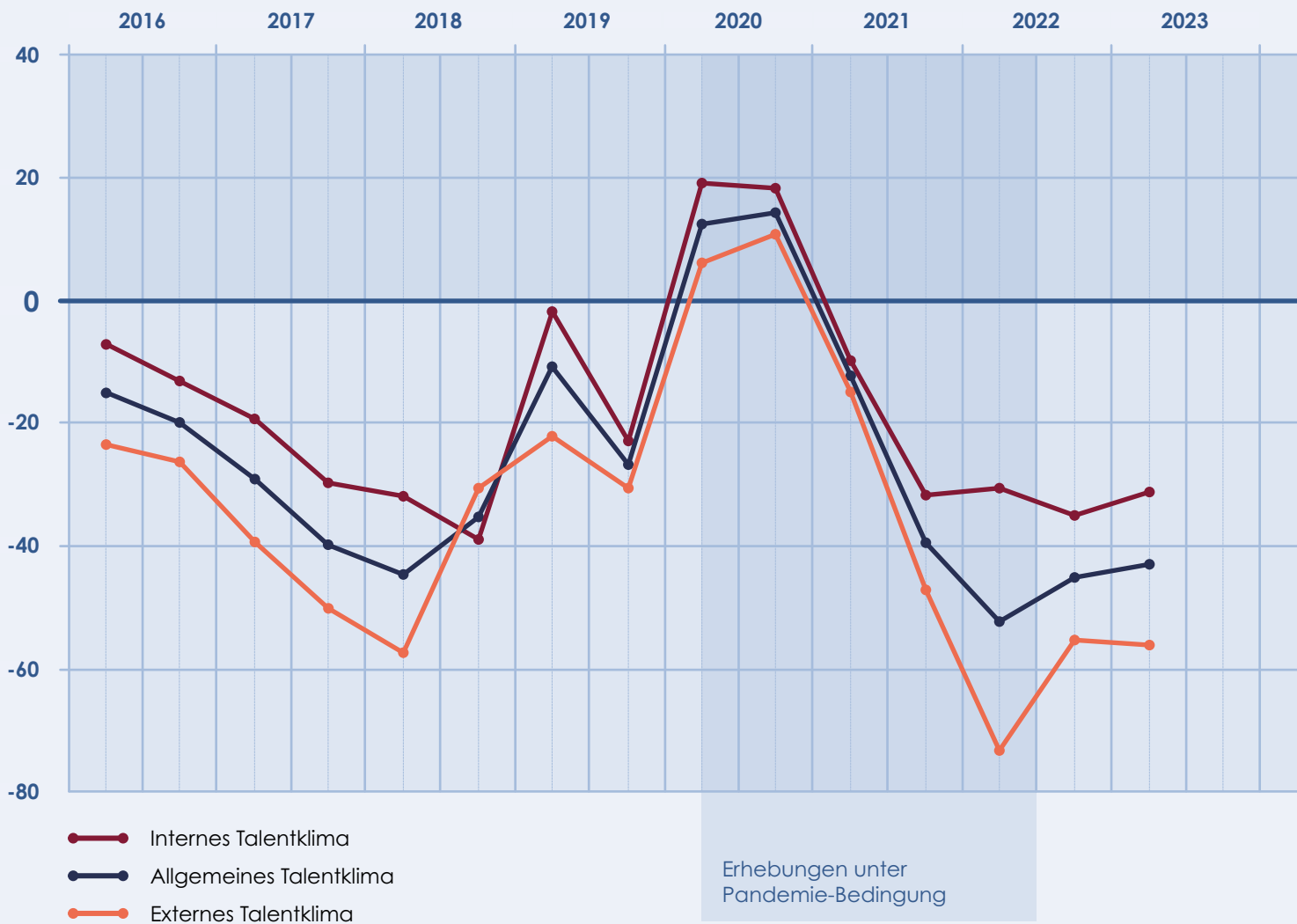


# Das Talent Klima im Trend

## Talentklima verbleibt auf sehr niedrigem Niveau

Nach den Ausschlägen des Talentklimas zu Pandemie-Zeiten scheint es sich auf sehr niedrigem Niveau und kaum beeinflusst durch die aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen zu verfestigen. Die mangelnde Verfügbarkeit von Talenten bleibt ein zentraler kritischer Faktor für Unternehmen.

