

Talentmanagement bei log.in Berufsbildung AG – mit Fokus auf unternehmensübergreifende Kooperation



Bachelor Thesis | 8. Juni 2016

an der Hochschule für Angewandte Psychologie
Fachhochschule Nordwestschweiz

Studiengang

Bachelor of Science in Angewandter Psychologie
Arbeits- | Organisations- | Personalpsychologie

Autorin

Alexandra Mahnig

Praxispartner

Markus Jenny | log.in Berufsbildung AG

Betreuung

Dr. Sebastian Ulbrich

Abstract

Der Praxispartner der vorliegenden Bachelor Thesis will Talentmanagement einführen und diesbezüglich unternehmensübergreifend mit Partnerfirmen kooperieren. Zuerst wird der aktuelle theoretische Stand vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und dessen Folgen aufgegriffen sowie die Erfolgsfaktoren für Talentmanagement und unternehmensübergreifende Kooperation erörtert. In einem qualitativen Forschungsdesign wurden sechs leitfadengestützte Experteninterviews bei Partnerfirmen des Praxispartners geführt und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Interviewpersonen waren Experten für Personalentwicklung innerhalb ihrer Unternehmen. Im Ergebnisteil werden eine Momentaufnahme der Umsetzung und Verankerung von Talentmanagement in den untersuchten Partnerfirmen sowie das Interesse an einer Kooperation mit dem Praxispartner dargestellt. Die theoretisch erarbeiteten Erfolgsfaktoren werden mit den empirischen Erkenntnissen in Verbindung gesetzt. Daraus abgeleitet folgen Handlungsempfehlungen an den Praxispartner für die Umsetzung des Vorhabens. Die Bachelor Thesis umfasst 122'899 Zeichen (inklusive Leerzeichen, exklusive Literaturverzeichnis und Anhang).

Schlüsselwörter: Talentmanagement, Nachfolgeplanung, Schlüsselpositionen, unternehmensübergreifende Kooperation im Personalbereich

Danksagung

Ich bedanke mich ganz herzlich bei meinem Betreuer, Dr. Sebastian Ulbrich, für die hervorragende Zusammenarbeit und die lehrreiche fachliche Unterstützung. Bei Fragen bin ich immer auf offene Ohren gestossen, was ich sehr zu schätzen wusste.

Vielen herzlichen Dank auch an meinen Praxispartner log.in, speziell an Markus Jenny, für das mir entgegengebrachte Vertrauen und die gebotene Chance, meine Bachelor Thesis zu einer aktuellen Thematik zu erarbeiten.

Ein weiteres grosses Dankeschön möchte ich Abdullah Redzeqi für das Vertrauen aussprechen. Der zur Verfügung gestellte Forschungsbericht ermöglichte mir spannende Einblicke in die gewonnenen Erkenntnisse zum Thema Talentmanagement im KMU-Netzwerk.

Mein ganz persönlicher Dank geht an die Korrekturleserinnen Christine Bucheli-Müller und Antonia Mahnig für die hilfreichen Anregungen.

Alexandra Mahnig

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Praxispartner, Fragestellungen und Zielsetzung.....	2
1.2	Aufbau der Arbeit und Abgrenzung	2
2	Ausgangslage Praxispartner log.in	4
2.1	Aktueller Stand	4
2.2	Vision.....	5
3	Theoretischer Teil	6
3.1	Talentmanagement.....	6
3.1.1	Verständnis von Talentmanagement in Organisationen	7
3.1.2	Ganzheitliches Talentmanagement-Konzept	10
3.1.3	Identifikation von Talenten.....	11
3.1.4	Entwicklung von Talententente	14
3.1.5	Erfolgsfaktoren von Talentmanagement	16
3.2	Unternehmensübergreifende Kooperation	16
3.2.1	Verständnis von Kooperation	17
3.2.2	Unternehmensübergreifende Kooperation im Personalbereich	18
3.2.3	Erfolgsfaktoren unternehmensübergreifender Kooperation im Personalbereich.....	19
4	Methodischer Teil	21
4.1	Untersuchungsdesign	21
4.2	Fallauswahl	21
4.3	Datenerhebung.....	22
4.3.1	Haupterhebung.....	22
4.3.2	Herbeiziehen von anderen Datenquellen	23
4.4	Durchführung, Aufbereitung und Auswertung.....	23
5	Ergebnisse	25
5.1	Talentmanagement bei Partnerfirmen von log.in	25
5.1.1	BLS.....	25
5.1.2	RhB.....	26
5.1.3	SBB (K-PV-I)	28
5.1.4	Swissport.....	30
5.2	Haltung der Partnerfirmen gegenüber einer Kooperation mit log.in.....	32
5.2.1	BLS.....	32
5.2.2	RhB.....	32
5.2.3	SBB-I.....	33
5.2.4	SBB-K.....	33
5.2.5	SBB-PV.....	34

5.2.6	Swissport.....	34
5.3	Mögliche Schnittstellen für eine Kooperation	34
5.3.1	BLS.....	35
5.3.2	RhB.....	35
5.3.3	SBB-I.....	35
5.3.4	SBB-K.....	35
5.3.5	SBB-PV.....	36
5.3.6	Swissport.....	36
5.4	Ergebnisinterpretation.....	36
5.4.1	Talentmanagement bei Partnerfirmen	36
5.4.2	Kooperation mit log.in	38
6	Handlungsempfehlungen an log.in.....	39
6.1	Umsetzung Talentmanagement bei log.in.....	39
6.1.1	Zur Planungsvorbereitung.....	39
6.1.2	Für die Konzeptplanung	39
6.1.3	Bei der Umsetzung.....	40
6.2	Kooperation mit Partnerfirmen	41
6.2.1	Vor Kontaktaufnahme mit Partnerfirmen.....	41
6.2.2	Absprache mit Partnerfirmen	41
6.2.3	Ergänzende Empfehlungen pro Partnerfirma	42
7	Diskussion und Fazit.....	43
8	Abbildungsverzeichnis.....	45
9	Tabellenverzeichnis.....	45
10	Literaturverzeichnis	46
11	Anhang.....	50

1 Einleitung

Seit dem Ausruf zum „war for talents“ durch Chambers et al. (1998, S. 44) sind beinahe zwei Jahrzehnte vergangen und der Artikel wurde unzählige Male zitiert sowie Folgeartikel publiziert. Seit damals nimmt der Begriff *Talent* einen grossen Stellenwert bei Praktikerinnen und Praktikern sowie Forschenden im Feld des Human Resource Managements (HRM) ein (Hirschi, Uhe & Jänsch, 2014). Die Studie *Creating People Advantage 2013* der Boston Consulting Group (Strack et al., 2013) zeigt, dass die an der Befragung beteiligten Unternehmen Talentmanagement als das wichtigste Thema der Zukunft im HRM erachten und gleichzeitig auch als das Kritischste, wenn die Wichtigkeit mit der tatsächlichen Umsetzung und Leistungsfähigkeit verglichen wird. Wer in der aktuellen Fachliteratur zum Thema Talentmanagement recherchiert, kommt an Schlagworten, wie demographischer Wandel, Fachkräftemangel, Wertewandel, Wissensmigration, Mitarbeiterbindung oder transparenter Arbeitsmarkt nicht herum, welche die Notwendigkeit von Talentmanagement begründen (vgl. Gutmann & Gatzke, 2015; Jacob & Schutz, 2011; Ritz & Sinelli, 2011). Der demographische Wandel, aufgrund von steigenden Lebenserwartungen und sinkenden Geburtenraten (Hirschi et al., 2014), führt vor allem in den westlichen Industrienationen zu einem zunehmenden Fach- und Führungskräftemangel (Gutmann & Gatzke, 2015). Eine Folge des demographischen Wandels ist die aktuelle und noch weiter bevorstehende Pensionierungswelle der Baby-Boomer-Generation, während gleichzeitig immer weniger Hochschulabsolventen nachfolgen (Jacob & Schutz, 2011). Dies konfrontiert Unternehmen mit einem massiven Umbruch der Zusammensetzung ihrer Mitarbeitenden. Mit dem demographischen Wandel gehen weitere Umstände einher, welche diesen verstärken, wie der sogenannte Wertewandel. Der aktuell laufend in den Arbeitsmarkt eintretenden Generation Y, zwischen 1980 und 1999 Geborenen, wird attestiert, dass sie andere Anforderungen ihren Arbeitsplatz stellen (Gutmann & Gatzke, 2015). Für sie haben Selbstbestimmung, Selbstverwirklichungsmöglichkeiten oder eine ausgewogene Work-Life-Balance eine hohe Priorität. Der Generation Y wird weiter nachgesagt, dass ihre Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber, im Vergleich zu vorangehenden Generationen, abnimmt (vgl. Gutmann & Gatzke, 2015; Jacob & Schutz, 2011). Dies führt dazu, dass die Mitarbeiterbindung immer wichtiger wird. Durch die vielen Pensionierungen, aber auch durch die Globalisierung und Öffnung von geografischen und kulturellen Grenzen geht den Unternehmen Wissen verloren. Eine Wissensmigration findet aktuell vor allem im Bereich der hochqualifizierten Arbeitskräfte statt (vgl. Gutmann & Gatzke, 2015; Hirschi et al., 2014). Unternehmen sollten deshalb nicht tatenlos zusehen, sondern dagegen steuern, indem sie mittels Talentmanagement Talente identifizieren, anziehen und halten, wie es die Studie *Creating People Advantage 2010* postuliert (Strack et. al 2010). Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass die Qualität von HRM und Personalentwicklung mit dem Unternehmenserfolg zusammenhängen (vgl. Axelrod, Handfield-Jones & Welsch, 2001; Bassi & McMurrer, 2007, Becker & Huselid, 1998; Wucknitz, 2009). Olbert-Bock et al. (2015) postulieren, dass Personalentwicklung und Talentmanagement im Hinblick auf ihre Wettbewerbsfähigkeit gerade für Klein- und Mittelbetriebe (KMU) zentral sind, um die Ar-

beitgeberattraktivität zur fördern, Mitarbeitende zu binden sowie um spezifische Kompetenzen aufzubauen, welche am Markt nicht direkt verfügbar sind.

1.1 Praxispartner, Fragestellungen und Zielsetzung

Mit der log.in Berufsbildung AG wurde der ideale Praxispartner gefunden, um eine praxisrelevante Fragestellung im Kontext des einleitend dargelegten Themenfeldes zu bearbeiten. Detaillierte Angaben zur Ausgangslage des Praxispartners folgen im Kapitel 2. Die Geschäftsleitung von log.in arbeitet seit Herbst 2015 daran, im Rahmen ihrer strategischen Ausrichtung, eine systematische Nachfolgeplanung einzuführen. Weiter plant sie, ein strategisches Talentmanagement aufzubauen und haben Interesse diesbezüglich mit Partnerfirmen zusammen zu arbeiten. Das Ziel der vorliegenden Bachelor Thesis ist es, diesen Prozess mit den folgenden Fragestellungen zu unterstützen:

Fragestellung 1: Wie betreiben Partnerfirmen von log.in Talentmanagement?

Fragestellung 2: Wie stehen Partnerfirmen einer potenziellen Kooperation mit log.in bezüglich Talentmanagement gegenüber und wo gibt es Schnittstellen?

Fragestellung 3: Wie könnte ein unternehmensübergreifendes Talentmanagement bei log.in umgesetzt werden?

Es folgt die Beschreibung des Aufbaus der Arbeit sowie eine thematische Abgrenzung.

1.2 Aufbau der Arbeit und Abgrenzung

Im Kapitel 2 wird die Ausgangslage des Praxispartners beschrieben. Das Kapitel 3 ist der theoretischen Aufarbeitung der beiden Begriffe *Talentmanagement* und *Kooperation* gewidmet. Im Kapitel 4 wird das methodische Vorgehen vorgestellt. Die Ergebnisse der Erhebung werden im Kapitel 5 präsentiert und interpretiert sowie im Kapitel 6 Handlungsempfehlungen an den Praxispartner abgegeben. Im Kapitel 7 werden die gewonnen Erkenntnisse diskutiert, kritisch reflektiert und ein Fazit gezogen.

Talentmanagement kann als Teil der strategischen Personalentwicklung betrachtet werden (Meifert, 2013). Diese wiederum wird aus betriebswirtschaftlicher Sicht als Teil von HRM betrachtet (vgl. Becker, 2013; Meifert, 2013). Aus der psychologischen Perspektive wird die Personalentwicklung als ein bedeutender Teil der Personalpsychologie betrachtet (Schuler, 2014). Offensichtlich treffen sich bei dieser Thematik zwei Disziplinen und der Berührungspunkt ist der Mensch in Organisationen (Werkmann-Karcher & Rietiker, 2010). Es handelt sich somit um eine Querschnittsdisziplin. Obwohl der Fokus der vorliegenden Arbeit bei der psychologischen Perspektive liegt, werden im Sinne von Olbert-Bock, Redzepi und Pauli (2015) beide Sichtweisen sinnvoll und pragmatisch integriert. Zudem wird aus personalpsychologischer Perspektive vor allem die Organisationsicht eingenommen, unter der Berücksichtigung des Individuums. KMU verfügen nicht über die gleichen Rahmenbedingungen und Ressourcen wie Grossunternehmen, wenn es um Themen wie Personalentwicklung und Talentma-

nagement geht. Der Praxispartner log.in gilt gemäss der Definition des Bundesamtes für Statistik (2016) mit seinen rund 140 Mitarbeitenden als KMU. Dieser Umstand wird bei der vorliegenden Arbeit berücksichtigt; insbesondere beim Ableiten der Handlungsempfehlungen an den Praxispartner.

2 Ausgangslage Praxispartner log.in

log.in ist ein Ausbildungsbetrieb und organisiert für die Welt des öffentlichen Verkehrs (öV) marktorientierte Berufslehren, Praktika und weiterführende Ausbildungen. Der grösste Partner sind die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB), welche gleichzeitig auch Hauptaktionäre von log.in sind. log.in bildet aber auch einen Grossteil der Lernenden für die BLS, Rätische Bahn (RhB), Swiss und Swissport aus. Insgesamt arbeitet log.in mit über 60 Partnerfirmen zusammen und bereitet über 1'800 Lernende in 25 verschiedenen Berufslehren auf ihre eidgenössischen Abschlüsse vor. log.in beschäftigt rund 140 Mitarbeitende und ist eher flach organisiert. Dem Geschäftsführer sind die drei Hauptbereiche *Kunden und Konzepte*, *Ausbildung* sowie *Finanzen und Services* untergeordnet. Der Grossteil der Mitarbeitenden ist im Bereich *Ausbildung* beschäftigt. Die Ansprechperson für die vorliegende Bachelor Thesis ist als *Leiter Personal* im Bereich *Finanzen und Services* tätig. Ein Kurzportrait des Praxispartners ist im Anhang a zu finden. Es wird nun auf die aktuelle Ausgangslage im Kontext der Fragestellungen eingegangen.

2.1 Aktueller Stand

log.in betrieb bis anhin weder eine systematische Nachfolgeplanung noch ein strategisches Talentmanagement. Im Rahmen des Risikomanagements entschied die Geschäftsleitung 2015, einen Nachfolgeplanungsprozess für Schlüsselpositionen aufzubauen, um das Risiko *Personalressourcen entsprechen nicht dem Bedarf* zu steuern. In der Zwischenzeit wurden für log.in relevante Schlüsselpositionen nach festgelegten Kriterien definiert (Anhang b). Von Januar bis März finden die jährlichen Mitarbeitergespräche (MAG) statt. In Anlehnung an die SBB-Instrumente wurde für das MAG 2016 für die Potenzi-aleinschätzung das Leistungs-Potenzial-Portfolio aufgenommen. Im Anhang c findet sich eine Beschreibung zur Anwendung dieses Leistungs-Potenzial-Portfolios der SBB. Die Leistungsbeurteilung erfolgt aufgrund der Stellenbeschreibung sowie dem log.in-Kompetenzmodell, welches mit einem Beispiel im Anhang d zu finden ist. Separate Anforderungsprofile pro Funktion existieren nicht. Mindestanforderungen pro Funktion sind Bestandteil der Stellenbeschreibungen. Aktuell ist der *Leiter Personal* im Auftrag der Geschäftsleitung mit der Umsetzung und der Nachfolgeplanung der definierten Schlüsselpositionen beschäftigt. Dafür ist ebenfalls geplant, ein SBB-Instrument zu verwenden: den Borwick (Anhang c). Neben der systematischen Nachfolgeplanung strebt log.in ein strategisches Talentmanagement an. In Anlehnung an die bei den SBB stattfindenden Management-Development-Konferenzen (MDK) plant log.in eigene Talentkonferenzen durchzuführen, in welchen zum einen potenzielle Nachfolger für Schlüsselpositionen definiert werden und zum anderen Talente und deren Entwicklungspotenzial besprochen werden sollen. Der Geschäftsführer von log.in nimmt jährlich an der MDK des SBB Konzerns im Bereich HR/Bildung teil. Er nimmt dort in der Funktion als Verantwortlicher Leistungsbereich Grundbildung des SBB Konzerns teil, welche er neben seiner Tätigkeit als Geschäftsführer von log.in ausübt.

2.2 Vision

Zurzeit betrachtet log.in Mitarbeitende als Talente, welche eine sehr gute Leistung auf ihrer aktuellen Position zeigen und Potenzial für einen weiteren Schritt zugetraut wird. Talente können Führungskräfte und angehende Führungskräfte, aber auch Fachkräfte sein. Da log.in in einer eher flachen Hierarchie aufgestellt ist und es viele Positionen der gleichen Funktion gibt, können Mitarbeitenden nur beschränkte Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden. Deshalb ist die Vision von log.in, bezüglich Talentmanagement und Nachfolgeplanung mit Partnerfirmen zusammen zu arbeiten, für welche sie Lernende ausbilden. Dies würde die Planung von unternehmensübergreifenden Laufbahnen und Entwicklungsmassnahmen ermöglichen mit dem Endziel, Talente im System öV zu halten. Als Beispiel nannte der *Leiter Personal* im Gespräch den Wunsch nach einer verstärkten Kooperation mit Partnerfirmen im Gleisbau, da gerade dort die Rekrutierung von Lernenden aber auch von *Berufsbildner/innen* immer schwierig werde. Die Geschäftsleitung hat beschlossen, potenzielle Kooperationen mit den folgenden Partnerfirmen zu prüfen: SBB, BLS, RhB, Swiss und Swissport.

3 Theoretischer Teil

Dass es sich beim Thema *Talentmanagement* um eine wichtige, aktuelle Thematik für Unternehmen handelt, konnte in der Einleitung dargelegt werden. Deshalb wird im vorliegenden theoretischen Teil das Kapitel 3.1 dem aktuellen Stand der Fachliteratur und Forschung zum Thema *Talentmanagement* gewidmet. Im Kontext der Vision von log.in nimmt das Thema der *unternehmensübergreifenden Kooperation* einen grossen Stellenwert ein. Diese Thematik wird im Kapitel 3.2 theoretisch aufgegriffen.

3.1 Talentmanagement

Sprachwissenschaftlich liegt der Ursprung im Altgriechischen (Gutmann & Gatzke, 2015). Im Duden (2016b) wird der Begriff *Talent* als eine „Begabung, die jemand zu ungewöhnlichen bzw. überdurchschnittlichen Leistungen auf einem bestimmten, besonders auf künstlerischem, Gebiet befähigt“ definiert. Welches Verständnis haben nun Organisationen vom Begriff Talent? Geht es um das Managen von hochbegabten Mitarbeitenden? Was beinhaltet der Begriff Talentmanagement genau? Und wie sollte Talentmanagement in Organisationen verankert und umgesetzt werden? Aufgrund der positiven Besetzung weist der Begriff eine grosse Popularität auf, was dazu führt, dass oft sämtliche Massnahmen des HRM oder der Personalentwicklung als Talentmanagement bezeichnet werden (Ritz & Sinelli, 2013). Zunächst wird auf die psychologische Verankerung der Thematik rund um Personalentwicklung eingegangen. Die Personalpsychologie kombiniert gemäss Schuler (2014) zwei Perspektiven: diejenige des Individuums und diejenige der Organisation. Aus der Sicht des Individuums geht es um Berufswahl und Stellenwahl, persönliche und berufliche Entwicklung, Bereitschaft sich in eine Organisation zu integrieren und sich an sie zu binden (Schuler, 2014). Aus der Organisationssicht andererseits, geht es um Bestimmung von Anforderungen, Personalmarketing und Personalauswahl, Leistungsbeurteilung, Förderung von betrieblicher Sozialisation, Training, Motivation und Commitment sowie Personalentwicklung (Schuler, 2014). Organisationen sollten sich mit den beruflichen Selbstbildern von Mitarbeitenden, in Abstimmung mit der Organisationskultur, auseinandersetzen, denn sie benötigen für ihre Zielerreichung zufriedene, leistungsfähige und motivierte Mitarbeitende, welche sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen (Schreiber & Rietiker, 2010). Damit Mitarbeitende leistungsfähig sind, müssen sie ihren Aufgaben gewachsen sein und die nötigen Kompetenzen mitbringen, beziehungsweise entwickeln können. Damit dies passieren kann und Mitarbeitende Leistung oder Performance, wie Leistung im HRM genannt wird, zeigen können, spielen verschiedene Einflussfaktoren zusammen. Welche Faktoren dies sind, wird im vielzitierten AMO-Modell (vgl. Abbildung 1) dargestellt (Boxall & Purcell, 2016). Das Modell beruht auf verschiedenen psychologischen Erkenntnissen und wird in vielen einschlägigen HRM-Publikationen postuliert. Die zentrale Aussage des Modells besagt, dass die Performance eines Individuums von drei Faktoren beeinflusst wird (Boxall & Purcell, 2016, S. 155): Erstens ob es die Befähigung, in Form von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, für die Performance hat: Ability (*A*). Zweitens ob es über die nötige Motivation für die Performance verfügt: Motivation (*M*). Und

drittens ob es die Möglichkeit zur Performance hat, in Form von angemessenen Rahmenbedingungen, wie Zuständigkeit und Handlungsspielraum: Opportunity (*O*). Kurz gefasst geht es um das Können, Wollen und Dürfen eines Individuums. Das Modell vereint weiter sehr anschaulich die beiden erwähnten Perspektiven der Personalpsychologie, die individuelle und die organisationale (Schuler, 2014), wenn es um die Mitarbeiter-Performance geht und damit schlussendlich um den Unternehmenserfolg. Aus Organisationssicht lässt sich folgendes ableiten: Für die individuelle Performance ist neben den

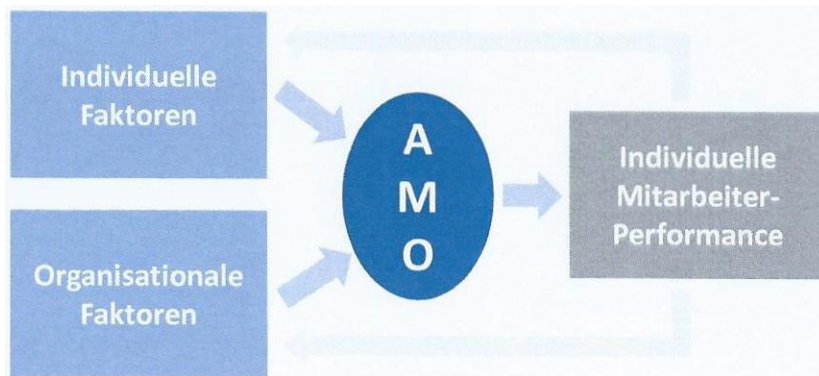


Abbildung 1: AMO-Modell der individuellen Performance (in Anlehnung an Boxall & Purcell, 2016, S. 156)

drei AMO-Ebenen wichtig, als Grundlage eine entsprechende HR-Strategie zu entwickeln, passende Organisationsstrukturen zur Verfügung zu stellen, eine angemessene Organisationskultur zu pflegen (Organisati-

onale Faktoren). Zum anderen sind die individuellen Faktoren eines Mitarbeitenden, wie Er-

fahrung, Intelligenz, Gesundheit oder Persönlichkeit, mit zu berücksichtigen. Bei der Thematik der vorliegenden Arbeit geht es in erster Linie um die Förderung und Entwicklung des Faktors A, des Könnens. Mit dem Modell wird aufgezeigt, dass die Faktoren *M* und *O* sowie individuelle und organisationale Faktoren für die individuelle Mitarbeiterleistung nicht ganz ausser Acht gelassen werden dürfen. Daher wird das Modell als hilfreiche Grundlage für eine strategische Personalentwicklung im Allgemeinen sowie Talentmanagement im speziellen erachtet.

3.1.1 Verständnis von Talentmanagement in Organisationen

Ist nun Talentmanagement einfach ein anderer Begriff für Personalentwicklung oder „alter Wein in neuen Schläuchen“ (vgl. Birri, 2014; Ritz & Sinelli, 2013)? Diese Frage ist nicht eindeutig zu beantworten, da das Verständnis von Talentmanagement sehr vielfältig sein kann. Ritz und Sinelli (2011) postulieren, dass Talentmanagement nicht das Gleiche bedeutet wie Personalentwicklung, sondern spezifische Elemente der Personalentwicklung enthält. Grundsätzlich geht es darum, dass eine Organisation definiert, welche Mitarbeitenden als Talente gelten und wie mit ihnen umgegangen wird (Ritz & Sinelli, 2011). Gemäss Capelli (2008) verstehen viele Organisationen unter Talentmanagement, die richtigen Personen, mit den richtigen Fähigkeiten, in den richtigen Funktionen zu haben. Doch es gehört mehr dazu, als die optimale Besetzung von Funktionen (Ritz & Sinelli, 2011). Gemäss Capelli (2008) geht es darum, zukünftige Bedürfnisse abzuschätzen, eine Bedarfsplanung zu machen und entsprechende Massnahmen zu treffen. Konkret wird es von Ritz und Sinelli (2011) wie folgt formuliert:

Talent Management bezeichnet jene Organisationskonzepte und -massnahmen, die sich gezielt mit der Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung von gegenwärtigen oder zukünftigen Mitarbei-

tenden auseinandersetzen, die aufgrund ihrer vergleichsweise knappen, stark nachgefragten und für die Organisation zentralen Schlüsselkompetenzen als Talente bezeichnet werden. (S. 10)

Aus einer wissenschaftlichen Sichtweise werden die bestehenden Verständnisse oft nach zwei Perspektiven unterteilt. Die beiden Perspektiven werden unterschiedlich genannt: inklusive oder auch egalitär versus exklusiv oder auch fokussiert (vgl. Gutmann & Gatzke, 2015; Hirschi et al., 2014; Ritz & Sinelli, 2013). Im Folgenden werden die vier Ansätze nach Ritz und Sinelli (2013) beschrieben sowie anschließend eine Bewertung von inklusivem versus exklusivem Verständnis vorgenommen:

Egalitäres Talentmanagement (inklusive)

Bei diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch über Talente verfügt, welche er in einer Organisation wertschöpfend einsetzen kann. Die Aufgabe des Talentmanagements ist es, sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden ihre bestmöglichen Leistungen zeigen, indem die Talente bei den einzelnen Mitarbeitenden identifiziert und entsprechend gefördert werden. Personalentwicklungsmassnahmen richten sich deshalb an alle Mitarbeitenden einer Organisation und sind durch eine starke Lernkultur geprägt.

Hierarchieorientiertes Talentmanagement (exklusiv)

Der Fokus bei diesem Ansatz liegt auf der Hierarchiestufe in einer Organisation und konzentriert sich somit auf Führungskräfte ab einer gewissen Stufe. Diese Perspektive ist in der Praxis eher Unternehmen zuzuordnen, welche historisch hierarchisch sind und grossen Wert auf Führungs- und Kaderentwicklung legen. Für die höchsten und wichtigsten Führungspositionen werden bestimmte Mitarbeitende, eine oder mehrere Personen, als potenzielle Nachfolger bestimmt.

Potenzialorientiertes Talentmanagement (exklusiv)

Dieses Verständnis legt besonderen Wert auf einige wenige Mitarbeitende, einen Talent-Pool, welcher entwickelt wird. Es wird davon ausgegangen, dass diese Talente, einen relevanten Teil der Performance generieren und zudem über Potenzial für weitere oder andere Aufgaben verfügen. Diese Personen werden unterschiedlich genannt: High Potential, A-Player oder Toptalente. Es stehen verschiedene Instrumente zur Identifikation dieser Mitarbeitenden zur Verfügung (vgl. 3.1.3). Identifizierte Talente mit Potenzial für Mehr werden entwickelt und können als mögliche Nachfolger von bestimmten Funktionen nominiert werden.

Qualifikationsorientiertes Talentmanagement (exklusiv)

Dieser Fokus überschneidet sich teilweise mit dem qualifikations-, aber auch dem hierarchieorientierten Ansatz. Der erste Schritt liegt darin, künftige Schlüsselpositionen einer Organisation zu identifizieren. Im zweiten Schritt geht es um die Sicherstellung der Besetzung und Nachfolge dieser Schlüsselpositionen. Dabei geht es um strategisch bedeutsame Positionen, welche einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Kriterien für die Identifikation von Schlüsselpositionen können, je nach Unternehmensperspektive, unterschiedliche Faktoren einer Funktion miteinbeziehen: strategische und finanzielle Relevanz, Vernetzung und Komplexität oder Schwierigkeit der Nachbesetzung einer Position.

Bewertung inklusives vs. exklusives Verständnis

Es stellt sich nun die Frage, welches Verständnis das Beste ist. Wäre nicht ein inklusiver Ansatz am fairsten? Für die egalitäre Entwicklung spricht, dass damit das Engagement von möglichst vielen Mitarbeitenden gefördert werden kann (Gutmann & Gatzke, 2015). Dagegen spricht, dass durch dieses „Giesskannenprinzip“ unternehmensrelevante Kernkompetenzen, welche bei einzelnen Mitarbeitenden vorhanden sind, nicht speziell gefördert werden (Gutmann & Gatzke, 2015, S. 24). Für das exklusive Verständnis von Talenten gibt es mehrere Gründe. Eine ganz pragmatische Begründung liegt in der Budgetierung von Personalentwicklungskosten (vgl. Enaux & Henrich, 2011; Meifert, 2013). In Zeiten schrumpfender Budgets macht es Sinn, Aktivitäten auf eine bestimmte Zielgruppe zu fokussieren. Zudem kann durch die Fokussierung sowie die transparente Kommunikation talentierten Mitarbeitenden eine erhöhte Aufmerksamkeit und damit Wertschätzung zuteil werden, welche wiederum eine stärkere Identifikation mit der Organisation auslösen kann und damit einen Bindungsfaktor darstellt (Enaux & Henrich, 2011; Stahl et. al, 2007). Verschiede Studien zeigen, dass talentierte Mitarbeitende oft ein Mehrfaches an Output generieren, als durchschnittliche Mitarbeitende (vgl. Campbell, 1996; Eichinger & Lombardo, 2004). Weiter spricht für eine Fokussierung und Sicherung von Talenten die einleitend erwähnte demographische Entwicklung, welche zu einem Rückgang an Arbeitskräften und Fachkräften führt. In diesem Zusammenhang scheint es sinnvoll, sich auf die Nachfolgeplanung von Schlüsselpositionen zu konzentrieren. Nichtsdestotrotz gibt es Gründe, welche gegen ein exklusives Talentmanagement sprechen. So birgt dieses die Gefahr einerseits bei nicht identifizierten Talenten zu Frust und Motivationsverlust zu führen und es kann andererseits bei identifizierten Talenten zu einer Erwartungshaltung führen, welche ebenfalls in Frust und Motivationsverlust enden kann, wenn versprochene Entwicklungsschritte ausbleiben (Enaux & Henrich, 2011). Gemäss Gutmann und Gatzke (2015) wird in der Praxis meist ein hybrider Ansatz von exklusivem und inklusivem Talentmanagement angewendet. Dies ist nicht erstaunlich, so sind mehrere Schnittstellen zwischen den vier Beschreibungen offensichtlich, gerade in der Kombination mit einer systematischen Nachfolgeplanung. Gutmann und Gatzke (2015) betonen, dass es wichtig sei, Talentmanagement als Führungsprinzip zu verstehen, da es in erster Linie eine Frage der Einstellung sei. Es scheint also nicht ein einheitliches Konzept zu geben, welches von sämtlichen Organisationen übernommen werden sollte. Viel plausibler erscheint, dass ein

situationsadäquates Verständnis wichtig ist. Gemäss Gutmann und Gatzke (2015) sollte das Talentmanagement im Sinne der Unternehmensstrategie umgesetzt werden. Die Frage hierzu lautet, welche Ziele im Unternehmen erreicht werden sollen. Daraus lassen sich die Anforderungen an künftige Mitarbeitende ableiten. Auch Ritz und Sinelli (2011) postulieren, dass die Strategie des Talentmanagements der Organisation und deren Kultur angepasst werden sollte. Auf eine mögliche Art der ganzheitlichen Einbettung wird im folgenden Kapitel eingegangen.

3.1.2 Ganzheitliches Talentmanagement-Konzept

Diese Frage nach der Einbettung eines ganzheitlichen Talentmanagements in einer Organisation wird mit der Grafik in der Abbildung 2 dargestellt. Die folgende Beschreibung der Abbildung erfolgt in enger Anlehnung an Ritz und Sinelli (2011) und wird mit den bis hierher im Kapitel 3.1 dargestellten Erkenntnisse aus der aktuellen Theorie verknüpft:



Abbildung 2: Ganzheitliches Talentmanagement-Konzept nach Ritz und Sinelli (2011)

Prozesskreislauf

Im Zentrum der Abbildung 2 steht der eigentliche Prozesskreislauf des Talentmanagements. Jedes Talent durchläuft diesen im Normalfall. Bei der Gewinnung von Talenten spielt das Personalmarketing eine entscheidende Rolle. Eine attraktive Arbeitgebermarke ist eine wichtige Voraussetzung für die Gewinnung von Talenten. Es ist dabei wichtig, zielgruppengerecht zu agieren. Bei der Beurteilung von Talenten ist das Mitarbeitergespräch das zentrale Instrument (vgl. 3.1.3), neben anderen weiteren Methoden. Es geht dabei darum, die Grundlage für die drei Ebenen des AMO-Modells von Wollen, Können und Dürfen zu schaffen: die Optimierung der Motivation von Mitarbeitenden, die Befähigung durch Entwicklung deren Fähigkeiten und die Möglichkeiten durch optimale Gestaltung der Arbeitstätigkeit und –situation. Beim Einsatz von Talenten geht es um die Umsetzung dieser dritten Ebene des Dürfens, indem Mitarbeitenden angemessene Aufgaben zugewiesen werden.

Bei der Erhaltung geht es darum, mit geeigneten Anreizsystemen zu arbeiten, welche die Ebene des Wollens betreffen. Bei der Entwicklung von Talenten geht es um die zweite Ebene des Könnens aus dem AMO-Modell und damit um das zentrale Thema der vorliegenden Arbeit (vgl. 3.1.4). Beim Ab-

gang und Kontakterhaltung geht es darum, dass der Kontakt zu abgehenden Talenten über das Arbeitsverhältnis hinaus gepflegt werden sollte, damit bei Bedarf wieder auf die Person zugegangen werden kann. Abgänge von Talenten können nur bedingt beeinflusst werden, deshalb ist der Aspekt der Kontakterhaltung ein sehr wichtiger für das Talentmanagement. Die Elemente dieses Prozesskreislaufes sind eingebettet zwischen den primären Aufgaben des HRM (oben in der Grafik dargestellt) und den Führungsaufgaben der Linie (unten in der Grafik dargestellt). Im Folgenden werden die Aufgaben des HRM genauer beleuchtet.

Strategisches Talentmanagement

Ritz und Sinelli (2011, S. 13) postulieren, dass ein strategisches Talentmanagement systematisch top-down auf die übergeordnete Personalstrategie abgestimmt werden muss und folgende Ziele erfüllen sollte: „Festlegung des Verständnis von Talenten, Aufzeigen der Verknüpfung von Talent Management und Organisationsstrategie, Ableitung der strategierelevanten Anforderungen an Talente“ und „Sicherstellung ausreichender Ressourcen“.

Organisation Talentmanagement

Sobald Talentmanagement eine strategische Bedeutung in einer Organisation erreicht hat, muss diese kommuniziert und koordiniert werden. Dabei spielt die Kooperation zwischen Linie und HRM eine zentrale Rolle. Die Linie ist für den Einsatz und die Führung von Talenten verantwortlich, das HRM stellt die zielgruppengerechte Kommunikation der für das Talentmanagement relevanten Verständnisse, Anforderungen und Prozesse sicher.

Planung, Controlling und Marketing

Zur Planungsfunktion gehören die kurz-, mittel- und langfristigen Aktivitäten im Talentmanagement in Anlehnung an die strategische Planung der Organisation. Die Controllingfunktion dient der Steuerung und Kontrolle von Talentmanagement, indem quantitative sowie qualitative entscheidungsrelevante Informationen erfasst und aufbereitet werden. Mit der Marketingfunktion wird das Ziel verfolgt, die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen, als Voraussetzung der Gewinnung von internen und externen Talenten. Es handelt sich bei allen drei um klassische Querschnittsfunktionen des HRM.

Es wurde dargelegt, dass es für eine Organisation wichtig ist zu definieren, wie Talente identifiziert werden und wie mit ihnen umgegangen wird. Deshalb wird in den folgenden zwei Abschnitten (vgl. 3.1.3 und 3.1.4) auf die Identifikation und Entwicklung von Talenten eingegangen.

3.1.3 Identifikation von Talenten

Das zentrale Instrument für die Identifikation und Beurteilung von Talenten ist das Mitarbeitergespräch (Ritz & Sinelli, 2011). Nach welchen Messgrößen und mit welchen Methoden Talente in diesen Gesprächen identifiziert werden, hängt mit dem Talentverständnis einer Organisation zusammen (Gutmann & Gatzke, 2015). Je nach Ansatz spielen die Messgrößen Leistung, Kompetenz und Potenzial

bei der Identifikation eine unterschiedliche Rolle (Birri, 2014; Enaux & Henrich, 2011; Gutmann & Gatzke, 2015) Es werden nachfolgend verschiedene gängige Methoden für die Talentidentifikation vorgestellt, welche tendenziell eher bei einem exklusiven Verständnis von Talentmanagement in Anwendung kommen:

Klassisches Portfoliomodell

Im klassischen Modell werden die Mitarbeitenden in einem Portfolio nach den zwei Dimensionen Leistung und Potenzial eingeschätzt. Talente haben auf beiden Dimensionen eine hohe Ausprägung. Es gibt zu diesem Ansatz in der Literatur eine Variation ähnlicher Modelle mit unterschiedlichen Einteilungen auf den zwei Dimensionen. Für die vorliegende Arbeit wird das Portfoliomodell nach Gutmann & Gatzke (2015) vorgestellt (vgl. Abbildung 3) und unter Einbezug von weiteren Autoren erklärt. Auf der

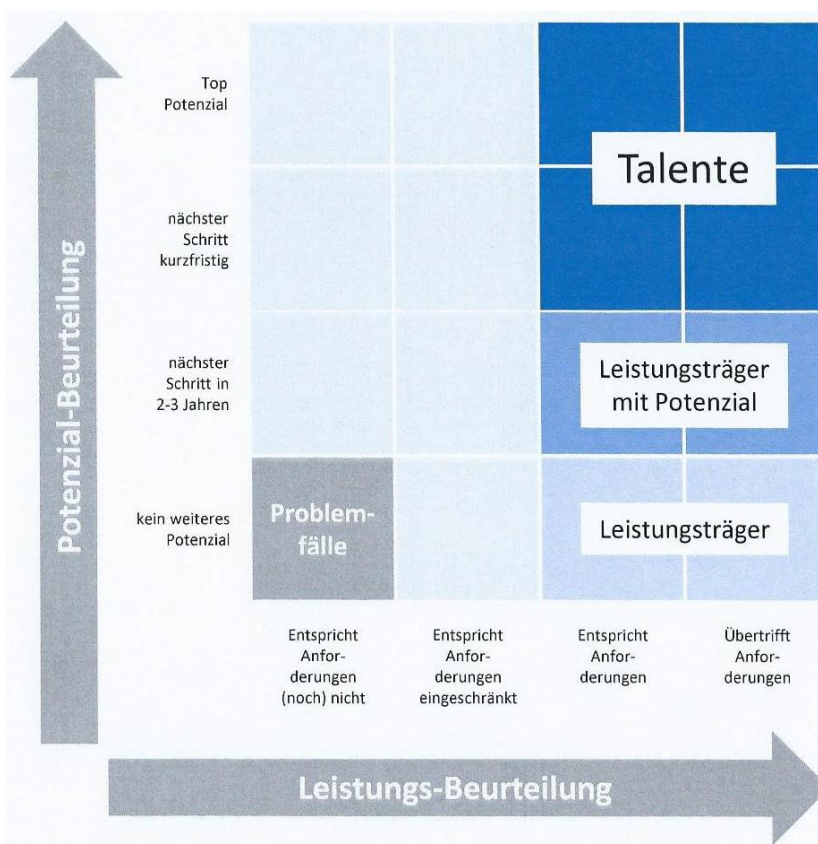


Abbildung 3: Klassisches Portfoliomodell (Gutmann & Gatzke, 2015, S. 27)

Erreichen von Teilschritten in Entwicklungsprojekte gebracht (vgl. Birri, 2104, Gutmann & Gatzke, 2015). Bei dem Einbezug der Kompetenzen wird es schon schwieriger zu messen. In Unternehmen wird meist auf subjektive Einschätzung wie Vorgesetztenbeurteilung oder Selbsteinschätzung gesetzt (Birri, 2014). Die Beurteilung erfolgt auf der Basis eines Kompetenzmodells, welches die unternehmensspezifischen, generischen oder funktionsspezifischen Kompetenzen enthält, welche erfolgsrelevant sind (Birri, 2014). Da Leistungsbeurteilungen vergangenheitsorientiert und statisch sind, Mitarbeitende jedoch keine statischen Wesen sind, sondern sich entwickeln und neue, andere Aufgaben übernehmen können oder wollen, kommt die Dimension des Potenzials hinzu (Birri, 2014). Nach Gutmann und Gatzke (2015, S. 26) meint Potenzial „die tendenzielle Befähigung, eine anspruchsvollere Funktion

Achse der Leistung wird das Arbeitsergebnis von Mitarbeitenden unter Einsatz ihrer Kompetenzen im Rahmen ihrer aktuellen Funktion beurteilt (vgl. Birri, 2014, Gutmann & Gatzke, 2015). Der Anteil des Arbeitsergebnisses an der Messgröße Leistung ist am einfachsten zu erheben, da sie direkt messbar oder beobachtbar ist (Gutmann & Gatzke, 2015). Die Arbeitsergebnisse werden in eine funktionsadäquate quantifizierbare Form wie beispielsweise Verkaufsumsatz, Anzahl verkaufter Produkte, Einhaltung von Terminen in Projekten oder

auszuüben bzw. eine nächsthöhere Position übernehmen zu können“. Die Beurteilung von Potenzial ist im Vergleich zur Messung von Kompetenz und Arbeitsergebnis noch schwieriger und es gibt eine Unzahl an unscharfen Begriffsdefinitionen (Birri, 2014). Es erscheint sinnvoll, die Definition nach Gutmann und Gatzke (2015) mit den drei für Potenzial relevanten Kriterien nach Birri (2014, S. 88) zu ergänzen: Dies sind zum einen „Intelligenz, konzeptionelle Fähigkeiten und generelle Lernfähigkeit“; zum zweiten „Karriere-Motivation, Leistungswille in Richtung der Unternehmensziele“; und zum dritten „(latente) für die andere/neue Aufgabe erfolgskritische Kompetenzen (fachlich/funktional wie vor allem auch zwischenmenschlich)“.

Drei-Komponenten-Modell

Einen weiterentwickelten Ansatz präsentieren Enaux und Henrich (2011) mit dem Modell (vgl. Abbildung 4), welches die drei Komponenten Kompetenz, Leistung (Performance) und Potenzial enthält. Sie postulieren, dass die Kompetenz das wichtigste Beurteilungskriterium einer Person sei. Im klassischen Portfoliomodell fließt die Kompetenz in die Dimension der Performance ein. Wohingegen im Drei-Komponenten-Modell die Kompetenz als Ausgangspunkt für gezeigte Performance und vorhandenes Potenzial angesehen wird (Enaux & Henrich, 2011). Mit den beiden grossen Pfeilen wird daher eine



Abbildung 4: Drei-Komponenten-Modell nach Enaux und Henrich (2011, S. 20)

Korrelation angezeigt. Enaux und Henrich (2011) zeigen mit dem Modell, dass Kompetenzausprägungen als Potenzialindikatoren gesehen werden können. Zudem

ist ein Zusammenhang zwischen gezeigter Leistung und Potenzial kaum oder nur eingeschränkt möglich. Dies wird mit dem kleinen, schraffierten Pfeil dargestellt. Enaux und Henrich (2011) leiten daraus eine veränderte, differenzierte Definition von Talent ab: Mitarbeitende, welche sich unabhängig von der aktuellen Leistung durch hohes Potenzial und hohe Kompetenzausprägung auszeichnen.

Konferenzen zur Kalibrierung subjektiver Perspektiven

Wie bereits angesprochen, spielen Direktvorgesetzte bei der Identifikation von Talenten, beziehungsweise der Ermittlung von Nachfolgenden für Schlüsselpositionen eine wichtige Rolle, da sie Leistung, Kompetenzen und Potenzial im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs meist aufgrund persönlicher Einschätzung erheben (Ritz & Sinelli, 2013). In der Praxis überschätzen Vorgesetzte nach wie vor einerseits die Validität von intuitiven Einschätzungen und unterschätzen andererseits die Validität von standardisierten Verfahren, wie strukturierten Interviews, Testverfahren oder Simulationen (Dries, 2013). Um die subjektive Sichtweise von Direktvorgesetzten zu validieren, werden in zeitgemässen

Talentmanagement-Systemen regelmässige Konferenzen durchgeführt (Ritz & Sinelli, 2013). An diesen Konferenzen nimmt meist ein Gremium aus bereichsübergreifend Linienvertretenden, wie Direktvorgesetzte und nächsthöhere Führungskräfte bis hin zur obersten Führung, sowie Vertretende von Seiten HRM teil (Enaux & Henrich, 2011). Anhand der vorgängig beschriebenen Messgrössen werden potentielle Talente und deren Aufnahme in Talentprogramme sowie mögliche Nachfolgekandidatinnen und –kandidaten für Schlüsselpositionen besprochen (vgl. Bödeker & Hübbe, 2013; Gutmann & Gatzke, 2015). Neben der Kalibrierung subjektiver Einschätzungen ist ein weiterer Vorteil solcher Konferenzen die daraus resultierende bereichsübergreifende Transparenz bezüglich bestehender Potenziale und stellt somit ein wichtiges Steuerungsinstrument dar (Bödeker & Hübbe, 2013). Da eine systematische Nachfolgeplanung bereits mehrmals angesprochen wurde, wird im folgenden Abschnitt auf deren Zusammenhang mit Talentmanagement eingegangen.

Zusammenhang mit systematischer Nachfolgeplanung

Gemäss Ritz und Sinelli (2013, S. 177) sind die systematische Nachfolgeplanung und strategisches Talentmanagement „zwei Seiten derselben Medaille“. Die systematische Nachfolgeplanung an sich minimiert das Risiko, dass Schlüsselpositionen nicht angemessen oder gar nicht besetzt werden können (Gutmann & Gatzke, 2015). Wie unter dem qualifikationsorientierten Verständnis beschrieben, wird in regelmässigen Talentkonferenzen ein Abgleich gemacht und festgehalten, welche Talente für die definierten Schlüsselpositionen infrage kommen (vgl. Bödeker & Hübbe, 2013; Gutmann & Gatzke, 2015). Mit dem strategischen Talentmanagement wird somit die Entwicklung potenzieller interner Nachfolgerinnen oder Nachfolger von Schlüsselpositionen sichergestellt. Wie beim Talentmanagement gilt es auch bei der Nachfolgeplanung, diese aus der Unternehmensstrategie abzuleiten und mit ihr zu verknüpfen (Ritz & Sinelli, 2013).

3.1.4 Entwicklung von Talententen

In der Praxis ist es wichtig, dass auf Talentidentifizierung konsequent Massnahmen für die betroffenen Mitarbeitenden folgen (Gutmann & Gatzke, 2015). Gerade für jüngere Mitarbeitende sind individuelle Entwicklungsperspektiven die grössten Anreiz- und Motivationsfaktoren (Ritz & Sinelli, 2013). Wenn auf eine Talent- oder Nachfolgenomination konkrete Fördermassnahmen ausbleiben, muss mit dem Abgang oder zumindest einer abnehmenden Motivation bei den betroffenen Mitarbeitenden gerechnet werden (Ritz & Sinelli, 2013). Wenn es um Massnahmen der Personalentwicklung geht, lehnen sich viele Autoren an die prägende Struktur nach Conradi (1983). Er unterteilte gängige Personalentwicklungsmassnahmen in: into-the-job, on-the-job, near-the-job, along-the-job, off-the-job und out-of-the-job. Wenn es um Zuweisung von konkreten Entwicklungsinstrumenten und –methoden zu den einzelnen Kategorien geht, findet man unterschiedliche Vorschläge bei den verschiedenen Autoren. Bezüglich Talentmanagement erscheint die Abgrenzung nach Wegerich (2015) sinnvoll. Sie grenzt vor allem die off-the-job-Massnahmen ab, welche ausserhalb des gewohnten Arbeitsplatzes stattfinden, wohingegen die anderen Massnahmen am Arbeitsplatz oder arbeitsplatznah passieren. Diese Abgrenzung weist

darauf hin, dass es neben klassischen Weiterbildungsmaßnahmen, welche off-the-job passieren, eine weit gefächerte Auswahl an Möglichkeiten gibt, Mitarbeitende on-, near- oder along-the-job zu fördern und entwickeln; beispielsweise mit Job Rotation, Job Enrichement oder Coaching. Dazu gibt es verschiedene Kapitel von diversen Autoren und ganze Werke mit detaillierten Beschreibungen zu verschiedenen klassischen Entwicklungsmaßnahmen. Einen guten Überblick verschaffen die Werke von Tschumi (2011) und Wegereich (2015). In folgenden beiden Abschnitten wird einerseits auf den besonderen Stellenwert von vernetzenden Entwicklungsmaßnahmen eingegangen sowie auf die Rolle der Führungskräfte in der Personalentwicklung bezüglich Wirkung und Relevanz.

Vernetzende Entwicklungsmaßnahmen

Studienbefunde von Sung und Choi (2014a)¹ zeigen, dass Investitionen in die Personalentwicklung einen positiven Einfluss auf die Innovationskraft eines Unternehmens haben. Dieser Effekt kann gesteigert werden, wenn ein Lernverhalten gefördert wird, welches die Interaktion zwischen Personen sowie eine Wissensteilung unterstützt (Sung und Choi, 2014a). In diesem Kontext erscheint es für die Praxis sinnvoll, Entwicklungsmaßnahmen zu prüfen, welche auf Interaktion und Wissensteilung aufbauen. Konkret können dies *Learning Circles*, *Action Learning*, *Communities of Practice* oder *Mentoring-Programme*² sein. In deren Zentrum stehen Wissens- und Erfahrungsaustausch und fördern einerseits die persönliche und fachliche Entwicklung von Mitarbeitenden, aber auch die Vernetzung sowie Entwicklung von Sozial- und Problemlösekompetenzen.

Rolle der Führungskräfte

Ein möglichst grosses Angebot an Personalentwicklungsmaßnahmen allein stellt den Erfolg derer Wirksamkeit noch nicht sicher. Sung und Choi (2014b)¹ fanden heraus, dass die Unterstützung durch Vorgesetzte und der wahrgenommene Nutzen aus der Sicht von Teilnehmenden von Entwicklungsmaßnahmen einen grösseren Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, als die reine Investitionssumme oder der Umfang des Angebots. Diese Ergebnisse zeigen, dass sich Führungskräfte der Rolle als Unterstützer und Förderer bewusst sein müssen und somit gemäss Gutmann und Gatzke (2015) zum Hauptmotor der Personalentwicklung werden. Wegerich (2015) postuliert, dass es an den Führungskräften liegt, eigenverantwortliches Handeln bei Mitarbeitenden zu fördern, indem sie ihnen entsprechende Aufgaben und Projekte mit dem nötigen Handlungsspielraum zuweisen. Mit dieser Forderung wird wiederum der Bogen zum AMO-Modell geschlagen. Ein weiterer Aspekt, welchem sich Führungskräfte bewusst sein sollten, bezieht sich auf die Förderung von älteren Mitarbeitenden. Van Vianen, Dalhoeven und De Pater (2011) fanden in einer Studie³ heraus, dass ein negativer Zusammenhang zwischen Alter und Weiterbildungsbereitschaft besteht, wenn die Vorgesetzten die grundsätzliche Einstellung haben, dass ältere Mitarbeitende eine Weiterbildung eher ablehnen. Ein weiterer Befund der Studie zeigt, dass die Weiterbildungsbereitschaft bei älteren Mitarbeitenden tatsächlich gering war,

¹ Eine detailliertere Beschreibung der Studie ist im Anhang e zu finden.

² Beschreibungen der vier Entwicklungsmaßnahmen sind im Anhang f zu finden.

³ Eine Beschreibung der Studie ist im Anhang g zu finden.

wenn diese nur eine geringe Unterstützung von ihren Vorgesetzten wahrnahmen, in Kombination mit der Einstellung, dass sich persönliche Eigenschaften nicht verändern können. Dieser Gefahr von selbsterfüllender Prophezeiung sollten sich Führungskräfte im Kontext des demographischen Wandels bewusst sein.

3.1.5 Erfolgsfaktoren von Talentmanagement

Zusammenfassend scheinen zwei der wichtigsten Erfolgsfaktoren zum einen das Commitment der Unternehmensführung, zum anderen aber auch das Commitment der Linie, also der in die Identifikations- und Entwicklungsprozesse involvierten Führungskräfte (Bödeker & Hübbe, 2013; Gutmann & Gatzke, 2015). Talentmanagement muss sich im Arbeitsalltag widerspiegeln. Führungskräfte sollten die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden als eine tägliche Priorität erachten (Bödeker & Hübbe, 2013) und identifizierte Talente mit anspruchsvollen Aufgaben betrauen (Jacob & Schutz, 2011). Ausserdem sollte Talentmanagement in einer Organisation nicht einfach als eine HR-Aufgabe betrachtet werden, sondern als ein zentraler Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit (Gutmann & Gatzke, 2015). Wichtig für den Erfolg von Talentmanagement ist zudem, dass es strategisch und systematisch aufgrund der Unternehmens- und Personalstrategie erfolgt. Dazu gehört auch, die Anforderungen der unterschiedlichen Zielgruppen des Talentmanagements herauszuarbeiten, um passende Entwicklungsmassnahmen zu erarbeiten (Gutmann & Gatzke, 2015). Auch die bereits erwähnte klare Rollenverteilung zwischen HR und Führungskräften ist ein relevanter Erfolgsfaktor. Bei den vier besprochenen unterschiedlichen Verständnisse von Talentmanagement geht es gemäss Dries (2013) nicht um ein Best-Practice sondern um den Best-Fit. So passt ein exklusives und performanceorientiertes Talentmanagement besser zu einem leistungsorientierten Unternehmen mit Konkurrenzkultur, als zu egalitären Organisationen, bei welchen Diversity und Teamwork eine grosse Rolle spielen.

3.2 Unternehmensübergreifende Kooperation

In vielen Branchen hat sich der Wettbewerb in den letzten Jahren verschärft, aufgrund Globalisierung der Märkte, zunehmender Leistungsindividualisierung, beschleunigten Innovationsprozessen und explosivartiger Entwicklung von Informations- und Kommunikationskanälen (Eggers & Engelbrecht, 2005). Dies führt zu veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und vor allem zu gesteigertem Konkurrenzdruck. Insbesondere KMU geraten dabei zunehmend unter Druck und reagieren darauf, indem sie verstärkt die Zusammenarbeit mit leistungsstarken Partnern suchen (Eggers & Engelbrecht, 2005). Durch unternehmensübergreifende Kooperationen können kleinere Unternehmen ihre grössenbedingten Ressourcendefizite ausgleichen und schaffen sich so neue Möglichkeiten, am Markt erfolgreich zu sein (vgl. Eggers & Engelbrecht, 2005; Picot, Reichwald & Wigand, 2001). Es folgt eine kurze wissenschaftlich-theoretische Beleuchtung des Begriffs *Kooperation*. Das Thema wird in der deutschsprachigen wissenschaftlichen Literatur seit den 1960er Jahren behandelt (Schwegler, 2007). Es wird in diesem Kapitel zuerst das Verständnis von Kooperation erörtert, dann ein besonderer Fokus auf unter-

nehmensübergreifende Kooperation im Personalbereich gelegt und schliesslich zusammenfassend auf die Erfolgsfaktoren von Kooperation im Personalbereich eingegangen:

3.2.1 Verständnis von Kooperation

Kooperation wird als ein grundsätzliches „Miteinander-Handeln“ verstanden und steht dem Begriff *Konkurrenz* gegenüber (Boettcher, 1972, S. 23; zitiert nach Schwegler, 2007). Der Ursprung des Begriffs liegt im Lateinischen (Schwegler, 2007) und setzt sich aus den zwei Teilbegriffen *co*, für *mit* oder *gemeinsam*, und *operativo*, für *Verrichtung*, zusammen (Schleifenbaum & Walther, 2015). Gemäss Duden (2016a) wird Kooperation als eine Zusammenarbeit verschiedener Partner verstanden, insbesondere auf politischem oder wirtschaftlichem Gebiet. Begriffe wie Gemeinschaftsarbeit, Gemeinschaftsproduktion oder Teamarbeit werden als Synonyme angegeben (Duden, 2016a). Es gibt eine

Definitionsmerkmale von unternehmensübergreifender Kooperation		Eggers & Engelbrecht (2005, S. 3ff)	Rupprecht (1994, S. 16ff)	Schwegler (2007, S. 30)
Angebot und Tätigkeitsfeld (Branche, Produkte, Dienstleistungen)	WAS		x	x
Art/Grösse und Anzahl der Partner	WER		x	
Zusammenarbeit zwischen mindestens zwei Unternehmen		x		
Gemeinsame, wirtschaftliche Zielorientierung	WARUM		x	x
angestrebte bessere Zielerreichung als im Alleingang, Win-win-Situation		x		x
Organisationsform und Grad der Bindung (Rechtsform, Aufbau, vertragliche Vereinbarung oder nicht)	WIE	x	x	x
rechtliche, wirtschaftliche Selbständigkeit und prinzipielle Unabhängigkeit der Kooperationspartner		x		x
Freiwilligkeit der Kooperationsentscheidung		x		x
Kündbarkeit der Zusammenarbeit		x		
Positionierung in Wertschöpfungskette (horizontal, vertikal, komplementär/lateral sowie regional, überregional, national, international)	WO	x	x	x
Zusammenarbeit in Teilbereichen des Unternehmens		x		

Tabelle 1: Definitionsmerkmale von Kooperationen, eigene Darstellung in Anlehnung an Eggers und Engelbrecht (2005), Rupprecht (1994) und Schwegler (2007)

Vielzahl von Kooperationsformen, welche in Theorie und Praxis existieren (Schuh et al., 2005). Deshalb kann hier keine abschliessende Übersicht über die Vielzahl der verwendeten Definitionen für Kooperation erfolgen. Der Fokus wird auf unternehmensübergreifende Kooperation gelegt. Diese wird in der Personalarbeit oft zu Zwecken der Erhöhung der Professionalität, Flexibilität oder Senkung von Kosten eingegangen (Scherer, 2005). Viele Autoren verzichten auf eigentliche Definitionen, sondern listen konstitutive Merkmale für eine Kooperation auf (Schuh et al., 2005). Diese Merkmale, nach welchen unternehmensübergreifende Kooperationen eingestuft und unterschieden werden können, lassen sich in Anlehnung an Schwegler (2007) in *WAS*, *WER*, *WARUM*, *WIE* und *WO* einteilen. In der Tabelle 1 werden konstituierende Definitionsmerkmale von verschiedenen Autoren zusammengefasst. In Praxis wie Theorie wird das Konstrukt Netzwerk oft synonym verwendet für Kooperation (Morschett, 2005, Schermer, 2005). Genau genommen umfasst ein Netzwerk ein System an Kooperationsbeziehungen (Rupprecht, 1994) und unterscheidet sich somit in Grösse und Ordnung von einer Kooperation zwischen zwei Unternehmen (Schleifenbaum & Walther, 2015).

3.2.2 Unternehmensübergreifende Kooperation im Personalbereich

In der Schweiz finden unternehmensübergreifende Aktivitäten bezüglich Personalentwicklung vor allem im Rahmen von bestehenden Arbeitgeberverbänden statt und es gibt darüber hinaus kaum Initiativen (Olbert-Bock et al., 2015). In Deutschland scheint es mehr solcher Aktivitäten zu geben (Olbert-Bock et al., 2015). Netzwerke stellen die zukunftssträchtige Organisationsform zum Ausgleich von Nachteilen in unternehmerischen Funktionen infolge der Unternehmensgrösse dar (Olbert-Bock et al., 2015). KMU sind gerade in der Gewinnung von qualifiziertem Personal oft im Nachteil und es fällt ihnen schwer, eine eigenständige Personalentwicklung zu betreiben (Olbert-Bock, 2011). In einer Befragung bei Ostschweizer KMU stellte Olbert-Bock (2011) fest, dass 63 Prozent der beteiligten Unternehmen der Personalentwicklung zwar eine hohe Bedeutung zugestehen, jedoch lediglich 31 Prozent der Befragten eine umfassende Erfahrung mit einer strategischen Entwicklung ihres Personals haben. Olbert-Bock et al. (2015) initiierten am Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft der Fachhochschule St. Gallen (IQB-FHS) ein Projekt, welches eine langfristige Personalentwicklung im Netzwerk zum Zweck hatte und sechs Ostschweizer KMU aus der IT-Branche involvierte. In Kürze zusammengefasst konnte folgendes Fazit aus der Studie⁴ gezogen werden:

Es ist unerlässlich, die strategischen Ziele und Organisationskulturen zwischen den Kooperationspartnern abzustimmen sowie eine klare Rollenverteilung zu definieren. Für grössere Unternehmen scheint der Nutzen aus einer Kooperation schwerer greifbar und es fällt ihnen leichter jederzeit wieder aus der Kooperation auszusteigen. Vertrauensaufbau wird durch teilweise unterschiedliche Fachkompetenzen bei involvierten Personen behindert und opportunistisches Verhalten lässt sich nicht gänzlich ausschliessen. Nichtsdestotrotz blieben anfängliche Befürchtungen bezüglich Abwerbens von Mitarbeitenden unbegründet. Es ist wichtig, eine angemessene Balance zwischen Vertrauen und Reglementierung

⁴ Eine detailliertere Beschreibung der Studie ist im Anhang h zu finden.

zu finden. Als förderlich wurden regelmässige Zwischenevaluationen und neutrale Moderation für den Austausch erachtet.

3.2.3 Erfolgsfaktoren unternehmensübergreifender Kooperation im Personalbereich

Es werden nun zusammenfassend Erkenntnisse aus der Literatur bezüglich Voraussetzungen für eine erfolgreich funktionierende Kooperation besprochen. Die Grafik nach Schleifenbaum und Walther (2015) in der Abbildung 5 zeigt eine Darstellung der komplexen und wechselseitigen Erfolgsfaktoren.

Bedingungen

Unter dem Aspekt der Bedingungen nach Schleifenbaum und Walther (2015) ist zum einen die gemeinsame Zielsetzung (vgl. *WARUM* in Tabelle 1) zu verstehen, welche als die zentrale Grundlage für eine kooperative Tätigkeit verstanden wird. Gründe können Zeitvorteile, Risikostreuung, Produktions- und Ertragssteigerung, Zugang zu Wissen, Kompetenzgewinn, Zugang zu neuen Märkten, Kostensenkung, Qualitäts- und Flexibilitätseffekte oder Schutz handeln (vgl. Eggers und Engelbrecht, 2005; Knop, 2009; Rupprecht, 1994). Weiter ist eine offene und ehrliche Kommunikation wichtig. So spielt bereits bei der ersten Kontaktaufnahme und vor allem bei der Formulierung der gemeinsamen Ziele, die Weitergabe von Wissen eine entscheidende Rolle. Kooperationen binden erhebliche zeitliche und finanzielle Ressourcen sowie einen gewissen Koordinationsaufwand (Knop, 2009). Schleifenbaum und Walther (2015) befinden eine angemessene Koordination als wichtige Bedingung und sprechen damit das *WIE* (vgl. Tabelle 1) an. Hierfür ist für eine langfristig gelingende Zusammenarbeit, die Absprache der Tätigkeiten zur gemeinsamen Zielerreichung sowie eine Rollenverteilung nötig.



Abbildung 5: Voraussetzungen der Kooperation (Schleifenbaum & Walther, 2015)

Kompetenzen

Unter dem Aspekt der Kompetenzen werden Toleranz, Vertrauen, Hilfs- und Teilbereitschaft (Schleifenbaum & Walther, 2015) verstanden. Über diese Kompetenzen sollten einerseits die an der Kooperation beteiligten Personen verfügen. Andererseits sollten diese Kompetenzen aus der Perspektive der beteiligten Unternehmen Teil der Organisationskultur sein. Wenn dies nicht gegeben ist, sondern Kooperationen aufgrund des

potenziellen Risiken von Wissensabfluss oder Offenbarung sensibler Unternehmensdaten mit einer negativen, kritischen Haltung betrachtet werden, bergen sie latente Konfliktpotenziale in Form von Verteilungs- und Motivationsproblemen oder Vertrauensmissbrauch (Knop, 2009).

Motivation

Zum Aspekt der Motivation gehört gemäss Schleifenbaum und Walther (2015) die Ressourcenbeschaffung und –aufteilung. Damit ist der gegenseitige Nutzen, welcher aus der Kooperation entsteht, gemeint. Knop (2009) hat bezüglich des Nutzens einen Problembereich definiert, wenn zwischen den Partnern eine Divergenz des Nutzens oder eine Konkurrenzsituation besteht. Becker (2013) postuliert dazu, dass Kooperationen nur attraktiv sind, wenn sie für beide Parteien einen Wissensmehrwert generieren. Dazu ist nötig, dass alle Partner gleich viel Wissen und vor allem heterogenes Wissen einbringen. Mit der Einhaltung von auferlegten Weisungen wird die Bereitschaft zur Anerkennung von Regeln und Normen angesprochen (Schleifenbaum & Walther, 2015), welche unter dem Aspekt der Motivation ebenso erfolgsrelevant ist.

Diese Zusammenfassung von relevanten Erfolgsfaktoren stimmt zu grossen Teilen mit den Erkenntnissen aus Studie des IQB-FHS von Olbert-Bock et al., (2015) (vgl. 3.2.2) überein. Ergänzend aus der Studie lassen sich folgende Aspekte nochmals hervorheben: Bei der Wahl des Kooperationspartners sollte neben dem gemeinsam verfolgten Ziel auch die Unternehmensgrösse miteinbezogen, auf die Komplementarität der Ressourcen geachtet und klare Rollenverteilungen und Regeln definiert werden, diese jedoch nicht überadministrieren. Eine neutrale Moderation kann Vorteile bringen, wie auch eine regelmässige Zwischenevaluation zum Kooperationsfortschritt.

4 Methodischer Teil

In diesem Kapitel wird zunächst das Untersuchungsdesign und anschliessend das Vorgehen von der Fallauswahl bis zur Datenauswertung beschrieben.

4.1 Untersuchungsdesign

Bei den Fragestellungen der vorliegenden Arbeit geht es darum, herauszufinden was die Partnerfirmen von log.in unter Talentmanagement verstehen, wie sie es betreiben und wie sie einer potenziellen Kooperation in diesem Bereich gegenüber stehen. Um dies zu ergründen, wurde ein qualitatives Untersuchungsdesign in Form einer Fallstudie nach Flick (2011) gewählt. In der qualitativen Forschung ist es zentral, Methoden offen, explorativ und zirkulär zu gestalten, um ein möglichst ganzheitliches Bild erhalten, indem gewonnene Erkenntnisse laufend in den Forschungsprozess einfliessen und diesen beeinflussen (Flick, 2011). Gemäss Lamnek geht es in der qualitativen methodischen Herangehensweise um eine möglichst ganzheitliche und unverfälschte Erfassung der sozialen Wirklichkeit (Lamnek, 2010). Im Sinne der qualitativen Forschung wurde die Fallstudie als Momentaufnahme (Flick, 2011) pro Partnerfirma konzipiert, um den aktuellen Zustand, die Prozesse und das Verständnis rund um Talentmanagement sowie die Haltung gegenüber einer potenziellen Kooperation mit log.in darzustellen. Als zentrale Erhebungsmethode wurden halbstandardisierte Experteninterviews (vgl. Meuser & Nagel, 2002; Scheele & Groeben, 1988) bei Partnerfirmen durchgeführt (vgl. 4.3.1). Dabei wurden die Ergebnisse pro Partnerfirma dargestellt und anschliessend in einer zusammenfassenden Interpretation theoriegeleitete Vergleiche gezogen.

4.2 Fallauswahl

Die Fallauswahl der beteiligten Partnerfirmen orientierte sich an der Entscheidung der Geschäftsleitung von log.in, welche ihm Rahmen der strategischen Ausrichtung festlegte, mit welchen Partnerfirmen sie eine potenziellen unternehmensübergreifende Kooperation im Talentmanagement prüfen will. Die Tabelle 2 zeigt eine Übersicht der Fallauswahl⁵. Dabei nehmen die SBB eine Sonderstellung ein, da aufgrund der Unternehmensgrösse einerseits für die übergeordnete Sicht auf die SBB ein Interview beim Konzern geführt wurde sowie je ein Interview bei zwei Tochterfirmen (Divisionen Personenverkehr und Infrastruktur). Wenn die SBB als Gesamtkonzern betrachtet wird, wurden faktisch Interviews bei vier Partnerfirmen geführt. Jedoch werden die einzelnen SBB-Divisionen aus der Perspektive von log.in als eigenständige potentielle Kooperationspartner betrachtet. Ab diesem Punkt der Arbeit werden die untersuchten Partnerfirmen mit den in der Tabelle 2 vergebenen Kurznamen bezeichnet und jeweils danach in alphabetischer Reihenfolge behandelt.

⁵ Eine detailliertere Vorstellung der untersuchten Partnerfirmen ist im Anhang i zu finden.

Kurzname	Partnerfirma	Branche	Anzahl Mitarbeitende	Hauptaufgabe
BLS	BLS AG Genfergasse 11 3001 Bern	öV	3'000	Betrieb und Unterhalt von Bahn und anderen Transportsystemen im Auftrag von sieben Kantonen
RhB	Rhätische Bahn AG Bahnhofstrasse 25 7002 Chur	öV	1'500	Betrieb und Unterhalt des Bahnsystems und anderer Transportsystemen im Kanton Graubünden
SBB-I	SBB AG Division Infrastruktur Human Resources Personalentwicklung Hilfikerstrasse 3 3000 Bern 65	öV	10'400	schweizweiter Betrieb und Unterhalt der Infrastruktur und des Bahnstreckennetzes
SBB-K	SBB AG Konzern - Human Resources Bildung SBB - Kaderentwicklung Hilfikerstrasse 1 3000 Bern 65	öV	4'300	Steuerungs- und Dienstleistungsfunktion für alle Divisionen der SBB
SBB-PV	SBB AG Division Personenverkehr Human Resources Wylstrasse 123 3000 Bern 65	öV	14'300	schweizweiter Personenbahnverkehr
Swissport	Swissport International Ltd. Station Zürich HR Operations and Development P.O. Box 8058 Zürich Airport	Flug-industrie	2'800 (weltweit 61'000)	Ground- und Cargohandling

Tabelle 2: Fallauswahl (untersuchte Partnerfirmen in alphabetischer Reihenfolge)

4.3 Datenerhebung

Fallstudien sind nicht an bestimmte Forschungsmethoden gebunden (Flick, 2011). Um ein möglichst ganzheitliches Bild pro Partnerfirma zu erhalten, wurde deshalb eine Methodentriangulation vorgenommen (Flick, 2011). Im Folgenden werden die Haupterhebung sowie die zusätzlich angewendeten Forschungsmethoden beschrieben.

4.3.1 Haupterhebung

Es wurden sechs Experteninterview (Meuser & Nagel, 2002) bei den ausgewählten Partnerfirmen durchgeführt. Diese Interviewanwendungsform hat nicht die interviewte Person im Fokus, sondern deren Expertenwissen zu einem bestimmten Handlungsfeld (Meuser & Nagel, 2002); in der vorliegenden Arbeit zu Talentmanagement und zu einer allfälligen Kooperation mit log.in. Die Interviewpersonen für die Stichprobe der Haupterhebung wurden vom Praxispartner selektiert, um an die im Kontext des Forschungsgegenstands passenden Experten zu gelangen. Die Interviewpersonen sind in ihren jeweiligen Funktionen für konzeptionelle Aufgaben in der Personalentwicklung sowie die Umsetzung

und Begleitung der entsprechenden Prozesse und Instrumente zuständig. Die Interviewpersonen bei der RhB, SBB-K und Swissport sind in einer Leitungs-/Führungsfunktion und diejenigen bei der BLS, SBB-I und SBB-PV als Fachverantwortliche tätig. Zu Gunsten der Anonymität der Interviewpersonen werden keine Namen genannt. Im Anhang j gibt eine Tabelle Auskunft über die Zusammensetzung der Stichprobe, unter Angabe der jeweiligen Funktionen der Interviewpersonen. Die Experteninterviews wurden in Form von halbstandardisierten Leitfadenterviews nach Scheele und Groeben (1988) geführt. Die Interviews begannen jeweils mit einem Gesprächseinstieg, darauf folgten vier thematische, theoriegeleitete Bereiche zum Forschungsgegenstand, ein fünfter Bereich zu allgemeinen Zukunftsaussichten und wurde jeweils mit einem Abschlussteil abgerundet. Der detaillierte Interviewleitfaden liegt im Anhang k bei. Begonnen wurde mit einer Eisbrecher-Frage nach der aktuellen Funktion und den damit verbundenen Aufgaben und Tätigkeiten. Pro Themenblock wurden verschiedene offene Fragen formuliert, um narrative Erzählungen zu generieren. Diese wurden in den Interviews situativ, aufgrund von theoriegeleiteten Erkenntnissen, mit Nachfragen ergänzt. Diese Methode bot der Forscherin eine gute Strukturierung der Interviews und liess ihr dennoch eine gewisse Flexibilität in der Gesprächsführung.

4.3.2 Herbeiziehen von anderen Datenquellen

Neben der Haupterhebung wurden zur Exploration und Orientierung im Forschungsfeld weitere Datenquellen herangezogen. So wurde eine umfassende Literaturrecherche zum aktuellen Stand der wissenschaftlichen Literatur zu *Talentmanagement* und *Kooperationen* betrieben, deren Ergebnisse im Theorieteil dargelegt wurden. Um die Ausgangslage von log.in festzuhalten, wurde eine Dokumentenanalyse von verschiedenen Unterlagen (Anhang l), welche vom Praxispartner zur Verfügung gestellt wurden, sowie aufgrund der Homepage von log.in, durchgeführt. Zur Vorbereitung des Interviewleitfadens und zur weiteren Exploration wurden vor der Haupterhebung zwei Interviews beim Praxispartner log.in geführt. Zum einen mit dem *Leiter Personal* sowie mit der *Leiterin Ausbildung*, welche Mitglied der Geschäftsleitung ist. Im Vorfeld der sechs Experteninterviews der Haupterhebung wurde via den jeweiligen Firmenhompages eine Recherche bezüglich den Tätigkeitsfeldern der Partnerfirmen (Anhang i) durchgeführt. Zudem fanden zu verschiedenen Zeitpunkten während des Forschungsprozesses telefonische und persönliche mündliche Rückvalidierungen mit dem Praxispartner statt.

4.4 Durchführung, Aufbereitung und Auswertung

Die sechs Experteninterviews für die Haupterhebung wurden im Zeitraum vom 7. März bis 11. April 2016 durchgeführt. Nach der Selektion und Anfrage der Interviewpersonen durch den Praxispartner wurde durch die Forscherin jeweils ein Erstkontakt hergestellt, um einen Termin zu vereinbaren sowie für die Erläuterung des Interviewsettings. Bei diesem Erstkontakt wurden das Forschungsthema, das benötigte Zeitfenster sowie das Einverständnis für die geplante Gesprächsaufzeichnung besprochen. Die Gesprächsdauer der Interviews variierte zwischen 46 und 72 Minuten. Sämtliche Interviews wur-

den aufgezeichnet und für die spätere Auswertung transkribiert. Da die Gespräche in Mundart geführt wurden, wurden die Transkripte wortgetreu in die deutsche Schriftsprache übersetzt. Das Gespräch mit der Interviewperson SBB-PV wurde aufgrund einer kurzen Unterbrechung in zwei Teilen aufgezeichnet. Aus Vertraulichkeitsgründen sind die detaillierten Transkripte nicht im Anhang angefügt. Die Transkripte wurden mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) strukturiert ausgewertet. Es handelt sich dabei um einen deduktiven Ansatz, welcher auf einem theoriegeleiteten Kategoriensystem basiert (Mayring, 2010). Das Kategoriensystem für die vorliegende Arbeit wurde aufgrund der theoretischen Erkenntnisse sowie im Hinblick auf die Fragestellungen deduktiv erstellt (vgl. Tabelle 3). In Anlehnung an Mayring (2010) wurden sämtliche Textstellen der sechs Transkripte durchgegangen und wo passend einer entsprechenden Kategorie zugeordnet. Damit wichtige Textpassagen mit neuen Erkenntnissen nicht verloren gingen, wurde das deduktive Kategoriensystem während des Mate-

Kategorie		Subkategorie
1	Verständnis von Talentmanagement (TM)	egalitär
		hierarchieorientiert
		qualifikationsorientiert
		potenzialorientiert
1.1	Restkategorie Verständnis TM	
2	Gründe für TM	
3	Verankerung von TM	
4	Umsetzung von TM	Instrumente
		Prozesse
		Entwicklungsmassnahmen
5	Kommunikation bezüglich TM	
6	Erfolgsfaktoren von TM	
7	Verbesserungspotenzial/Herausforderungen	
8	Zukunftsaussichten TM allgemein	Chancen
		Herausforderungen/Gefahren
9	Haltung gegenüber einer Kooperation mit log.in	Einstellung
		Interessen/Bedürfnisse
		Bedenken
10	Schnittstellen für Kooperation	
11	Erfolgsfaktoren für eine Kooperation	
12	Umsetzungsempfehlung an log.in	

rialdurchlaufs mit induktiven Kategorien ergänzt. Die induktiven Ergänzungen sind kursiv gedruckt in der Tabelle 3. Die neuen Kategorien wurden zirkulär mit bereits codiertem Datenmaterial erneut abgeglichen. Dieses Vorgehen ist üblich in der Praxis (Kuckartz, 2012). Der detaillierte Codierleitfaden inklusive Definitionen zu den Kategorien und zugewiesenen Ankerbeispielen liegt im Anhang m bei.

Tabelle 3: Kategoriensystem

Für die Transkription, Codierung und vergleichende Analyse der gefundenen Textstellen pro Kategorie wurde, in Anlehnung an Kuckartz (2012), die Software MaxQDA verwendet.

5 Ergebnisse

Es folgt nun die Darstellung der Momentaufnahmen pro Partnerfirma in deskriptiver und interpretativer Form. Im Kapitel 5.1 wird die Fragestellung 1 *Wie betreiben Partnerfirmen von log.in Talentmanagement?* und in den Kapiteln 5.2 und 5.3 die Fragestellung 2 *Wie stehen Partnerfirmen einer potenziellen Kooperation mit log.in bezüglich Talentmanagement gegenüber und wo gibt es Schnittstellen?* beantwortet. Im Kapitel 5.4 folgt eine zusammenfassende Interpretation der Ergebnisse. Wo passend werden die Ergebnisse mit Interviewzitate ergänzt. Eine Auswahl weiterer Ankerbeispiele von Interviewausagen für die verschiedenen Kategorien sind im Codierleitfaden im Anhang m aufgeführt.

5.1 Talentmanagement bei Partnerfirmen von log.in

Anhand der Kategorien 1 bis 7 (vgl. Tabelle 3) wird pro Partnerfirma beschrieben, was in der jeweiligen Unternehmung unter Talentmanagement verstanden wird, wie es umgesetzt und verankert ist. Weiter wird auf die Beweggründe und Erfolgsfaktoren eingegangen.

5.1.1 BLS

Verständnis

Auf die Frage, was die BLS unter Talentmanagement versteht, antwortet die Interviewperson „Das ist bei uns ein Begriff, der noch nicht so definiert ist. Wir reden zwar davon, aber haben kein einheitliches Verständnis, was Talentmanagement bedeutet und alles umfasst“ (Abs. 4). In den verschiedenen Bereichen gäbe es einzelne Instrumente und Prozesse, welche in die Richtung Talentmanagement gehen würden, diese seien aber nicht einheitlich über die gesamte BLS. Das Verständnis sei stark von den jeweiligen Bereichsleitenden und vor allem den Teamleitenden abhängig. Grundsätzlich werden Mitarbeitende weiterentwickelt, welchen Potenzial attestiert wird oder welche als mögliche Nachfolgende von absehbaren Vakanzen gesehen werden.

Gründe

Talentmanagement sei ein wichtiges und aktuelles Thema bei der BLS. Es werde bis anhin noch nicht strategisch betrieben, da die Grundlagen noch fehlten. „Dies war ein bewusster Entscheid. Wir wollen zuerst diese Basis erarbeiten, damit wir wissen, wohin wir wollen“ (Abs. 6). Aktuell sind Bestrebungen im Gange, um den zukünftig relevanten Kompetenzbedarf zu klären, um darauf ein systematisches Talentmanagement und eine entsprechende Nachfolgeplanung aufzubauen. Die Notwendigkeit der Thematik wird zum einen im Risikomanagement in Form von Nachfolgeplanungen für Schlüsselpositionen gesehen. Zum anderen aufgrund der vielen branchen- und unternehmensspezifischen Fachfunktionen bei der BLS, für welche oft nicht direkt am Markt rekrutiert werden kann und „es eine Vorlaufzeit braucht, bis die Leute produktiv sind“ (Abs. 39).

Verankerung und Umsetzung

Die Umsetzung und Verankerung sowie auch die Kommunikation finden infolge des fehlenden einheitlichen Verständnisses von Talentmanagement in den verschiedenen Bereichen sehr unterschiedlich statt. Nichtsdestotrotz sei Personalentwicklung ein wichtiges Thema, welches vom CEO betrieben werde. Zentral vom Team Personalentwicklung werden vor allem Führungsentwicklung und systemische Organisationsentwicklung gesteuert. Die fachliche Personalentwicklung findet in den einzelnen Bereichen statt. Die Umsetzungsverantwortung liegt bei den Linienvorgesetzten. Es gibt „sehr fortschrittliche und vorbildliche Führungskräfte, welche ihre Talente oder ihre Leistungsträger, ihre Mitarbeitenden, fördern und weiterbringen wollen“ (Abs. 12), aber auch eher konservative, welche „mehr oder weniger froh sind, wenn ihre Mitarbeiter ihren Job machen“ (Abs. 12). Das wichtigste Instrument ist die Leistungs-Potenzial-Beurteilung, welche im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs stattfindet. In manchen Bereichen finden zudem Entwicklungskonferenzen statt, in welchen über Talente und Nachfolgeplanungen diskutiert wird.

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Als wichtigster Erfolgsfaktor bezeichnet die Interviewperson „eine offene Führungskultur, welche Leute gerne entwickelt, fördert und fordert“ (Abs. 45). Es sei wenig zielführend, wenn vom HR die besten Instrumente und Prozesse zur Verfügung gestellt würden, aber die Linienvorgesetzten die Personalentwicklung nicht als Führungsaufgabe wahrnehmen würden. Deshalb bezeichnet sie diesen Punkt als Herausforderung. Als ebenso wichtig erachtet sie die Zielorientierung, dass eine Organisation genau wisse, warum sie Talentmanagement betreibt und verweist darauf, dass dies der Grund sei, warum die BLS noch kein strategisches Talentmanagement betreibe. Als weitere Herausforderungen werden der sich im Laufe der Zeit verändernde Bedarf an Kompetenzen bei den Mitarbeitenden sowie die fehlende Planbarkeit genannt. Was mit letzterem gemeint ist, zeigt die folgende Aussage:

Man kann eine super Nachfolgeplanung machen. Aber wenn genau eine Person weggeht, und man dann den vorgesehenen Nachfolger anfragt, befindet der sich womöglich gerade in einer anderen Lebensphase und will gar nicht oder nicht mehr. Das habe ich in der Praxis so oft erlebt. (Abs. 49)

Zudem attestiert die Interviewperson der BLS Entwicklungsbedarf bei on-the-job-Massnahmen, da die Personalentwicklung bis anhin mehrheitlich off-the-job passiere.

5.1.2 RhB

Verständnis

Den Begriff Talentmanagement verwende die RhB nicht. Da die RhB Wert auf deutsche Begriffe lege, was dem Wunsch der Mitarbeitenden entspreche, begründet die Interviewperson. Nichtsdestotrotz betreibt die RhB aktive Personalentwicklung von Potenzialträgern und systematische Nachfolgeplanung. Der Begriff Potenzialträger ist bei der RhB mit dem Talentbegriff gleichzusetzen. Potenzialträger wer-

den im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs aufgrund ihrer Leistung und der Einschätzung, ob sie Potenzial für andere Aufgaben mitbringen, identifiziert. Unter den Potenzialträgern werden potenzielle Nachfolgende für definierte Schlüsselpositionen ermittelt, welche die Funktion in ein bis fünf Jahren übernehmen könnten und welche dementsprechend weiterentwickelt werden. Es sind vor allem Führungsfunktionen, welche als Schlüsselpositionen definiert wurden. Zudem legt die RhB grossen Wert auf die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften mit dem Programm Via@RhB. Grundsätzlich sollen sich alle Mitarbeitenden bei der RhB entwickeln können, wie die folgende Aussage zeigt: „Und auch dass die Mitarbeitenden sich selber weiterentwickeln können in ihren Bereichen, welche sie *by heart* interessieren“ (Abs. 6).

Gründe

Als wichtigster Grund für die systematische Nachfolgeplanung und Personalentwicklung wird das Risikomanagement für die Besetzung von erfolgsrelevanten Funktionen genannt: „Wo haben wir Schlüsselfunktionen, wo wir per sofort oder auch längerfristig keinen Nachfolger haben? Meist gibt es ja einen Stellvertreter, aber ob dieser auch die Stelle fix übernehmen könnte, ist ja eine andere Frage“ (Abs. 15). Zudem will die RhB den Transfer von Wissen sicherstellen, Potenzialträgern attraktive Weiterbildungsmöglichkeiten bieten und den geschäftsbereichsübergreifenden Austausch bezüglich dem vorhandenen Potenzial fördern.

Verankerung und Umsetzung

Die systematische Nachfolgeplanung wird seit 2012 betrieben. Der Prozess wird vom HR gesteuert und unterstützt, die Inputs kommen jedoch von den Linienvorgesetzten. Mit welcher Intensität dieser Prozess gelebt wird, ist sehr unterschiedlich. Es „kommt sehr auf den Führungsstil des Geschäftsbereichsleiters an“ (Abs. 13). Auch die Kommunikation darüber wird zwischen den Geschäftsbereichen sehr unterschiedlich gehandhabt. „Die Mitarbeitenden wissen zwar, dass es eine Nachfolgeplanung gibt, das ist kein Geheimnis. Aber es wissen nicht alle, ob sie als Potenzialträger oder gar als Nachfolger einer Schlüsselfunktion definiert sind“ (Abs. 10). Die teilweise sehr zurückhaltende Kommunikation schreibt die Interviewperson der Befürchtung zu, Erwartungen zu schüren, welche nicht eingehalten werden können. Sie wünscht sich ein aktiveres „leben“ (Abs. 26) des Prozesses und geht davon aus, dass die Themen Talentmanagement und Nachfolgeplanung ab Sommer 2016 intensiver strategisch bearbeitet werden. Dann tritt nach zweijähriger Interimslösung ein neuer CEO seinen Posten an. Als zentrales Instrument dient die Leistungs-Potenzial-Beurteilung im Rahmen der Mitarbeitergespräche, welche von den Linienvorgesetzten durchgeführt werden. In diesen Gesprächen ist es der RhB ein Anliegen, dass „persönliche Entwicklungswünsche“ (Abs. 32) abgeholt werden. Aufgrund dieser Informationen erennen die Geschäftsbereichsleitenden einmal jährlich ihre Potenzialträger und besprechen diese sowie die Liste mit potenziellen Nachfolgenden für Schlüsselpositionen mit ihren zuständigen HR-Beraterinnen. Auf der Stufe der Geschäftsleitung findet ebenfalls jährlich ein Austausch zum aktuellen Stand statt. Bei der RhB wird vor allem off-the-job Personalentwicklung betrieben, in Form von einem breiten firmeneigenen Kursprogramm, dem Nachwuchsförderprogramm Via@RhB oder der Entsen-

dung an externe Weiterbildungsinstitute. On-the-job Entwicklung wird situativ in den verschiedenen Bereichen betrieben, jedoch nicht systematisch.

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Da die RhB nicht namentlich Talentmanagement betreibt, sondern eine systematische Nachfolgeplanung und dementsprechende Personalentwicklung, ging die Interviewperson nicht konkret auf Erfolgsfaktoren von Talentmanagement ein, sondern eher auf Herausforderungen und Verbesserungspotenzial der aktuellen Situation und somit auf hypothetische Erfolgsfaktoren von Talentmanagement. Eine Herausforderung sähe sie in der teilweise fehlenden geschäftsbereichsübergreifenden offenen Kommunikation und dem Commitment der Führungskräfte. Sie höre oft Aussagen wie „Ich kenne meine Leute, ich brauche nicht so viel Administration“ (Abs. 15) oder „Jaja, das haben wir dann schon im Griff, wenn es soweit ist“ (Abs. 45) wenn sich Lücken bei der Besetzung von Schlüsselpositionen abzeichnen. Verbesserungspotenzial sieht die Interviewperson in der Mitarbeiterkommunikation. Diese sollte offener sein, aber ehrlich und realistisch, damit keine falschen Erwartungen entstünden. Sie verstehe, dass die Mitarbeitenden wissen möchten, wenn sie als potenzielle Nachfolgende von Schlüsselpositionen gehandelt werden: „Damit sie wissen wo sie stehen und dass dies auch motivierend sein kann“ (Abs. 43). Wichtig ist für sie auch, dass die Geschäftsleitung hinter der Thematik steht und diese ernst nimmt. Dies ist bei der RhB zwar der Fall, aber aufgrund des bevorstehenden CEO-Wechsels noch mit Zurückhaltung.

5.1.3 SBB (K-PV-I)

Um Redundanzen zu vermeiden, werden die Ergebnisse für die Fragestellung 1 aus den drei Interviews bei den SBB zusammengefasst.

Verständnis

In den drei Interviews zeigt sich ein einheitliches Verständnis von Talentmanagement. Die Interviewperson SBB-K formuliert es so: „Wir verstehen unter Talentmanagement die Förderung von Personen, welchen in der Situation ein gewisses, zu definierendes, Potenzial zugesprochen wird. Über ihren aktuellen Tätigkeitsbereich hinaus“ (Abs. 10). Das Talentmanagement bei den SBB „ist gekoppelt mit dem Nachfolgemanagement“ (SBB-K, Abs. 4). Die Interviewperson SBB-I begründet dies wie folgt: „wir sind eine grosse Organisation mit vielen wichtigen Positionen. Man muss immer etwas in die Zukunft denken und wenn Leute wegfallen in diesen Positionen, brauchen wir passende Nachfolger für diese Stellen“ (Abs. 8). Zudem zeigt sich in allen drei Interviews, dass der Fokus auf die Führungskräfteentwicklung gelegt wird und nur beschränkt auf die Entwicklung von Fachkräften. Es wird betont, dass grundsätzlich alle Mitarbeitenden die Chance haben, als Talent entdeckt zu werden. Die Voraussetzung sei jedoch, dass eine Leistungs-Potenzial-Beurteilung vorgenommen werde.

Gründe

Zusammenfassend über alle drei Interviews hinweg sind die folgenden Gründe, warum die SBB Talentmanagement betreiben: Man will eine attraktive Arbeitgeberin sein und Talenten eine Perspektive bieten. Wissen soll erhalten und weitergegeben werden; gerade in Anbetracht des demographischen Wandels. Weiter wollen die SBB eine gute Mischung zwischen extern rekrutierten Mitarbeitenden und intern entwickelten Talenten erzielen und vor allem die Nachfolge von definierten Schlüsselpositionen über den gesamten Konzern hinweg sicherstellen.

Verankerung und Umsetzung

Die SBB betreiben Talentmanagement und Nachfolgeplanung unter dem Begriff Management Development (MD). Der MD-Prozess wird seit über acht Jahren umgesetzt und werde sowohl top-down wie auch bottom-up gelebt. Top-down, da die Prozesse vom Verwaltungsrat, der Konzernleitung sowie den Divisionsleitungen unterstützt würden und bottom-up, weil das Commitment bei den Direktvorgesetzten vorhanden sei, welche für die Potenzialbeurteilung zuständig sind. Im Interview bei der SBB-K wurde dies wie folgt formuliert: „Es taucht immer wieder in den Zielen auf. Und andererseits, das ist das Schöne an diesem Prozess, wird er wirklich von beiden Seiten gelebt. Auch von denjenigen, welche als Talente oder Nachfolger identifiziert werden“ (Abs. 19). Vom Konzern werden für den MD-Prozess die entsprechenden Konzepte, Prozesse und Instrumente entwickelt und zur Verfügung gestellt. In den Divisionen werden diese von den MD-Verantwortlichen umgesetzt und überwacht, zudem unterstützen sie die Linienvorgesetzten bei der Umsetzung. Anfangs Jahr finden in allen Divisionen in den verschiedenen Bereichen die ersten MD-Konferenzen (MDK) statt, wo die Direktvorgesetzten aufgrund ihrer Leistungs-Potenzial-Beurteilung aus den Mitarbeitergesprächen mit der Bereichsleitung die Talente besprechen und entscheiden, wer eine Stufe weiter, in die nächsthöhere MDK kommt. Ende Jahr werden die Toptalente in der Konzernleitung besprochen. Diese identifizierten Talente haben die Möglichkeit, an standardisierten Talentprogrammen teilzunehmen, welche nach Basiskader, Mittleres Kader und Senior Leadership unterteilt werden. Jährlich nehmen 20-40 Personen an diesen Talentprogrammen teil. Dies ist, gemessen an der gesamten Mitarbeiterzahl der SBB von rund 33'000, ein kleiner Anteil. In den erwähnten MDK werden auch die Nachfolgen von Schlüsselpositionen besprochen. Die Konzernleitung hat rund 150 Schlüsselpositionen definiert, welche mit jeweils zwei potenziellen Nachfolgen in einem Nachfolgeorganigramm besetzt werden, welche die Funktion innert ein bis drei Jahren einnehmen könnten. Seit einem Jahr wird der MD-Prozess mit einer IT-Lösung von SAP (SuccessFactors) unterstützt und umgesetzt. Gemäss der Interviewperson SBB-K hat dies zu „einem weiteren Schub“ (Abs. 16) bei der Verankerung geführt. Für Talente, welche es nicht in die exklusiven Talentprogramme schaffen, werden zusammen mit den Direktvorgesetzten individuelle Entwicklungsmaßnahmen on- und off-the-job definiert. Bei allen drei Interviews zeigt sich, dass es im ganzen MD-Prozess ein grosses Anliegen ist, Talente jeweils für die nächsthöhere Stufe sichtbar zu machen. Dafür werden teilweise eigens Anlässe durchgeführt, damit identifizierte Talente sich auf höherer Stufe oder auch bereichs- oder sogar divisionsübergreifend präsentieren können. Ebenfalls übereinstimmend wer-

den Aussagen gemacht, dass die Kommunikation bezüglich des Talentmanagements eher zurückhaltend betrieben werde. Man will „keine Erwartungen schüren“ (SBB-PV, Teil 2, Abs. 7) und gute Mitarbeitende, welche nicht als Talente identifiziert wurden, demotivieren. „Es liegt an der entsprechenden Führungskraft, dem Talent zu sagen, ich schätze dich als Talent ein, ich bringe dich in die Konferenz, wir besprechen es dort und dann auch wieder rückmelden, was besprochen wurde“ (SBB-K, Abs. 39).

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Als einer der wichtigsten Grundlagen für ein erfolgreiches Talentmanagement haben alle drei Interviewpersonen die Unterstützung von ganz oben, von der Geschäftsleitung und vom Verwaltungsrat genannt, welche sie tatsächlich wahrnehmen. Die beiden Interviewpersonen bei SBB-K und SBB-PV betonen, dass eine Balance zwischen verbindlichen Vorgaben und einem gewissen Handlungsspielraum bei den Linienvorgesetzten wichtig sei, welche man bei den SBB gefunden habe. Beide betrachten dies als laufende Herausforderung. Bei der Unternehmensgrösse der SBB brauche es Vorgaben und die etablierten Funktionen der MD-Verantwortlichen pro Division helfen bei der Umsetzung und Verankerung. Ein weiterer Erfolgsfaktor sehen sie bei den Linienvorgesetzten, welche die Förderung und Entwicklung von Talenten als ihre natürliche Führungsaufgabe sehen müssen. Dabei betonen beide, dass für den Erfolg auch das Talent selber und dessen Einstellung und Eigeninitiative eine grosse Rolle spielen. Die Sichtbarkeit der Talente und deren Vernetzung im Unternehmen sprechen ebenfalls beide Interviewpersonen von SBB-K und SBB-PV an. Talente könnten erst als potenzielle Nachfolgende bestimmt werden, wenn diese bei den entsprechenden Stellen auch bekannt seien. Die Interviewperson SBB-I erachtet die Verankerung mittels institutionalisierten Prozessen und die Unterstützung durch die Software-Lösung als weitere Erfolgsfaktoren. Die Interviewperson SBB-K betont zudem, dass eine zum Verständnis des Talentmanagements passende Unternehmenskultur relevant sei. Im Interview SBB-PV wird angesprochen, dass die standardisierten Talentprogramme zum einen sehr exklusiv seien und es dort ein breiteres Angebot für mehr Talente geben sollte und zum anderen Bedarf bestehe, die auf divisionaler Ebene laufende Entwicklungsmassnahmen und Aktivitäten beim Konzern in Form eines stufengerechten Werkzeugkoffers zusammenzufassen. Die Interviewperson SBB-PV spricht weiter die unterschiedliche Verbindlichkeit an, mit welcher Talentmanagement und vor allem Nachfolgeplanung betrieben werde.

5.1.4 *Swissport*

Verständnis

„Talentmanagement beginnt aber beim normalen Betriebsmitarbeiter“ (Abs. 12), drückt es die Interviewperson von Swissport aus. „Man weiss, dass man bei Swissport was werden kann. Das ist glaub ich jedem klar“ (Abs. 43). Bei der Talentidentifikation ist bei Swissport neben der Leistung auch das gezeigte Verhalten massgebend, damit Vorgesetzte auf Mitarbeitende aufmerksam werden und in den Talentpool nominieren:

[...] die Verhaltenskomponente ist das A und O für den Erfolg, oder die Erfolgskomponente schlechthin, könnte man sagen. [...] wie kommt sie mit schwierigen Situationen klar, wie kann sie mit Passagieren umgehen, was ist ihre Haltung. Diese Verhaltensebene steht bei uns sehr hoch. (Abs. 27)

Gründe

Die Interviewperson bezeichnet es als „innere Notwendigkeit“ (Abs. 8), Talentmanagement zu betreiben. Seit dem Grounding von Swissair würden sie ihre Mitarbeitenden zu 80-90% selber ausbilden, da sie „keine gelernten Aviatiker“ (Abs. 8) auf dem Markt rekrutieren könnten. Die zwei wichtigsten Gründe seien deshalb, Wissen in Form von Fachkräfteentwicklung zu generieren sowie Führungskräfteentwicklung aus den eigenen Reihen zu betreiben. Als weiterer Grund nennt die Interviewperson die Entwicklung einer eigenen Kultur.

Verankerung und Umsetzung

Die Interviewperson attestiert eine hohe Verankerung, da Talentmanagement „auf höchster Ebene sowohl finanziell als auch mental, und auch kulturell, verankert“ (Abs. 19) sei. Das Thema liege bei der Geschäftsleitung und dem CEO auf dem Tisch, befinde sich in den Unternehmenszielen und reflektiere sich dementsprechend im Budget. Dass Talentmanagement gelebt werde, zeige sich darin, dass rund 90% der Führungskräfte intern entwickelt würden. Zudem sei Talentmanagement und die Aufklärung darüber ein fester Bestandteil der internen Kommunikation, des Sozialisierungsprozesses und werde bereits im Rekrutierungsinterview erwähnt. Wie bei den anderen Partnerfirmen ist auch bei Swissport das jährliche Mitarbeitergespräch das wichtigste Instrument für die Identifikation von Talenten. Dort werden entsprechend der Potenzialbeurteilung die nächsten Entwicklungsschritte besprochen. Besonders talentierte Mitarbeitende, jährlich zwischen 10 bis 20 Personen, kommen in das Talentprogramm STEP. Die Abkürzung steht für Swissport-Talent-Entwicklungs-Programm. Der Name ist eine Metapher, da die Teilnehmenden nach dem Bestehen von Assessments jeweils einen Schritt weiter kommen. Daneben gibt es bei Swissport ein breites Angebot an Aus- und Weiterbildungsprogrammen in Form von on-, near- und off-the-job. Talentmanagement in der aktuellen Intensität wird seit anderthalb Jahren betrieben. Das STEP-Programm gibt es bereits seit 2010.

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Die Interviewperson betont, dass der wichtigste Erfolgsfaktor sei, dass das Thema von oben nach unten gelebt werde und dementsprechend mit einer Ernsthaftigkeit umgesetzt werde, sowie dass entsprechende finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt würden. Weiter sei es unerlässlich „die Linienvorgesetzten mit im Boot“ (Abs. 21) zu haben, sonst seien die besten Instrumente und Prozesse nutzlos. Als herausfordernd wird der Umgang mit Kritikern erwähnt, welche oft von nicht ausgewählten Talenten komme. Da das STEP-Programm mit zu bestehenden Assessments zwischen den einzelnen Schritten gestaltet ist, kann es geschehen, dass Talente aus dem Programm ausscheiden. Dies sei eine schwierige Situation

für die entsprechenden Mitarbeitenden. Dazu meint die Interviewperson: „Und hier müssen wir überlegen, wie wir den Mitarbeiter wieder abholen können“ (Abs. 51).

5.2 Haltung der Partnerfirmen gegenüber einer Kooperation mit log.in

Anhand der Kategorie 9 und 11 (vgl. Tabelle 3) wird pro Partnerfirma beschrieben, welche Einstellungen, Interessen und Bedürfnisse, aber auch welche Bedenken bezüglich einer Kooperation mit log.in vorhanden sind. Weiter wird auf erfolgsrelevante Faktoren für eine Kooperation eingegangen.

5.2.1 BLS

Die Interviewperson bei der BLS zeigt eine offene Haltung gegenüber dem Anliegen von log.in, wie diese Aussage zeigt: „Grundsätzlich sind wir für so etwas offen. Die Frage ist nur, wie systematisch kann man dies planen?“ (Abs. 61). Der zweite Teil der Aussage gibt zugleich Bedenken preis. Im Gespräch stellte sich heraus, dass es ein Bedürfnis ist, gegenseitig Ziel und den Nutzen zu klären. Beispielsweise ob es für log.in in erster Linie um Weiterentwicklungsmöglichkeiten für ihre Mitarbeitenden gehe, indem diese in eine Funktion bei der BLS wechseln, oder mehr darum, durch einen Stage ein besseres Verständnis von der Partnerfirma zu bekommen. Weiter zu klären wäre, ob es bei der BLS Funktionen mit beschränkten Weiterentwicklungsmöglichkeiten mit Anschluss an Funktionen bei log.in gäbe. In den Köpfen der Führungskräfte sei teilweise „die Gefahr des Abwerbens“ (Abs. 60) vorhanden. Damit spricht die Interviewperson weitere Bedenken an, welche es zu berücksichtigen gibt, obwohl sie dies persönlich nicht so sieht: „wenn jemand gehen will, geht er sowieso früher oder später. Und wenn er dafür in der ÖV-Branche bleibt, gerade zu einem Partner wechselt, mit welchem wir sehr eng zusammenarbeiten, ist dies ja eigentlich eine tolle Sache“ (Abs. 63). Dennoch sei dieser Aspekt nicht zu unterschätzen, denn viele Führungskräfte hätten Mühe, gute Mitarbeitende gehen zu lassen. Dass die potenziellen Kooperationspartner von log.in auf dem Markt teilweise in direkter Konkurrenz stehen, sieht sie nicht als Problem: „Da spricht eigentlich nichts dagegen, auch wenn wir Konkurrenten auf dem Markt sind“ (Abs. 80). Als wichtigster Erfolgsfaktor, wird das Erreichen einer Win-Win-Situation genannt. Es sei wichtig, dass beide Kooperationspartner einen Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen können und keine Seite das Gefühl habe, zu viele Ressourcen investieren zu müssen.

5.2.2 RhB

„Ich wäre dem gegenüber sehr offen“ (Abs. 63). Diese Aussage zeigt, dass die Interviewperson bei der RhB eine sehr offene und positive Haltung gegenüber der Anfrage von log.in hat. Als Beispiel beschreibt sie, wenn Mitarbeitende von log.in für einen Stage zur RhB kämen, um sich in einem Bereich fit zu machen, und somit „den Fuss mal drin“ (Abs. 63) hätten und „umgekehrt auch“ (Abs. 63). Ein Bedürfnis, welches es für die Interviewperson vor einer Kooperation zu klären gilt, betrifft den Abgleich von gegenseitig infrage kommenden Funktionen. Trotz der positiven Grundhaltung fügt sie Bedenken an. Sie zeigt grosse Zurückhaltung bezüglich einem Austausch von Personendaten, für eine

gegenseitige Berücksichtigung von Nachfolgeplanungen für Schlüsselpositionen. Manche Geschäftsbereichsleitende kommunizieren ihren unterstellten Mitarbeitenden nicht, wenn diese für eine potenzielle Nachfolge nominiert wurden (vgl. 5.1.2). Sie sagt dazu folgendes: „Es kann ja dann nicht sein, dass man nach aussen Infos weitergibt, welche intern nicht offen kommuniziert werden“ (Abs. 57). Die unterschiedliche Firmengrösse sieht die Interviewperson nicht als Hindernis. Wichtig für eine erfolgreiche Kooperation bezeichnet sie eine offene gegenseitige Kommunikation sowie eine wohlwollende Haltung. Dass beispielsweise beide Seiten informiert sind, wenn relevante Vakanzen vorhanden sind oder dass die Prozesse fair gehandhabt werden und es nicht in ein Abwerben ausartet. Sie erwähnt eine gängige Usanz bei der RhB, welche sie auch für eine Kooperation mit log.in sinnvoll fände. Nach dieser dürfen Mitarbeitende bereichsübergreifend ein erstes Vorstellungsgespräch führen, ohne ihren Direktvorgesetzten zu informieren. Ab einem zweiten Gespräch wird dies aus Fairnessgründen erwartet.

5.2.3 SBB-I

Die Interviewperson der SBB-I äussert sich sehr zurückhaltend gegenüber dem Anliegen von log.in: „Ich stelle es mir momentan recht schwierig vor“ (Abs. 82). Sie erklärt dies damit, dass die SBB-I aktuell damit beschäftigt sei, die MD-Prozesse interdivisional verstärkt abzugleichen und deshalb momentan dort ihr Fokus liege. Wenn nun mit log.in ein externer Kooperationspartner hinzukäme, würde dies weitere Ressourcen in Form von Mitarbeitenden und Zeit binden. Dies sähe sie momentan nicht, da die Mitarbeitenden bei SBB-I bereits stark durch die eigenen MD-Prozesse ausgelastet seien. Weiter sieht die Interviewperson ein Problem darin, dass log.in nicht an die benutzte Software angebunden werden könne. Für eine Kooperation mit log.in würde dies ein Rückschritt zu alten Instrumenten bedeuten. Um über eine potenzielle Kooperation zu sprechen, müsse aus ihrer Sicht zuerst geklärt werden, um welche Funktionen es gegenseitig gehe. Weiter müsste die Relevanz aus der Perspektive der SBB-I geprüft werden oder ob die SBB-I intern selber genügend potenzielle Nachfolgende habe. Sie sei dafür aber nicht die richtige Person, da sie zu wenig über die verschiedenen Berufsbilder Bescheid wisse. Für die SBB-I komme eine Kooperation nur in Frage, wenn sie einen klaren Nutzen darin sehe.

5.2.4 SBB-K

Im Gespräch zeigt sich, dass die Interviewperson SBB-K offen eingestellt ist, gegenüber einer Kooperation mit log.in. „Man kann bei einer Nachfolgeplanung immer auch Externe drauf nehmen. [...] Also log.in steht grundsätzlich nichts im Weg, Leute der SBB in ihre Nachfolgeplanung aufzunehmen.“ (Abs. 66). Als wichtige Voraussetzung für eine Kooperation hält sie fest, dass beide Partner gegenseitig ihre Talente und die infrage kommenden Funktionen kennen müssen. „Wichtig wäre dort, dass log.in diese Personen sichtbar macht den SBB und den jeweiligen Bereichen gegenüber“ (Abs. 74). Dies sieht sie als Herausforderung für log.in. Ausserdem sei es wichtig, zu Beginn zu klären, was die Absichten von log.in seien. Ob es um gegenseitige Berücksichtigung für die Nachfolge von Schlüsselpositionen gehe oder eher um gemeinsame Personalentwicklungsmassnahmen. Erfolgsversprechend sei eine Ko-

operation, wenn sich eine Win-Win-Situation ergebe und gemeinsame Ziele verfolgt würden. Aus der Perspektive der SBB formuliert sie es so: „Wenn die entsprechenden Einheiten bei den SBB sehen, ah das bringt uns und log.in gemeinsam weiter“ (Abs. 82).

5.2.5 SBB-PV

Die Interviewperson SBB-PV kann die Anfrage von log.in „sehr gut nachvollziehen“ (Abs. 21, Teil 2) und findet einen systematischen Austausch „sehr unterstützenswert“ (Abs. 21, Teil 2). Sie sieht eine Notwendigkeit im Hinblick auf den demographischen Wandel und den damit verbundenen Fachkräftemangel und formuliert es folgendermassen: „dass wir als Branche attraktiv werden oder bleiben. Und auch Möglichkeiten und Perspektiven bieten können. Im Sinne des gemeinsamen Interesses an der Weiterentwicklung der Branche“ (Abs. 22, Teil 2). Zudem meint sie, dass es auch bei den SBB gerade an der Basis nicht unzählige Weiterentwicklungsmöglichkeiten gäbe und es gerade nach Lehrabschlüssen und im Bereich der Ausbildung gegenseitige Anknüpfungspunkte geben könnte. In einem ersten Schritt gelte es, mit log.in mögliche infrage kommende Berufsfelder abzugleichen, um zu sehen, wo Anknüpfungspunkte bestünden. Dafür sei sie jedoch nicht die richtige Ansprechperson. Wichtig für den Erfolg einer Kooperation sei, dass gegenseitige Offenheit und Vertrauen bestünden. Gerade Vertrauen benötige Zeit für den Aufbau, durch einen Austausch und die Pflege persönlicher Kontakte sowie gemachte Erfahrungen. Die Offenheit sei vor allem bei den entsprechenden Führungskräften notwendig. Oft seien diese „protektionistisch unterwegs“ (Abs. 28, Teil 2) und möchten ihre Talente nicht gehen lassen. Weiter gibt die Interviewperson die Konkurrenzsituation auf dem Markt zwischen den untersuchten Partnerfirmen zu bedenken.

5.2.6 Swissport

Die Interviewperson von Swissport steht dem Anliegen von log.in sehr positiv gegenüber: „als vertiefte, erweiterte Partnerschaft bin ich jederzeit dabei. Das ist ohne Frage so“ (Abs. 80). Sie bewertet die bestehende Beziehung zu log.in als sehr gut und vertrauensvoll und sieht log.in als Werbeträgerin für Swissport. Eine Tatsache sei, dass Swissport sich in der bestehenden Geschäftsbeziehung in ihrem Interesse manchmal gegenüber den SBB durchsetzen müsse, da diese bei log.in als Mutterkonzern einen starken Einfluss haben. Als wichtige Voraussetzungen für eine gelingende Kooperation nennt die Interviewperson gegenseitiges Vertrauen, welches bereits vorhanden sei, und dass übereinstimmende Absichten verfolgt würden.

5.3 Mögliche Schnittstellen für eine Kooperation

Anhand der Kategorie 10 und 12 (vgl. Tabelle 3) wird pro Partnerfirma beschrieben, wo die Interviewpersonen mögliche Schnittstellen für eine Kooperation sehen.

5.3.1 BLS

Die Interviewperson ist der Ansicht, dass eine Kooperation eher pragmatisch sein und nicht überadministrativiert werden sollte. Ein Austausch zwischen den Kooperationspartnern sei wichtig. Beispielsweise, dass log.in sich bei der BLS melde, wenn sie Mitarbeitende habe, welchen sie keine angemessene Weiterentwicklungsmöglichkeiten bieten könnten und es bei der BLS anknüpfende Funktionen gäbe. Wenn Mitarbeitende von log.in zur BLS oder umgekehrt ihre Stelle wechseln, brauche es keine grossen Vereinbarungen. „Wo man aber genauer schauen müsste, wäre bei Austauschprogrammen, wie Stages“ (Abs. 69). Dort fände sie eine schriftliche Vereinbarung hilfreich. Ausserdem signalisiert die Interviewperson, dass die BLS offen ist, falls Mitarbeitende von log.in BLS-interne Weiterbildungskurse besuchen möchten.

5.3.2 RhB

Momentan sieht die Interviewperson keine Möglichkeiten, konkrete Personendaten bezüglich Nachfolgeplanungen auszutauschen (vgl. 5.2.2). Jedoch meint sie, könnte die Kooperation mit einem regelmässigen Austausch beginnen: „Was sind eure Herausforderungen in den nächsten Jahren, was sind unsere Herausforderungen in den nächsten Jahren?“ (Abs. 57). Ein gegenseitiger Zugriff auf Vakanzen bestehe bereits. Es haben in der Vergangenheit bereits Mitarbeitende vom einen zum anderen Unternehmen gewechselt. Spontan sieht sie Anknüpfungspunkte bezüglich Stellenwechsel zwischen den beiden Unternehmen vor allem im administrativen Bereich der RhB (Finanzen, Stab, HR) oder in der Werkstatt in Landquart. Die Interviewperson ist der Ansicht, dass es bezüglich der Prozesse „keine Riesensache“ (Abs. 75) benötige. Und auch sie signalisiert eine Offenheit, falls Mitarbeitende von log.in an der Teilnahme von Weiterbildungskursen bei der RhB interessiert sind.

5.3.3 SBB-I

Die Interviewperson betrachtet Schnittstellen bezüglich einer Kooperation kritisch. Bei den SBB-I reiche der MD-Prozess nicht bis an die Basis und somit werden keine Nachfolgeplanungen für die untersten Funktionen in der Hierarchie erstellt. Bei log.in wiederum seien Funktionen wie *Berufsbildner/in Gleisbau* als Schlüsselposition definiert, welche in der Hierarchie von log.in an der Basis seien. Falls MDK zwischen log.in und SBB-I stattfinden würden, fragt sie sich weiter, welche Vertretenden von Seiten SBB-I teilnehmen müssten, damit das nötige Fachwissen sowie die Kompetenz vorhanden wären, um verbindliche Entscheide zu treffen. Auf die Frage, ob sie Möglichkeiten für das Durchführen von gegenseitigen Stages oder Job Rotation sehen würde, konnte sie keine Antwort geben. Sie verweist auf die HR-Leitung von SBB-I, um weitere Schritte bezüglich einer Kooperation zu prüfen.

5.3.4 SBB-K

Obwohl die SBB seit einem Jahr den MD-Prozess via einer Software betreiben, sind die Inhalte immer noch die Gleichen wie davor: das Leistungs-Potenzial-Portfolio für die Einschätzung der Mitarbeiten-

den und der Borwick für die Nachfolgeplanung. Die Interviewperson SBB-K empfiehlt log.in als Tochterfirma, eher diese Instrumente zu übernehmen, als etwas Neues aufzubauen. Sie sieht kein Hindernis darin, dass zurzeit aus technischen Gründen keine IT-Anbindung möglich ist und schliesst dies für einen späteren Zeitpunkt nicht aus. Aus der Perspektive von log.in erachtet sie es als wichtig, dass log.in es schafft, ihre Talente bei den SBB an den richtigen Stellen sichtbar machen könne. Die MDK in den verschiedenen Bereichen bei den SBB werden jeweils von Fachverantwortlichen aus dem HR geführt. Diese müssten über die entsprechenden Talente von log.in Bescheid wissen, damit sie diese in die Konferenzen einfließen lassen könnten.

5.3.5 SBB-PV

Die Interviewperson weist darauf hin, dass andere Tochterfirmen der SBB, beispielsweise Turbo oder Zentralbahn, bereits eigene MDK durchführen. Der Austausch mit den SBB-Divisionen findet dann auf der Stufe der Geschäftsbereichsleitungen oder der Geschäftsleitung statt. log.in sollte einen ähnlichen Austausch mit den SBB-Divisionen anstreben, schlägt die Interviewperson SBB-PV vor. Sie spricht die Tatsache an, dass der Geschäftsführer von log.in bereits in der Funktion als Verantwortlicher Leistungsbereich Grundbildung des SBB Konzerns an der MDK im Bereich HR/Bildung teilnimmt. Es gelte zu prüfen, ob in dieser MDK auch Talente von log.in einfließen könnten. Allgemein schlägt die Interviewperson weiter vor, grundsätzlich zu prüfen, wo log.in bereits in einem Austausch mit verschiedenen Stellen der SBB stehe. Dort gelte es abzugleichen, ob es anknüpfende oder ähnliche Funktionen sowie sinnvolle Möglichkeiten für Stages oder Job Rotationen gäbe. Konkret schlägt sie diesen Abgleich bei den Bildungsverantwortlichen Berufsbildung bei jeder Division vor.

5.3.6 Swissport

Obwohl die Interviewperson bei Swissport eine grundsätzlich offene und positive Einstellung dem Anliegen von log.in gegenüber zeigte, wurden im Gespräch keine konkreten möglichen Schnittstellen für eine Kooperation angesprochen. Auf die Frage, ob sie sich einen regelmässigen Austausch zu Talentmanagement und Nachfolgeplanung mit log.in vorstellen könnte meinte sie: „Ja, das könnte man absolut tun“ (Abs. 83). In welcher Form eine Kooperation diesbezüglich eingegangen werden könnte, möchte die Interviewperson direkt mit den Verantwortlichen von log.in klären.

5.4 Ergebnisinterpretation

5.4.1 Talentmanagement bei Partnerfirmen

Es folgt eine zusammenfassende Interpretation der Ergebnisse vor dem theoretischen Hintergrund. Es zeigt sich bei allen untersuchten Partnerfirmen, dass das in der Theorie beschriebene hybride Verständnis (vgl. 3.1.1) von egalitärem und exklusivem Talentmanagement in unterschiedlichen Ausprägungen gelebt wird. Mit Ausnahme der BLS, da diese bis anhin kein strategisches Talentmanagement betreibt.

Das egalitäre Verständnis zeigt sich vor allem vor dem Gesichtspunkt, dass alle Partnerfirmen betonen, dass sie im jährlichen Mitarbeitergespräch grundsätzlich allen Mitarbeitenden die Chance geben, als Talent entdeckt zu werden. Bei den SBB ist dazu einschränkend festzuhalten, dass die Leistungspotenzial-Beurteilung nicht bis an die Basis für alle Mitarbeitenden vorgenommen wird. Somit haben bei den SBB die Mitarbeitenden erst ab einer gewissen Hierarchiestufe die Chance, als Talent identifiziert zu werden. Das exklusive Verständnis zeigt sich bei den untersuchten Partnerfirmen, sobald potenzielle Talente identifiziert und nominiert werden, um diese in spezifische Talentprogramme zu senden. Die Autorin schlussfolgert daraus zum Verständnis, sobald ein Unternehmen entscheidet, Talentmanagement systematisch zu betreiben, steht dahinter ein exklusives Verständnis. Dieses kann von einer der drei exklusiven Perspektive speziell geprägt sein. Meist werden jedoch alle drei – potenzial-, qualifikations- und hierarchieorientiert – kombiniert. Diese Kombination zeigt sich bei RhB, den SBB und Swissport. Bei der BLS, obwohl sie kein Talentmanagement betreibt, wird für die Personalentwicklung das potenzial- sowie qualifikationsorientierte Verständnis kombiniert. Bezüglich der Talentidentifikation sind bei RhB, SBB und Swissport offensichtlich das klassische Portfolio-Modell in Anwendung (vgl. 3.1.3), welches eine Leistungs- und Potenzialbeurteilung kombiniert und die Kompetenzbewertung darin integriert. Bei Swissport wurde betont, dass für die Talentidentifikation nicht nur eine Leistungs- und Kompetenzbeurteilung, sondern auch eine Verhaltensbeurteilung gemacht wird. Über alle Interviews hinweg zeigt sich, dass den Führungskräften viel Handlungsspielraum und Entscheidungskompetenz bei der Talentidentifikation überlassen und zugetraut wird, aber auch bei der Vereinbarung von Entwicklungsmassnahmen mit den Mitarbeitenden sowie der entsprechenden Kommunikation. Die Gründe, warum die untersuchten Partnerfirmen Talentmanagement betreiben, decken sich mit der Theorie. In den Interviews wurde erwähnt, dass Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität wichtige Motive sind, aber auch, dass Vakanzen bei erfolgsrelevanten Funktionen angemessen besetzt und Wissen im Unternehmen gehalten werden können. Sämtliche im theoretischen Teil beschriebenen Erfolgsfaktoren (vgl. 3.1.5) wurden über alle Interviews hinweg mindestens einmal angesprochen. Am stärksten wurde das Commitment von ganz oben, aber auch von den Führungskräften betont. Die angemessene Kommunikation gegenüber Talenten und Nicht-Talenten wurde ebenfalls mehrmals als erfolgskritisch und anspruchsvoll angesprochen betreffend der Weckung von Erwartungen, aber auch Enttäuschung oder Demotivation. Indem einige Interviewpersonen erwähnten, dass Linienvorgesetzte Personalentwicklung oft als HR-Aufgabe und nicht als ihre eigene sähen, sprachen sie die nötige Klärung der Rollenverteilung zwischen HR und Linie an. Als ebenso erfolgsrelevant wurde bei den SBB die Herausforderung, Talente nach oben und auch bereichs- oder divisionsübergreifend sichtbar zu machen, bezeichnet. Ein neuer Erfolgsfaktor, welcher von zwei SBB-Interviewpersonen angesprochen wurde und nicht in der Theorie auftauchte, betrifft die Eigeninitiative eines Talents, sich weiter zu entwickeln und somit dessen Empfänglichkeit für Entwicklungsmassnahmen.

5.4.2 Kooperation mit log.in

Gegenüber einer unternehmensübergreifenden Kooperation im Talentmanagement mit log.in zeigen bis auf die Interviewperson SBB-I alle Interviewpersonen eine offene bis sehr offene Haltung. Die im Abschnitt 3.2.3 beschriebenen Erfolgsfaktoren wurden grundsätzlich über alle Interviews hinweg mindestens einmal angesprochen. Durchgehend wurde von den Interviewpersonen betont, dass eine beidseitige Win-Win-Situation wichtig sei. Mehrmals wurde gesagt, dass eine Kooperation nicht zu viele Ressourcen binden, beziehungsweise nicht überadministriert werden dürfe. Trotzdem wurde mehrmals erwähnt, dass die gemeinsame Vereinbarung von fairen Prozessen und Regeln als sinnvoll betrachtet werde. Zudem wurden gegenseitige Offenheit und Vertrauen als wichtige Kooperationsgrundlagen angesprochen. Nicht zur Sprache kam in den Interviews eine allfällige neutrale Moderation des Austausches, welche im Fazit der Studie des IQB-FHS als positiv bewertet wurde. Auch die unterschiedlichen Unternehmensgrößen wurde nie als Hindernis genannt, obwohl log.in gemessen an der Mitarbeiterzahl bedeutend kleiner ist als alle untersuchten Partnerfirmen. Ein Aspekt, welcher vor allem bei den SBB thematisiert wurde, ist die Berücksichtigung der Konkurrenzsituation zwischen den Partnerfirmen. Das gegenseitige Abgleichen von infrage kommenden Funktionen und Schlüsselpositionen sehen alle Interviewpersonen als grundlegend, bevor über konkrete Kooperationsmöglichkeiten diskutiert werden kann. Bei der Frage nach konkreten Schnittstellen und Umsetzungsmöglichkeiten waren die Antworten eher vage und hatten den Charakter von Ideen. Die diesbezüglich besprochenen Ergebnisse (vgl. 5.3) werden direkt in den Handlungsempfehlungen im Kapitel 6 verarbeitet.

6 Handlungsempfehlungen an log.in

Auf der Grundlage der theoretischen Erkenntnisse, den Ergebnissen aus den Interviews sowie deren Interpretation folgen konkrete Handlungsempfehlungen an den Praxispartner log.in. Diese Empfehlungen entsprechen der Beantwortung der Fragestellung 3 *Wie könnte ein unternehmensübergreifendes Talentmanagement bei log.in umgesetzt werden?* Sie werden gegliedert nach der Umsetzung bei log.in (vgl. 6.1) sowie der Kooperation mit Partnerfirmen (vgl. 6.2).

6.1 Umsetzung Talentmanagement bei log.in

Das von log.in geplante Vorgehen für die Umsetzung der Nachfolgeplanung (vgl. 2.1 und 2.2) erscheint sinnvoll und sollte weiterverfolgt werden. Die Empfehlungen für die Umsetzung von Talentmanagement werden nach drei Zeitpunkten unterteilt:

6.1.1 Zur Planungsvorbereitung

- Als erstes ist zu klären, ob ein exklusives oder egalitäres Talentverständnis zur Organisationskultur von log.in passt, sowie welches die aktuell und zukünftig erfolgsrelevanten Anforderungen an die Mitarbeitenden und deren Kompetenzen sind. Anschliessend sollte eine genaue Definition vom Talentverständnis unter Einbezug der verschiedenen Perspektiven (vgl. 3.1.1) festgehalten werden.
- Je nach Verständnis ist zu prüfen, ob zur Talentidentifikation anstelle des klassischen Portfoliomodells nicht besser das Drei-Komponenten-Modell in Anwendung kommt, da dort die Kompetenz eine höhere Gewichtung erhalten und Talente sich unabhängig von der aktuellen Leistung durch hohes Potenzial und hohe Kompetenzausprägung auszeichnen; unabhängig von der aktuellen Funktion (vgl. 3.1.3). Dies würde für log.in eine Überarbeitung des Kompetenzmodells mit sich ziehen.
- Falls log.in beabsichtigt in erster Linie mit den SBB zu kooperieren, wäre es sinnvoll, wie geplant, die SBB-Instrumente (Portfoliomodell und Borwick, vgl. Anhang c) zu übernehmen. Dies würde eine Anbindung an die MD-Prozesse erleichtern.
- Es ist zu klären, ob neben dem Commitment der Geschäftsleitung auch jenes der Linienvorgesetzten vorhanden ist, um Talentmanagement und Nachfolgeplanung bei log.in aktiv umzusetzen.
- Für den Überblick ist eine Bestandesaufnahme aller zurzeit angewendeten Personalentwicklungsmassnahmen zu erstellen.

6.1.2 Für die Konzeptplanung

- In Anlehnung an das vorgestellte ganzheitliche Talentmanagement-Konzept (vgl. 3.1.2) sind von log.in folgende Fragen zu prüfen:

- Besteht Klarheit über die Ziele und sind diese an der Unternehmens- und Personalstrategie orientiert?
- Sind die Prozesse und Instrumente darauf abgestimmt?
- Wurden die Ziele an alle Beteiligten kommuniziert und besteht Rollenklarheit (Aufgaben, Verantwortung) zwischen HR, Linie, Geschäftsleitung und Mitarbeitenden?
- Sind genügend personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen für die Umsetzung eingeplant?
- Ein Katalog mit für log.in geeigneten Personalentwicklungsmassnahmen unterstützt die Linienvorgesetzten bei der Planung der nächsten Entwicklungsschritte mit ihren Talenten. Deshalb sollte die Bestandesaufnahme zu einem Katalog weiter entwickelt werden. Da Studien zeigen, dass die Innovationskraft gefördert wird, wenn erlerntes Wissen im Unternehmen geteilt wird, sollten speziell die Vorschläge von vernetzenden Entwicklungsmassnahmen geprüft werden (vgl. 3.1.4 und Anhang f).

6.1.3 Bei der Umsetzung

- Jährliche Talentkonferenzen sollten wie von log.in geplant durchgeführt werden. So können die subjektiven Einschätzungen der Direktvorgesetzten im gegenseitigen Austausch validiert werden und die Gefahr von Fehleinschätzungen oder Bevorzugungen wird reduziert.
- Die Linienvorgesetzten müssen auf folgende Punkte hin geschult und sensibilisiert werden:
 - Welche Entwicklungsmassnahmen aus dem Katalog von log.in sind in welchem Kontext sinnvoll und bringen welchen Nutzen?
 - Wenn Entwicklungsmassnahmen aktiv von Führungskräften unterstützt werden, erhöht dies deren Wirkung. Führungskräfte sollten den Nutzen von Entwicklungsmassnahmen den Mitarbeitenden klar kommunizieren. Dies fördert die Kompetenzentwicklung.
 - Eine förderungsorientierte Haltung ist speziell bei älteren Mitarbeitenden wichtig. Wenn Führungskräfte ihnen signalisieren, dass sie bereit sind, sie zu fördern, steigt die Weiterentwicklungsbereitschaft auch bei älteren Mitarbeitenden.
 - Auf die Talentidentifikation oder Nachfolgenominationen müssen immer konkrete Entwicklungsschritte vereinbart werden. Allerdings ist eine offene Kommunikation, im Sinne einer realistischen Vorschau, wichtig, um nicht falsche Erwartung bei Mitarbeitenden zu wecken.
 - Bei Vakanzen ist immer zu prüfen, ob es sich um Schlüsselpositionen mit vorgesehenen potenziellen Nachfolgenden handelt und wo diese in ihrer Entwicklung stehen, sowie ob sie noch für eine Nachfolge infrage kommen. Dies klingt trivial. Wie sich in den Interviews herausstellte, wird dies in der Praxis trotzdem nicht immer konsequent geprüft. Auch bei Vakanzen von Nicht-Schlüsselpositionen, sollten bei der Rekrutierung nominierete Talente mitberücksichtigt werden. Durch diese Verbindlichkeit wird die Verankerung des Talentmanagements und dessen Akzeptanz gefördert.

- Die Akzeptanz unter den Mitarbeitenden wird weiter durch eine transparente Kommunikation gefördert. Beispielsweise durch die Offenlegung von Auswahlkriterien für Talente oder was der Nutzen von bestimmten Entwicklungsmassnahmen ist.

Ein egalitäres Talentverständnis scheint auf den ersten Blick fair und vorbildlich. Aus Organisations-sicht gibt es verschiedene Gründe, ein exklusives Verständnis zu haben (vgl. 3.1.1). Wie sich gezeigt hat, setzt die Absicht, Talentmanagement einzuführen, sogar ein exklusives Verständnis voraus. Dem Praxispartner wird deshalb empfohlen, dieses nach den obigen Schritten zu prüfen.

6.2 Kooperation mit Partnerfirmen

Aufgrund der in der vorliegenden Arbeit gewonnen Erkenntnisse wird log.in empfohlen, eine Koopera-tion zu Beginn einfach zu halten sowie Zeit in den Vertrauensaufbau zu investieren. In einem ersten Schritt könnte eine Kooperation bedeuten, dass die Verantwortlichen beider Partner sich einmal pro Jahr zusammensetzen und sich gegenseitig über ihre Talente, zu besetzende Schlüsselpositionen sowie die aktuellen Herausforderungen im Talentmanagement austauschen. Obwohl empfohlen wird, eine Kooperation einfach zu halten, ist das Vereinbaren von gewissen Regeln ratsam, gerade wenn gegen-seitige Austauschprogramme, wie Stages oder Job Rotationen ins Auge gefasst werden. Neben den Regeln sind zudem klare Verantwortlichkeiten und Aufgaben der beidseitig involvierten Personen zu definieren. Es folgen weitere Handlungsempfehlungen für die Vorbereitung und Absprache mit den Partnerfirmen sowie spezifischen Ergänzungen pro Partnerfirma zum Schluss:

6.2.1 Vor Kontaktaufnahme mit Partnerfirmen

- log.in muss klären, was ihre Absichten und Ziele für eine unternehmensübergreifende Koopera-tion im Talentmanagement sind. Geht es um den Aufbau von unternehmensübergreifenden Laufbahnen, gegenseitige Berücksichtigung bei Nachfolgeplanungen oder dass Mitarbeitende von log.in durch einen Stage bei einer Partnerfirma vertiefte Praxiseinblicke gewinnen? Gibt es grundsätzliche Ziele oder sind diese von einzelnen Kooperationspartnern abhängig?
- Pro Partnerfirma ist zu prüfen, wo bereits eine Zusammenarbeit im Personalbereich besteht. So wurde in zwei Interviews erwähnt, dass Vakanzen bereits gegenseitig ausgeschrieben werden. Kann dies noch systematischer organisiert werden? Oder bei Partnerfirmen, wo dies noch nicht passiert, eingeführt werden? Erfolgt dieser Infoaustausch via HR oder haben Mitarbeitende ei-nen Direktzugriff?

6.2.2 Absprache mit Partnerfirmen

- Die Interviewpersonen sind zu kontaktieren, um das weitere Vorgehen zu besprechen, sowie wer innerhalb der entsprechenden Partnerfirma die richtigen Ansprechpersonen für Absprachen und Vereinbarungen sind. Eventuell sind dies Personen, mit welchen log.in bereits im Aus-

tausch steht? Die Ansprechpersonen müssen einerseits über infrage kommende Funktionen Bescheid wissen, aber auch über eine gewisse Entscheidungskompetenz verfügen.

- Bevor über konkrete Kooperationsmöglichkeiten gesprochen werden kann, muss in einem ersten Schritt mit den Ansprechpersonen ein gegenseitiger Abgleich der infrage kommenden Funktionen stattfinden. Wo gibt es ähnliche, verwandte oder anknüpfende Funktionen? Wo gäbe es sinnvolle Weiterentwicklungsschritte für eine Laufbahn?
- Für den Austausch mit einem Kooperationspartner ist es empfehlenswert, diesen auf den fünf Definitionsmerkmalen *WAS*, *WER*, *WARUM*, *WIE* und *WO* aufzubauen (vgl. 3.2.1) sowie die Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen (vgl. 3.2.3) mitzubersichtigen.
- Es sind gegenseitig wichtige Termine aus der Jahresplanung abzustimmen, wie beispielsweise wann die Talentkonferenzen bei den Partnerfirmen stattfinden?
- Für eine optimale Koordination von unternehmensübergreifenden Nachfolgeplanungen, sollten möglichst einheitliche Daten (vgl. Borwick im Anhang c) erfasst werden.
- Falls log.in entscheidet, bei einer der untersuchten Partnerfirmen vorläufig keine weiteren Schritte für eine Kooperation zu prüfen, ist ein Feedback an die entsprechende Interviewperson angebracht.

6.2.3 Ergänzende Empfehlungen pro Partnerfirma

BLS: Gibt es für Mitarbeitende von log.in passende Weiterbildungskurse bei der BLS?

RhB: Gibt es für Mitarbeitende von log.in passende Weiterbildungskurse bei der RhB? Gäbe es Kurse, Angebote, welche gemeinsam geplant werden könnten?

SBB: Für den Abgleich infrage kommender Funktionen könnten neben den Interviewpersonen folgende Kontakte hilfreich sein: Bildungsverantwortliche Berufsbildung, HR-Business-Partner oder HR-Berater in den einzelnen Division und Bereichen. Gibt es für log.in Möglichkeiten, ihre Talente in bestehende MDK einfließen zu lassen oder könnte in gewissen Bereichen gar eine neue MDK zwischen den SBB und log.in eingeführt werden?

Swissport: keine ergänzenden Empfehlungen

Abschliessend zu den Handlungsempfehlungen wird bemerkt, dass es für den Praxispartner durchaus sinnvoll ist, als Tochterfirma der SBB in einem ersten Schritt eine vertiefte Kooperation mit dem Mutterkonzern zu prüfen. Jedoch sollte dies log.in nicht daran hindern, parallele Kooperationen mit weiteren untersuchten Partnerfirmen abzuwägen. Zentral sollte sein, dass beide Kooperationspartner einen Mehrwert aus der Zusammenarbeit ziehen können.

7 Diskussion und Fazit

Talentmanagement ist ohne Frage ein wichtiges HR-Thema, wie einerseits die theoretische Aufarbeitung in der vorliegenden Bachelor Thesis zeigt, aber auch die Ergebnisse aus den geführten Experteninterviews. Das Talentverständnis muss zur Organisationskultur passen und in die Unternehmens- und Personalstrategie eingebettet sein. Wenn Talentmanagement von allen involvierten Personen mit der nötigen Ernsthaftigkeit und Verbindlichkeit betrieben wird, steigen die Akzeptanz und die Verankerung in einer Organisation. Die Geschäftsleitung muss top-down damit beginnen. Mitarbeiterbindung, Arbeitgeberattraktivität und Wissenstransfer sind wichtige Themen, welche weiter an Relevanz zunehmen werden; gerade auch für KMU. Dies bestätigen die Interviewpersonen, welche am Ende des Gesprächs jeweils gefragt wurden, wie sie allgemein die Zukunftsaussichten und die Herausforderungen für Unternehmen rund um Talentmanagement sehen. Da diese Frage für die zentralen Fragestellungen nicht relevant war, wurde die Auswertung dazu im Anhang n angefügt. Die Absicht von log.in, Kooperationen für unternehmensübergreifendes Talentmanagement zu prüfen, ist löblich und zeugt von einer offenen und förderungsorientierten Haltung. Nichtsdestotrotz warnt Knop (2009, S. 39) davor, in Kooperationen ein „Allheilmittel“ für strategische Herausforderungen zu sehen. Kooperationen einzugehen, sei eine mögliche Art, veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu begegnen. Der Entscheid, eine Kooperation einzugehen, sollte in jedem Fall gut überlegt und geprüft werden. Deshalb wurden diesbezüglich dem Praxispartner Handlungsempfehlungen für das weitere Vorgehen abgegeben.

Hinter der Motivation für Talentmanagement und Nachfolgeplanung steht das Bedürfnis nach Risikomanagement. Das Betreiben von Talentmanagement und Nachfolgeplanung vermittelt eine gewisse Sicherheit, wenn es um die Besetzung von erfolgsrelevanten Funktionen in Unternehmen geht. Diese vermeintliche Planbarkeit ist in der Praxis jedoch nur beschränkt gegeben, wie sich in den Interviews zeigte. Zum einen ist für die Planbarkeit eine konsequente Berücksichtigung von früher identifizierten Talenten und potenziellen Nachfolgenden für Schlüsselpositionen nötig. Zum anderen ist der Blick in die Zukunft gefragt. Kompetenzen, welche heute wichtig sind, können in fünf Jahren bereits obsolet sein. Realistischerweise ist eine hundertprozentige Planbarkeit in diesen Themen nicht erreichbar. Vielmehr scheint es wichtig zu sein, dass eine Organisation das für sie angemessene Verhältnis von Aufwand und Nutzen anstrebt.

Es ist unbestritten, dass Führungskräfte einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg von Talentmanagement beitragen. Trotzdem konnte in der vorliegenden Arbeit aufgezeigt werden, dass die Wahrnehmung und Einstellung der Mitarbeitenden ebenfalls einen Einfluss auf die Wirksamkeit von Personalentwicklungsmassnahmen haben. Dieser Aspekt findet sich teilweise im vorgestellten AMO-Modell wieder, welches auf das komplexe Zusammenspiel von individuellen sowie organisationalen Faktoren eingeht, welche Mitarbeitende in ihrer Leistung beeinflussen. Bezüglich des AMO-Modells ist anzumerken, dass lediglich bekannt ist, dass die genannten Faktoren involviert sind, jedoch nicht die präzise Formel.

Trotz der Aktualität und Popularität von Talentmanagement gibt es erstaunlich wenige theoretisch-empirische Untersuchungen zum Thema. Dies wird auch von Dries (2013) in seiner Studie attestiert. Es gäbe zwar eine zunehmende Anzahl an Studien zu Talentmanagement, aber viel Literatur basiere auf Einzelfallstudien und Best-Practice-Fällen (Dries, 2013). Auch zum Thema von Kooperation im Personalbereich fiel es der Autorin schwer, wissenschaftlich fundierte Literatur zu finden. Anscheinend finden in der Praxis wenig derartige Kooperationen statt oder werden zumindest selten wissenschaftlich dokumentiert. Diese Erkenntnis stimmt mit dem Befund von Olbert-Bock et al. (2015) überein. Deshalb waren die Erkenntnisse bezüglich Kooperationen aus dem Forschungsprojekt des IQB-FHS sehr wertvoll. Abgrenzend ist dazu zu bemerken, dass die Erkenntnisse nur differenziert betrachtet vergleichbar mit dem Thema der vorliegenden Thesis waren. Im Gegensatz zum dem Forschungsprojekt strebt log.in jeweils dyadische Kooperationsbeziehungen mit einzelnen Partnerfirmen an, wohingegen das Projekt der IQB-FHS ein Kooperationsnetzwerk im Fokus hatte. Dieser Unterschied wurde berücksichtigt.

Das Untersuchungsdesign hat sich als adäquat erwiesen. Allerdings war der Rahmen der vorliegenden Arbeit zu begrenzt, um ein konkretes Umsetzungskonzept zu erarbeiten, wie dies ursprünglich vom Praxispartner gewünscht worden war. Es war eine Herausforderung, im Rahmen der Experteninterviews, auf konkrete Kooperationsmöglichkeiten einzugehen. Im Laufe der Gespräche konnten von den Interviewpersonen lediglich Ideen für potenzielle Schnittstellen entwickelt werden. Weiter ist die Rolle der Forscherin speziell zu bewerten, da sie die Interviews als Botschafterin von log.in führen durfte, um eine Grundlage für die Weiterverfolgung von potenziellen Kooperationsbeziehungen mit einzelnen Partnerfirmen zu schaffen. Im Gespräch wurde sie des Öfteren implizit als Mitarbeiterin von log.in angesprochen. Dies wirft die Frage auf, inwieweit sie als neutrale Person wahrgenommen wurde. Das deduktiv entwickelte Kategoriensystem erwies sich als sehr hilfreich und musste nur minimal induktiv ergänzt werden. Methodisch ist reflektierend ein weiterer Aspekt aufzugreifen. In den Interviews flossen unweigerlich subjektive Perspektiven der Interviewpersonen ein. Es bleibt offen, inwieweit diese mit der jeweiligen Organisationsperspektive deckungsgleich sind. Dies ist in Gesprächen zwischen log.in und potenziellen Kooperationspartnern zu klären.

Es folgt eine abschliessende Bemerkung zu den Kooperationsbeziehungen. Gemäss der Vision von log.in werden mit einzelnen Partnerfirmen dyadische Kooperationsbeziehungen angestrebt. In den Interviews stellte sich heraus, dass die Interviewpersonen teilweise davon ausgingen, dass log.in an einem unternehmensübergreifendes Kooperationsnetzwerk interessiert sei. Diese Unklarheit wurde jeweils im Gespräch geklärt. Nichtsdestotrotz handelt es sich dabei um eine spannende Idee, welche interessant wäre weiterzuverfolgen.

8 **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: MO-Modell der individuellen Performance in Anlehnung an Boxall & Purcell, 2016, S. 156)	7
Abbildung 2: Ganzheitliches Talentmanagement-Konzept nach Ritz und Sinelli (2011)	10
Abbildung 3: Klassisches Portfoliomodell (Gutmann & Gatzke, 2015, S. 27)	12
Abbildung 4: Drei-Komponenten-Modell nach Enaux und Henrich (2011, S. 20)	13
Abbildung 5: Voraussetzungen der Kooperation (Schleifenbaum & Walther, 2015)	19

9 **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Definitionsmerkmale von Kooperationen, eigene Darstellung in Anlehnung an Eggers und Engelrecht (2005), Rupprecht (1994) und Schwegler (2007).....	17
Tabelle 2: Fallauswahl (untersuchte Partnerfirmen in alphabetischer Reihenfolge)	22
Tabelle 3: Kategoriensystem	24

10 Literaturverzeichnis

- Axelrod, E.L., Handfield-Jones, H. & Welsch, T.A. (2001). War for talent, part two. *The McKinsey Quarterly*, 2, 9-11.
- Barrick, M., Mount, M. & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: the role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review*, 38(1), 132-153.
- Bassi, L. & McMurrer, D. (2007). Maximizing your Return on People. *Harvard Business*, 85(3), 115-123.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1998). High Performance Works Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Birri, R. (2014). *Human Capital Management – Ein praxiserprobter Ansatz für ein strategisches Talent Management* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bödeker, N. & Hübbe, E. (2013). Etappe 5: Talentmanagement. In M.T. Meifert, *Strategische Personalentwicklung Ein Programm in acht Etappen* (3. Aufl.) (S. 215-243). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4. Aufl.). London: Palgrave Macmillan.
- Bundesamt für Statistik. (2016). *Definitionen*. Zugriff am 25.03.2016. Verfügbar unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/11/def.html>
- Campbell, J.P., Gasser, M.B. & Oswald, F.L. (1996). The substantive nature of job performance variability. In K.R. Murphy (Hrsg.), *Individual differences and behaviour in organizations* (S. 258-299). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels III., E.G. (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*, 35(3), 44-57.
- Conradi, W. (1983). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 272 – 285.
- Duden online (2016a). Zugriff am 08.04.2016. Verfügbar unter <http://www.duden.de/rechtschreibung/Kooperation>
- Duden online (2016b). Zugriff am 04.04.2016. Verfügbar unter <http://www.duden.de/rechtschreibung/Talent>

- Eggers, T. & Engelbrecht, A. (2005). Kooperation – Gründe und Typologisierung. In H.P. Wiendahl, C. Dreher & A. Engelbrecht A. (Hrsg.), *Erfolgreich kooperieren – Best-Practice-Beispiele ausgezeichneter Zusammenarbeit* (S. 1-12). Heidelberg: Physica.
- Eichinger, R.W. & Lombardo, M.M. (2004). *The ROI on people – The 7 vectors of research*. Minneapolis: Lominger.
- Enaux, C. & Henrich, F. (2011). *Strategisches Talent-Management – Talente systematisch finden, entwickeln und binden*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Gutmann, J. & Gatzke, E. (2015). *Talentmanagement*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Hirschi, A., Uhe, M. & Jänsch, V.K. (2014). Talentmanagement und Karriere. In M. Stamm (Hrsg.), *Handbuch Talententwicklung – Theorien, Methoden und Praxis in Psychologie und Pädagogik* (S. 263-272). Bern: Hans Huber.
- Jacob, L. & Schutz, T. (2011). *Die Kunst, Talente talentgerecht zu entwickeln – Talentmanagement 2.0 als organisch-mathematisches Talententfaltungsmangement*. Norderstedt: Books on Demand.
- Jones, J. (2013). Factors influencing mentees' and mentors' learning throughout formal mentoring relationships. *Human Resource Development International*, 16(4), 390-408.
- Kanning, U.W. (2014). Prozesse und Methoden der Personalentwicklung. In H. Schuler & U.W. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 501-562). Göttingen: Hogrefe.
- Knop, R. (2009). *Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5., überarbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11., aktualisierte und überarbeitete Aufl.). Weinheim/Basel: Beltz.
- Meifert, M.T. (2013). Was ist strategisch an der strategischen Personalentwicklung?. In M.T. Meifert (Hrsg.), *Personalentwicklung Ein Programm in acht Etappen* (3. Aufl.) (S. 3-28). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews – Vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativempirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441-468). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Morschett, D. (2005). Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken. In J. Zentes, B. Swoboda & D. Morschett (Hrsg.) (2. Aufl.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke* (S. 377-403). Wiesbaden: Gabler.
- Olbert-Bock, S. (2011). Talentmanagement im KMU-Netzwerk. *HR Today*, 5/2011, 48-49.
- Olbert-Bock, S., Redzepi, A., Cloots, A. & Martin, R. (2015). *Strategische Personalentwicklung in KMU-Netzwerken – Entwicklung von unternehmensübergreifenden Lösungen des Talentmanage-*

- ments in der IT*. Unveröffentlichter Forschungsbericht, FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Olbert-Bock, S., Redzeqi, A. & Pauli J. (2015), Mandat zwischen altem Anspruch und neuer Realität. *KMU-Magazin*, 7/8, 98-102.
- Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R. (2001). *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management – Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Rietiker, J. & Schreiber, M. (2010). Laufbahngestaltung und Talent-Management. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management* (S. 295-320). Heidelberg: Springer.
- Ritz, A. & Sinelli, P. (2011). Talent Management - Überblick. und konzeptionelle Grundlagen. In A. Ritz & N. Thom (Hrsg.), *Talent Management - Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (2.Aufl.) (S. 3-24). Wiesbaden: Gabler.
- Ritz, A. & Sinelli, P. (2013). Talent Management und Nachfolgeplanung – zwei Seiten derselben Medaille. In U. Pekruhl, R. Spaar & M. Zölch (Hrsg.), *Human Resource Management – Jahrbuch 2013* (S. 177-207). Zürich: WEKA.
- Rupprecht, M. (1994). *Zwischenbetriebliche Kooperation*. Wiesbaden: Gabler.
- Scheele, B. & Groeben, N. (1988). *Dialog-Konsens-Methoden zur Rekonstruktion subjektiver Theorien*. Tübingen: Francke.
- Scherm, E. (2005). Kooperationen in der Personalarbeit. In J. Zentes, B. Swoboda & D. Morschett (Hrsg.) (2. Aufl.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke* (S. 911-928). Wiesbaden: Gabler.
- Schleifenbaum, D. & Walther, V. (2015). *Kooperation auf dem Prüfstand – Wie die pädagogische Praxis Zusammenarbeit wahrnimmt*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Schuh, G., Friedli, T. & Kurr, A. (2005). *Kooperationsmanagement*. München: Carl Hanser.
- Schuler, H. (2014). Gegenstand und Aufgaben der Personalpsychologie. In H. Schuler & U.W. Kanring (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 13-23). Göttingen: Hogrefe.
- Schwegler, G. (2007). *Kooperationsentwicklung bei zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit – Handlungsfelder am Beispiel von Kooperationen mit „Leistungen aus einer Hand“*. Hamburg: Dr. Kovač.
- Stahl, G.K, Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. (2007). *Global Talent Management*. Fontainebleau Cedex: Insead.
- Strack, R., Caye, J.-M., Lassen, S., Bhalla, V., Pucket, J. Espinosa, E.G., Francouer, F. & Hean, P. (2010). *Creating People Advantage 2010 – How companies can adapt their HR practices for volatile times*. Boston: The Boston Consulting Group and the EU.
- Strack, R., Caye, J.-M., Von der Linden, C., Haen, P. & Abramo F. (2013). *Creating People Advantage 2013 - Lifting HR practices to the next level*. Boston: The Boston Consulting Group and the EU.

- Sung, S.Y. & Choi, J.N. (2014a). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 393-412.
- Sung, S.Y. & Choi, J.N. (2014b). Multiple dimensions of human resource development and organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 851-870.
- Tschumi, M. (2011). *Praxisratgeber zur Personalentwicklung*. Zürich: Praxium.
- Van Vianen, A.E.M., Dalhoeven, B.A.G.W. & De Pater, I.E. (2011). Aging and training development willingness: Employee and supervisor mindset. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 226-247.
- Wegerich, C. (2015). *Strategische Personalentwicklung in der Praxis - Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele* (3. Aufl.). Berlin: Springer Gabler.
- Werkmann-Karcher, B. & Rietiker, J. (2010). Einleitung. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management - Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement* (S. 1-4). Berlin: Springer.
- Wucknitz, U.D. (2009). *Handbuch Personalbewertung* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

11 Anhang

a)	Kurzportrait des Praxispartners log.in	51
b)	Schlüsselpositionen bei log.in und Definitionskriterien	52
c)	SBB-Instrumente	53
d)	log.in-Kompetenzmodell mit Beispiel	55
e)	Erkenntnisse aus zwei Studien von Sung und Choi (2014a; 2014b)	57
f)	Vernetzende Entwicklungsmaßnahmen	58
g)	Studienbefunde zur Entwicklung von älteren Mitarbeitenden (Van Vianen et al., 2011)	60
h)	Studie zu Talentmanagement im KMU-Netzwerk (Olbert-Bock et al., 2015)	61
i)	Kurzportraits der untersuchten Partnerfirmen von log.in	62
j)	Zusammensetzung der Interviewpersonen (Stichprobe)	64
k)	Leitfaden für Experteninterviews bei Partnerfirmen von log.in	65
l)	Datenmaterial für Dokumentenanalyse	68
m)	Codierleitfaden	69
n)	Auswertung der Kategorie <i>Zukunftsaussichten TM allgemein</i>	84

a) Kurzportrait des Praxispartners log.in

log.in ist ein Ausbildungsbetrieb und organisiert für die Welt des öffentlichen Verkehrs (öV) marktorientierte Berufslehren, Praktika und weiterführende Ausbildungen. Der grösste Partner sind die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB). log.in bildet aber auch einen Grossteil der Lernenden für die BLS, Rätische Bahn (RhB), Swiss und Swissport aus. Insgesamt arbeitet log.in mit über 60 Partnerfirmen zusammen und bereitet über 1'800 Lernende in 25 verschiedenen Berufslehren auf ihre eidgenössisch anerkannten Abschlüsse vor. log.in beschäftigt rund 140 Mitarbeitende und ist eher flach organisiert. Dem Geschäftsführer sind die drei Hauptbereiche *Kunden und Konzepte*, *Ausbildung* sowie *Finanzen und Services* unterstellt. Der Bereich *Kunden und Konzepte* ist für die Ausgestaltung des Bildungsmanagements, entsprechende Konzepte und die Marketingkommunikation zuständig. Im Bereich *Ausbildung* ist der Grossteil der Mitarbeitenden tätig. Dort passiert die Selektion, Planung und Organisation der Ausbildungen sowie die effektive Betreuung der Lernenden. Die meisten Mitarbeitenden in diesem Bereich üben entweder die Funktion *Ausbildungsleiter/in* oder des *Berufsbildner/in* aus. Im Bereich *Finanzen und Services* sind Finanzen und Controlling, Qualitäts- und Sicherheitsmanagement sowie das Personal angesiedelt. Der Hauptsitz von log.in befindet sich in Olten. Jedoch werden verschiedene Standorte in allen Sprachregionen der Schweiz betrieben, unterteilt nach den Regionen Nord, Ost, Mitte, Ticino und Romandie. Seit 2014 ist log.in als Aktiengesellschaft, mit den SBB als Hauptaktionärin und weiteren Beteiligungen der BLS, RhB und des Verband öffentlicher Verkehrs (VöV), organisiert.

b) Schlüsselpositionen bei log.in und Definitionskriterien

Geschäftsbereich	Schlüsselpositionen
Geschäftsleitung	Leiter/in Kunden und Konzepte
Geschäftsleitung	Leiter/in Finanzen und Services
Ausbildung	Berufsbildner/in Gleisbau
Ausbildung	Berufsbildner/in Technik
Ausbildung	Berufsbildner/in Informatik
Ausbildung	Applikationsverantwortliche/r Business
Ausbildung	Leiter/in Basisausbildung IT
Kunden und Konzepte	Leiterin/in Bildungsmanagement
Finanzen und Services	Applikations-Manager/in ICT

Definitionskriterien für Schlüsselpositionen

- Erfolgsverantwortung der Funktion für Erträge und Kosten
- Einfluss auf Entscheide und Tragweite der Entscheide
- Einfluss auf Geschäftsprozesse: im Bereich/bereichsübergreifend
- Umfang des unternehmensspezifischen Know-Hows
- Aufwand für externe Wiederbesetzung und für Einführung in der Funktion
- Verfügbarkeit der gefragten Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt
- Vakanzrisiko der Funktion

c) SBB-Instrumente

Leistungs-Potenzial-Portfolio

SBB CFF FFS

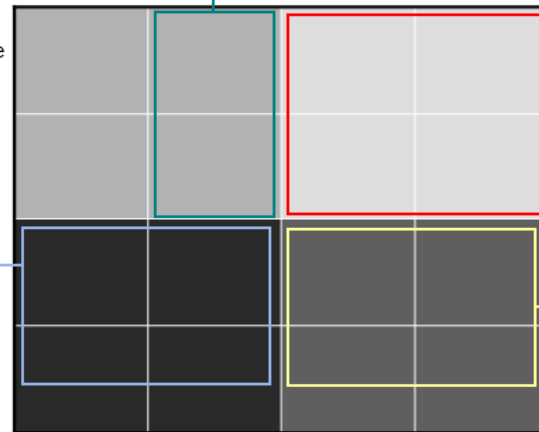
Handlungsempfehlung aufgrund Platzierung im Portfolio – in Kürze (1/2).

Entwicklung planen:

interne Angebote/ Programme
On-the-Job: Projekte, Sonderaufgaben, -aufträge übertragen, etc.

Entwicklung planen, damit gewünschte Leistung erreicht wird:

interne Angebote/ Programme
Erwartungen klären, Ziele setzen
Unterstützend agieren



Retention sichern und Entwicklungsplanung:

Talent Programme (Platzierung im Portfolio = verbindliche Voraussetzung)
weitere interne Angebote/ Programme (z.B. MAS GM)
externe Weiterbildungen
Berücksichtigung bei Vakanzen / Positionieren

Entwicklung planen:

Potenzial klären
interne Angebote/ Programme

SBB • Human Resources • Personalentwicklung • März 2013

SBB CFF FFS

Handlungsempfehlungen aufgrund Platzierung im Portfolio (2/2).

Leistung

Erreicht die Ziele in allen Kernbereichen/ erfüllt Aufgaben sehr gut

Erreicht die Ziele mehrheitlich / erfüllt Aufgaben gut

Erreicht die Ziele teilweise / erfüllt Aufgaben teilweise

Erreicht die Ziele nicht / erfüllt Aufgaben nicht

4	Auf die Dauer <u>Ansprüche</u> „runterschrauben“ (80/20). Auf <u>Work-Life-Balanc</u> e achten. <u>Kompetenzsicherung</u> . Motivieren.	Interessante Aufträge, Sonderaufgaben, Projekte übergeben. <u>Kompetenzsicherung</u> . Motivieren.	Karriereplanung auf Basis überprüfem Potenzial. Entwicklungsplan. Sonderaufgaben/Projekte. Talent Programme.	Karriereplanung auf Basis überprüfem Potenzial. Entwicklungsplan. Herausforderungen, Sonderaufgaben bieten. Retentionsichern. Talent Programme.
3	In aktueller Funktion belassen und Entwicklungsmaßnahmen für künftige Anforderungen treffen. <u>Kompetenzsicherung</u> . Motivieren.	Entwicklungsmaßnahmen für künftige Anforderungen treffen. <u>Kompetenzsicherung</u> . Motivieren.	Karriereplanung auf Basis überprüfem Potenzial. Entwicklungsplan. Sonderaufgaben/Projekte. Talent Programme.	Karriereplanung auf Basis überprüfem Potenzial. Entwicklungsplan. Andere Funktion, die Potenzial mehr ausschöpft. Retentionsichern. Talent Programme.
2	Entwicklungsplan für aktuelle Funktion (max. 1 Jahr). Neuorientierung prüfen. Andere Funktion.	Leistungshindernisse eruieren. Entwicklungsplan für aktuelle Funktion (max. 1 Jahr). Neuorientierung prüfen.	Entwicklungsplan. Leistungshindernisse eruieren. Einführungsbegleitung.	Entwicklungsplan. Leistungshindernisse eruieren. Einführungsbegleitung.
1	Neuorientierung.	Leistungshindernisse eruieren. Entwicklungsplan für aktuelle Funktion (max. 1 Jahr). Neuorientierung prüfen.	Standortbestimmung. Evt. Laufbahn (Führung, Fach, Projekt) wechseln. „Beobachten“.	Potenzial überprüfen (AC). Potenzial testen mit Sonderaufgaben. Evt. Laufbahn (Führung, Fach, Projekt) wechseln. „Beobachten“.

1 Potenzial entspricht aktueller Funktion nicht voll 2 Potenzial entspricht der aktuellen Funktion voll 3 Potenzial für mehr Verantwortung 4 Potenzial für signifikant mehr Verantwortung **Potenzial**

SBB • Human Resources • Personalentwicklung • März 2013

Borwick

NACHFOLGEPLANUNG FÜR SCHLÜSSELPOSITIONEN (BORWICK).



A Bezeichnung der Schlüsselposition							
B Aktuelle/r Stelleninhaber/in							
Muster Peter / 1961	Exemple	Maria / 1955					
C1 Aktuelle/r Stellvertreter/in							
C2 Nachfolge sofort möglich							
D Nachfolge in 1-3 Jahren möglich							
E Weitere Talente							
F Weitere Leistungsträger/innen							

Bemerkungen

Datum der MD Konferenz:

Kursiv = Personen aus anderen Divisionen/Konzernbereichen oder Externe.

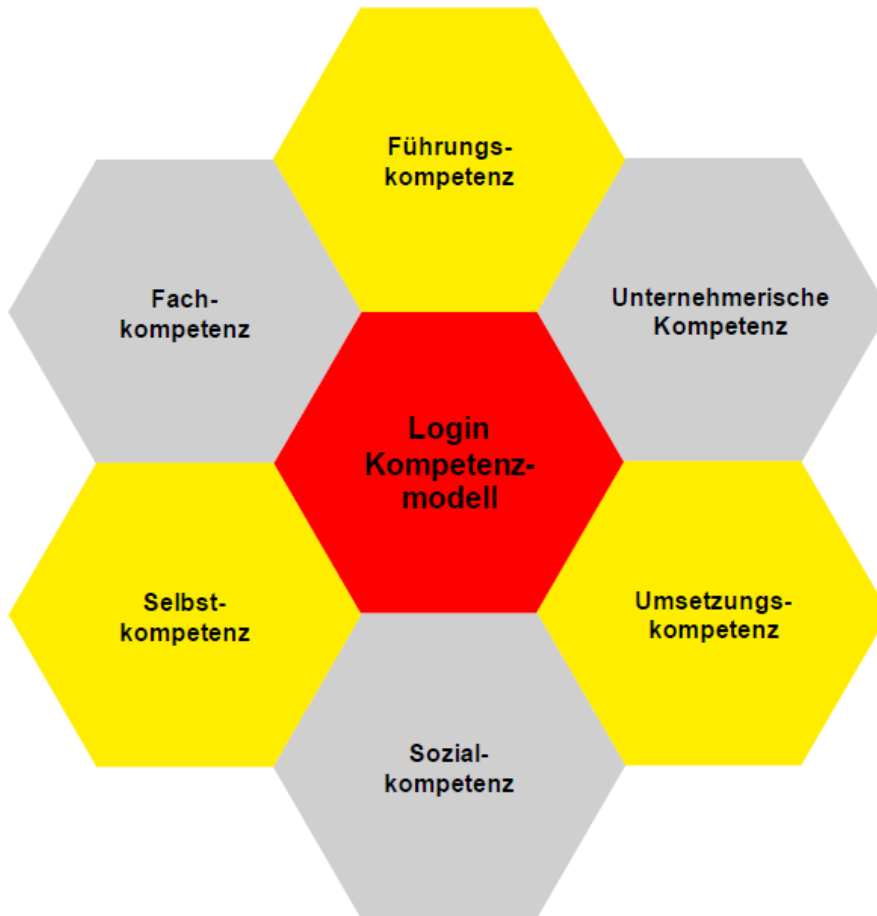
Teilnehmende oder Kandidaten/-innen des Senior Leadership Programms sind in roter Schrift zu erfassen.

Zeile E: Personen mit hoher Leistung und Potenzial (Portfolio: Top-Talente oder Talente)

Zeile F: Personen mit hoher Leistung, ohne Potenzial für Schlüsselpositionen (Portfolio: Top-Leistungsträger/-in oder Leistungsträger/-in)

d) log.in-Kompetenzmodell mit Beispiel

Das log.in-Kompetenzmodell umfasst die folgenden sechs Hauptkompetenzen:



Pro Kompetenz gibt es verschiedene Unterdimensionen. Es wird pro Funktion individuell definiert, welche Dimensionen relevant sind. Es folgt je eine Auflistung der definierten Dimensionen für die *Sozialkompetenz* für die beiden Funktionen *Berufsbildner/in* und *Produktmanager/in*:

Dimensionen der Sozialkompetenz (Funktion Berufsbildner/in)

- Kommunikations- und Dialogfähigkeit
- Konfliktlösungskompetenz
- Beobachtungsgabe
- Team- & Kooperationsfähigkeit
- Empathie

Dimensionen der Sozialkompetenz (Funktion Produktmanager/in)

- Kommunikations- und Dialogfähigkeit
- Kritikfähigkeit
- Überzeugungskraft
- Konfliktfähigkeit

Auch die Beschreibung der Dimensionsausprägungen ist pro Funktion unterschiedlich festgehalten. Es folgen zwei Beispiele von Ausprägungsbeschreibungen zur Dimension *Kommunikations- und Dialogfähigkeit*, welche bei beiden Funktionen aufgeführt ist:

Kommunikations- und Dialogfähigkeit (Funktion Berufsbildner/in)	
Berufsbildnerinnen und Berufsbildner begleiten die Lernenden in ihrer Basisausbildung und bilden sie zu angehenden Berufsleuten aus. Sie müssen verständliche Anleitungen geben, klar informieren, konstruktive Dialoge führen, inakzeptables Verhalten ansprechen, Qualifikationen durchführen – alles Aufgaben, die ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten erfordern.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Passt die Sprache der Zielgruppe an ▪ Drückt sich klar, verständlich und präzise aus ▪ Hört aktiv zu, nimmt Gesprächspartner ernst ▪ Kann das Beobachtete in Worte fassen
Kommunikations- und Dialogfähigkeit (Funktion Produktmanager/in)	
Produktmanager/innen müssen ihre Kommunikationsfähigkeit fast täglich unter Beweis stellen. Sei dies bei der Klärung von Aufträgen, der Einführung bzw. Schulung neuer Fachmodule, beim Erstellen von neuen Ausbildungskonzepten oder beim Definieren von Lehrgängen – sie müssen richtig verstanden werden und andere richtig verstehen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Drückt sich klar, verständlich und präzise aus ▪ Hört aktiv zu und fragt nach ▪ Passt die Sprache der Zielgruppe an ▪ Stellt Informationsfluss sicher (richtige Info zur richtigen Zeit an richtiger Stelle)

Bei dem gezeigten Beispiel fällt auf, dass es bei den beiden Funktionen zwei ähnliche Dimensionen gibt: *Konfliktlösungskompetenz (Berufsbildner/in)* und *Konfliktfähigkeit (Produktmanager/in)*. Die Frage bleibt offen, ob es sich dabei um dieselbe Dimension handelt, oder um unterschiedliche Schattierungen eines ähnlichen Konstrukts.

e) **Erkenntnisse aus zwei Studien von Sung und Choi (2014a; 2014b)**

Auswirkungen von Personalentwicklung auf die Innovationskraft von Unternehmen

Sung und Choi (2014a) untersuchten, wie sich Investitionen in die Personalentwicklung und die finanzielle Unterstützung von privater Weiterbildung auf Innovationen in Unternehmen auswirken. Die Befunde der Autoren zeigen, dass Investitionen in die Personalentwicklung einen positiven Einfluss auf die Innovationskraft eines Unternehmens haben. Dieser Effekt kann gesteigert werden, wenn ein Lernverhalten gefördert wird, das die Interaktion zwischen Personen unterstützt. Die Autoren vertreten die These, dass individuelles Wissen erst dann zu Innovationen führen kann, wenn dieses auch geteilt wird. Die finanzielle Unterstützung von privater Weiterbildung allerdings, zeigte einen negativen Zusammenhang mit der Innovationskraft. Dies widerspricht vorangegangenen Untersuchungen. Sung und Choi (2014a) vermuten, dass dies damit zusammen hängen könnte, dass diese Vorteile nur sehr Wenigen zur Verfügung stehen und daher keine Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen haben und damit gleichzeitig Neid auslösen können.

Auswirkungen von Personalentwicklung auf den Unternehmenserfolg

Da vorhandene Untersuchungen zur Auswirkung von Personalentwicklung auf den Unternehmenserfolg unterschiedliche Ergebnisse zeigen, untersuchten Sung und Choi (2014b) in einer anderen Studie diesen Zusammenhang differenziert. Sie untersuchten die Wirkung der vier Dimensionen Investierte Ressourcen, Umfang des Angebots (Entwicklungsmassnahmen), Unterstützung durch Manager und Wahrgenommener Nutzen sowie deren Einfluss auf das Engagement und die Kompetenzen der Mitarbeitenden sowie den finanziellen Unternehmenserfolg. Die Befunde zeigen, dass die investierten Ressourcen, die Unterstützung der Manager und der wahrgenommene Nutzen sich indirekt über das Mitarbeiterengagement auf den Unternehmenserfolg auswirken. Die Unterstützung durch Manager und der wahrgenommene Nutzen haben indirekt über die Kompetenzen der Mitarbeiter einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Der Zusammenhang zwischen den Kompetenzen und dem Unternehmenserfolg ist allerdings stärker ausgeprägt, als zwischen Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg. Nur wenn der wahrgenommene Nutzen hoch ist, ist auch der Zusammenhang zwischen dem Umfang des Angebotes und Mitarbeiterengagement beziehungsweise Kompetenzen positiv. Sung und Choi (2014b) zogen das Fazit, dass sich Personalentwicklung positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Dass die Unterstützung durch Manager und der wahrgenommene Nutzen der Teilnehmer jedoch einen grösseren Einfluss haben, als die reine Investitionssumme in oder der Umfang des Angebots an Entwicklungsmassnahmen.

f) **Vernetzende Entwicklungsmaßnahmen**

Zur Vertiefung des Abschnitts 3.1.4 werden nachfolgend die dort angesprochenen vier Entwicklungsmaßnahmen beschrieben. Alle vier Maßnahmen basieren grundsätzlich auf der Interaktion zwischen Personen und deren Wissensteilung:

Learning Circles

Learning Circles sind unternehmensinterne Lerngruppen (Gutmann & Gatzke, 2015) in welchen die Teilnehmenden an persönlichen Themen und Herausforderungen selbst organisiert arbeiten und sich interdisziplinär austauschen und unterstützen. Zwischen den Treffen arbeiten die Teilnehmenden in Teilschritten an ihren individuellen Zielen und dokumentieren diese. Durch diese Learning Circles können die Teilnehmenden ein bereichsübergreifendes Netzwerk aufbauen, bei welchen sie jederzeit Hilfe holen können und ihnen zudem eine Reflexions- und Feedback-Plattform bietet. Die Methode fördert die Problemlösefähigkeit und das Lernen generell.

Action Learning

Beim Action Learning arbeiten sechs bis 16 Personen an einer realen Problemstellung des Unternehmens. Wichtig ist dabei, dass es sich um ein konkretes und relevantes Problem handelt. Die Teilnehmenden bilden ein Projektteam im eigentlichen Sinne. Beim Action Learning ist jedoch speziell, dass die Thematik ausserhalb der Kompetenzbereiche der Teilnehmenden liegt. Ziele der Methodik sind, sich auf strategische Themen vorzubereiten, Entscheidungskompetenzen zu entwickeln, die Bedeutung von Netzwerken zu kennen und über Teammitglieder neue Methoden und Vorgehensweisen kennen zu lernen. Es ist zu empfehlen, den Teammitgliedern bei der Umsetzung von Projektergebnissen Verantwortung zu geben, dies kann hohes Commitment und Motivation erzeugen.

Community of Practice

Die CoP, wie die Community of Practice (Becker, 2013) abgekürzt wird, ist eine praxisbezogene Gemeinschaft von Teilnehmenden, welche informell verbunden und im Arbeitsalltag mit ähnlichen Aufgaben und Herausforderungen konfrontiert sind. In der Gemeinschaft verfolgen sie gemeinsame Anliegen, Interessen und Tätigkeiten. Es steht der bereichs- und hierarchieübergreifende Wissens-, Informations- und Erfahrungsaustausch sowie das gegenseitige Unterstützen im Mittelpunkt. Der Austausch kann persönlich oder auch virtuell erfolgen. Eine CoP entsteht auf freiwilliger Basis und durchläuft oft einen Zyklus von der informellen Entstehung bis hin zu intensiver Zusammenarbeit an gemeinsamen Aufgaben bis hin zur Auflösung. Das erworbene Wissen und die gemachten Erfahrungen werden in neue Aktivitäten oder auch in neue CoP eingebracht. Auch bei der CoP stellt das Netzwerken ein wichtiger Aspekt des Lern- und Wissenstransfers dar, welcher nicht nur unternehmensintern, sondern auch unternehmensübergreifend stattfinden kann.

Mentoring-Programm

In erster Linie geht es beim Mentoring (Becker, 2013) um ein zielbezogenes Beratungsverhältnis zwischen einem oder mehreren Beratenden (Mentoren) und mehreren Ratsuchenden (Mentees). Im Mittelpunkt dieser Beziehung steht die persönliche Entwicklung und die Karriereunterstützung der Mentees, indem der Mentor Türen öffnet oder informelle Hilfestellungen gibt. Es geht dabei jedoch immer auch um den Netzwerk-Aspekt. Die Mentees knüpfen neben der Beziehung zum Mentor auch Kontakte untereinander. Zudem werden in diesem Rahmen meist ein Anzahl von formalen Veranstaltungen durchgeführt, welche den Teilnehmenden weiteres netzwerken ermöglichen. Interessant für die Umsetzung in der Praxis sind hierzu die Befunde der Studie von Jones (2013), welche untersuchte, wie Mentor und Mentee voneinander lernen und wie sich der Prozess im Zeitverlauf verändert: Beide Parteien profitieren durch ähnliche Faktoren von einem Mentoring-Programm; allerdings unterschiedlich. Der Austausch ist für beide Seiten ein durchgehend wichtiger Faktor. Jedoch nehmen die persönliche Reflexion und die Bedeutung der Unterstützung für Mentees erst im Zeitverlauf zu. Es wurde festgestellt, dass Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Parteien am Anfang einer Mentor-Mentee-Beziehung hilfreich sein können, während Unterschiede in einer späteren Phase zu grösseren Lernfortschritten führen können. Die Autorin empfiehlt, Mentoren, wie auch Mentees, entsprechend zu sensibilisieren und entsprechend auf die Zusammenarbeit vorzubereiten.

g) Studienbefunde zur Entwicklung von älteren Mitarbeitenden (Van Vianen et al., 2011)

In Anbetracht des demographischen Wandels nimmt insbesondere die Förderung von älteren Mitarbeitenden einen speziellen Stellenwert in der Talententwicklung ein. Van Vianen et al. (2011) haben in einer Studie untersucht, ob die Weiterbildungsbereitschaft bei älteren Mitarbeitenden geringer als bei jüngeren ist und wie diese durch die Einstellung des Mitarbeitenden selbst sowie dessen Führungskraft beeinflusst wird. Denn mehrere Studien zeigen, dass sich ältere Mitarbeitende seltener weiterbilden als jüngere. Ist das Alter alleine ausschlaggebend dafür? Van Vianen et al. (2011) fanden heraus, dass die befragten älteren Mitarbeitenden, welche nur eine geringe Unterstützung ihrer Vorgesetzten wahrnehmen und davon ausgehen, dass sich persönliche Eigenschaften nicht verändern können, eine geringere Weiterbildungsbereitschaft aufweisen. Ein negativer Zusammenhang zwischen Alter und Weiterbildungsbereitschaft zeigt sich also nur bei dieser Kombination von Wahrnehmung und Einstellung. Der Zusammenhang war ebenfalls negativ, wenn die Vorgesetzten die grundsätzliche Einstellung hatten, dass ältere Mitarbeitender eine Weiterbildung eher ablehnen.

h) Studie zu Talentmanagement im KMU-Netzwerk (Olbert-Bock et al., 2015)

Olbert-Bock et al. (2015) initiierten am Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft der Fachhochschule St. Gallen (IQB-FHS) ein Projekt, welches eine langfristige Personalentwicklung im Netzwerk zum Zweck hatte und vom 2. Quartal 2012 bis Sommer 2015 dauerte. Involviert waren sechs Ostschweizer KMU aus der IT-Branche. Das Projekt begann mit einer Erhebung für Standortbestimmung bezüglich strategischem HRM, sowie Lernkultur und Personalentwicklung in den Unternehmen. Die Ziele des Projekts waren es, einerseits KMU-spezifische Instrumente zu entwickeln, wie ein Indikatorensystem für Talentmanagement, ein Kompetenzmodell mit Leitfaden, ein Pool an Muster-Entwicklungsmassnahmen sowie eine Online-Plattform. Andererseits waren die wissenschaftlichen Ziele, Personalentwicklung in Kooperationsnetzwerken zu prüfen sowie Erfolgsfaktoren abzuleiten. Der Betrieb des Netzwerks wurde vom IQB-FHS übernommen. Es folgt eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse von Olbert et al. (2015) aus dem Projekt:

Es ist wichtig, die strategischen Ziele und die Organisationskulturen zwischen den Kooperationspartnern abzugleichen und eine klare Rollenverteilung zu machen zwischen Planenden, Entscheidenden, Durchführenden, aber auch Teilnehmenden. Diese ist speziell bei Personalwechseln von verantwortlichen Personen erneut zu klären. Für die Struktur eines Netzwerks ist eine überschaubare Grösse von maximal 10 Netzwerkfirmen von Vorteil. Für grössere Unternehmen ist der Nutzen aus einer Kooperation mit kleineren Unternehmen schwer greifbar. Ausserdem verfügen Grossunternehmen über die nötigen Ressourcen, um jederzeit aus der Kooperation auszusteigen. Gegenseitiges Vertrauen wird als wichtiger Erfolgsfaktor betrachtet. Jedoch ist der Aufbau einer Vertrauensbeziehung teilweise erschwert aufgrund unterschiedlicher Fachkompetenzen bei den involvierten Personen. Auch ist ein opportunistisches Verhalten der involvierten Personen nicht gänzlich auszuschliessen. Gerade deshalb ist der bereits erwähnte Abgleich von Zielen und Kultur wichtig. Eine angemessene Balance zwischen Vertrauen und Reglementierung ist zu finden. Die Erfahrung zeigte, dass dann auch Befürchtungen bezüglich Abwerben von Mitarbeitenden unbegründet blieben. Positiv beeinflussen lässt sich das Vertrauen durch offene und transparente Kommunikation zwischen allen Beteiligten sowie die Durchführung von regelmässigen Zwischenevaluationen. Hier scheint eine neutrale Moderation Vorteile zu bringen. Abschliessend bewerten vier von sechs Netzwerkpartnern die Kooperation als erfolgreich. Unter den Teilnehmenden profitierten vor allem Mitarbeitende, welche kurz vor der Übernahme einer Führungsposition standen. Im Rahmen des Projekts wurden unternehmensübergreifende Entwicklungsmassnahmen, wie Mentorenprogramme, Dinnerrunden, Gruppencoachings, Quick-Wins und Reflektionsworkshops initiiert. Eine Online-Plattform wurde unter dem Namen „Open – Ostschweizer Personalentwicklungs-Netzwerk“ realisiert.

i) Kurzportraits der untersuchten Partnerfirmen von log.in

Die Tabelle wurde aufgrund von Informationen von den jeweiligen Firmenhomepages sowie mit Ergänzungen aus den geführten Interviews erstellt.

Kurzname	Partnerfirma	Branche	Anzahl Mitarbeitende	Kurzportrait	Standorte	Rechtsform
BLS	BLS AG Genfergasse 11 3001 Bern www.bls.ch	öV	3'000	Die BLS ist eine der grössten eigenständigen Privatbahnen in der Schweiz und befährt im Auftrag von sieben Kantonen ein Streckennetz von ca. 700 km (im Eigentum 420 km). Die BLS betreibt mit der normalspurigen Berner S-Bahn das zweitgrösste S-Bahn-Netz der Schweiz. Mit den Linien im Entlebuch und Richtung Langenthal fährt sie den westlichen Teil der S-Bahn Luzern. Sie ist aber ebenso im touristischen Verkehr verankert. Im Emmental betreibt die BLS mit ihrem Tochterunternehmen Busland AG ein ausgedehntes Busnetz mit 18 Linien und mit der BLS Schifffahrt und dem Autoverlad. Zahlen 2014: Jährlicher Betriebsertrag 965 Mio CHF und Betriebsergebnis 6.2 Mio CHF	Hauptsitz in Bern, weitere Standorte von Werkstätten und Betriebsleitzentralen auf der Fläche	Aktiengesellschaft (Hauptaktionäre: Kanton Bern und Schweizerische Eidgenossenschaft)
RhB	Rhätische Bahn AG Bahnhofstrasse 25 7002 Chur www.rhb.ch	öV	1'500	Die Hauptaufgaben der RhB sind der Bau und der Betrieb des Bahnsystems und anderer Transportsystemen im Kanton Graubünden sowie Anbindungen an angrenzende Gebiete. Die grösste Alpenbahn der Schweiz bewegt heute mit rund 1'500 Mitarbeitenden jährlich über zwei Millionen Pendler, acht Millionen Touristen und gegen 550 000 Tonnen Güter. Sie betreibt ein Streckennetz von 384 km. Zahlen 2014: Jährlicher Betriebsertrag 350 Mio CHF und Betriebsergebnis CHF 186'000	Hauptsitz in Chur, Werkstätten in Landquart, Samedan und Boschiavo	Aktiengesellschaft (Hauptaktionäre: Kanton Graubünden und Schweizerische Eidgenossenschaft)
SBB-I	SBB AG Division Infrastruktur Human Resources Personalentwicklung Hilfikerstrasse 3 3000 Bern 65 www.sbb.ch/sbb-konzern/ueber-die-sbb/organisation/infrastruktur.html	öV	10'400	Die Division SBB Infrastruktur ist zuständig für den Bau, Unterhalt und Betrieb sämtlicher Bahn- und Schienenanlagen, der Energieversorgung und der Telekommunikationsnetze der SBB. Für Manöver innerhalb grosser Bahnhöfe, in Rangierbahnhöfen und für Zwecke des Bahnunterhalts sind ihr diverse thermische und einige elektrische Triebfahrzeuge zugeteilt. Die SBB Infrastruktur betreibt und unterhält 2939 km des Schweizer Schienennetzes.	Hauptsitz in Bern	Tochterfirma der SBB

Kurzname	Partnerfirma	Branche	Anzahl Mitarbeitende	Kurzportrait	Standorte	Rechtsform
SBB-K	SBB AG Konzern - Human Resources Bildung SBB - Kaderentwicklung Hilfikerstrasse 1 3000 Bern 65 www.sbb.ch/sbb-konzern.html	öV	4'300	Der SBB Konzern ist aufgeteilt in die vier Divisionen Personenverkehr, Güterverkehr SBB Cargo (205'000 t/d), Infrastruktur und Immobilien (3'500 Gebäude), welche für die Bearbeitung der Marktbereiche zuständig sind. Der Konzern ist für Querschnittsfunktionen (Steuerungs- und Dienstleistungsfunktionen) zuständig, denen unter anderem das Personal- und Finanzwesen angehören. Zahlen 2014: Jährlicher Betriebsertrag 8'542 Mio CHF und Konzernergebnis 373 Mio CHF	Hauptsitz Bern (794 Bahnhöfe)	spezialgesetzliche Aktiengesellschaft (Eigentümerin: Schweizerische Eidgenossenschaft)
SBB-PV	SBB AG Division Personenverkehr Human Resources Wylstrasse 123 3000 Bern 65 www.sbb.ch/sbb-konzern/ueber-die-sbb/organisation/personenverkehr.html	öV	14'300	Die Division Personenverkehr hat gemäss den strategischen Zielen des Bundesrates den Auftrag, durch ein marktorientiertes Angebot am Schweizer Verkehrswachstum einen überproportionalen Anteil im nationalen und internationalen Fernverkehr zu übernehmen und das Schweizer Bahnsystem mit dem europäischen Hochgeschwindigkeitsnetz zu verbinden. 366 Millionen Fahrgäste sind jedes Jahr mit der SBB unterwegs.	Hauptsitz in Bern	Tochterfirma der SBB
Swissport	Swissport International Ltd. Station Zürich / BZHD P.O. Box 8058 Zürich Airport www.swissport.com	Flug-industrie	2'800 (weltweit 61'000)	Swissport ist weltweit der grösste Dienstleister für Ground- und Cargohandling in der Flugindustrie. Die Firma stellt Dienste für rund 835 Firmenkunden zur Verfügung und wickelt pro Jahr rund 230 Millionen Passagiere und 3.9 Millionen Flüge ab. Die Firma betreibt rund 120 Warenhäuser und bewegt jährlich 4.1 Millionen Tonnen Cargomaterial. Die Firma beschäftigt 61'000 Mitarbeitende und operiert an über 288 Standorten in 48 Staaten über alle fünf Kontinente verteilt und generiert einen jährlichen Betriebsertrag von CHF 3 Mia.	Hauptsitz in Zürich, weltweit 288 Standorte	Aktiengesellschaft (nicht börsenkotiert)

j) Zusammensetzung der Interviewpersonen (Stichprobe)

Die folgende Tabelle gibt Auskunft über die Zusammensetzung der Interviewpersonen sowie über den Zeitpunkt und die Interviewdauer:

Firmen- kurzname	Funktion Interviewperson	in Funktion seit	Dienstalter bei Partnerfir- ma in Jahren	Geschlecht	Alter in Jahren	Datum und Dauer
BLS	Expertin Personalentwicklung	01.06.2015	9 Monate	weiblich	35	23.03.2016 59 Min.
RhB	Leiterin Personalentwicklung	01.03.2015	9 Jahre	weiblich	44	21.03.2016 67 Min.
SBB-I	Fachspezialistin Personalentwicklung	01.05.2014	2 Jahre	weiblich	27	11.04.2016 46 Min.
SBB-K	Leiterin KC Führungskonzepte und –instrumente	ca. 2 Jahren	10 Jahre	weiblich	44	10.03.2016 60 Min.
SBB-PV	Fachspezialist Personalentwicklung	01.05.2014	20 Jahre	männlich	40	14.03.2016 72 Min.
Swissport	Head HR Operations and Development	01.06.2015	14 Monate	männlich	52	07.03.2016 65 Min.

k) Leitfaden für Experteninterviews bei Partnerfirmen von log.in

Legende zu Strukturierung Interviewfragen:

[grün] = Kommentare für interviewführende Person

1. Hauptfragen (nummeriert)
 - mögliche Zusatzfragen (falls die Antwort auf die Hauptfrage ungenügend/zu wenig gehaltvoll ausfiel)
 - XX. nicht zwingende Fragen (werden nur gestellt falls genügend Zeit bleibt)
-

A) Gesprächseinstieg

[Ich gebe zu Beginn ein paar Infos: zu meiner Person, zum Thema der BT, zum Ablauf des Interviews, Aufzeichnung, Vertraulichkeit & Dank vorab]

1. Was ist Ihre aktuelle Funktion bei der Firma XY und wie lange sind Sie bereits in dieser Funktion?
 - Was sind Ihre Hauptaufgaben in der aktuellen Funktion?
- XX. Wie war Ihr beruflicher Werdegang bis heute? [evtl. erst am Schluss, wenn noch genügend Zeit bleibt]
 - Ausbildungsweg/wichtigste berufliche Stationen?

B) Verständnis von Talentmanagement

2. Was versteht die Firma XY unter Talentmanagement?
 - Welche Mitarbeitenden haben Anspruch auf Entwicklungsmaßnahmen? [Hat jeder Mitarbeitende die gleiche Chance, als Talent erkannt zu werden?]
3. Wo investieren Sie mehr Ressourcen „interne Talente entwickeln“ oder „externe Talente gewinnen“
[danach klar abgrenzen, dass es bei meiner BT um „interne Talente entwickeln geht]
4. Warum betreibt XY Talentmanagement? [Ziele/Gründe wie Fachkräftemangel, demographische Entwicklung MA-Bindung]
 - Warum betreibt XY Nachfolgeplanung?

Alternativ

B) Verständnis von Talentmanagement

[wenn bei Frage 2 herauskommt, dass bis anhin kein Talentmanagement betrieben wird, folgende Fragen:]

3. Warum war Talentmanagement bisher kein Thema bei XY?
4. Was wären aus Ihrer Sicht Gründe, Talentmanagement bei XY einzuführen?
5. Welche Massnahmen bezüglich Personalentwicklung betreiben Sie bei XY?
6. Welche Prozesse/Instrumente setzen Sie dafür ein?
7. Wer steuert diese Prozesse/Massnahmen?
8. In welchem Rahmen betreibt XY Nachfolgeplanung?

C) Verankerung & Umsetzung Talentmanagement

[dieser Teil fällt weg, bei Firmen, welche kein Talentmanagement betreiben]

5. Wie ist Talentmanagement bei XY verankert? [Stellenwert & Commitment von GL und FK]
6. Wer steuert bei XY den Prozess Talentmanagement? [wer ist verantwortlich, nimmt Einfluss]
7. Wie identifizieren Sie ein Talent?
 - Welche Instrumente/Prozesse nutzen Sie für die Identifizierung von Talenten? [wie Leistungsbeurteilung, Kompetenzbeurteilung, Potenzialbeurteilung]
 - Wie messen/beurteilen Sie Leistung/Kompetenzen/Potenzial?
8. Mit welchen Massnahmen entwickeln Sie die identifizierten Talente?
[on-/off-/near-the-Job mit konkreten Beispielen, z.B. Job Rotation oder Mentoring]
9. Wie verläuft bei XY der Prozess der Nachfolgeplanung?
 - Welche Instrumente/Prozesse setzen Sie bezüglich Nachfolgeplanung ein?
 - Wer steuert bei XY den Prozess Nachfolgeplanung?
10. Wie kommunizieren Sie bei XY bezüglich Talentmanagement? [an Talente/Nicht-Talente, deren Kollegen & FK]
 - Welche Kommunikation bevorzugen Sie (transparente oder zurückhaltende) und wieso?

D) Erfolge mit und Erfolgsfaktoren für Talentmanagement

[an Firmen, welche kein Talentmanagement betreiben, nur Frage 11]

11. Was sind in Ihren Augen die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung/Umsetzung von Talentmanagement?
[mögliche Erfolgsfaktoren gem. Literatur:
 - > Sind Prozesse/Instrumente auf Firmenstrategie abgestimmt?
 - > Besteht Klarheit über Ziele?
 - > Sind genügend Ressourcen (personell, finanziell, zeitlich) für die Umsetzung vorhanden?
 - > Passt die Organisationskultur?
 - > Ist das Commitment von Geschäftsleitung und Führungskräften vorhanden?
 - > Wird angemessene kommuniziert?
 - > Besteht Rollenklarheit unter den Beteiligten? [HR, FK, GL, MA]
 - > Rolle der Führungskräfte > förderungsorientierte Haltung der Führungskräfte? > Offenheit, Weitblick?
12. Was läuft bei XY gut bezüglich Talentmanagement?
 - und Nachfolgeplanung?
13. Was läuft bei XY schlecht bezüglich Talentmanagement?
 - und Nachfolgeplanung?

E) Kooperation mit Login

14. Login möchte bezüglich Talentmanagement und Nachfolgeplanung mit Ihnen (systematischer) zusammenarbeiten bzw. eine mögliche Kooperation prüfen. Wie stehen die Firma XY dazu?
 - Wo sehen Sie Chancen/Synergien bei einer potentiellen Kooperation?
 - Wo sehen Sie Gefahren/Stolpersteine bei einer potentiellen Kooperation?
15. Wo sehen Sie konkrete Möglichkeiten für eine Kooperation?
 - Bei welchen Entwicklungsmassnahmen?
 - Bei welchen Prozessen/Instrumenten?
 - Wie beurteilen Sie firmenübergreifende Massnahmen? [bspw. Mentoring-Programme]
16. Wo kämen für Ihre Nachfolgeplanung auch Mitarbeitende von Login infrage?
17. Was wären wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation? [Erfolgsfaktoren für Kooperation]
18. Wie sieht die Laufbahn eines Gleisbauers bei XY aus?
 - Wo sehen Sie bezüglich der Login-Funktion „Berufsbildner Gleisbau“ mögliche Schnittstellen?
19. Arbeitet XY bezüglich Talentmanagement/Nachfolgeplanung bereits mit anderen Firmen zusammen?
 - Wenn ja, wie?

F) Zukunftsaussichten

20. In welchen Bereichen sehen Sie zukünftig das grösste Entwicklungspotenzial bezüglich Talentmanagement?
21. Wo sehen Sie zukünftig die grössten Herausforderungen/Stolpersteine bezüglich Talentmanagement?

G) Gesprächsabschluss

22. Haben wir wichtige Aspekte zum Thema ausgelassen? Möchten Sie noch etwas ergänzen?
- XX. Wie war Ihr beruflicher Werdegang bis heute? [evtl. wenn noch genügend Zeit bleibt > Frage aus Block A]
 - Ausbildungsweg/wichtigste berufliche Stationen?
23. Wie steht es mit der Vertraulichkeit?
24. Darf ich Sie nochmals kontaktieren für allfällige Nachfragen? [Kontaktdaten aufnehmen]

I) Verabschiedung [Demographische Angaben Interviewpartner, Dank & Verabschiedung]

1) **Datenmaterial für Dokumentenanalyse**

Aufgrund der folgenden vom Praxispartner zur Verfügung gestellten Unterlagen wurde eine umfassende Dokumentenanalyse durchgeführt:

- Organigramm
- Entscheidungsvorlage Geschäftsleitung *Nachfolgeplanung* vom 01.10.2015
- Anleitung Vorgesetzte für MAG (2015 und 2016)
- Auflistung definierter Schlüsselpositionen mit Definitionskriterien vom 30.11.2015
- Stellenbeschreibungen von Schlüsselpositionen
- Diskussionsvorlage Geschäftsleitung *Nachfolgeplanung und Talentmanagement* vom 21.01.2016
- Mitarbeitergesprächsbogen (MAG-Dokumente)
- Personalpolitik
- Richtlinie Weiterbildung
- Beschreibung Leistungs-Potenzial-Portfolio SBB
- Borwick SBB

Ergänzt wurde die Dokumentenanalyse mit einer Recherche auf der Homepage von login. (www.login.org/de/) sowie Informationen aus den beiden explorativen Interviews welche am 19. Januar 2016 bei log.in geführt wurden (vgl. 4.3.2).

m) Codierleitfaden

Das Kategoriensystem wurde aufgrund der theoretischen Erkenntnisse sowie im Hinblick auf die Fragestellungen deduktiv erstellt. Während dem Codieren wurden anhand des Datenmaterials einige wenige induktive Ergänzungen vorgenommen, welche **gelb markiert** sind:

Talentmanagement

Kategorie	Subkategorie	Definition	Hinweis für Codierende/Regeln	Ankerbeispiele*
1. Verständnis von Talentmanagement (TM)	egalitär	Alle Mitarbeitende verfügen über Talente. Diese werden bei allen Mitarbeitenden mit entsprechenden Massnahmen entwickelt.	Subkategorien schliessen sich nicht gegenseitig aus. Da in Praxis oft überschneidende Verständnisse, können mehrere Kategorien codiert werden.	
	hierarchieorientiert	Fokus bei der Identifikation von Talenten wird bei den Führungskräften gelegt bzw. potenzielle Nachfolger von Führungskräften. Die Firma legt grossen Wert auf Führungs- und Kaderentwicklung.		
	qualifikationsorientiert	Talente werden in erster Linie für die Nachfolge von definierten Schlüsselpositionen identifiziert.		
	potenzialorientiert	Talente sind einige wenige Mitarbeitende, welche mit ihrer überdurchschnittlichen Leistung einen Grossteil zum Unternehmenserfolg beitragen und über Potenzial für weitere oder andere Aufgaben verfügen.		
1.1 Restkategorie Verständnis TM		weitere Aussagen zum Verständnis, welche nicht einer der 4 Perspektiven zugeordnet werden können		
2. Gründe für TM		Warum betreibt die Firma Talentmanagement?		

3. Verankerung von TM		Wie ist der Stellenwert von TM in der Firma? Wie ist das Commitment der Geschäftsleitung und der Führungskräfte? Wer ist verantwortlich und beeinflusst das TM?		
4. Umsetzung von TM	Instrumente	Welche Instrumente werden eingesetzt? (bspw. das Mitarbeitergespräch, ein Leistungs-Potenzial-Portfolio, etc.)		
	Prozesse	Wie ist der Ablauf des TM im Jahresablauf? Welche Schritte folgen aufeinander?		
	Entwicklungsmassnahmen	Mit welchen Massnahmen werden Mitarbeitende entwickelt? (konkrete Beispiele, welche genannt werden)		
5. Kommunikation bezüglich TM		Wie wird bezüglich TM in der Firma kommuniziert? (an Talente, an Nicht-Talente, an deren Kollegen, an Führungskräfte)		
6. Erfolgsfaktoren von TM		Welches sind wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung (auch Einführung) von TM?		
7. Verbesserungspotenzial/ Herausforderungen		Aspekte welche genannt wurden, welche noch optimierbar wären für ein erfolgreicherer TM.		
8. Zukunftsaussichten TM allgemein	Chancen	Welches Entwicklungspotenzial (Chancen und Herausforderungen) welche es künftig allgemein bei der Thematik TM gibt?	allgemein, nicht nur spezifisch für die Firma	
	Herausforderungen/Gefahren			

* für eine übersichtlichere Darstellung folgen die Ankerbeispiele zu den einzelnen Kategorien einer nachfolgend separaten Tabelle.

Kooperation mit log.in

Kategorie	Subkategorie	Definition	Hinweis für Codierende	Ankerbeispiele*
9. Haltung gegenüber einer Kooperation mit log.in	Einstellung	Wie ist die allgemeine Einstellung gegenüber der Anfrage von log.in?		
	Interessen/Bedürfnisse	Welches sind konkrete Interessen und Bedürfnisse, welche für eine potenzielle Kooperation mit log.in (bezüglich TM) bestehen?		
	Bedenken	Welche Bedenken, Gefahren, Stolpersteine bei einer potenziellen Kooperation werden genannt?		
10. Schnittstellen für Kooperation		Welche konkreten Möglichkeiten und Schnittstellen werden für eine potenzielle Kooperation genannt?		
11. Erfolgsfaktoren für eine Kooperation		Welches sind wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation mit log.in?		
12. Umsetzungsempfehlung an log.in		Ratschläge, wie die Interviewperson an der Stelle von log.in vorgehen würden.		

* für eine übersichtlichere Darstellung folgen die Ankerbeispiele zu den einzelnen Kategorien einer nachfolgend separaten Tabelle.

Ankerbeispiele zu Kategorien

Talentmanagement

Kategorie	Subkategorie	Ankerbeispiele (alphabetisch nach Firmenkurznamen)
1. Verständnis von Talentmanagement (TM)	egalitär	<p>RhB, Abs. 6: Ich würde sagen, es geht darum, die richtigen Kompetenzen zu fördern. Das heisst, dass man die Mitarbeitenden an der Strategie ausgerichtet weiterbildet. Und auch dass die Mitarbeitenden sich selber weiterentwickeln können in ihren Bereichen, welche sie "by heart" interessieren. Ideal wäre natürlich, wenn dies übereinstimmt.</p> <p>SBB-I, Abs. 6: Voraussetzung ist, dass die Einschätzung mit dem Leistungs-Potenzial-Portfolio gemacht wird. Dann kann jeder sichtbar werden. Diese Einschätzung wird bis und mit 4 bis 5 Hierarchiestufen nach unten (top-down) gemacht. Es kommt aber ein bisschen darauf an. Es geht aber meistens nicht bis ganz nach unten.</p> <p>SBB-K, Abs. 29: Wir haben nicht ein exklusives Talentverständnis. Also dass bspw. nur diejenigen als Talente bezeichnet werden, welche durchs AC kommen. Das könnte man ja auch machen. Ist bei uns aber nicht der Fall.</p> <p>SBB-PV, Abs. 12 (Teil 1): Alle. Grundsätzlich alle. Weil der Mechano ist der, dass jede Person jedes Jahr ein Personalbeurteilungsgespräch hat und dort eine Einschätzung retrospektiv zu ihrer Leistung und ihrem Verhalten gemacht wird. Und auch bezüglich Zukunft, was ihre Entwicklungsfelder sein könnten und auch was das Potenzial sein könnte, welches man ausschöpfen könnte.</p> <p>Swissport, Abs. 12: TM beginnt aber beim normalen Betriebsmitarbeiter. [...] Man muss sich natürlich in einem Mitarbeiterpool von knapp 3'000 Leuten sich irgendeiner Form hervorgetan haben. Es gibt die Jahresgespräche für jeden Mitarbeiter. Es gibt eine Leistungs- und Verhaltensmessung in dem Sinne. Können wir gleich nachher nochmal wieder aufnehmen. Und dort müssen sie natürlich positiv aufgefallen sein.</p> <p>Swissport, Abs. 15: Aber die, die man dann im Jahresgespräch oder in genauer Betreuung herausfindet, die werden dann auch gefördert. Die Kunst von ganz unten an zu wirken.</p>
	hierarchieorientiert	<p>RhB, Abs. 22: Es sind sicher mehr Führungsfunktionen bei den Schlüsselfunktionen. Aber ich würde auch sagen, es sind einige Spezialisten dabei. Wir haben ja viele Ingenieure im Tunnel- und Brückenbau. Welche Teams führen oder auch nicht, welche aber sehr spezialisiert sind.</p> <p>SBB-K, Abs. 12: Es geht ja immer auch um MA in Führungsfunktionen, damit diese sich weiterentwickeln können</p> <p>SBB-PV, Abs. 21 (Teil 1): Wir fokussieren sehr stark auf Management Development bei den Nachfolgeschichten und weniger aufs Thema Fachkräfte.</p> <p>Swissport, Abs. 9: Das wäre der klassische STEP-Pool, der dazu dient, aus dem normalen generischen Mitarbeiterfeld, die nächsten Führungskräfte des mittleren Managements auszubilden.</p>
	qualifikationsorientiert	<p>BLS, Abs. 18: Es passiert in den einzelnen Teams, bereichsweit ist auch schon zu gross umfasst. In den einzelnen Teams, wenn der Leiter merkt, ich habe jemand, der wahrscheinlich in den nächsten 5 Jahren weggeht, wie kann ich dieses Wissen erhalten, wie kann ich jemanden aufbauen, der die Funktion übernehmen kann?</p> <p>RhB, Abs. 11: Denn dies wird ja in der Nachfolgeplanung festgelegt. Wir haben ja dort unsere Schlüsselfunktionen festgelegt. Dies macht auch wieder der Geschäftsbereichsleiter und schaut, haben wir Personen, welche diese Funktion übernehmen könnten? In näherer Zukunft. Also kurzfristig, sofort oder in zwei, drei Jahren oder in fünf Jahren. Und dann ist natürlich der Sinn eines Talentmanagements, dass man diejenigen, welche mittel-/langfristig in die Funktion gehen könnten, mit guten Massnahmen fördert. Sei es intern oder auch ein Studium oder ein Stage in einem anderen Geschäftsbereich.</p> <p>SBB-K, Abs. 4: Und es ist gekoppelt mit dem Nachfolgemanagement. Weil es natürlich Talente gibt, welche als Nachfolger definiert werden aber es gibt auch Talente, für welche andere Massnahmen definiert werden.</p> <p>SBB-I, Abs. 8: Ich denke, wir sind eine grosse Organisation mit vielen wichtigen Positionen. Man muss immer etwas in die Zukunft denken und wenn Leute wegfallen in diesen Positionen, brauchen wir passende Nachfolger für diese Stellen.</p> <p>SBB-PV, Abs. 19 (Teil 1): Wir wollen gut vorbereitet sein, damit wir Abgänge gut lösen können und Leute als Nachfolger vorsehen können.</p>

	potenzialorientiert	<p>BLS, Abs. 8: Im Sinne von, ob sie eine gute Leistung bringen oder nicht. Dort hat man die Tendenz, anhand von der Leistungsbeurteilung das Potenzial für andere Aufgaben abzuschätzen. Und möchte sie dann dort fördern. Das passiert aber eher auf der individuellen Entwicklung, auch in der Leistungsbeurteilung</p> <p>RhB, Abs. 10: Die Ernennung erfolgt anhand von der Leistung, welche im Mitarbeitergespräch erhoben wird. Und auch wo der Eindruck besteht, dass der Mitarbeiter noch mehr Aufgaben übernehmen könnte.</p> <p>SBB-I, Abs. 4: Leute, welche die Ziele gut erreichen oder übertreffen und haben Potenzial für mehr, das sind für uns Talente.</p> <p>SBB-K, Abs. 4: Talente sind diejenigen, welche Potenzial haben, sich weiterzuentwickeln und bei welchen die Leistung natürlich total stimmt. Bei den Talenten ist nach unserer Vorstellung wichtig, dass diese auf der nächsthöheren Stufe sichtbar werden.</p> <p>SBB-K, Abs. 10: Wir verstehen unter TM die Förderung von Personen, welche in der Situation ein gewisses, zu definierendes Potenzial, zugesprochen wird. Über ihren aktuellen Tätigkeitsbereich hinaus. Und wir möchten dieses Potenzial dann dahingehend nutzen, dass wir diesen Menschen gewisse Laufbahnen/Karrieren bieten können.</p> <p>SBB-PV, Abs. 14 (Teil 1): Und Potenzial entsteht, wenn die Person auf dem Job performt und man sieht, dass da noch Potenzial für mehr vorhanden wäre.</p> <p>Swissport, Abs. 12: Also es hat schon mit dem Verhalten und der Leistung zu tun, damit man die Aufmerksamkeit des Vorgesetzten erhält, um dann eine Nominierung in diesen Pool zu erhalten.</p>
1.1 Restkategorie Verständnis TM		<p>BLS, Abs. 4: Das ist bei uns ein Begriff, der noch nicht so definiert ist. Wir reden zwar davon, aber haben kein einheitliches Verständnis, was Talent Management bedeutet und alles umfasst. [...] Und wir bei der BLS haben in dem Sinn kein einheitliches Verständnis und betreiben auch kein einheitliches Talent Management. Bereichsspezifisch gibt es aber, getrieben von den HR Business Partner, einzelne Instrumente und Prozesse, welche in diese Richtung gehen.</p> <p>BLS, Abs. 80: Was man auch nicht vergessen darf. Schlussendlich ist jeder Mitarbeiter selber für seine Entwicklung verantwortlich. Es ist nicht nur die Führungskraft oder das HR mit den Instrumenten. Schlussendlich hat man seine Entwicklung selber in der Hand und kann dies vorantreiben. Er darf nicht nur darauf warten, dass ihn das Unternehmen entwickelt.</p> <p>RhB, Abs. 8: Wir haben eine Nachfolgeplanung und darin haben wir Potenzialträger. Das wäre wahrscheinlich unser Begriff dafür. Talent verwenden wir so nicht. Wir sind sehr auf deutschen Begriffen. Wir hören immer wieder das Feedback "redet deutsch und nicht englisch".</p> <p>SBB-K, Abs. 27: Es [Talent] ist nicht ein Merkmal, wie die Haarfarbe. Man ist nicht Talent oder ist es nicht, es ist immer relativ auf die Funktion, welche man inne hat.</p> <p>SBB-PV, Abs. 7 (Teil 2): Und meine Erfahrung hat einfach gezeigt, dass Menschen, die weiterkommen möchten und einen inneren Antrieb haben, weiter zu kommen, die kommen vorwärts. Und Menschen die warten bis das Umfeld sie in entsprechende Programme tut und ihnen eine Einladung schickt, wäre das etwas für dich, sie kommen nicht vorwärts oder nur sehr langsam.</p> <p>Swissport, Abs. 27: Mir ist ganz wichtig, wenn man unsere Berufsfelder anschaut, ist das Verhalten und die Attitude eines der wesentlichen Dinge. [...] Das heisst, die Verhaltenskomponente ist das A und O für den Erfolg, oder die Erfolgskomponente schlechthin, könnte man sagen. Das heisst, mir kommt sehr darauf an, wie steht die Person zur Firma, wie kommt sie mit schwierigen Situationen klar, wie kann sie mit Passagieren umgehen, was ist ihre Haltung. Diese Verhaltensebene steht bei uns sehr hoch.</p>
2. Gründe für TM		<p>BLS, Abs. 6: Warum wir das Thema noch nicht konkret angegangen sind ist, dass wir zuerst klären wollen, welchen Bedarf an Talenten die Firma denn überhaupt hat. Im Sinne von kompetenzenbasiert. Welchen strategischen Bedarf hat die BLS in Zukunft an Personal. Dementsprechend auf diesen Bedarf hin wollen wir dann ein Talentmanagement aufbauen. Das ist der Grund warum wir aktuell noch kein einheitliches BLS-weites Talent Management haben. Dies war ein bewusster Entscheid. Wir wollen zuerst diese Basis erarbeiten, damit wir wissen, wohin wir wollen.</p> <p>BLS, Abs. 18: Dann aber auch Risikomanagement. Wenn ein bestimmtes Wissen wegfällt, welches momentan beschränkt ist auf einen einzelnen Mitarbeiter. In diese Richtung gibt es schon einzelne Bestrebungen, aber nicht BLS-weit ist Nachfolgeplanung nicht vorhanden.</p> <p>BLS, Abs. 39: Ich denke das macht es auch noch aus, dass wir enorm spezielle Berufe haben, wo es eine Vorlaufzeit braucht, bis die Leute produktiv sind. Dementsprechend müssen wir dieses Thema angehen. Allgemein, nicht nur Talent in dem Sinne. Sondern allgemein, Nachwuchsförderung und -sicherung. Das ist ein grosses betriebliches Thema; ein Muss.</p> <p>RhB, Abs. 15: Sicher zum Aufzeigen, wo wir Lücken haben. Wo haben wir Schlüsselfunktionen, wo wir per sofort oder auch längerfristig keinen Nachfolger. Meist gibt es ja einen Stellvertreter, aber ob dieser auch die Stelle fix übernehmen könnte, ist ja eine andere Frage. Einfach zum Lücken aufzeigen für unsere</p>

	<p>Schlüsselfunktionen. [...] Also übergreifend über die Geschäftsbereiche Potenzial auch weiterzugeben. Es ist ja nicht so, dass diese GBLs ihr Gärtchen haben... manchmal zwar schon. Aber es geht tatsächlich auch um den Austausch innerhalb und auch über die Geschäftsbereiche hinaus. Das ist auch ein Punkt, warum man dies macht. Das zwingt die GBLs darüber zu reden und zu kommunizieren, welche Potenziale haben sie, welche Lücken? Also einfach, dass man über sein Gärtchen hinaus Bescheid weiss, was diesbezüglich läuft bei der RhB</p> <p>RhB, Abs. 16: Und wir möchten natürlich auch internes Wissen, Know-How-Träger in der Firman haben und halten. Und durch eine spannende Funktion, sei es im eigenen Geschäftsbereich oder in einem anderen. Haben wir sie auch längerfristig bei uns. Es geht darum, das Wissen bei uns zu halten, durch spannende Funktionen.</p> <p>SBB-I, Abs. 12: Ich denke gerade der demografische Wandel ist bei uns relevant. Wir haben sehr viele mittelalterliche und ältere Mitarbeitende. Gerade dies ist ein kritischer Punkt. Wir müssen schauen, dass wir junge Leute nachziehen können und diese parat sind.</p> <p>SBB-K, Abs. 8: Know-How halten oder attraktiver Arbeitgeber sein. Also die übergeordneten Ziele. Nicht zuletzt auch deshalb, damit wir intern Vakanzen besetzen können.</p> <p>SBB-PV, Abs. 12 (Teil 1): Damit es unter dem Strich irgendwo eine gute Mischung gibt in unserem Personalportfolio an Menschen, welche wir von aussen holen und Menschen, welche intern durch den Liftschacht hochkommen.</p> <p>SBB-PV, Abs. 19 (Teil 1): Wir wollen gut vorbereitet sein, damit wir Abgänge gut lösen können und Leute als Nachfolger vorsehen können. ... Und wir wollen Potenzial eine Perspektive bieten.</p> <p>Swissport, Abs. 17: Zum einen weil wir wie gesagt das Knowhow nicht einfach einkaufen können. Also dass eine Fachkraft auch eine Führungskraft ist und umgekehrt. Wir bekommen das nicht so oft auf dem Markt. Das ist so. Also aufgrund der nicht mehr so flächendeckenden Aviatikausbildung. [...] Aber natürlich auch, um eine eigene Kultur zu entwickeln. Und das macht man natürlich auch sehr stark dadurch, dass man die eigenen Leute nachzieht, dass man die eigenen Leute entwickelt. Dass man hin und wieder durchaus - sogenanntes frisches Blut einspritzt von aussen - ja, aber sehr dosiert und in kleinen Dosen. Könnte man sagen. Um eine Kultur, eine wirklich stabile Kultur, die auf der Swissair-Kultur aufbaut, aber doch fit ist für die Zukunft. Und damit einer gewissen Modifikation unterliegt, brauchen wir natürliche eine eigene konsistente Kultur mit einer dementsprechenden Population.</p>
<p>3. Verankerung von TM</p>	<p>BLS, Abs. 12: Wir haben von sehr fortschrittlichen und vorbildlichen Führungskräften, welche ihre Talente oder ihre Leistungsträger, ihre Mitarbeitenden, fördern und weiterbringen wollen. Denen es auch nichts ausmacht, Mitarbeitende "abzugeben". Dann gibt es aber auch Vorgesetzte, welche mit dem Begriff Personalentwicklung nicht sehr viel anfangen können und mehr oder weniger froh sind, wenn ihre Mitarbeiter ihren Job machen. Also da haben wir wirklich das ganze Range.</p> <p>BLS, Abs. 14: Also Personalentwicklung, an und für sich, ist ein Thema, welches auch vom CEO sehr getrieben wird. Die GL ist sehr positiv gegenüber PE-Themen eingestellt. Dies grundsätzlich ja. Aber wie es nachher in der konkreten Umsetzung aussieht, wird auch sehr unterschiedlich gehandhabt. Und da wir ja bis anhin gar nicht wissen was uns fehlt und in welche Richtung wir gehen möchten. Wir haben eigentlich noch nie darüber geredet. Was ist eigentlich ein Talent? Bei diesen Fragestellungen sind wir uns nicht einig, darum ist jeder Bereich sehr unterschiedlich unterwegs.</p> <p>RhB, Abs. 24: Der Prozess wird vom HR gepusht. Also wir von der Personalentwicklung mit dem Leiter HR, Andreas Bass, unterstützen den Prozess. Aber die Inputs kommen von den Geschäftsbereichleiter. Wir sind schon der Treiber, wir fragen nach, jetzt müsst ihr wieder aktualisieren, das ist vom HR aus.</p> <p>Rhb, Abs. 26: Also das fehlt mir noch ein bisschen, das leben. Wir haben die Unterlagen erarbeitet, diese Zusammenstellungen, diese Listen. Und ich hatte etwas den Eindruck, es war eher mühsam für die GBLs, ach jetzt müssen wir das noch ausfüllen, ich weiss es ja auch so. Das Ergebnis wird dann schon auch verstanden und geschätzt.</p> <p>SBB-I, Abs. 58: Ich denke tatsächlich, dass dies relativ einheitlich passiert. Wir arbeiten alle mit derselben Software und demselben System. Ich denke wir sind recht einheitlich unterwegs. Es gibt auch so funktionale MDK, wo Vertreter von allen Divisionen zusammenkommen und zusammenarbeiten. Auch dies passiert auf Basis der Software. Das klappt eigentlich gut. Ich würde sagen, wir sind einheitlicher denn je unterwegs.</p> <p>SBB-K, Abs. 19: Ich nehme es so wahr, dass ein hohes Commitment vorhanden ist. Sowohl topdown als auch bottomup. Es ist einerseits der Konzernleitung und dem Verwaltungsrat ein grosses Anliegen. Es taucht immer wieder in den Zielen auf. Und andererseits, das ist das schöne an diesem Prozess, wird er wirklich von beiden Seiten gelebt. Auch von denjenigen, welche als Talente oder Nachfolger identifiziert werden.</p> <p>SBB-PV, Abs. 14 (Teil1): Und intern betreiben wir einen recht grossen Aufwand für den vorher beschriebenen MD-Prozess. Wo auf jeder Stufe ein MD-</p>

		<p>Konferenzen stattfinden, wo man die Personalportfolios abgleicht und sich austauscht und überlegt, was sich für Nachfolgeoptionen ergeben und welche Entwicklungsprogramme für diese Personen passend wären.</p> <p>SBB-PV, Abs. 18 (Teil1): Das geht wirklich vom Teamleiter bis hinauf bis in die Konzernleitung bis zum Verwaltungsrat. Und das findet wirklich bottom-up statt. Mit der Überlegung, dass Leute, welche identifiziert wurden, immer eine Stufe weiter hinauf in eine MDK bringen kann.</p> <p>Swissport, Abs. 19: Diese Themen sind direkt bei der Geschäftsleitung und beim CEO auf dem Tisch. Das heisst, optisch zu sehen und zu nachlesen in der Gesamtzielsetzung für Swissport Zürich. Eigentlich auch für Swissport Schweiz - wir haben ja auch noch Stationen in Genf und Basel. Aber definitiv für Swissport Zürich. Das ist in den Statuten, im Budget, reflektiert. Und wenn es irgendwo, wenn man Dinge Ernst nimmt, dann gehören sie ins Budget. Sonst kann man zwar schöne Worte reden, aber es muss Geld dagegen gehalten werden. Das ist damit budgetiert, das ist bei uns der Fall. Es [Talentmanagement] ist also auf höchster Ebene sowohl finanziell als auch mental, und auch kulturell, verankert.</p> <p>Swissport, Abs. 40: Aber es gehört auch, in die Belohnungs- und in die Intensivierungskultur von Führungskräften.</p>
<p>4. Umsetzung von TM</p>	<p>Instrumente</p>	<p>BLS, Abs. 22: Unser wichtigstes Instrument ist sicher die Leistungsbeurteilung. Wo man die Standortgespräche mit Ziel-/Leistungsvereinbarungen Anfang Jahr führt. Und Zwischenstandort-Bestimmung während dem Jahr und Ende Jahr eine Beurteilung. Und dort spricht man natürlich auch Entwicklungsthemen an. Das ist auf der individuellen Schiene.</p> <p>RhB, Abs. 32: Es ja so, dass die Mitarbeitergespräche führt ja jeder Vorgesetzte mit seinen Mitarbeitenden über das vergangene Jahr, auch über die Zukunft. Wir möchten dort auch, dass persönliche Entwicklungswünsche, Einschätzung des Vorgesetzten in unerem Online-Tool festgehalten werden. Sodass aus dem System eine aktuelle Zusammenfassung entnommen werden kann, wo will der Mitarbeiter hin.</p> <p>RhB, Abs. 41: Wir machen dies mit Excel und Powerpoint. Es gäbe sicher auch coole Softwares. Ist mit Excel und Powerpoint etwas aufwändiger, man muss einfach genau arbeiten. Aber es geht so auch.</p> <p>RhB, Abs. 51: Wir haben aktuell kein Kompetenzmodell, wie man es so kennt aus den Lehrgängen. Für jede Funktion eine Abbildung. Das haben wir nicht. Wir haben sicher unsere Verhaltenskriterien, welche wir von unseren RhB-Werten abgeleitet haben. Welche wir im Mitarbeitergespräch beurteilen. Dort haben wir festgelegt, dass die Verhaltenskriterien beurteilt werden müssen.</p> <p>SBB-I, Abs. 4: Wir arbeiten zur Zeit mit einem Leistungs-Potenzial-Portfolio, wo wir sagen, Leute, welche die Ziele gut erreichen oder übertreffen und haben Potenzial für mehr, das sind für uns Talente.</p> <p>SBB-K, Abs. 16: Seit 2015 haben wir auch ein entsprechendes IT-Tool [Sucess Factors (SAP) > für Talentmanagement und Nachfolgeplanung mit einzelnen Modulen wie bspw. Personalbeurteilung, Nachfolge, TM], um das ganze abzubilden und damit zu arbeiten.</p> <p>SBB-K, Abs. 23: Das bereits erwähnte Tool Sucess Factors ist nun seit rund einem Jahr in Betrieb bei uns und dient natürlich auch der weiteren Verankerung. Zum Beispiel gibt es ein Mitarbeiterprofil, welches jeden MA mit einem Foto, Kurz-CV und den wichtigsten Zielen abgebildet. Natürlich haben nicht alle MA darauf Zugriff. Aber es ist für die entsprechenden Vorgesetzten und im HR eine gute Möglichkeit für die Übersicht und die Sichtbarkeit.</p> <p>SBB-PV, Abs. 33 (Teil 1): Es [Potenzialeinschätzung] ist subjektiv. Es gibt keinen standardisierte 10-Punkte-Fragebogen, der mit 8 von 10 Punkten beantwortet werden muss. Sondern man sagt einfach, diese Person performt gut und hat Potenzial für mehr und dann ist es wirklich Bauchgefühl.</p> <p>SBB-PV, Abs. 35 (Teil 1): Der Massstab ist immer das Kompetenzmodell für Führungskräfte. Wir haben so eines. Und gerade bei so Diskussionen [MDKs] Punkte aus dem Kompetenzmodell herangezogen als Grundlage.</p> <p>Swissport, Abs. 25: Wir haben auf der einen Seite natürlich im normalen Mitarbeiterfeld, das sogenannte Jahresgespräch. Was einer Bewertung und Ausrichtung der Ziele und einer Weiterentwicklung gleichkommt, in einem Gespräch.</p>
	<p>Prozesse</p>	<p>BLS, Abs. 33: Sie haben ja das Potenzial angesprochen. Es gibt wirklich Bereiche, welche Entwicklungskonferenzen anhand von Mitarbeiterportfolios durchführen und die Mitarbeiter einschätzen. Seien es eine Leistungs-Potenzial-Matrix, das ist das eine. Und das andere ist das Entwicklungsportfolio, wo sie jeden Mitarbeiter durchgehen, ob er Potenzial für eine (höhere) Führungsfunktion hat oder in die Breite weitere Aufgaben übernehmen könnte.</p> <p>BLS, Abs. 53: Also was wir aber bei der BLS anstreben, ist das wir in den Bereichen und Funktionen, wo wir das Bahn-Know-how benötigen, dass wir dort vermehrt versuchen bereichsübergreifend zu schauen. Momentan schaut vor allem jeder Bereich für sich. Wir streben jedoch an, dass Möglichkeiten und Potenzial auch zwischen den Bereichen ausgetauscht werden soll. Das ist momentan noch zu wenig vorhanden.</p> <p>RhB, Abs. 10: Das erarbeitet vor allem der Geschäftsbereichsleiter. Dieser ernennt eigentlich seine Potenzialträger, auch zusammen mit den Personalbereichs-</p>

		<p>personalleiter, unsere PBL. Mit ihnen gehen einmal im Jahr dieses Excefile mit der Nachfolgeplanung durch und schauen, was noch aktuell ist. Ist jemand gegangen, ist jemand neu dazu gekommen? Die Ernennung erfolgt anhand von der Leistung, welche im Mitarbeitergespräch erhoben wird. Und auch wo der Eindruck besteht, dass der Mitarbeiter noch mehr Aufgaben übernehmen könnte. Dies passiert vor allem durch den Geschäftsbereichsleiter, vielleicht auch noch eine Stufe darunter. Das ist unser HöKa, Höheres Kader.</p> <p>RhB, Abs. 28: Von HR aus ist es initiiert, dass der Austausch und die Aktualisierung einmal jährlich stattfindet. Wir von der PE schauen einfach, dass die Inputs retour kommen zu uns. Und der Austausch in der GL findet einmal jährlich statt. Im einen Jahr eher weniger intensiv und dafür alle zwei Jahre intensiver. Da machen wir dann auch die Auswertungen umfangreicher und die Diskussion ist dann auch länger. Aber auf jedenfalls regelmässig. Das findet jeweils Mitte Jahr statt.</p> <p>SBB-I, Abs. 24: Anfang tut es immer beim Vorgesetzten. Der macht in Vorbereitung auf die MDK, eine Platzierung all seiner direkt unterstellten Mitarbeitenden. Und dann kommt man an den MDKs zusammen, meistens 5-10 Vorgesetzte plus der Bereichsleiter. Dort spricht man über alle Direktunterstellten und geht Person für Person durch. Dort findet dann meistens noch eine Kalibrierung statt. Aber es ist eine subjektive Einschätzung</p> <p>SBB-I, Abs. 46: Der beginnt bei uns im Februar/März, wo wir sagen, erstellt eure Mitarbeiterprofile. Wir können diese in einer Software erfassen, welche wir seit einem Jahr haben. Dort werden alle Daten von der Personalbeurteilung eingespeist. Aktualisiert eure Mitarbeiterprofile. Dann kommt der Auftrag von der HR-Beratung, je nachdem wann die MDKs in den Bereichen stattfinden. Aufträge an die VGs, ihre MA zu platzieren im Leistungs-Potenzial-Portfolio. Dann findet eine MDK statt. Dann wird dies mit einem Massnahmeprotokoll nachbearbeitet. Und dann geht es Stufe um Stufe höher. Dies passiert auf jeder Stufe 1x jährlich, in einem sequenziellen Prozess. Das findet zwischen März bis November statt. Bis es dann in der Geschäftsleitung (Division) ist und dann in die Konzernleitung.</p> <p>SBB-K, Abs. 17: Die Selektion und Identifikation der Talente läuft analog zur Nachfolgeplanung, das gehört zusammen</p> <p>SBB-K, Abs. 29: Also für die Einschätzung haben wir zuerst das 4-Augen- und dann das Gremiums-Prinzip. Es liegt also nicht allein beim direkten Vorgesetzten, sondern wird auch im entsprechenden Leitungsgremium besprochen. Da kann sich die Einschätzung auch noch verändern</p> <p>SBB-K, Abs. 35: Eine sehr grosse Rolle. Weil es in beides einfließt, in die Leistungsbeurteilung, dort ist eine Kompetenzbeurteilung enthalten, neben einer Zielbeurteilung. Es haben nicht alle Mitarbeitende Ziele. Es gibt auch Funktionen, wo vor allem Kompetenzen einfließen. Wir haben es nicht so, dass wir dies strikt trennen... dass wir bspw. sagen "Wir haben einen Wert für Kompetenz, einen für Ziele und einen für Potenzial und jeweils einen Fragebogen". Das wäre auch eine Möglichkeit, aber das machen wir nicht. Wir machen lediglich eine zukunftsgerichtete Einschätzung. Die Personalbeurteilung ist eher rückblickend, was hat der MA im letzten Jahr gemacht. Und nachher die Talenteinschätzung ist etwas, das sehr zukunftsgerichtet ist. So auf die nächsten bis zu fünf Jahren, kann dies sein. Laufbahnziele werden auf fünf Jahre definiert.</p> <p>SBB-PV, Abs. 5 (Teil2): