



Talent Klima Index

Ergebnisse
1. Halbjahr 2024

Im Fokus:
Zukunftskompetenzen
für Führungskräfte

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.

Vorgelegt wurden die Ergebnisse der Befragung im 1. Halbjahr 2024. Diese basieren auf einer Stichprobe mit 130 verwertbaren Datensätzen von Personalexpertinnen und Personalexperten, Führungskräften und Mitgliedern der Unternehmensleitung.

Hieraus resultieren folgende zentrale Erkenntnisse:

- **Führungskräfte sind auf zukünftige Anforderungen nicht ausreichend vorbereitet**
Sowohl disruptive Veränderungen als auch tagesaktuelle Krisen werden Führungskräfte in Zukunft nicht nur mehr, sondern auch anders fordern. Die befragten Expert*innen prognostizieren eine starke Veränderung in den Anforderungen. Auf diese sind jedoch viele der Führenden noch nicht ausreichend vorbereitet. Die befragten Unternehmen schätzen die Befähigung ihrer Führungsteams mit Blick auf die Zukunft lediglich auf einem mittleren Niveau ein.
- **Entscheidungsfähigkeit ist wichtiger Erfolgshebel**
Entscheidungsfähigkeit ist der Top-Scorer der Zukunftskompetenzen für Führungskräfte. Sie ist aus Sicht der Befragten die wichtigste Fähigkeit, um in einer schnellen, unvorhersehbaren Welt handlungsfähig zu bleiben. Trotz der zunehmenden Verbreitung und Weiterentwicklung von Künstlicher Intelligenz, die immer mehr in der Lage ist, fundierte Empfehlungen abzugeben, bleibt die Fähigkeit, eigenständig und situationsgerecht Entscheidungen zu treffen, von grundlegender Bedeutung.
- **Externe Arbeitsmarktsituation entspannt sich weiter**
Auch wenn das Talentklima nach wie vor negativ ist, so setzt sich der Positivtrend der letzten Befragungen unvermindert fort. Dies gilt insbesondere für das externe Talentklima, das deutlich aufgeholt hat. Talente werden fast genauso gut extern wie intern gewonnen.

Inhalt

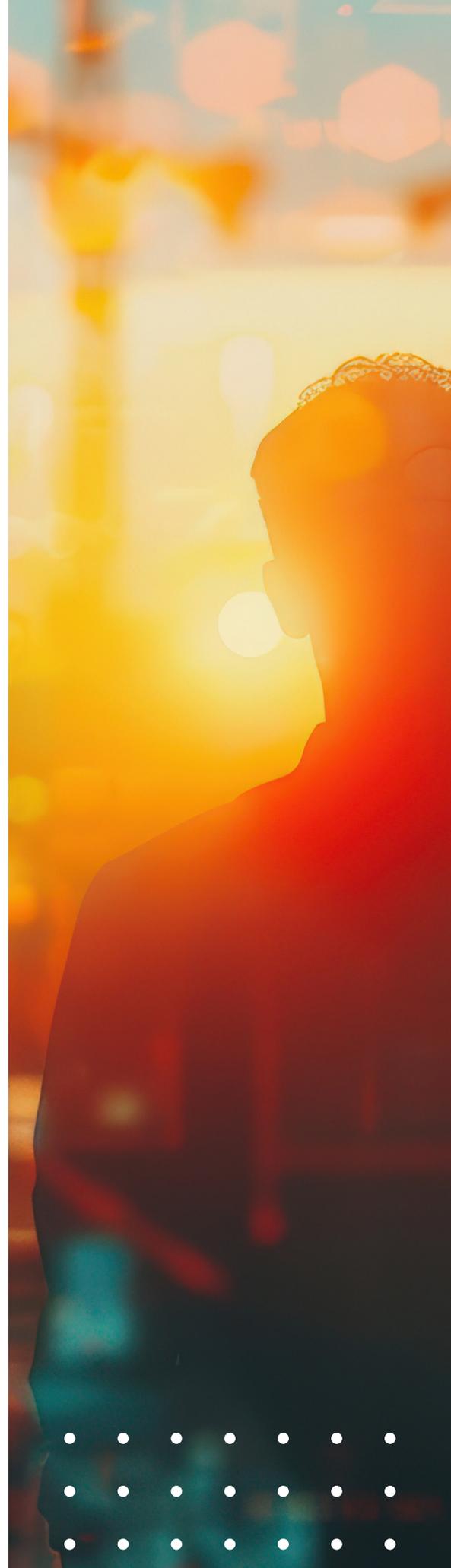
01 Im Fokus: Zukunftskompetenzen für Führungskräfte

02 Gesamttrends im Zeitverlauf

- Das Talentklima im Trend
- Aktuelle Talentlage und erwartete Entwicklung

03 Anhang

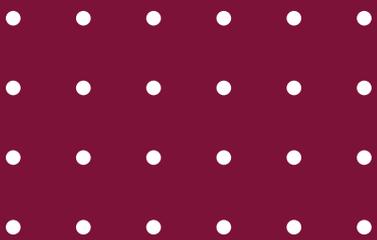
Erläuterungen zum TKI
sowie zur Datenerhebung