### Talentklima\* im Zeitverlauf



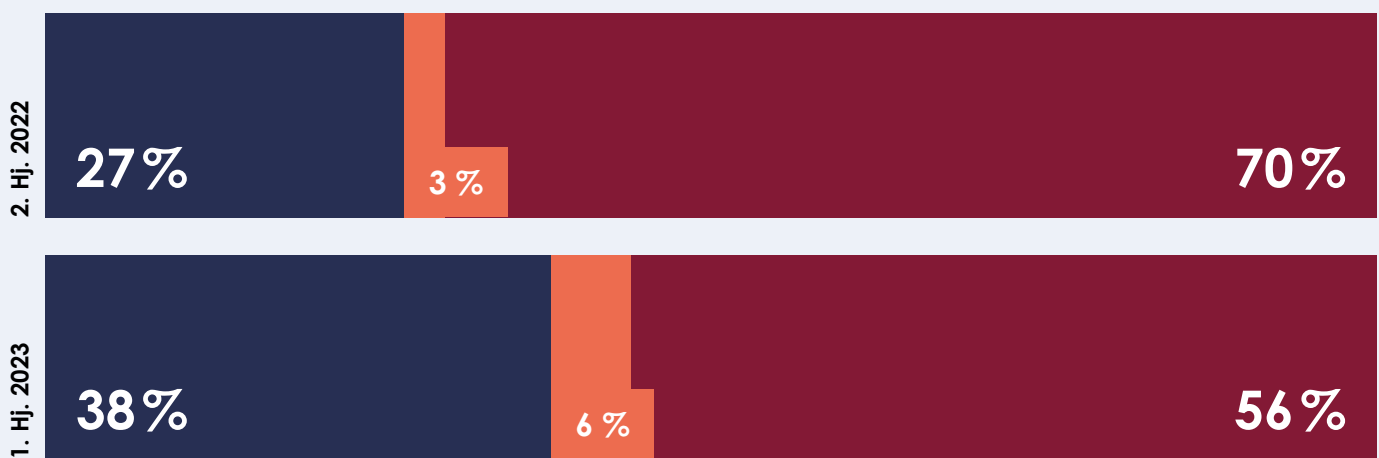
\* Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100.  
Das Talentklima ergibt sich aus der Kombination aus aktueller und erwarteter Einschätzung (genaue Berechnung s. Anhang).

# Talentlage

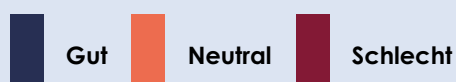
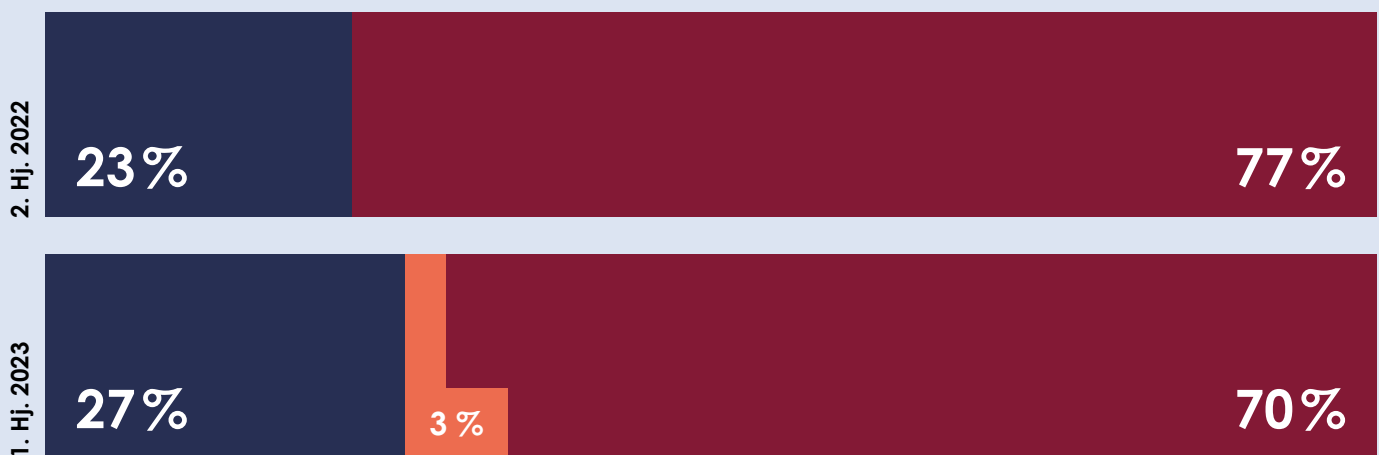
## Aktuelle Talentlage leicht verbessert

Im Vergleich zu der vorausgegangenen Datenerhebung hat sich die aktuelle Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften leicht verbessert. Insbesondere auf dem internen Talentmarkt scheinen die zahlreichen internen Talent Management-Aktivitäten der Unternehmen Früchte zu tragen, sodass sich die Verfügbarkeit interner Talente sichtbar verbessert hat.

### Interne Verfügbarkeit von Talenten



### Externe Verfügbarkeit von Talenten

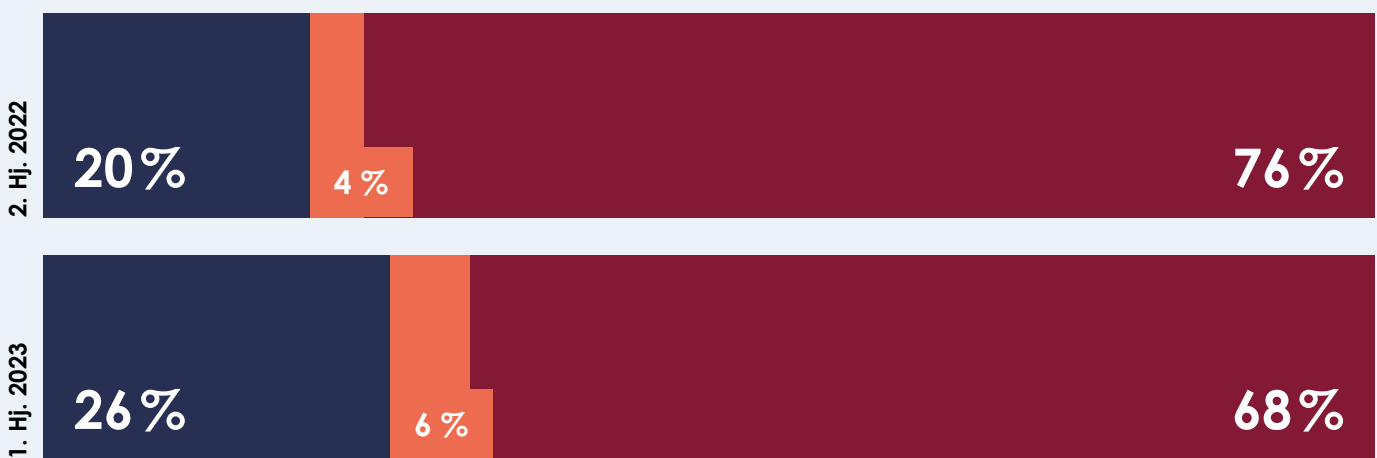


# Talenterwartungen

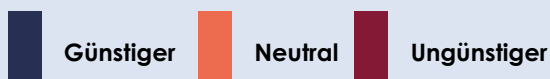
## Externe Talente künftig noch schwerer verfügbar

Im Gegensatz zu der aktuellen Talentlage fällt die Zukunftsprognose der Befragten deutlich kritischer aus. Dies gilt insbesondere für Talente vom externen Arbeitsmarkt. Während die Befragten mit ihren Prognosen für den internen Arbeitsmarkt etwas optimistischer sind als noch in 2022, sind ihre Erwartungen für den externen Arbeitsmarkt noch kritischer als vor 6 Monaten und liegen damit nur knapp oberhalb des bisherigen Tiefwertes.

### Zukünftige Interne Verfügbarkeit von Talenten



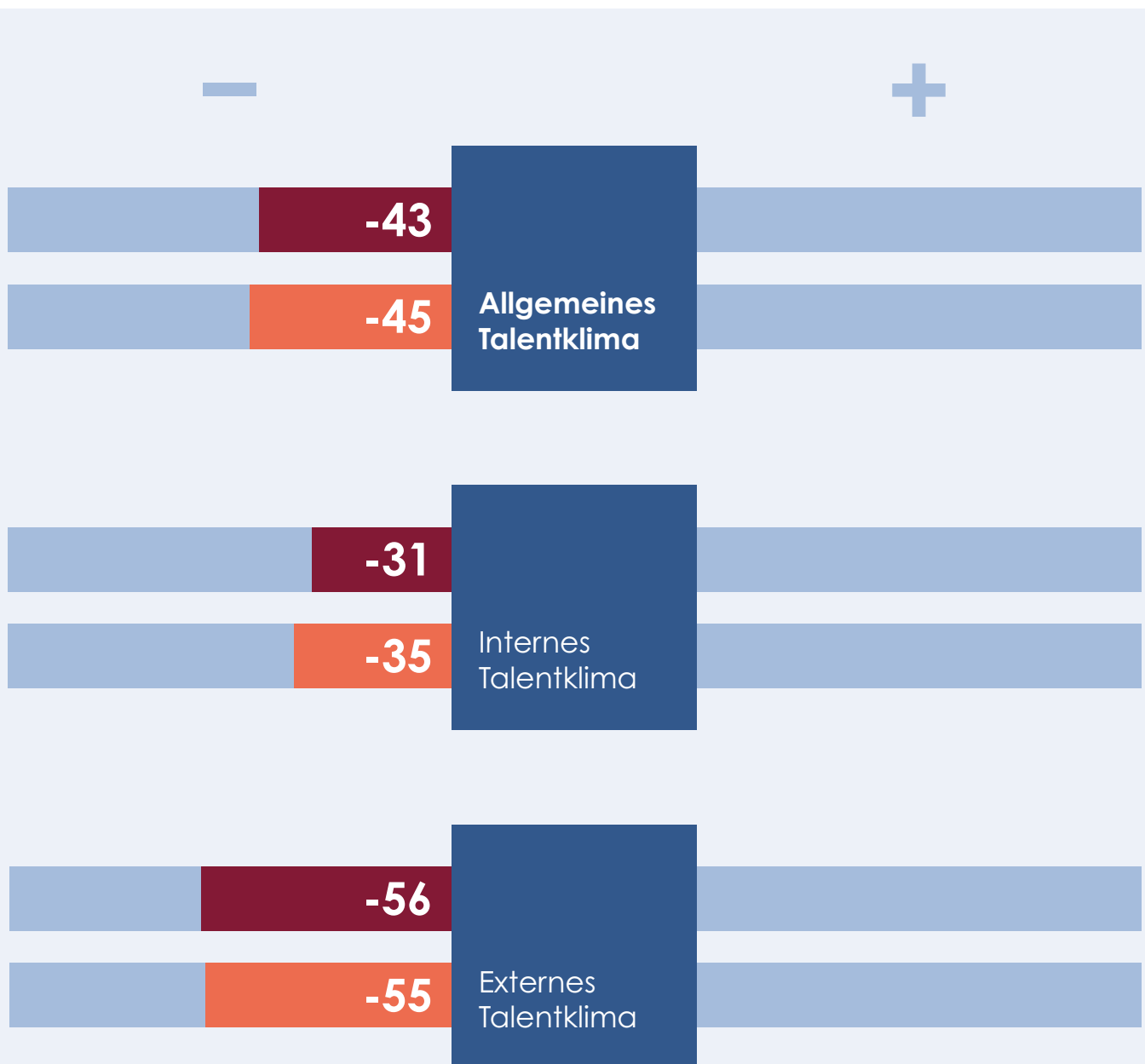
### Zukünftige Externe Verfügbarkeit von Talenten



# Talentklima

## Negatives Talentklima mit unterschiedlichen Trends auf internem und externem Arbeitsmarkt

Während sich das Talentklima insgesamt auf einem kritischen Niveau verfestigt, ist eine wachsender Unterschied zwischen internem und externem Arbeitsmarkt zu verzeichnen. Während das externe Talentklima nahezu unverändert stark negativ ist erfährt das interne Talentklima eine leichte Erholung, sowohl auf Basis der aktuellen Lage als auch hinsichtlich der leicht optimistischeren Voraussagen.



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

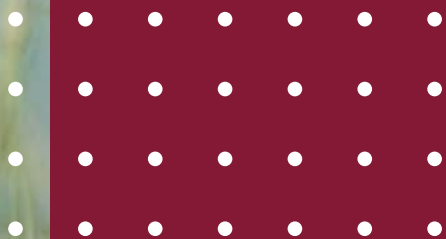
+100 bedeutet, dass alle Befragten die Lage als gut einschätzen/eine Verbesserung erwarten

1. Hj. 2023

2. Hj. 2022

# Anhang

## 03



# 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](http://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:

- Führungstalente

Der Fragebogen ist bewusst sehr kurz gehalten – innerhalb weniger Minuten ist eine vollständige Beantwortung möglich unter:

[www.talentklimaindex.de](http://www.talentklimaindex.de)



# Der Talent Klima Index (TKI)

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

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

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



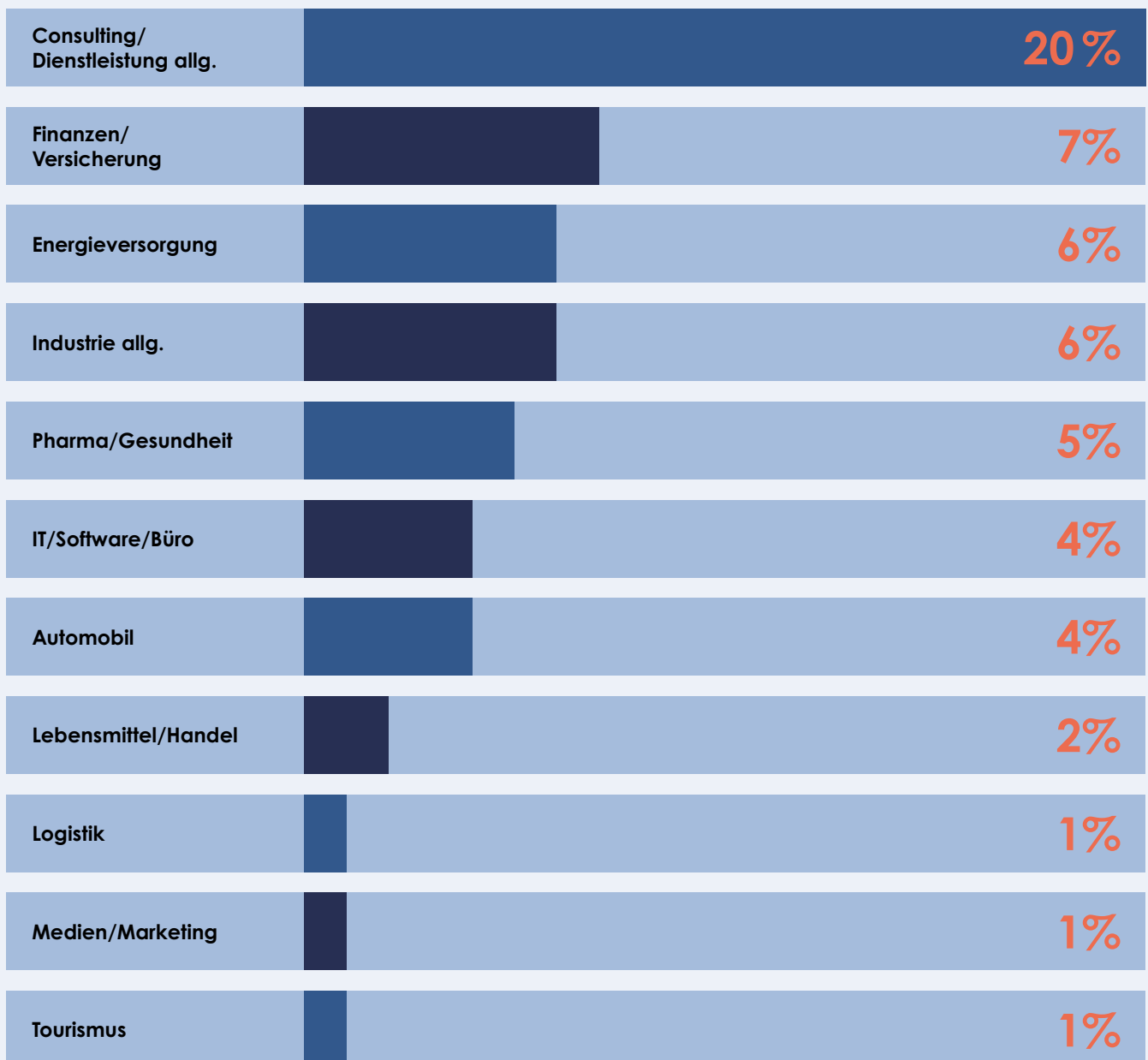
# Befragung 1. Halbjahr 2023

## 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 123 auswertbare Datensätze resultierten. Diese verteilen sich folgendermaßen über die unten dargestellten Branchen:

### Branche

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



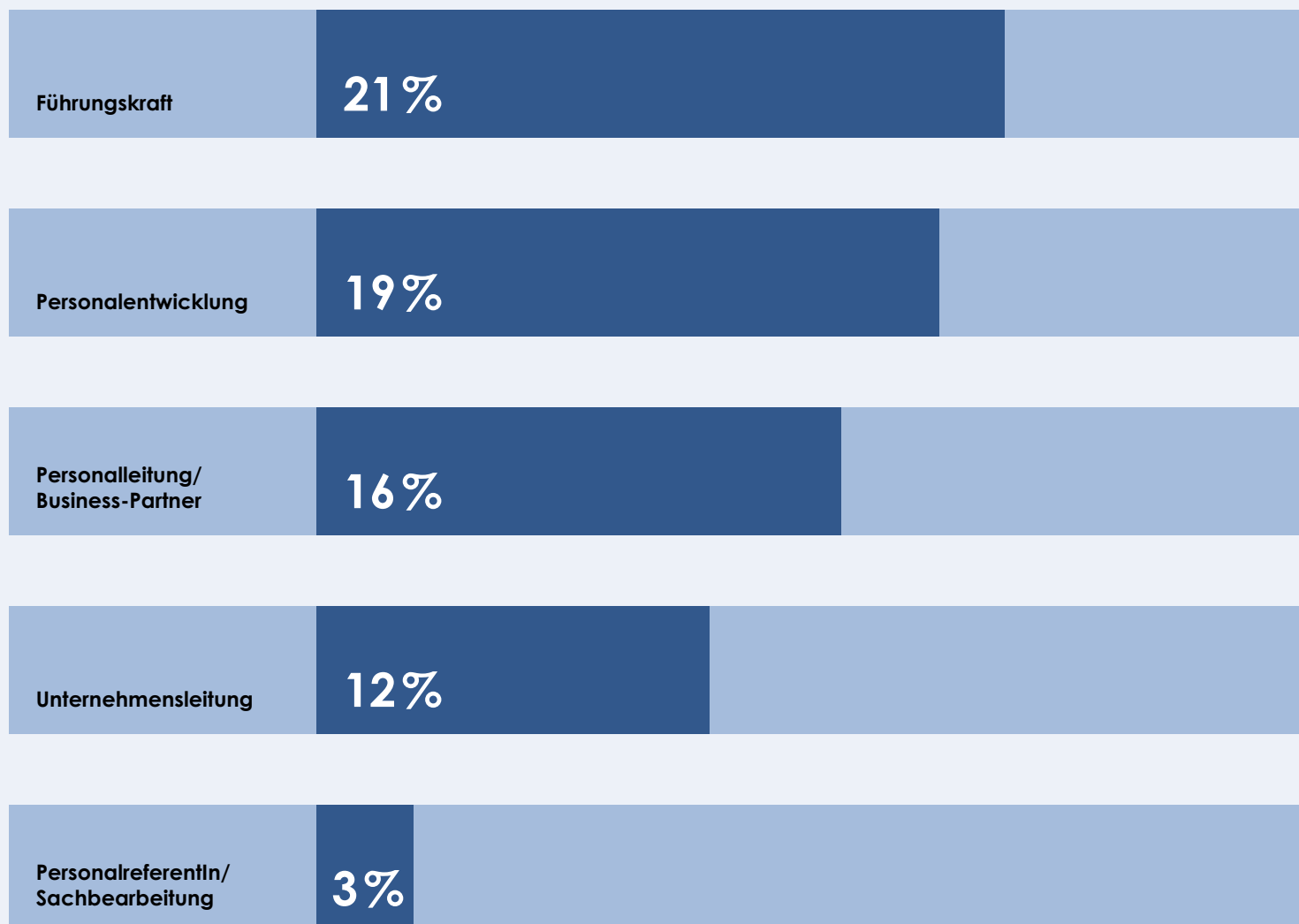
# Befragung 1. Halbjahr 2023

## Teilnehmende der Befragung nach Funktion

Bei dieser Datenerhebung stammen vergleichsweise viele Befragte aus der Gruppe der Führungskräfte bzw. Vertreter der Geschäftsführung. Insgesamt betrachtet kommt aber weiterhin der größte Teil aus verschiedenen Funktionen des HR-Bereichs.

### Aktuelle Position

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



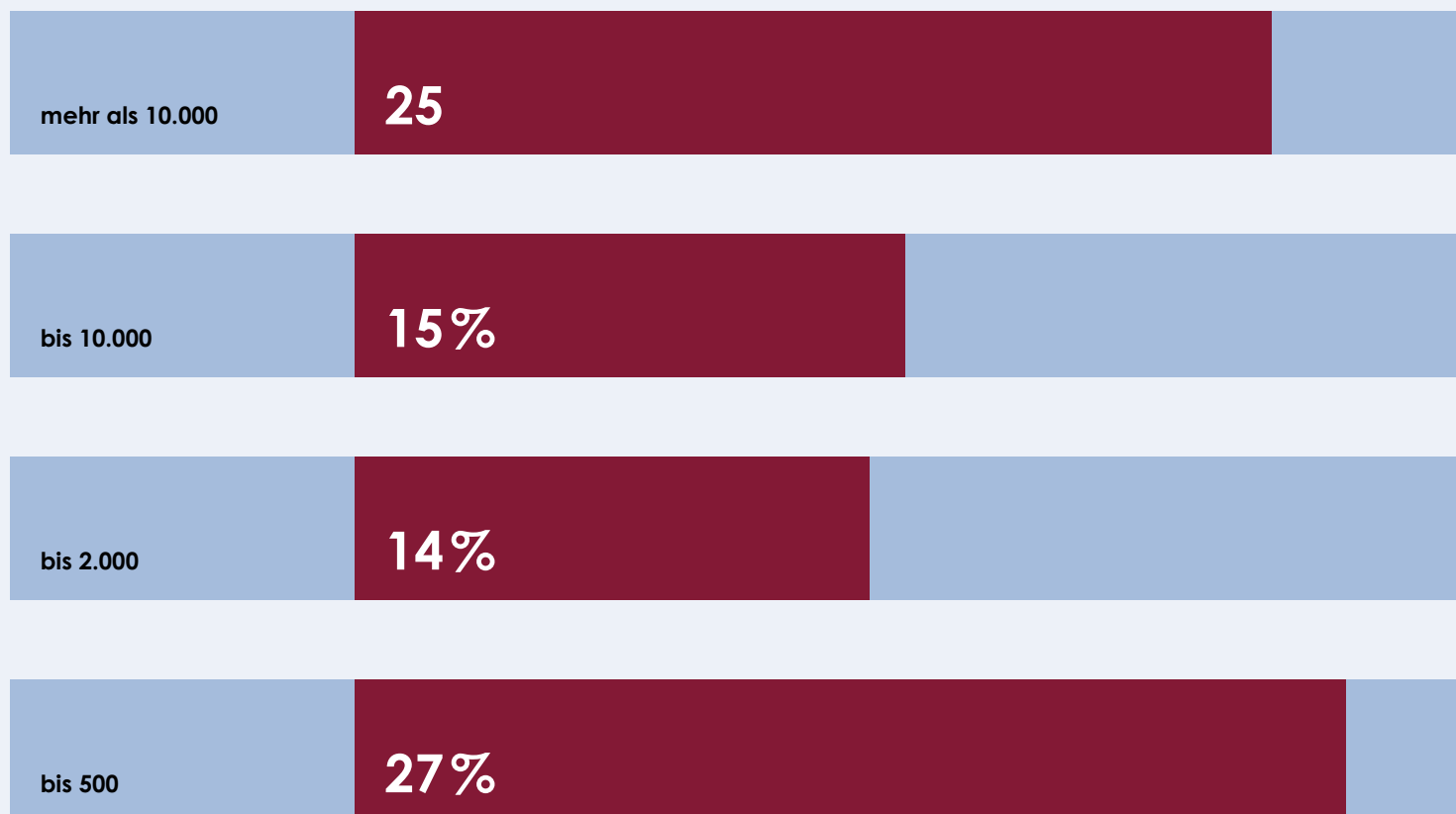
# Befragung 1. Halbjahr 2023

## Anzahl der Mitarbeitenden in den befragten Unternehmen

Im Vergleich mit Vorgängerbefragungen ist auch in der aktuellen Stichprobe die Gruppe der kleineren Unternehmen sowie der großen Unternehmen und Konzerne besonders stark vertreten.

### Anzahl Mitarbeitende

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



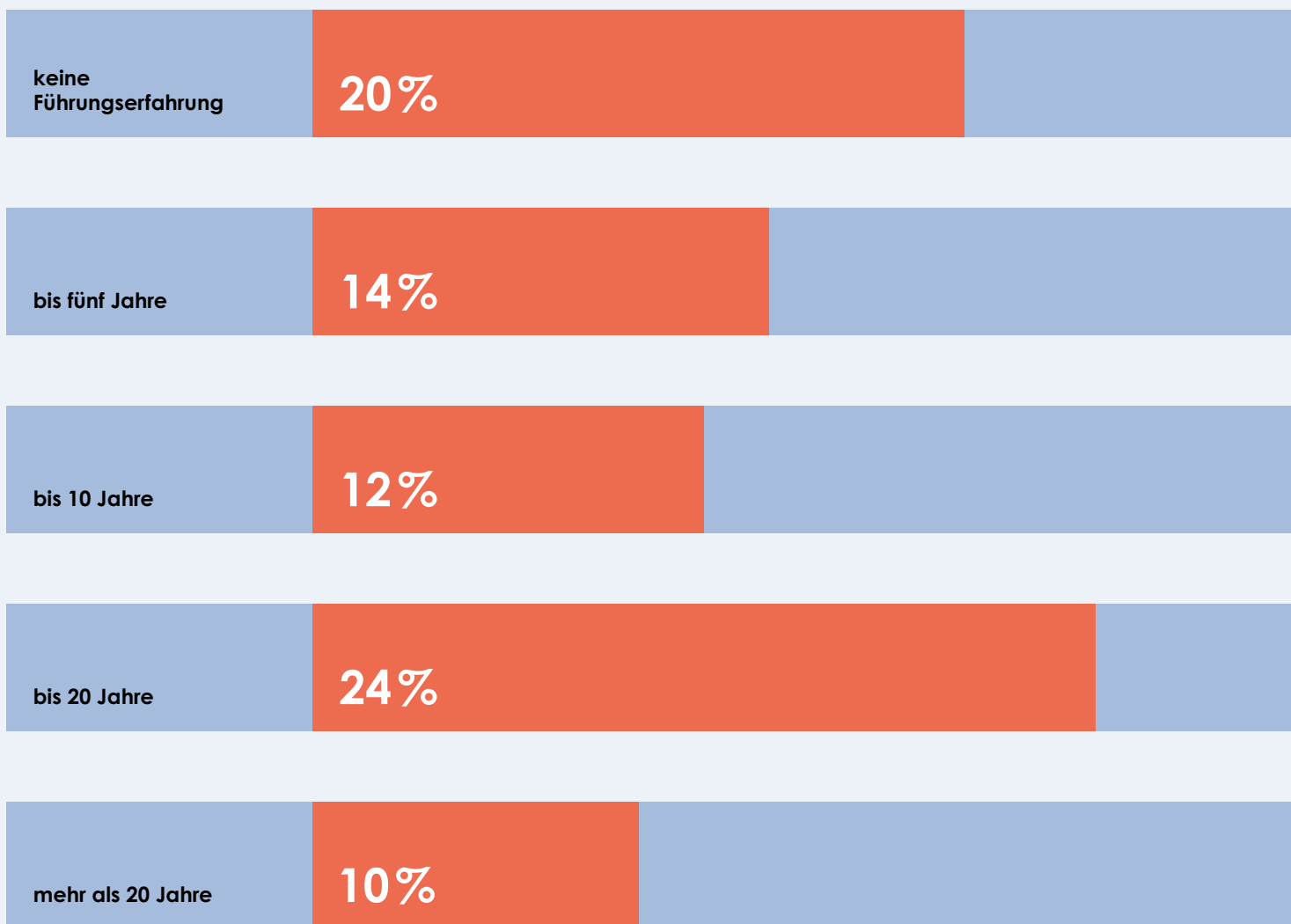
## Befragung 1. Halbjahr 2023

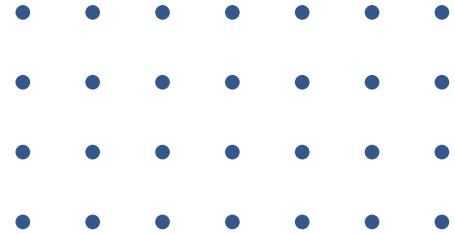
### Viel Seniorität samt Führungserfahrung bei den Befragten

Das Geburtsjahr der aktuellen Stichprobenmitglieder variierte von 1950 bis 2000, der Altersdurchschnitt lag bei etwa 48 Jahren. Vier von fünf der TKI-Befragten verfügen bereits über eigene Führungserfahrung, viele davon schon über viele Jahre. Das Senioritätslevel der Stichprobe kann also als hoch angesehen werden. Die Hälfte (50 Prozent) fühlt sich dem männlichen Geschlecht zugehörig, 32% weiblich, der Rest divers oder diesbezüglich keine Angabe.

#### Eigene Führungserfahrung

(Häufigkeit in Prozent, fehlend auf 100 = k.A.)





**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