



# Talent Klima Index

Ergebnisse  
2. Halbjahr 2023



**Im Fokus:  
KI im Talent  
Management**

# 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.

Vorgelegt werden die Ergebnisse der Befragung im 2. Halbjahr 2023. Diese basieren auf einer Stichprobe mit 113 verwertbaren Datensätzen, bestehend aus Personalexpertinnen und Personalexperthen, Führungskräften und Mitgliedern der Unternehmensleitung.

Hieraus resultieren folgende zentrale Erkenntnisse:

- **Talentklima entspannt sich leicht**

Im Verlauf der COVID-Pandemie hatte sich das Talentklima auf absolute Tiefststände hinbewegt, die sich zunächst auch noch im Anschluss daran fortsetzten. Nun zeichnet sich zum zweiten Mal in Folge eine leichte Entspannung ab. Vor allem die positive Entwicklung des Talentklimas auf dem externen Arbeitsmarkt trägt hierzu bei.

- **Nutzung von KI bislang auf niedrigem Niveau, jedoch rasanter Anstieg in den nächsten 5 Jahren**

Die aktuelle Nutzung künstlicher Intelligenz bewegt sich in allen Aufgabenfeldern des Talent Managements auf einem bislang niedrigen Niveau. Sie beschränkt sich vor allem auf das operative Talentmanagement, das im Wesentlichen Anwendungen betrifft, die nicht HR-spezifisch im eigentlichen Sinne sind, wie z.B. Übersetzungen, Texterstellung, Inspiration bei konzeptioneller Arbeit. Die Befragten prognostizieren für die Zukunft eine generell sehr starke Nutzung, insbesondere im Recruiting und im Bereich Learning & Development.

- **Qualität und Effizienz als wesentliche Treiber**

Qualitätssteigerung ist der wichtigste Beweggrund für den KI-Einsatz im Talent Management. Qualität sowohl im Sinne des Unternehmens und dessen Personalentscheidungen als auch im Sinne der Mitarbeitenden. An zweiter Stelle stehen Effizienzsteigerungen durch Reduktion von Routineaufgaben. Damit einher gehen Prozessbeschleunigungen bzw. Zeitersparnisse.

- **Schlechte Datenqualität und mangelnde Akzeptanz sind die größten Hürden**

Die wichtigsten Hürden und Nachteile bei der Nutzung von KI sehen die Befragten in der aktuell unzureichenden Datenqualität und der mangelnden Akzeptanz im Unternehmen. Die vielfältigen ethischen Bedenken stehen in Zusammenhang mit herausfordernden rechtlichen Anforderungen, wie Datenschutz und Herausforderungen bei der Einbeziehung der Mitbestimmung.

# Inhalt

<b>01</b>	<b>Im Fokus: KI im Talent Management</b>	<b>4</b>
<b>02</b>	<b>Gesamttrends im Zeitverlauf</b>	<b>12</b>
	■ Das Talent Klima im Trend	
	■ Aktuelle Talentlage und erwartete Entwicklung	
<b>03</b>	<b>Anhang</b>	<b>18</b>
	Erläuterungen zum TKI sowie zur Datenerhebung	







# Im Fokus: KI im Talent Management 01



# Im Fokus: KI im Talent Management

## Nutzung von KI bislang auf niedrigem Niveau

Die aktuelle Nutzung künstlicher Intelligenz bewegt sich in allen Aufgabenfeldern des Talent Managements auf einem bislang niedrigen Niveau. Sie beschränkt sich vor allem auf das operative Talentmanagement, das im Wesentlichen Anwendungen betrifft, die nicht HR-spezifisch im eigentlichen Sinne sind, wie z.B. Übersetzungen, Texterstellung oder Inspiration bei konzeptioneller Arbeit. Die Befragten prognostizieren für die Zukunft eine generell sehr starke Nutzung, insbesondere im Recruiting und im Bereich Learning & Development. Performance Management und Retention bilden das Schlusslicht in der KI-Anwendung, sowohl heute als auch zukünftig.

### Aktuell häufigste KI-Anwendung

Ø Ausprägung (0–9)

Operatives Talentmanagement

2,8

Recruiting

2,6

Learning & Development

2,4

HR-Analytics

2,0

Onboarding

1,6

Succession Planning

1,6

Performance Management

1,4

Retention

1,0

### Künftig häufigste KI-Anwendung

Ø Ausprägung (0–9)

Recruiting

7,1

Learning & Development

7,0

Operatives Talentmanagement

6,9

HR-Analytics

6,4

Onboarding

6,0

Succession Planning

5,8

Performance Management

5,2

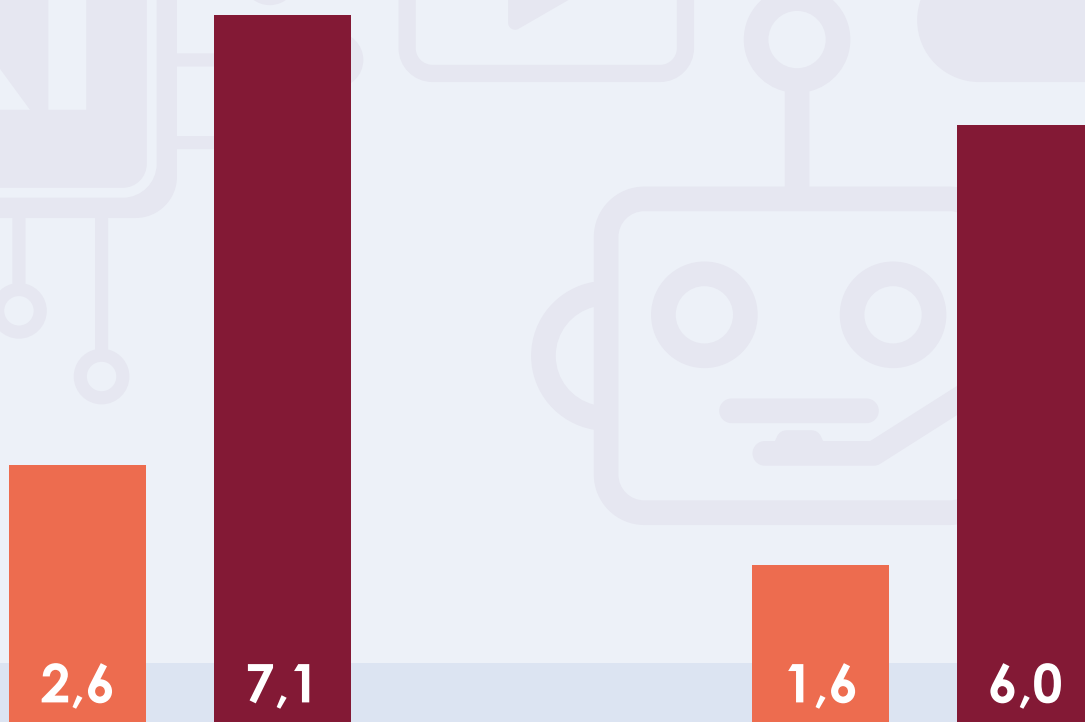
Retention

5,1

# Im Fokus: KI im Talent Management

## Nutzung künstlicher Intelligenz im Recruiting und Onboarding

Im Recruiting sehen die Befragten für die Zukunft den häufigsten Anwendungsfall von KI und auch heute liegt die Nutzung bereits im Vergleich mit anderen Bereichen relativ hoch. Dabei setzen HR-Abteilungen auf Arbeitserleichterung bei zeitaufwendigen Standardprozessen, wie Formulierung von Stellenausschreibungen oder Kandidatenscreening, aber auch den Einsatz von Chatbots in der Kommunikation mit Bewerbenden. Auch dem Onboarding wird ein deutlicher Zuwachs in der KI-Nutzung vorhergesagt. Chatbots und KI-gestützte individualisierte Lernempfehlungen verheißt die Zukunft mit KI.