**Im Fokus:
Zukunfts-
kompetenzen
für Führungskräfte**

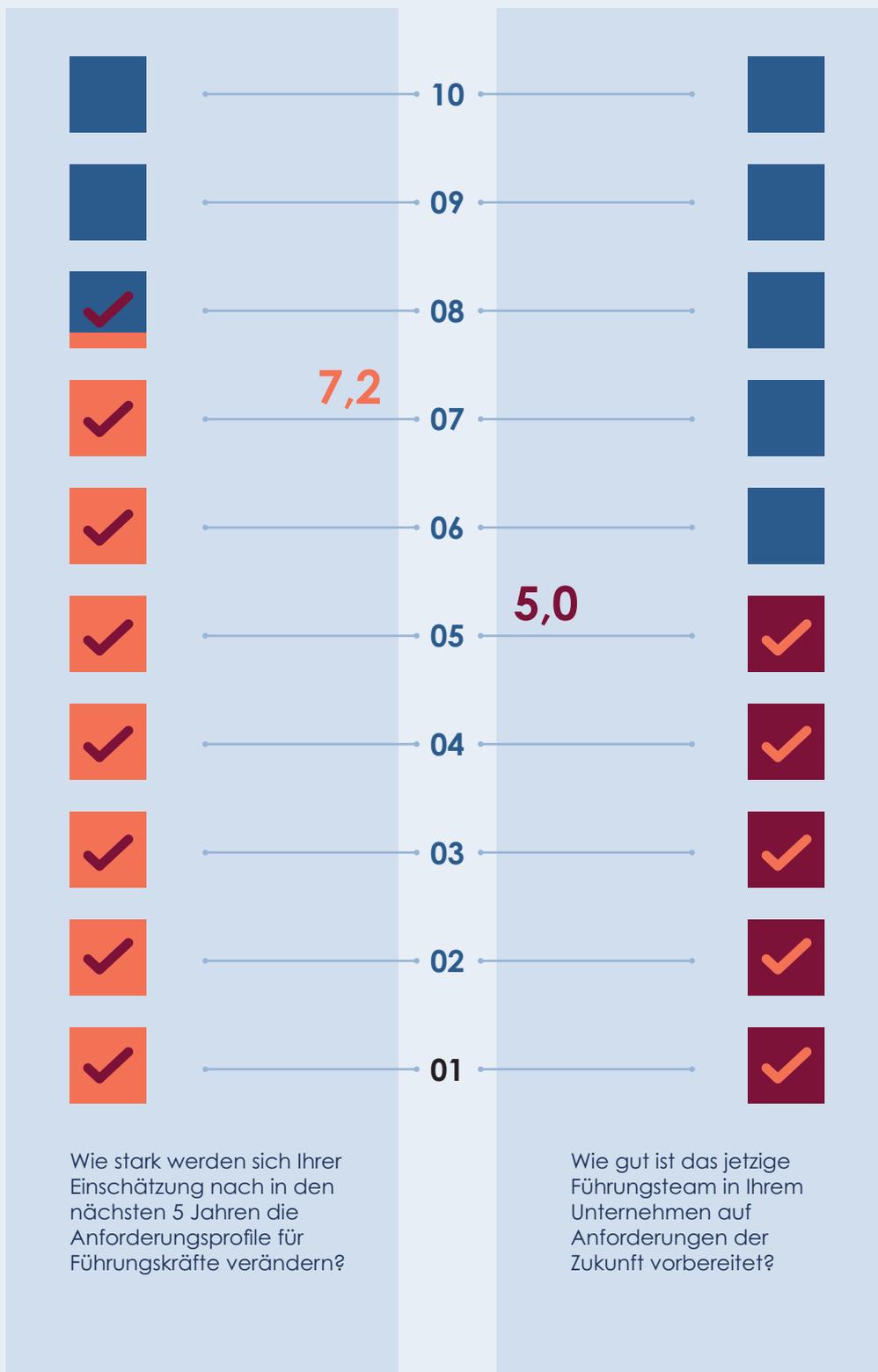
01



Im Fokus: Zukunftskompetenzen für Führungskräfte

Führungskräfte sind auf geänderte Anforderungen nicht ausreichend vorbereitet

Sowohl disruptive Veränderungen als auch tagesaktuelle Krisen werden Führungskräfte in Zukunft nicht nur mehr, sondern auch anders fordern. Die befragten Expert*innen prognostizieren eine starke Veränderung in den Anforderungen. Auf diese sind jedoch viele der Führenden noch nicht ausreichend vorbereitet. Die befragten Unternehmen schätzen die Befähigung ihrer Führungsteams mit Blick auf die Zukunft lediglich auf einem mittleren Niveau ein.



Durchschnittswerte auf einer Skala von 0 (überhaupt keine Veränderung/überhaupt nicht vorbereitet) bis 10 (sehr starke Veränderungen/sehr gut vorbereitet)

Im Fokus: Zukunftskompetenzen für Führungskräfte

Navigating the world of tomorrow

(Unternehmerische Skills)

Veränderungen und Krisen fordern Führungskräfte darin, ihre Verantwortungsbereiche und Teams sicher durch turbulente Zeiten zu navigieren. Dabei steht nach Einschätzung der Befragten weniger die praktische Fähigkeit zum Krisenmanagement im Vordergrund als vielmehr die persönliche Kompetenz, positiv zu bleiben und Optimismus zu vermitteln. Aufbauend auf diesem Glauben an den Erfolg benötigen erfolgreiche Führungskräfte vor allem Change-Management-Kompetenzen für die Gestaltung disruptiver Veränderungsprozesse.

Optimismus und Zukunftsorientierung

Positiver Blick und Hoffnung
trotz starker Präsenz von Krisen



Ambiguitätstoleranz

Uneindeutigkeit aushalten können



4,2



4,0



Umgang mit disruptiven Veränderungen

Kompetentes Change
Management nicht nur für
evolutionäre Weiterentwicklungen

Krisenmanagement

„Troubleshooting“ auch
bei Unsicherheit und Risiken



Durchschnittswerte auf einer
Skala von 0 (wenig) bis 5 (viel)

Im Fokus: Zukunftskompetenzen für Führungskräfte

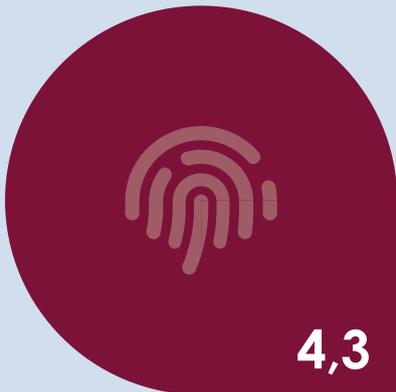
Providing guidance and support

(Leadership skills)

In der Menschenführung zeigt sich ein homogenes Bild. Die Fähigkeit, Sinn und Identität zu stiften, wird genauso als sehr relevant gesehen wie Fähigkeit und Wille zur Potenzialförderung und das empathische Beziehungsmanagement. Die kulturelle Weiterentwicklung des eigenen Verantwortungsbereichs stellt hingegen von allen 16 bewerteten Zukunftskompetenzen die Fähigkeit mit der geringsten Bedeutung dar.

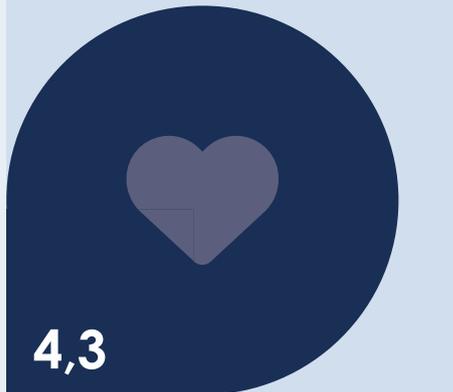
Sinn und Identität stiften

Zusammengehörigkeit in Zeiten von Vereinzelung erzeugen



Beziehungsmanagement und Empathie

Persönliche Bindungskraft auch bei geringer werdender Nähe erzeugen.



Mikro-Kultur schaffen

Kulturelle Weiterentwicklungen auch im Kleinen aktiv fördern und gestalten

Potenzial erkennen und fördern

Unterschiedliche Menschen stärker und kompetenter machen

Durchschnittswerte auf einer Skala von 0 (wenig) bis 5 (viel)

Im Fokus: Zukunftskompetenzen für Führungskräfte

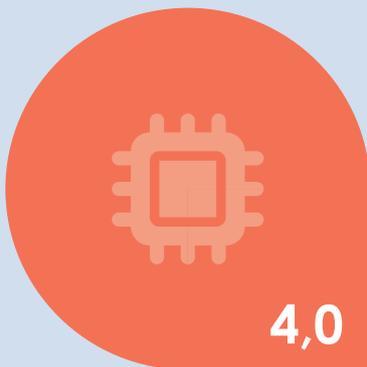
Thinking and deciding in an AI age

(Problemlösung und Entscheidung)

Entscheidungsfähigkeit ist der Top-Scorer der Zukunftskompetenzen für Führungskräfte. Sie ist aus Sicht der Befragten die zentrale und wichtigste Fähigkeit, um in einer schnellen, unvorhersehbaren Welt handlungsfähig zu bleiben. Trotz der zunehmenden Verbreitung und Weiterentwicklung von Künstlicher Intelligenz, die immer mehr in der Lage ist, fundierte Empfehlungen abzugeben, bleibt die Fähigkeit, eigenständig und situationsgerecht Entscheidungen zu treffen, von grundlegender Bedeutung.

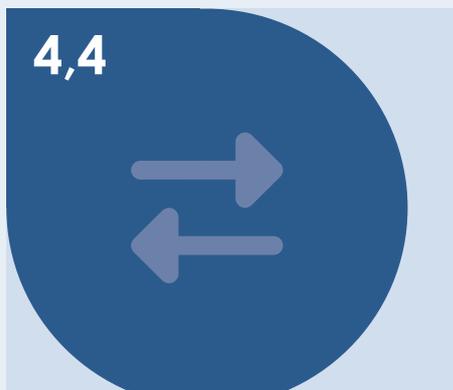
KI-Kompetenz

Die Funktionsweise, Chancen und Grenzen von Künstlicher Intelligenz verstehen



Nutzung von Unterstützungssystemen

KI-Assistenten sinnvoll einsetzen und effektiv nutzen

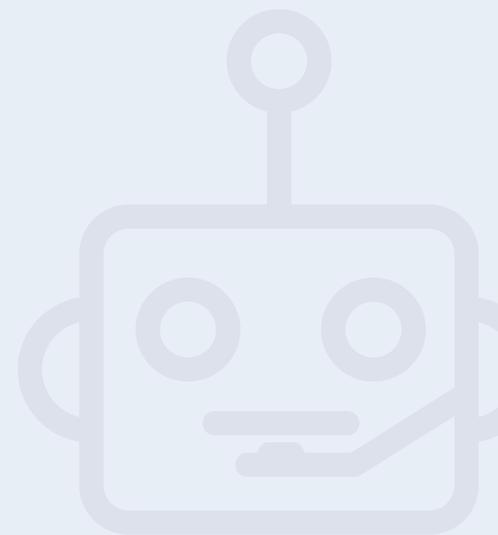


Kritisches Denken

Analyseergebnisse und KI-Empfehlungen kritisch hinterfragen können

Entscheidungsfähigkeit

Eigenständige Urteilsbildung entlang übergeordneter Ziele



Durchschnittswerte auf einer Skala von 0 (wenig) bis 5 (viel)

Im Fokus: Zukunftskompetenzen für Führungskräfte

Focusing in an age of distraction

(Selbstmanagement)

In einer Welt voller Eindrücke, Informationen und Ablenkung erhält Selbstmanagement eine neue Bedeutung. Resilienz ist die mit Abstand wichtigste Kompetenz für Führende im Umgang mit diesen Herausforderungen. Die Fähigkeit, persönliche Ressourcen aufbauen und unter Druck aktivieren zu können, wird es erfolgreichen Führungskräften ermöglichen, handlungsfähig zu bleiben, Rückschläge zu überwinden und ihre Organisationen nachhaltig zu stärken.

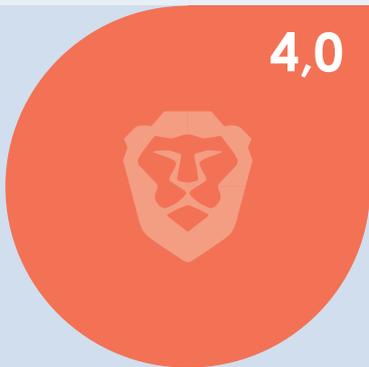
Aufmerksamkeit fokussieren

Digitalen Verlockungen widerstehen, sich konzentrieren können



Agil und inkrementell arbeiten

Themen mit Feedbackschleifen und kontinuierlichen Anpassungen zielorientiert entwickeln



Mut und Risikobereitschaft

Initiative wagen und auch unter Unsicherheit vorangehen

Resilienz

Persönliche Ressourcen aufbauen und unter Druck aktivieren können

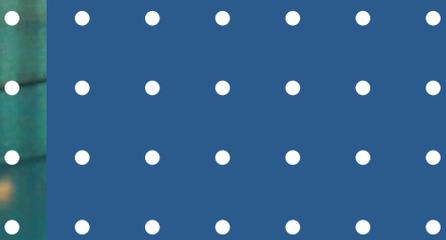
Durchschnittswerte auf einer Skala von 0 (wenig) bis 5 (viel)