### KI-Nutzung im Recruiting

#### Beispielanwendungen:


- Erzeugen von Stellenbeschreibungen / Stellenausschreibungen
- Kommunikation mit Bewerbenden via Chatbots
- Interviewvorbereitung
- Kandidatenscreening

### KI-Nutzung im Onboarding

#### Beispielanwendungen:

- Onboarding-Chatbot
- Empfehlungen von Lernvideos

 Bislang in meiner Organisation

 Künftig allgemein in den nächsten fünf Jahren

Werte als durchschnittliche Nutzung auf einer Skala von 0 (wenig) bis 9 (viel)

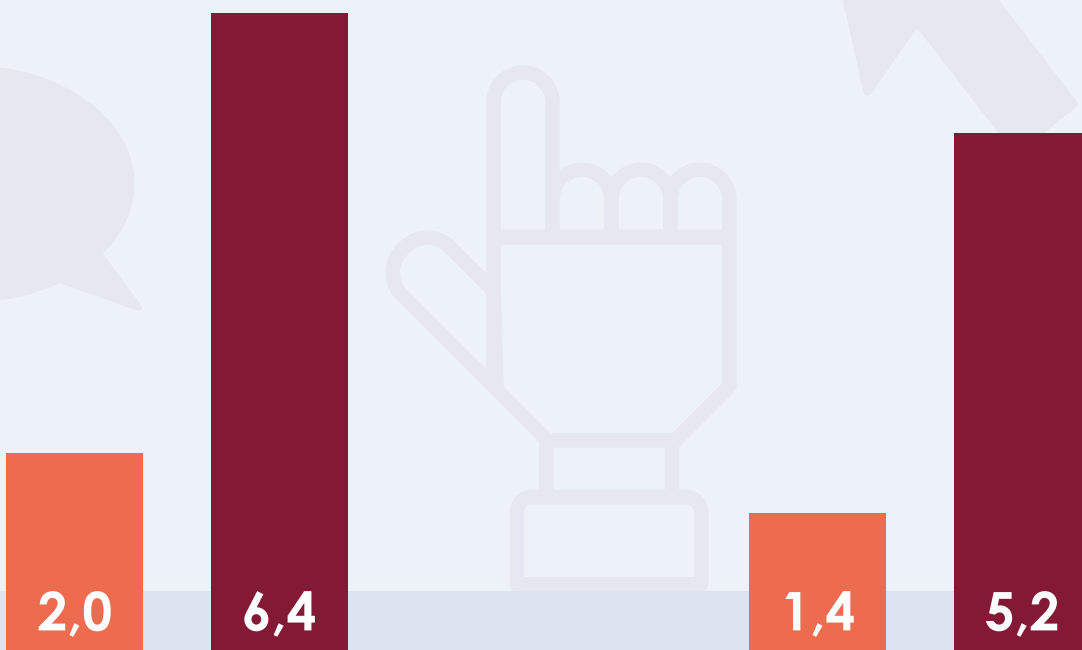


# Im Fokus: KI im Talent Management

## Nutzung künstlicher Intelligenz für HR-Analytics und im Performance Management

HR-Analytics bewegt sich hinsichtlich der Nutzung von KI im Mittelfeld, sowohl heute als auch in Zukunft. Im Wesentlichen erhoffen sich die Befragten mehr Transparenz über zentrale Kennziffern für Analyse, Planung und Erfolgsmessung.

Im Performance Management, z.B. der Leistungsanalyse anhand quantitativer Zielerreichung, wird kein wesentliches Anwendungsfeld gesehen, auch wenn, wie auch in den anderen Bereichen, ein deutlicher Zuwachs der KI-Nutzung prognostiziert wird.



### KI-Nutzung für HR-Analytics

#### Beispielanwendungen:


- Generierung von Recruiting-/Bewerber-Zahlen, Diversity Zielen, Talententwicklungen und Weiterbildungsangeboten
- Analyseverfahren, Qualitätseinschätzung, Potentialeinschätzung und daraus abzuleitende Karriereentwicklungen

### KI-Nutzung im Performance Mgt.

#### Beispielanwendungen:

- Leistungsanalysen von quantitativen Zielen

 Bislang in meiner Organisation

 Künftig allgemein in den nächsten fünf Jahren

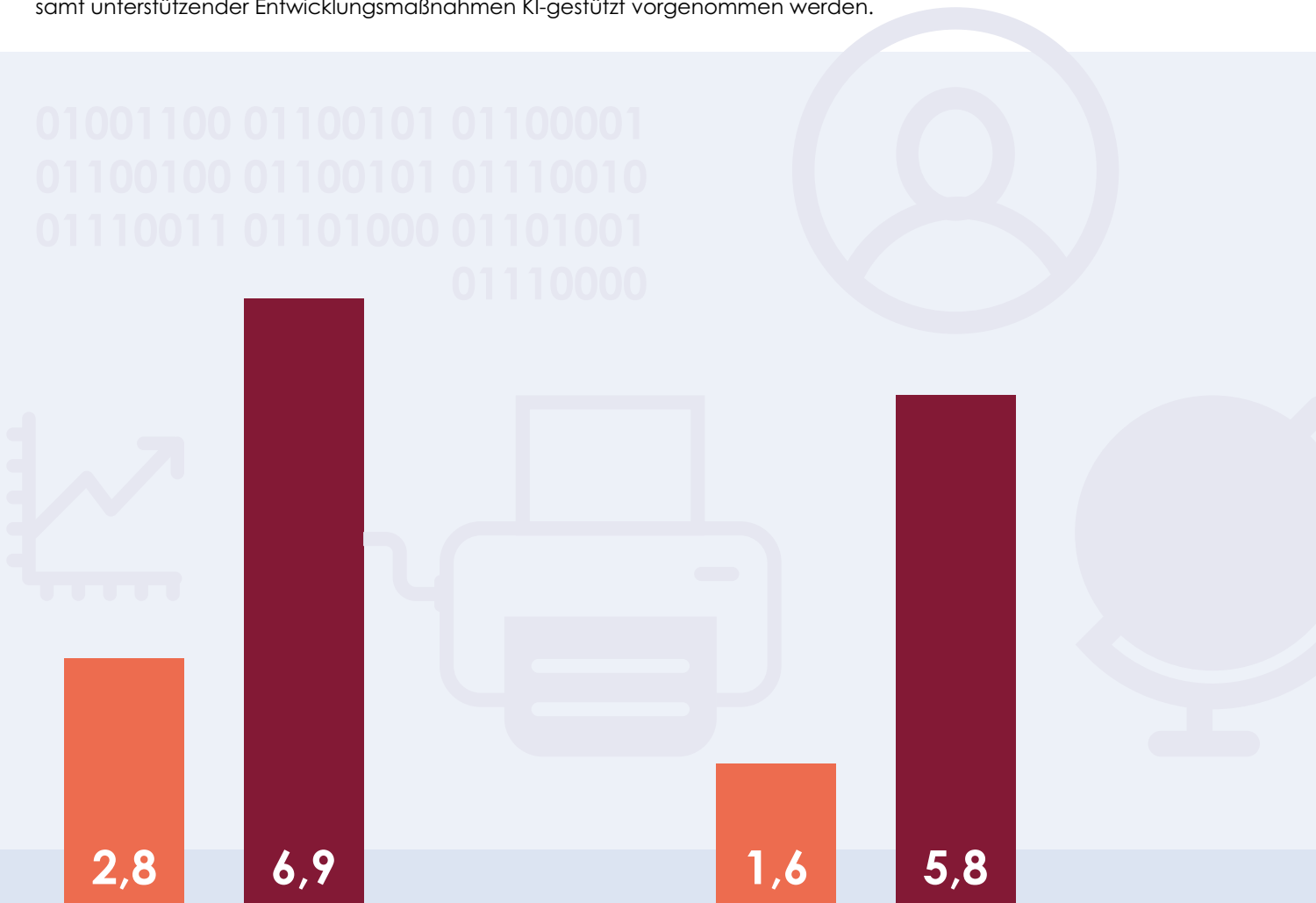
Werte als durchschnittliche Nutzung auf einer Skala von 0 (wenig) bis 9 (viel)

# Im Fokus: KI im Talent Management

## Nutzung künstlicher Intelligenz für operatives Talentmanagement samt Nachfolgeplanung

Vor allem für Routinevorgänge, wie die Erstellung von Arbeitszeugnissen oder vergleichbaren Texten und als Inspirationsquelle für Konzepte wird KI bereits heute genutzt und wird auch in Zukunft unter den Top-Scorern bleiben. Dies steht sicherlich im Zusammenhang mit den zum Teil kostenlos verfügbaren nicht HR-spezifischen KI-Tools, die hierbei bereits heute sehr gut unterstützen.

In überschaubarerem Umfang kann und wird auch die Nachfolgeplanung mit KI optimiert werden, indem Matchings von Job Profilen mit geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten samt unterstützender Entwicklungsmaßnahmen KI-gestützt vorgenommen werden.



### KI-Nutzung für operatives Talentmanagement

#### Beispielanwendungen:

- Generierung von Zeugnissen
- Übersetzungen, Konzepte, Texterstellung allgemein

### KI-Nutzung für Succession Planning

#### Beispielanwendungen:

- Matching der offenen Stellen mit eingespielten Profilen, daraus Vorschläge für Projekte, Mentoren, Stellen und Weiterbildungsangebote
- Konzernweites Job Matching Programm
- Personalisierte Karriere- und Stellenempfehlungen, Gap-Analysen und Potenzialerkennung

**Bislang in meiner Organisation**

**Künftig allgemein in den nächsten fünf Jahren**

**Werte als durchschnittliche Nutzung auf einer Skala von 0 (wenig) bis 9 (viel)**

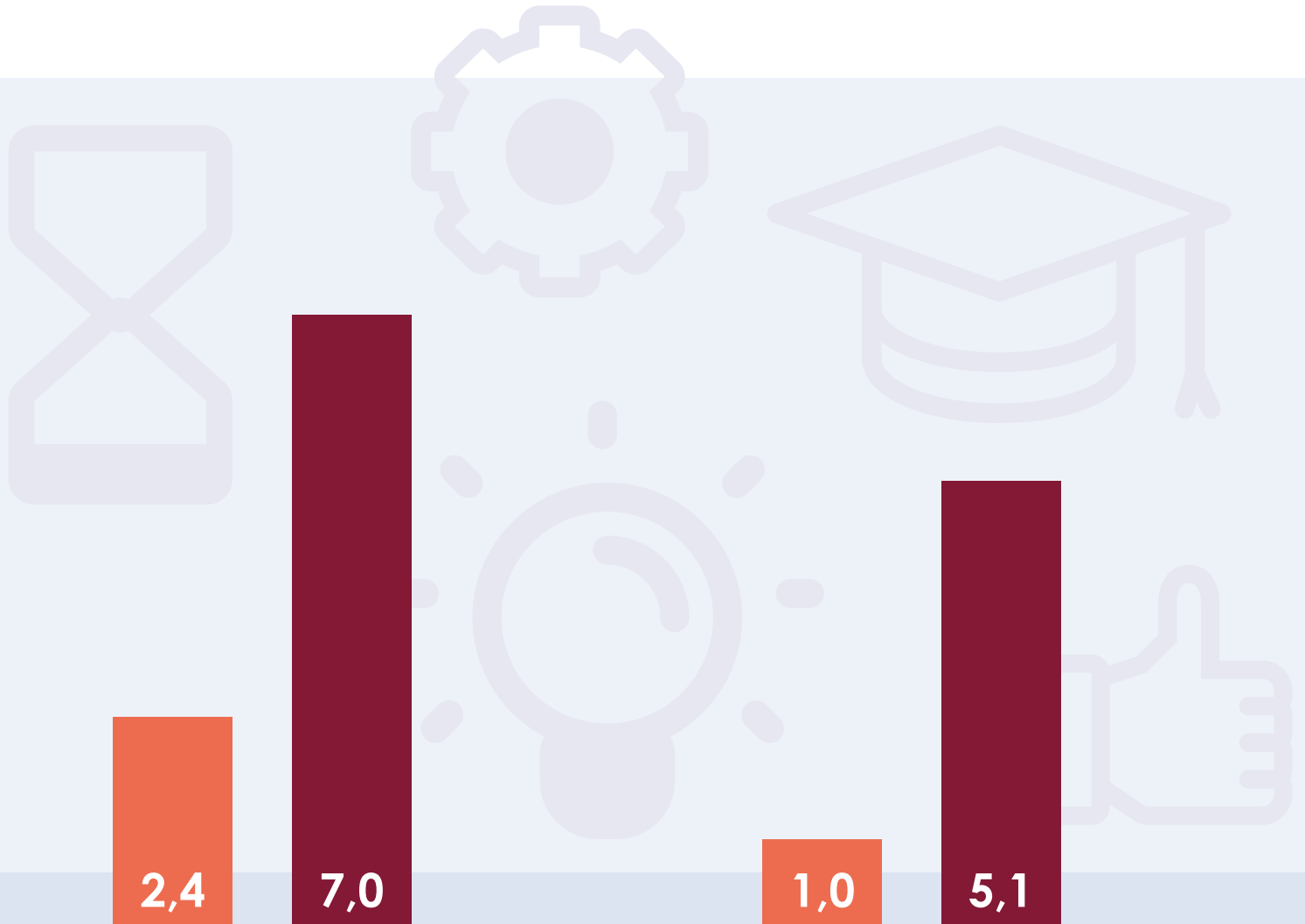


# Im Fokus: KI im Talent Management

## Nutzung künstlicher Intelligenz für Learning & Development sowie Retention

Individualisierte, adaptive Learning-Angebote sowie KI-Support bei der Erstellung von Lerninhalten versprechen einen qualitativen Fortschritt sowie Effizienzgewinn. In Learning und Development wird KI daher bereits heute relativ häufig genutzt und ist aus der zukünftigen Lernlandschaft offensichtlich nicht mehr wegzudenken.

Der Bereich Retention wird hingegen eher skeptisch bewertet, höchstens recht spezifische Insel-Lösungen werden als zukunftssträftig eingeschätzt.



### KI-Nutzung für Learning & Development

#### Beispielanwendungen:

- Individualisierte Entwicklungspläne, adaptive Lernplattformen
- Learning-Management-Systeme, Erstellung von Lerninhalten und Lernvideos
- Erstellung von Learning-Nuggets in vielfältigen Sprachen (nur einmal in einer Sprache gesprochen)

### KI-Nutzung für Retention

#### Beispielanwendungen:

- Auswertung von Mitarbeiter:innen-Befragungen
- KI Tools zur Auswertung des LinkedIn Verhaltens von Mitarbeitenden, aus dem die KI Kündigungstendenzen und Mitarbeiterzufriedenheit ableitet

**Bislang in meiner Organisation**

**Künftig allgemein in den nächsten fünf Jahren**

**Werte als durchschnittliche Nutzung auf einer Skala von 0 (wenig) bis 9 (viel)**

# Im Fokus: KI im Talent Management

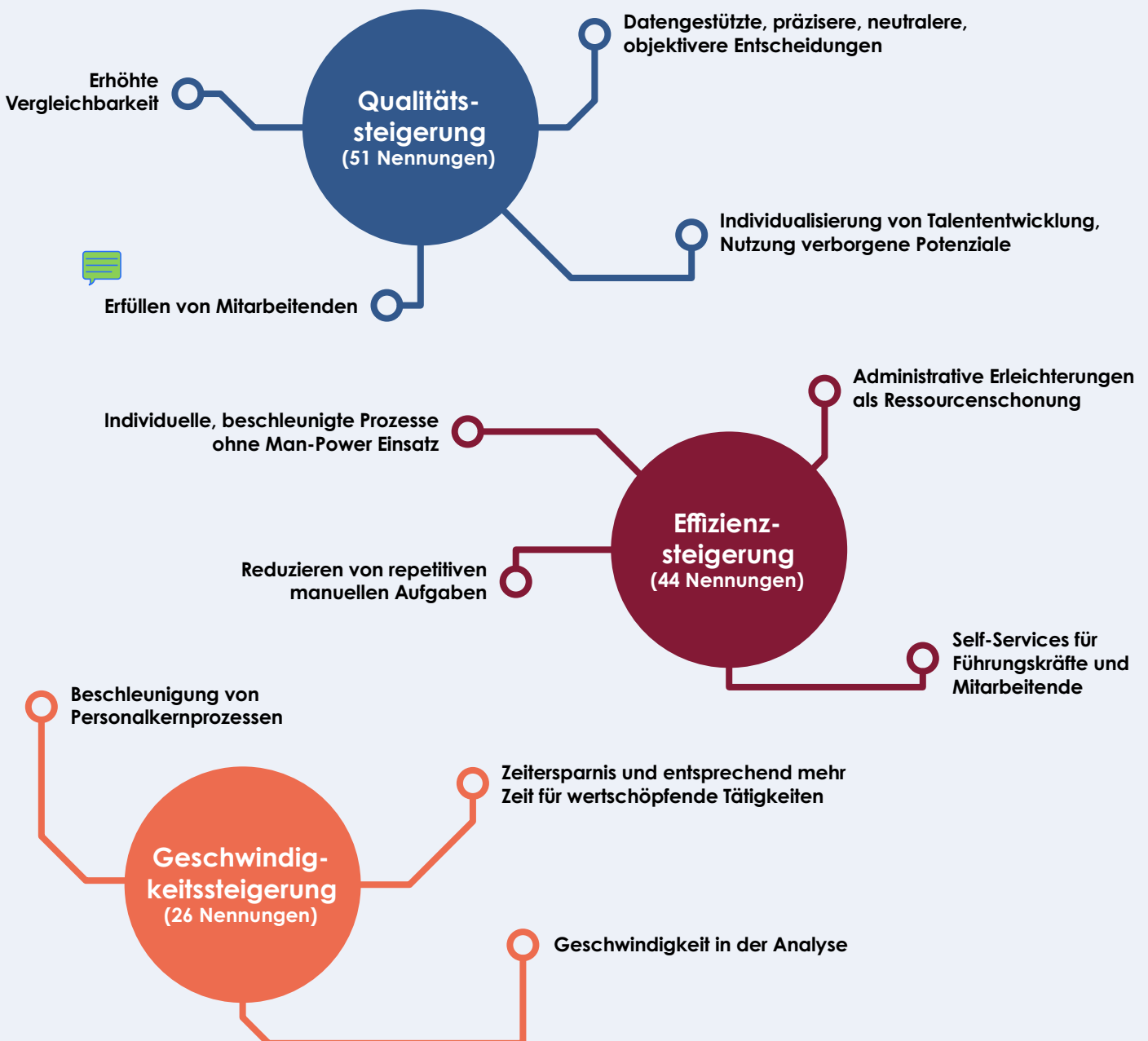
## Qualität und Effizienz als wesentliche Treiber

Was sind Beweggründe für den Einsatz von KI im Talent Management? Die zahlreichen qualitativen Kommentare der Befragten betonen die Möglichkeiten zur Qualitätssteigerung im Talent Management, sowohl im Sinne des Unternehmens und dessen Personalentscheidungen als auch Qualität im Sinne der Mitarbeitenden.

An zweiter Stelle stehen Effizienzsteigerungen, indem vor allem administrative Routineaufgaben reduziert und damit Ressourcen für strategisch-konzeptionelle Tätigkeiten geschaffen werden. Damit einher gehen Prozessbeschleunigungen bzw. Zeitersparnisse.

Beispiele

Was sind die zentralen Beweggründe in Ihrer Organisation, sich mit KI-Lösungen im Talent Management auseinanderzusetzen? Welche Vorteile sehen Sie?



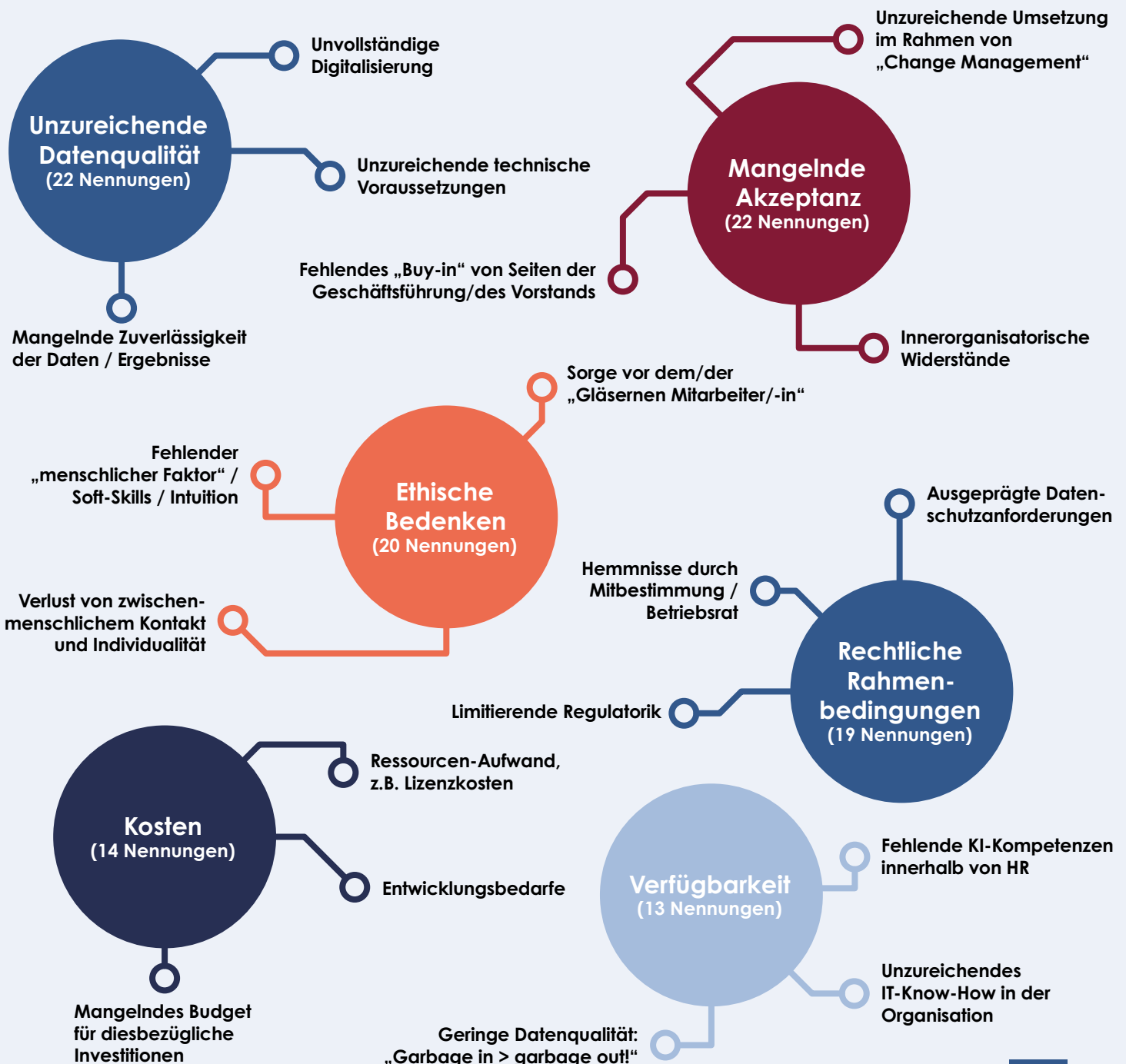
# Im Fokus: KI im Talent Management

## Schlechte Datenqualität und mangelnde Akzeptanz sind die größten Hürden

Die Befragten nennen zahlreiche Hürden und Nachteile der Nutzung künstlicher Intelligenz, darunter vor allem die unzureichende Datenqualität und mangelnde Akzeptanz. Bei genauerer Betrachtung wird deutlich, dass die komplexen Herausforderungen in Teilen miteinander in Zusammenhang stehen: So wird auf die unzureichende Datenqualität hingewiesen, die wiederum mangelnde Akzeptanz bei Geschäftsführung und Belegschaft zur Folge haben kann. Die vielfältigen ethischen Bedenken stehen in Zusammenhang mit herausfordernden rechtlichen Anforderungen, wie Datenschutz und Herausforderungen bei der Einbeziehung der Mitbestimmung. Auch Ressourcenengpässe sowie unzureichendes IT- und HR Know-How sind zu berücksichtigen.

Beispiele

Welches sind in Ihrer Organisation die größten Hürden, KI-Lösungen im Talent Management einzusetzen? Welche Nachteile sehen Sie?

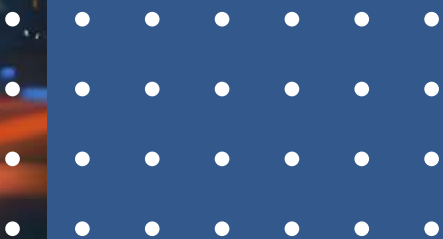






# Gesamtrends im Zeitverlauf

## 02

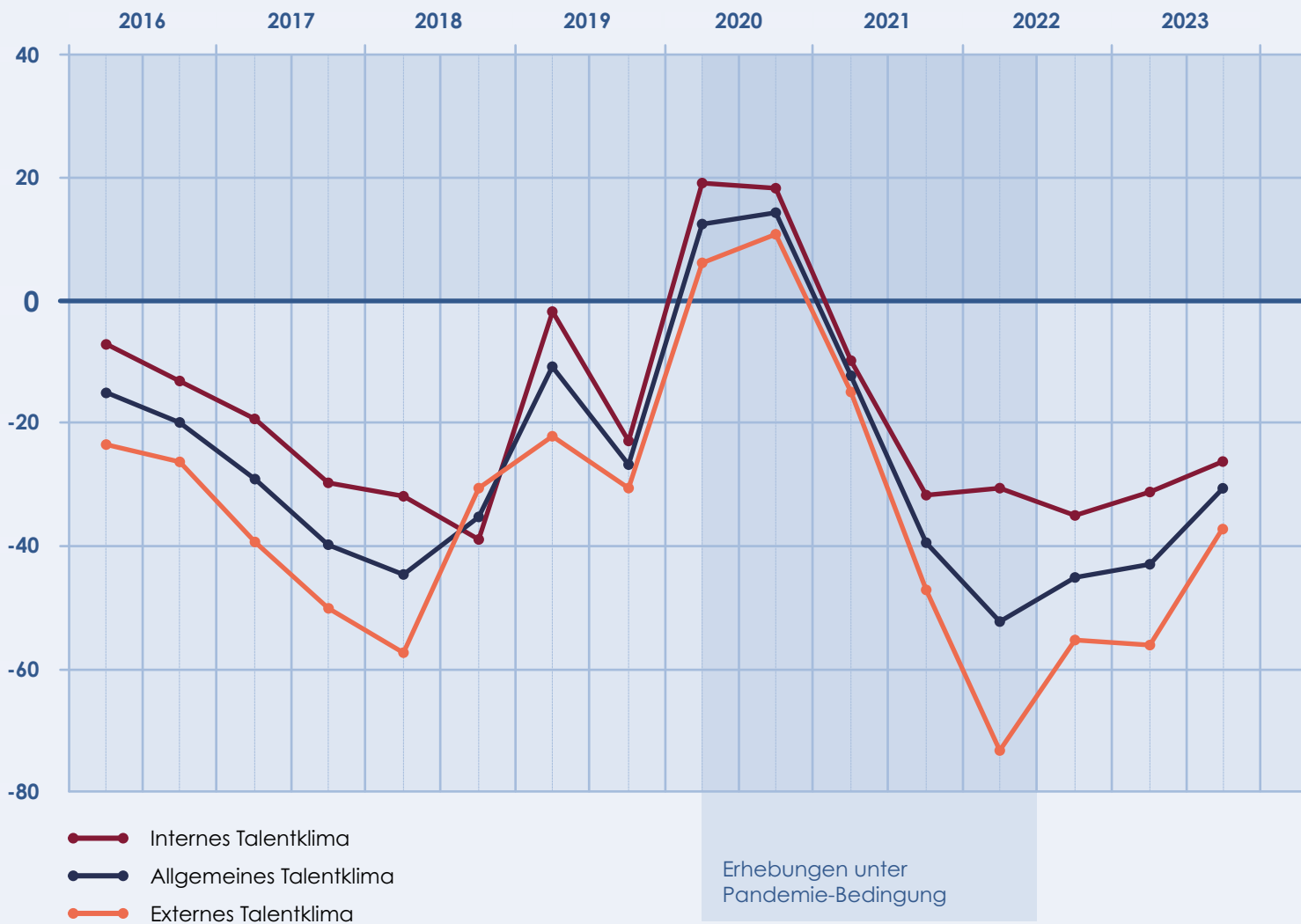


# Das Talent Klima im Trend

## Talentklima entspannt sich leicht

Im Verlauf der COVID-Pandemie hatte sich das Talentklima auf absolute Tiefststände hinbewegt, die sich zunächst auch noch im Anschluss daran fortsetzten. Nun zeichnet sich zum zweiten Mal in Folge eine leichte Entspannung ab. Vor allem die positive Entwicklung des Talentklimas auf dem externen Arbeitsmarkt trägt hierzu bei.

### Talentklima\* im Zeitverlauf



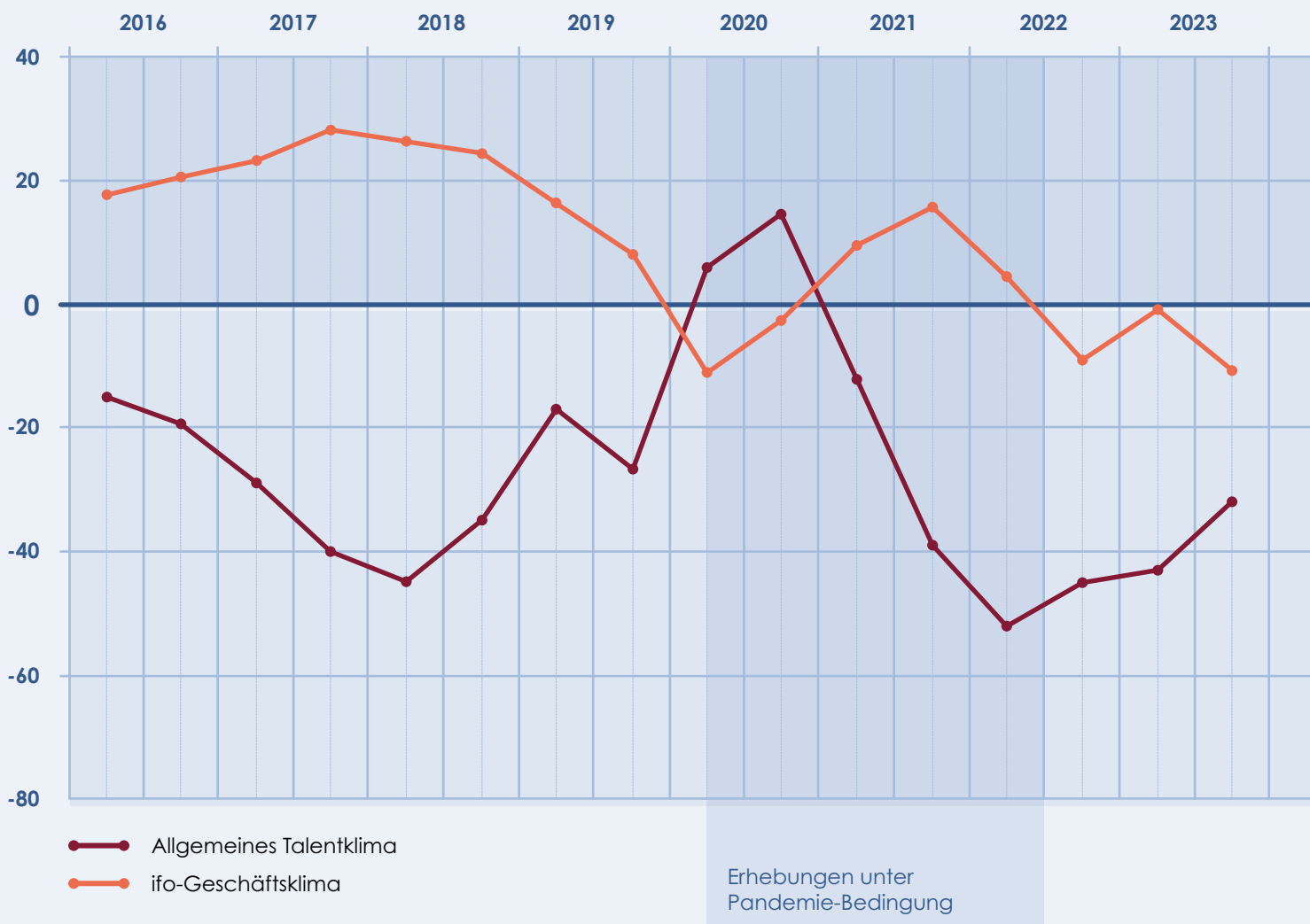
\* Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100.  
Das Talentklima ergibt sich aus der Kombination aus aktueller und erwarteter Einschätzung (genaue Berechnung s. Anhang).

# Das Talentklima im Abgleich mit dem Geschäftsklima

## TKI spiegelbildlich zum ifo-Geschäftsklima-Index

Erneut wurde in dieser Auswertung das allgemeine Talentklima mit dem vom ifo-Institut mit einer vergleichbaren Methode erhobenen Geschäftsklimaindex gegenüber gestellt. Es zeigt sich dabei eine Fortsetzung des spiegelbildlichen Verlaufs in Form einer negativen Korrelation ( $r = .27$ ,  $p = .31$ ): Bei wirtschaftlich vielversprechenden Bedingungen ist die vermutete Talentverfügbarkeit eher niedrig, unter zunehmend schwierigen äußeren Rahmenbedingungen (Pandemie, Konflikte, Rezession) erholt sich das Talentklima. Dabei ist eine leichte zeitliche Verzögerung zu beobachten. Das Talentklima scheint der wirtschaftlichen Entwicklung auf den Fuß zu folgen.

### Talentklima vs. ifo-Geschäftsklima 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).

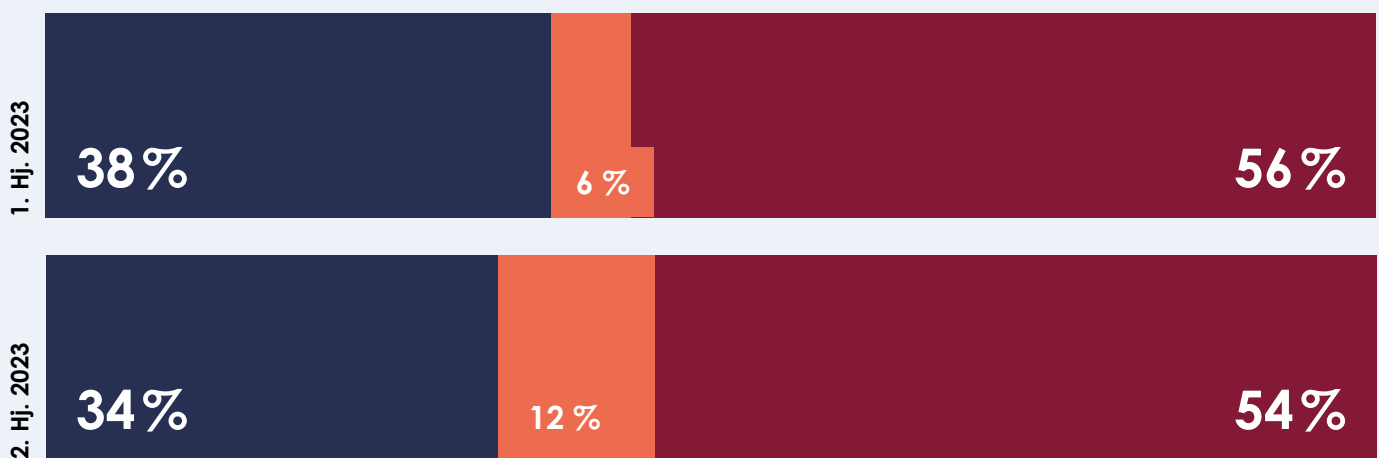


# Talentlage

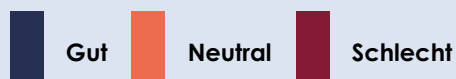
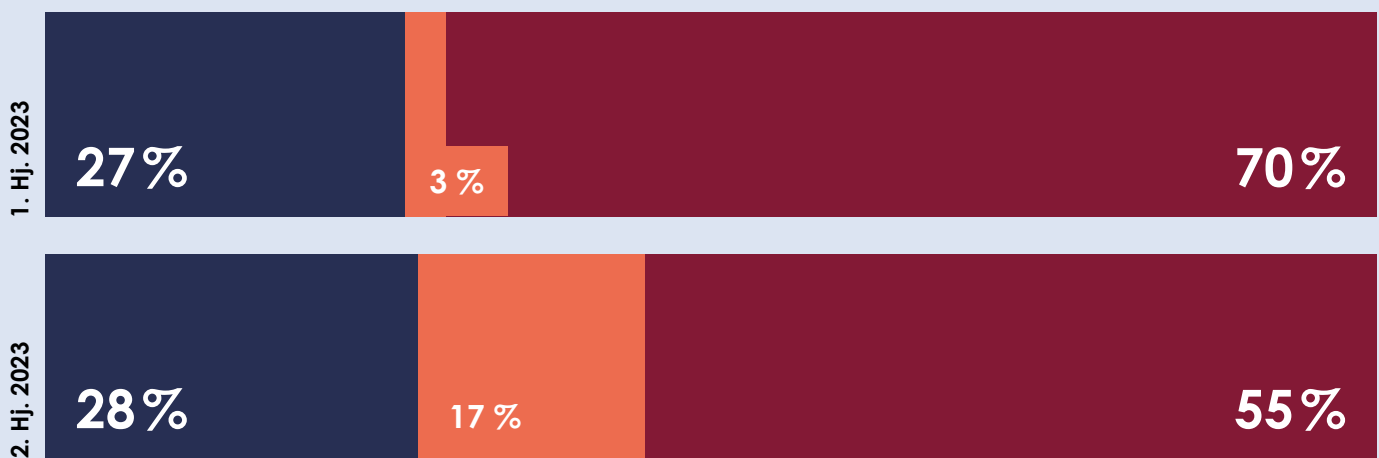
## Externe Talentlage erneut verbessert

Die Verfügbarkeit von Talenten auf dem externen Arbeitsmarkt hat sich im zweiten Halbjahr 2023 sichtbar erhöht. Während in der ersten Jahreshälfte noch 70% der Befragten die Lage als schlecht einschätzten, hat sich dieser Anteil auf 55% reduziert.

### Interne Verfügbarkeit von Talenten



### Externe Verfügbarkeit von Talenten

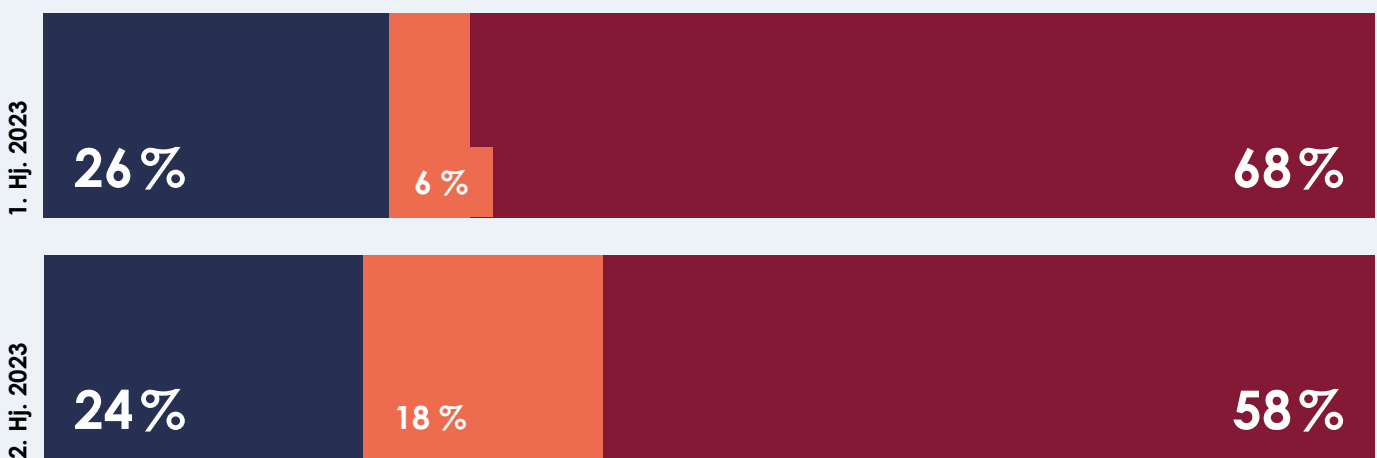


# Talenterwartungen

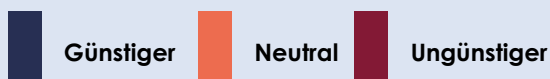
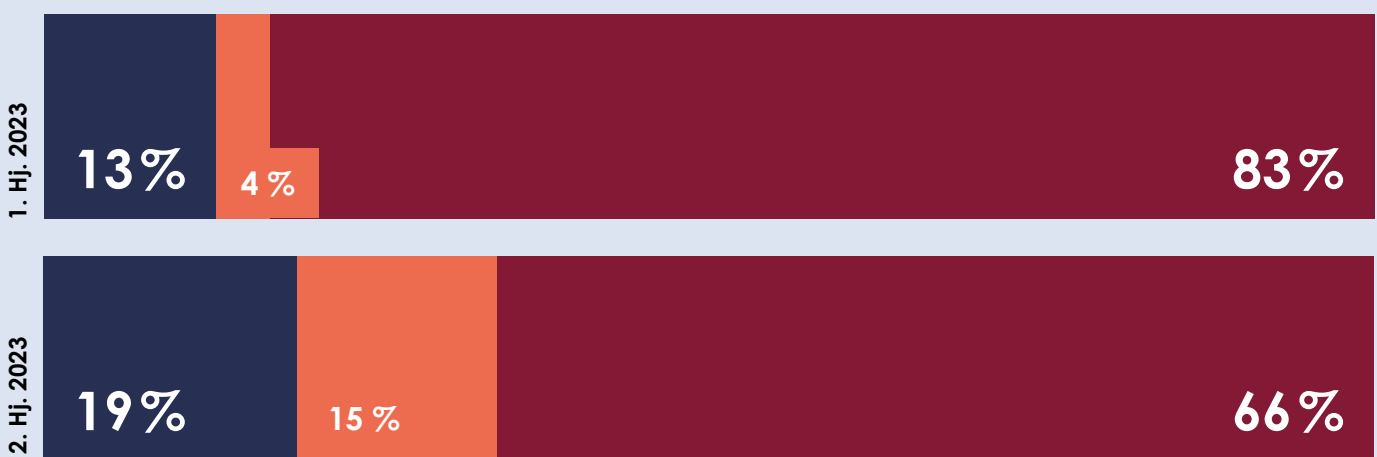
## Positivere Prognosen auch für die zukünftige Talentverfügbarkeit auf dem externen Arbeitsmarkt

Auch die Prognose für die künftige Talentverfügbarkeit auf dem externen Arbeitsmarkt fällt optimistischer aus. Auffällig ist in dieser Befragung jedoch der hohe Anteil an neutralen Einschätzungen. Offensichtlich wollten oder konnten sich die Befragten in der aktuellen Situation nicht so leicht hinsichtlich ihrer Einschätzung festlegen.

### Zukünftige Interne Verfügbarkeit von Talenten



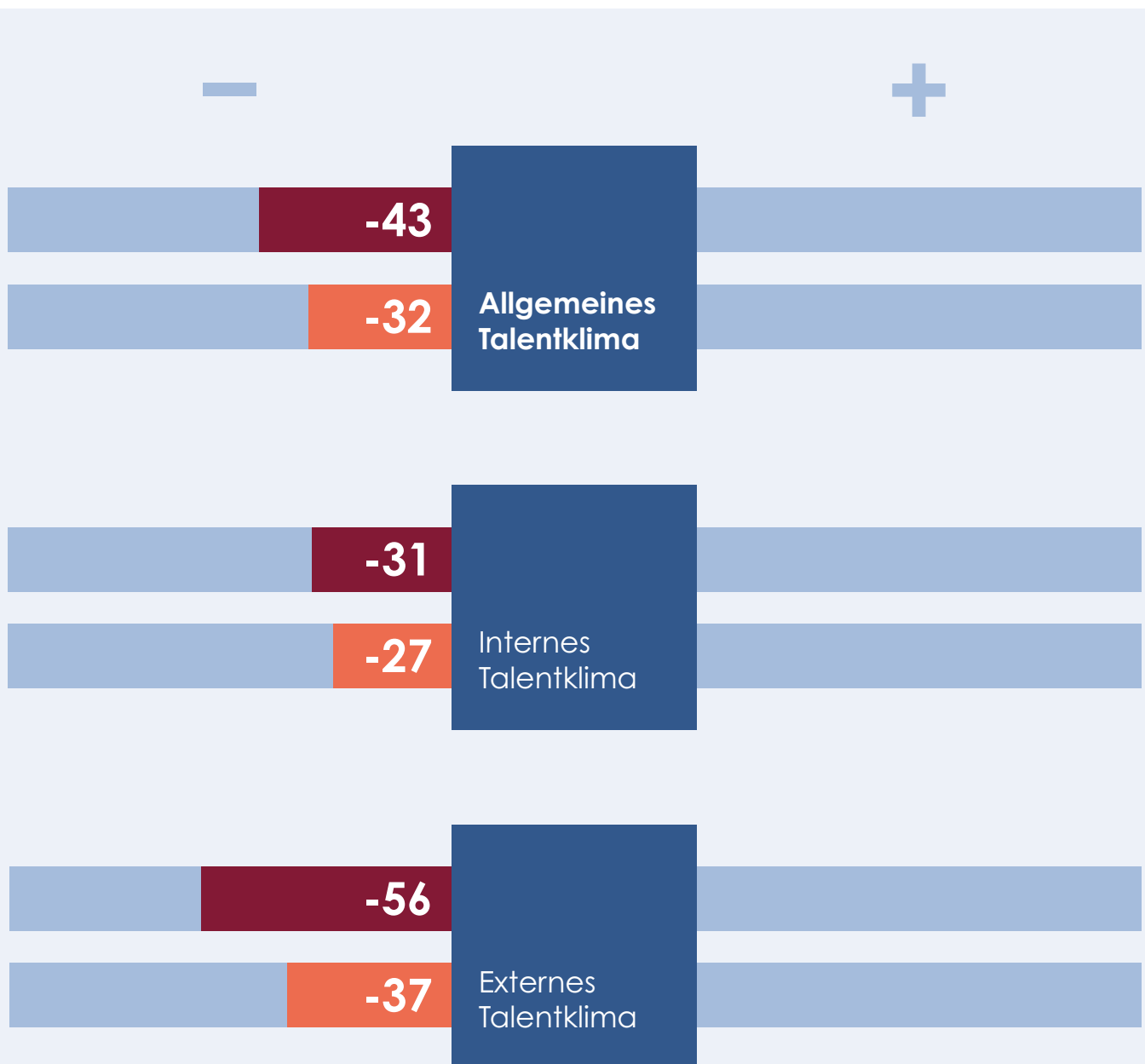
### Zukünftige Externe Verfügbarkeit von Talenten



# Talentklima

## Talentklima weiterhin negativ, aber zunehmend erholt

Ungeachtet der schon herausgestellten Erholungstendenz bewegt sich das Talentklima weiterhin im negativen Bereich. Die positiveren Einschätzungen resultieren zwar maßgeblich aus den Einschätzungen zum Talentklima auf dem externen Arbeitsmarkt. Aber auch auf dem internen Arbeitsmarkt zeichnet sich eine leichte Entspannung ab.



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. 2023



# 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:

- KI im Talent Management

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



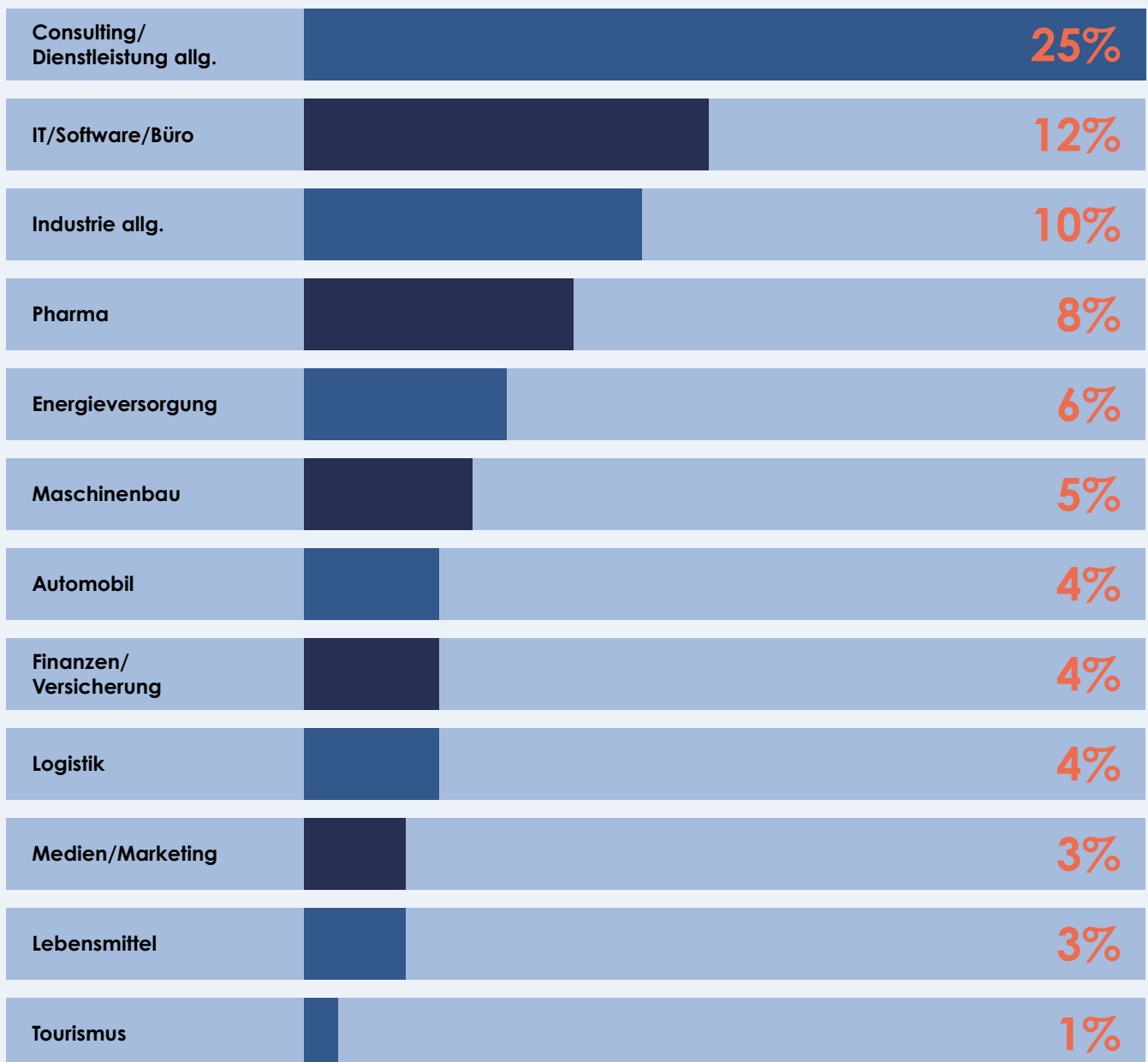
# Befragung 2. Halbjahr 2023

## 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 Vertretende verschiedener Branchen kontaktiert, woraus 113 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 2023

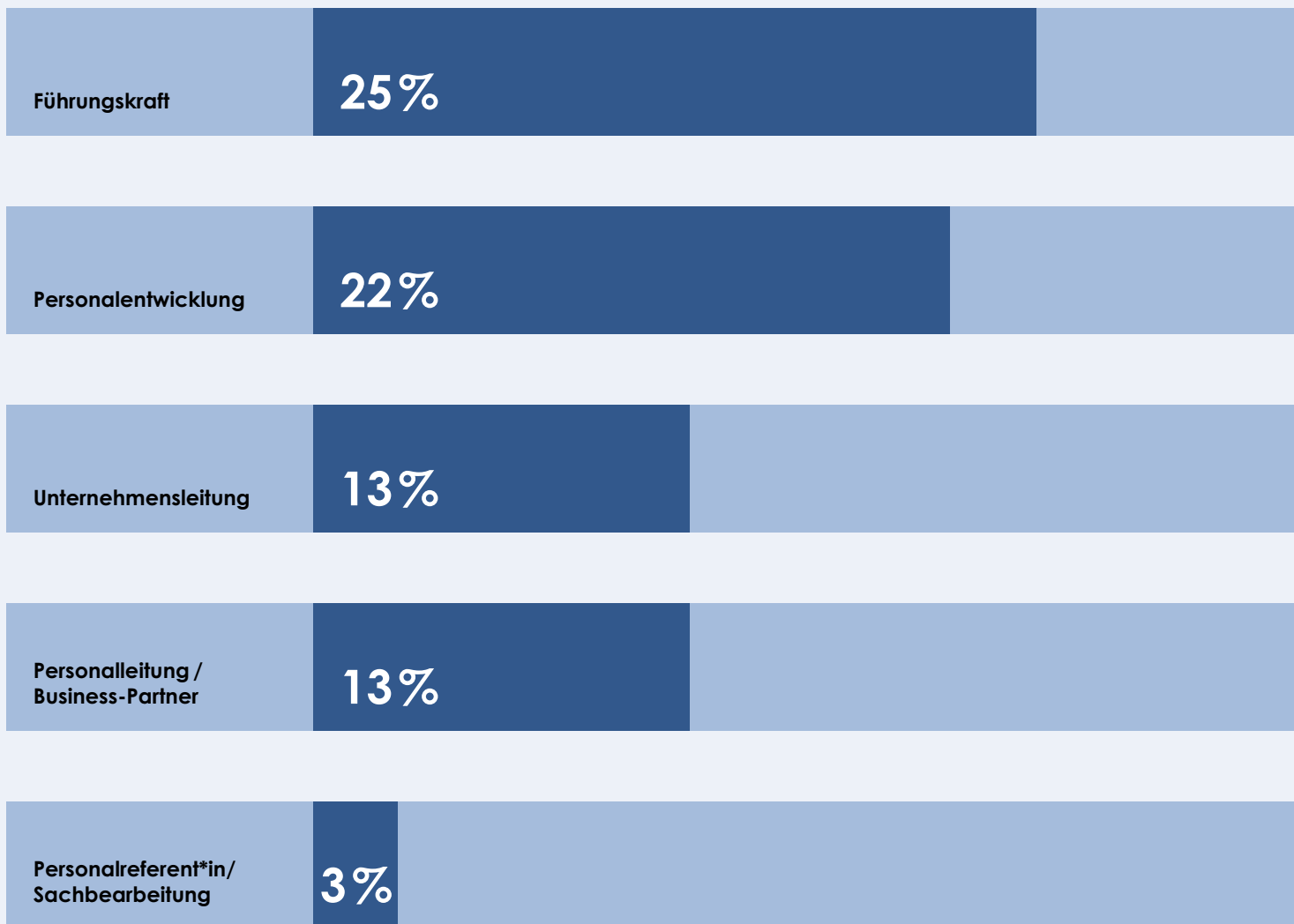
### Teilnehmende der Befragung nach Funktion

Bei dieser Datenerhebung stammen vergleichsweise viele Befragte aus der Gruppe der Führungskräfte bzw. Vertreter der Geschäftsführung.

Insgesamt betrachtet kommt aber in diesem Untersuchungszeitraum der größte Teil aus den verschiedenen Funktionen des HR-Bereichs.

#### Aktuelle Position

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



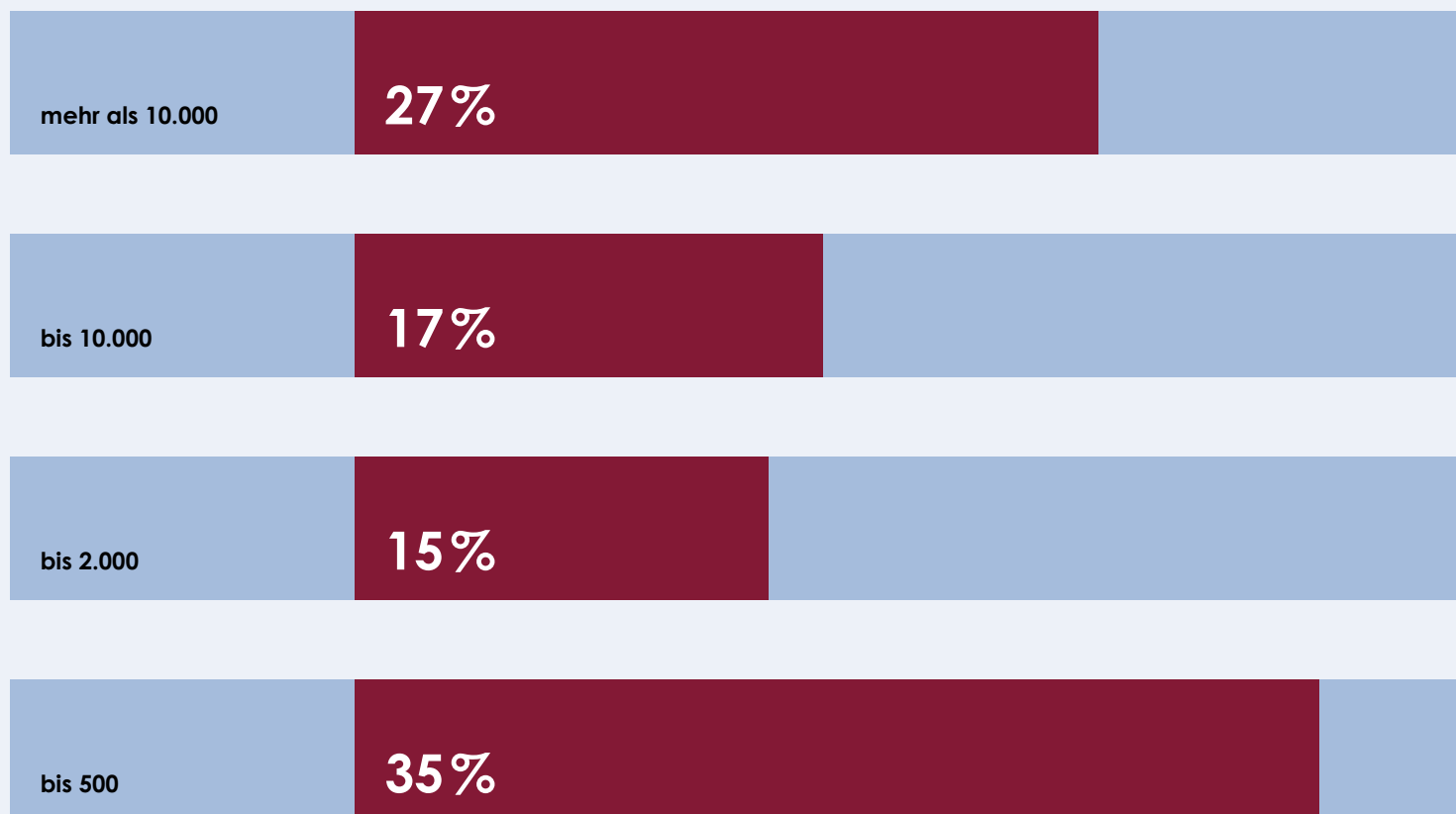
## Befragung 2. Halbjahr 2023

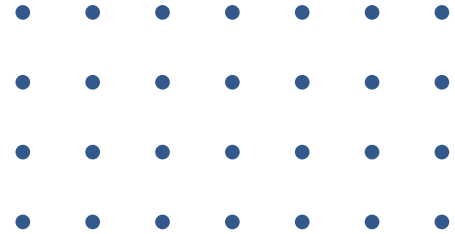
### Anzahl der Mitarbeitenden in den befragten Unternehmen

Im Vergleich mit vorangegangenen Befragungen 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)





**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