Gesamtrends im Zeitverlauf

02

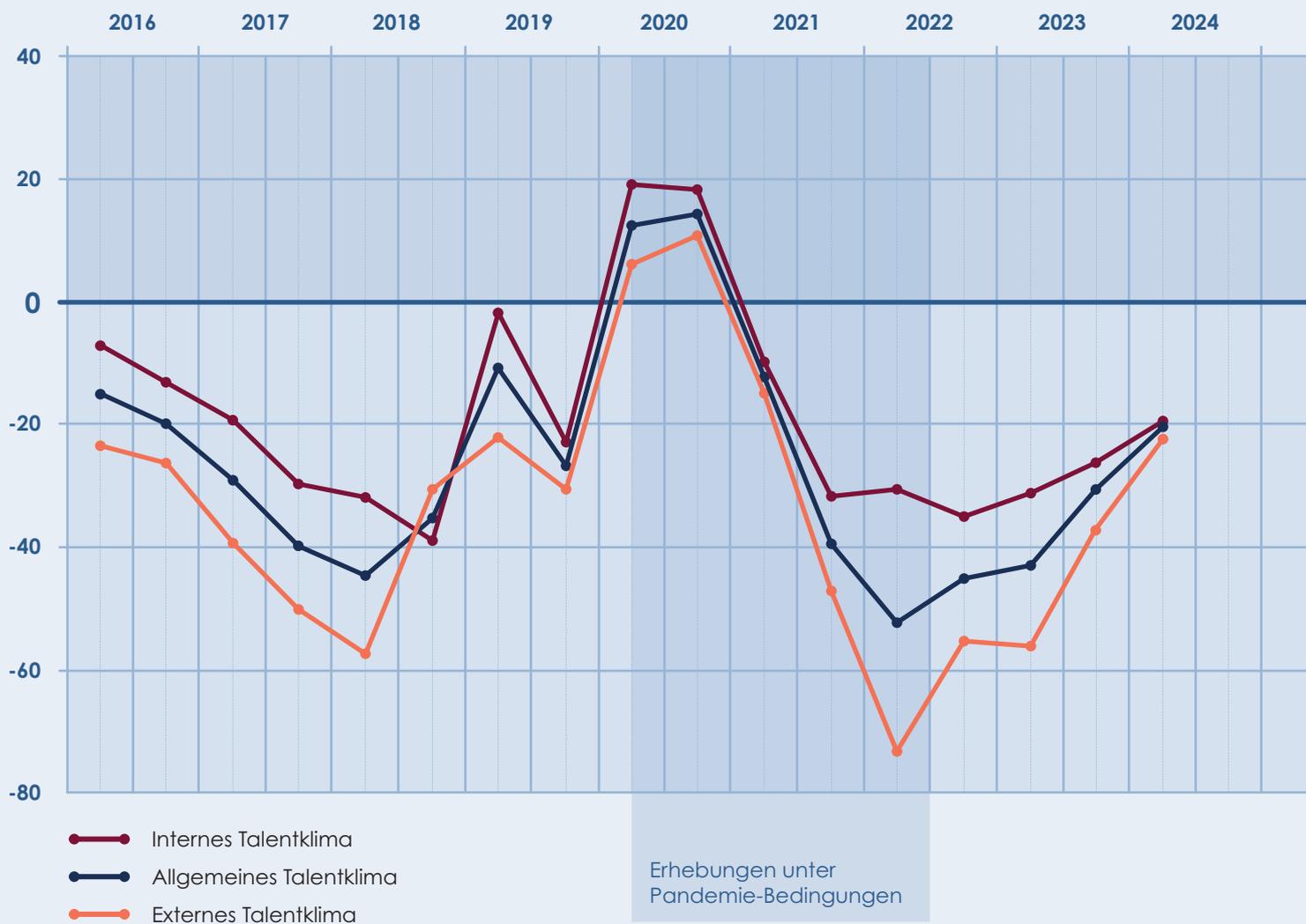


Das Talentklima im Trend

Talentklima zeigt nachhaltigen Positivtrend

Der Positivtrend, der nun bereits seit dem 1. Halbjahr 2022 zu beobachten ist, setzt sich unvermindert fort. Auch wenn das Talentklima absolut gesehen nach wie vor negativ ist, so entspannt sich sowohl der unternehmensinterne als auch der externe Arbeitsmarkt kontinuierlich weiter.

Talentklima* im Zeitverlauf



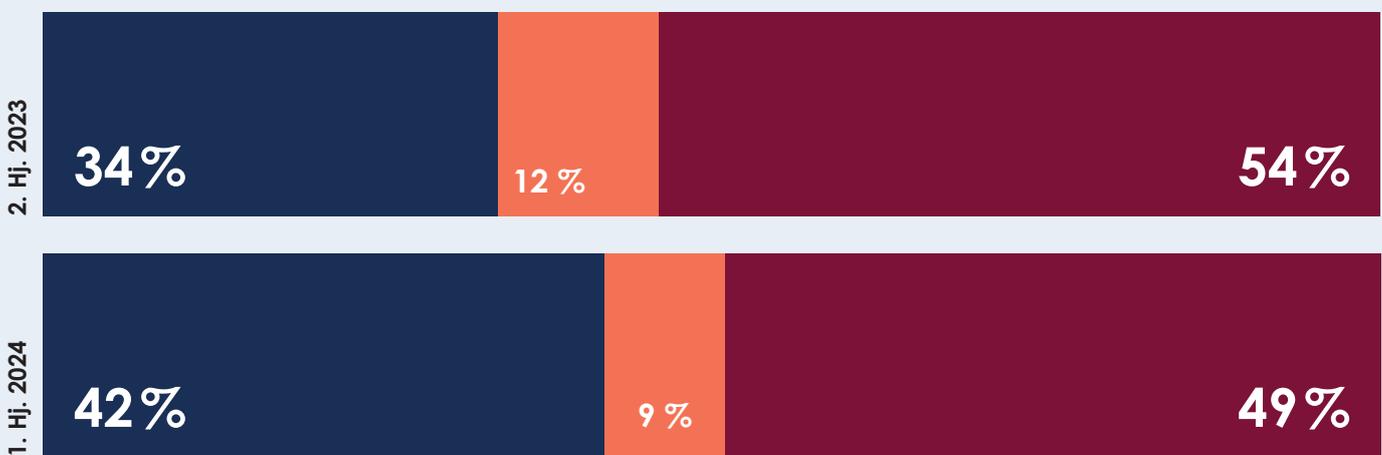
* Angabe in Werten auf einer Skala von -100 bis +100.
Das Talentklima ergibt sich aus der Kombination aus aktueller und erwarteter Einschätzung (genaue Berechnung s. Anhang).

Talentlage

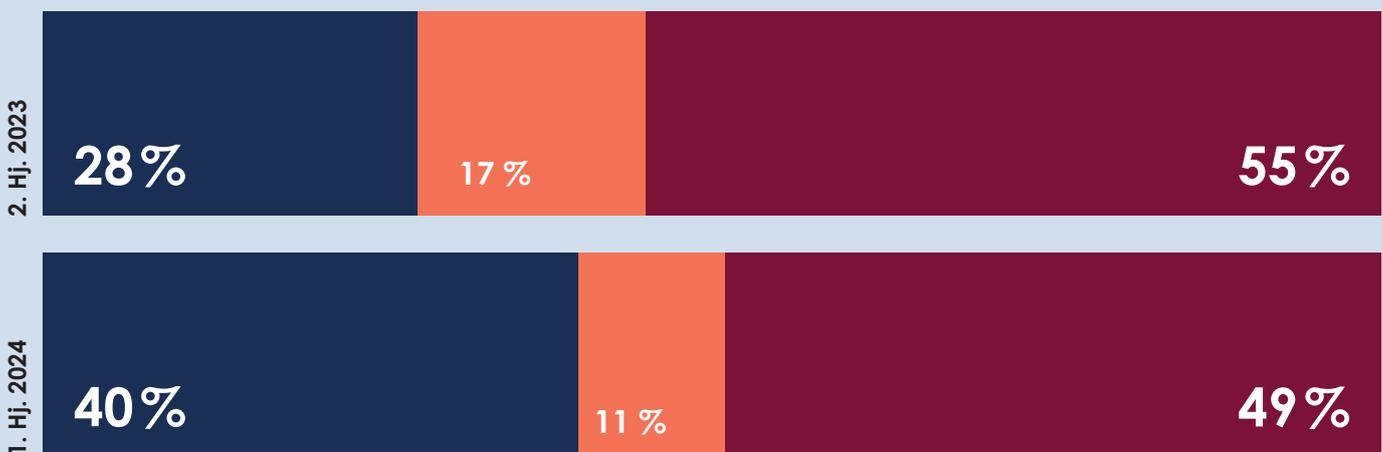
Talente sind insbesondere auf dem externen Arbeitsmarkt leichter verfügbar

Sowohl die Lage auf dem internen als auch auf dem externen Arbeitsmarkt hat sich sichtlich entspannt. Ganz besonders deutlich ist der Positivtrend jedoch auf dem externen Arbeitsmarkt. Hier zeichnet sich eine sehr deutliche Entspannung ab. Während im 2. Halbjahr 2023 nur 28 % der Befragten der Situation als „gut“ bezeichneten, geben aktuell bereits 40 % an, gut Talente auf dem externen Arbeitsmarkt gewinnen zu können.

Interne Verfügbarkeit von Talenten



Externe Verfügbarkeit von Talenten

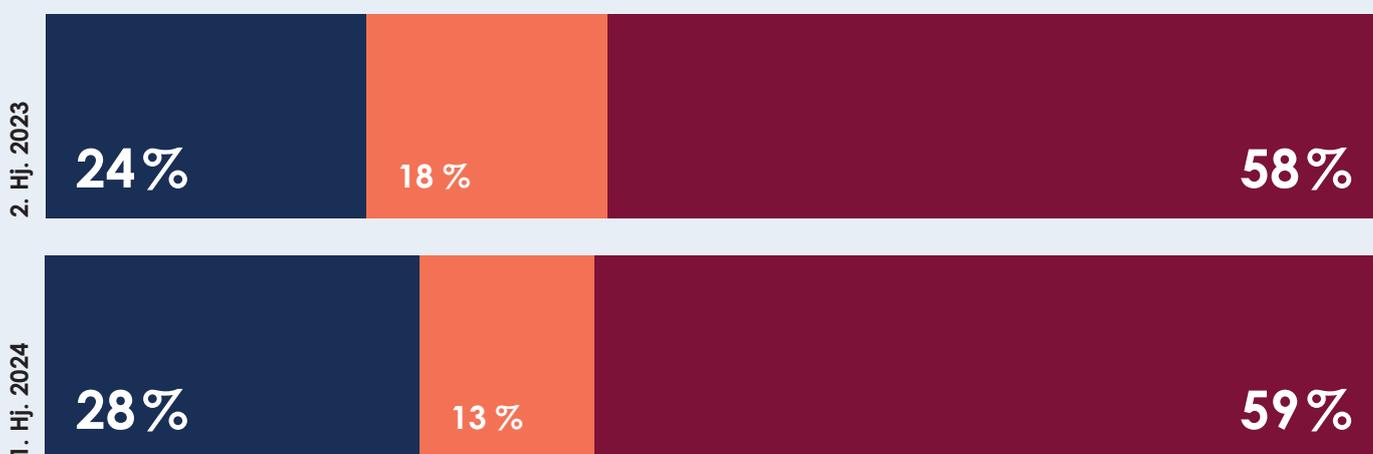


Talenterwartungen

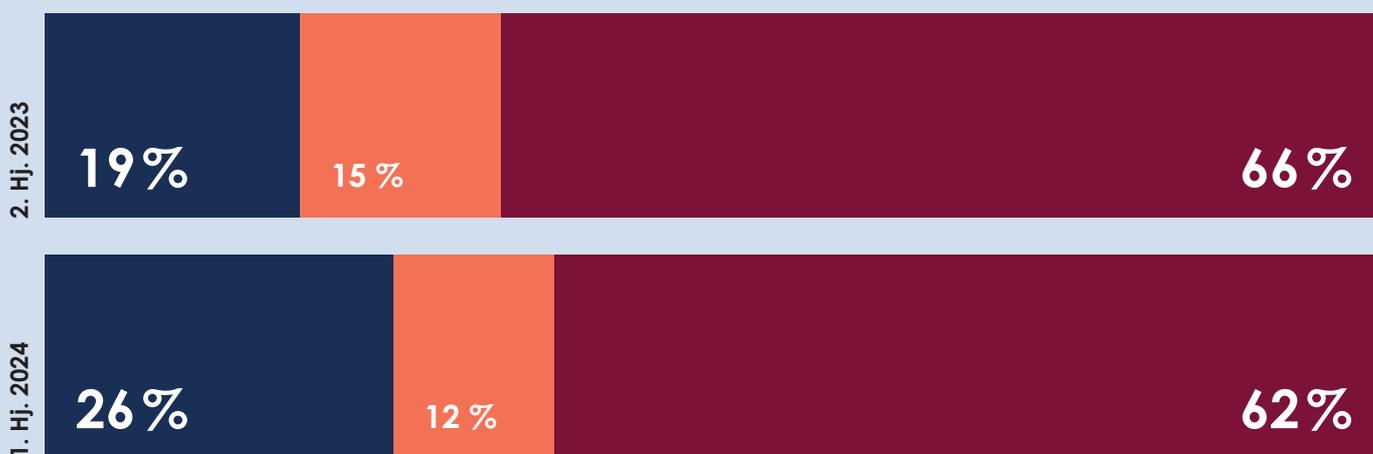
Mehr Optimismus mit Blick auf die Talentverfügbarkeit der Zukunft

Die befragten Experten bleiben trotz deutlicher Entspannung der aktuellen Lage nur verhalten optimistisch. Dennoch haben sich die Prognosen im Vergleich zur vorhergehenden Befragung leicht verbessert. Immer mehr Unternehmen prognostizieren einen nachhaltigen Entspannungseffekt, auch wenn es sich nach wie vor um die Minderheit handelt.

Zukünftige interne Verfügbarkeit von Talenten



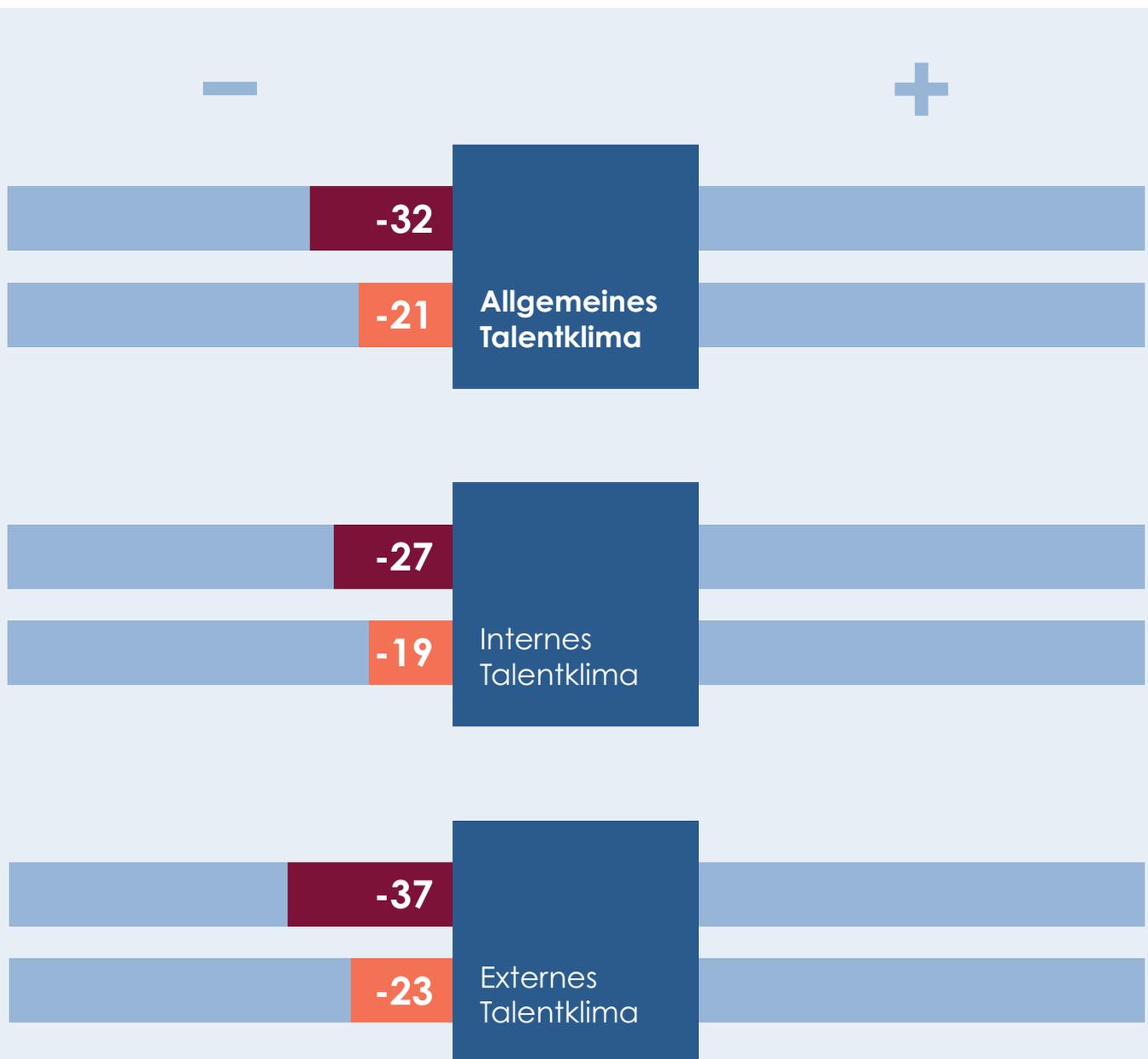
Zukünftige externe Verfügbarkeit von Talenten



Talentklima

Internes und externes Talentklima nähern sich an

Frühere Befragungen zeigten einen deutlichen Unterschied zwischen internem und externem Arbeitsmarkt. Talente vom externen Markt zu gewinnen, wurde als deutlich problematischer bewertet. In der aktuellen Befragung holt das externe Talentklima überraschend deutlich auf. Mit nur 4 Punkten Abstand kommen die befragten Experten zu dem Schluss, dass Talente nahezu genauso gut extern wie intern gewonnen werden können.



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).

-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.

2. Hj. 2023

1. Hj. 2024

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), 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:

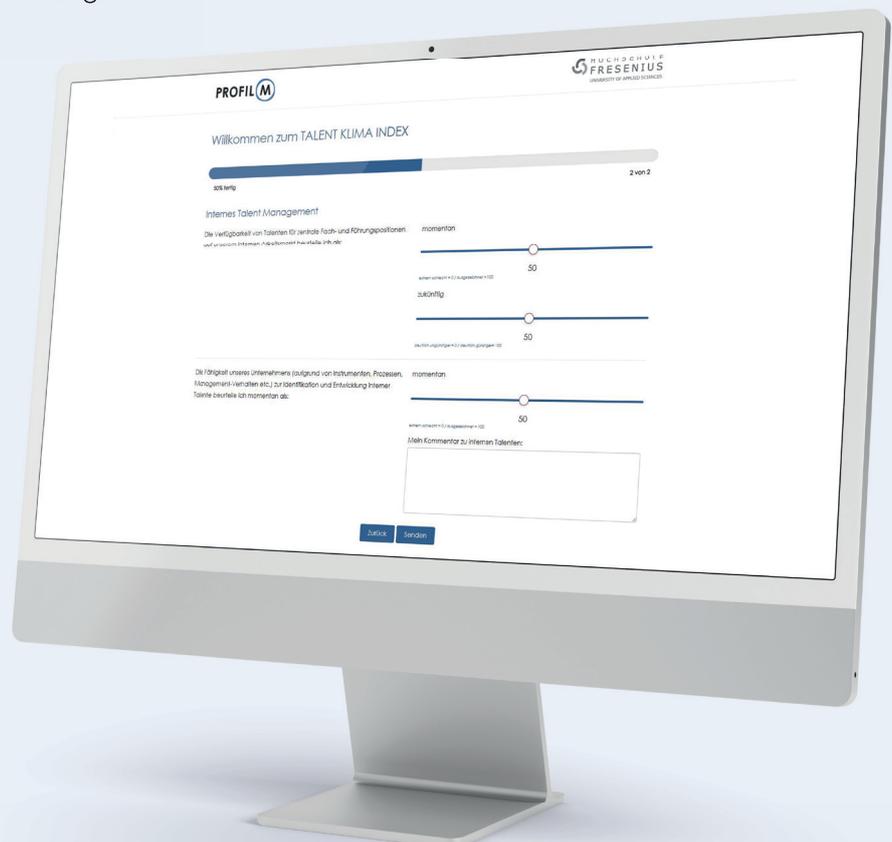
- Die Verfügbarkeit von Talenten für zentrale Fach- und Führungspositionen auf dem externen Arbeitsmarkt – aktuell und zukünftig
- Die Fähigkeit des Unternehmens zur positiven Ansprache externer Talente

Fokusthema der aktuellen Befragung:

- Zukunftskompetenzen für Führungskräfte

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

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

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

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

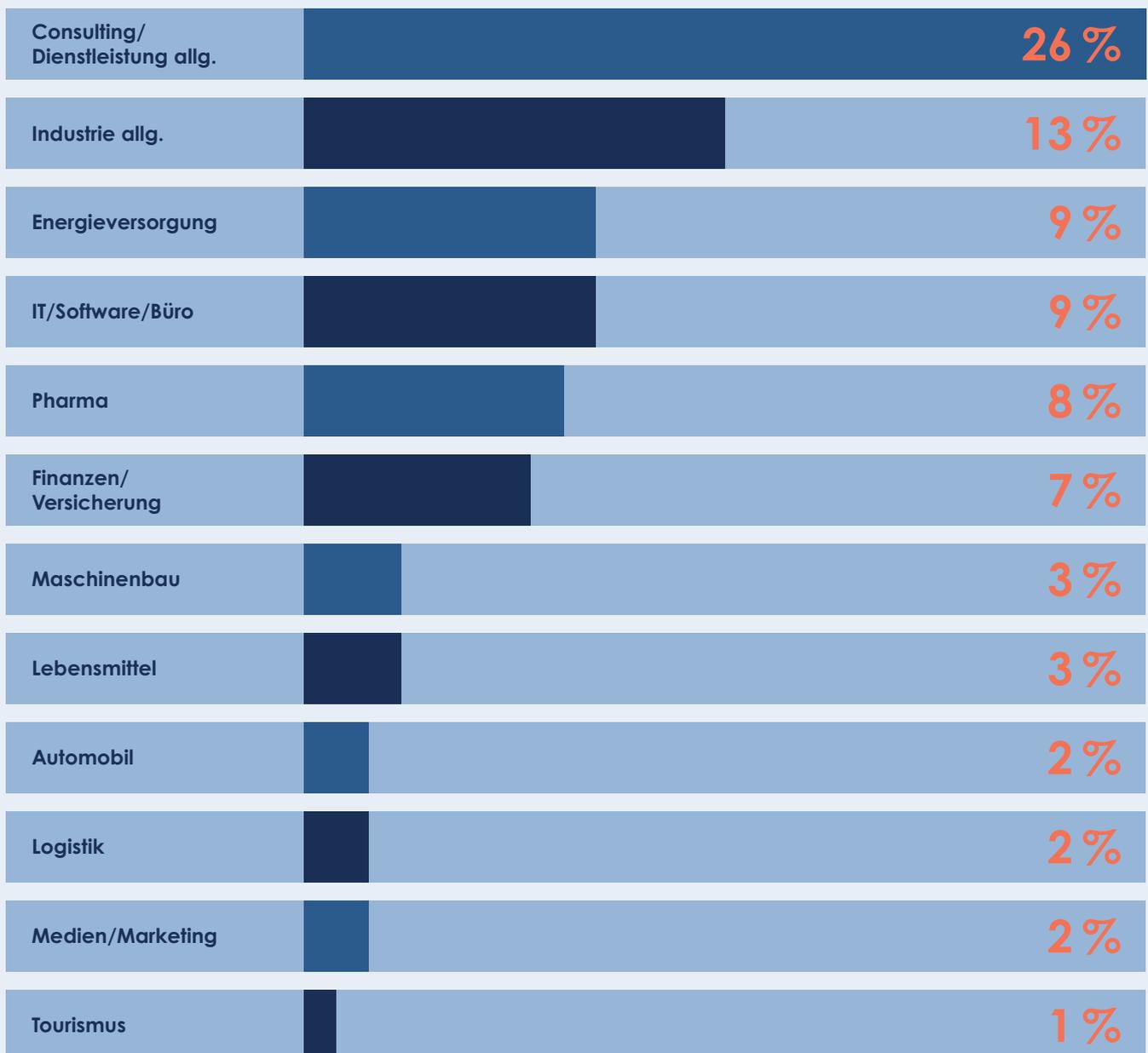
Befragung 1. Halbjahr 2024

Branchenverteilung

Über die Internetseite www.profil-m.de/publikationen/talent-klima-index, diverse Newsletter und Direktansprache wurden Vertretende verschiedener Branchen kontaktiert, woraus 130 auswertbare Datensätze resultierten. Diese verteilen sich folgendermaßen auf die unten dargestellten Branchen:

Branche

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

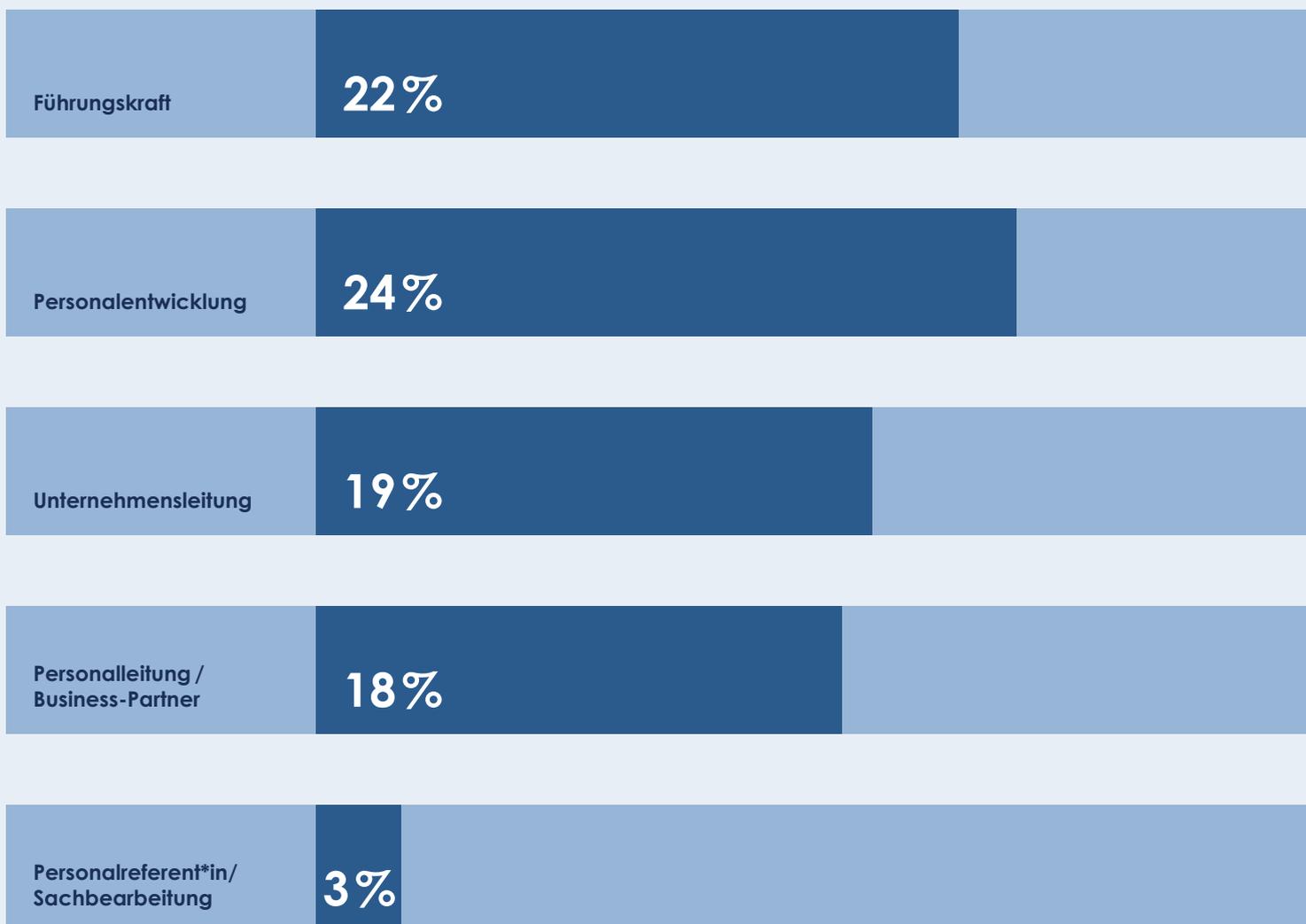


Befragung 1. Halbjahr 2024

Teilnehmende der Befragung nach Funktion

Aktuelle Position

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

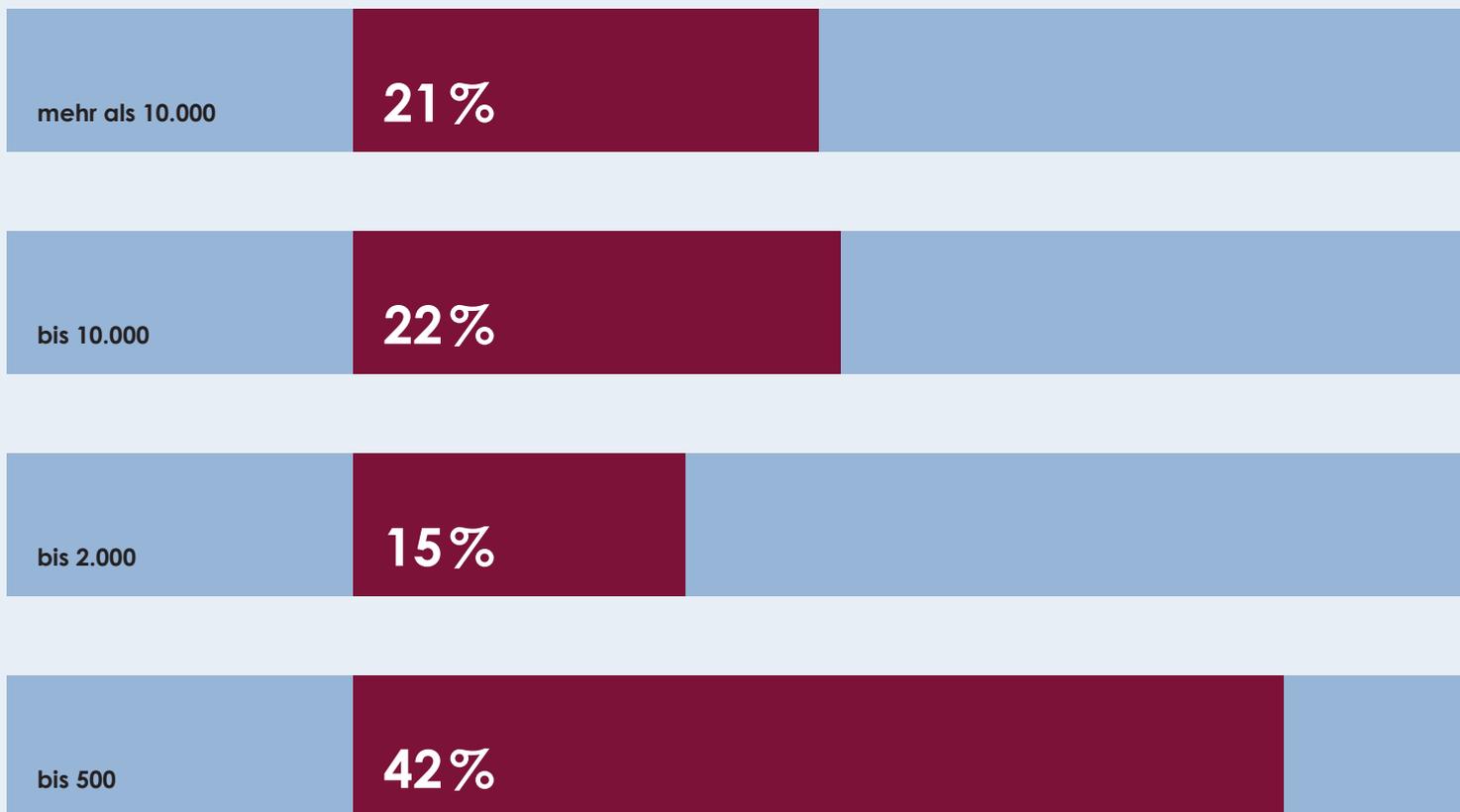


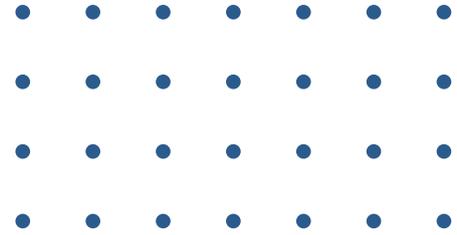
Befragung 1. Halbjahr 2024

Anzahl der Mitarbeitenden in den befragten Unternehmen

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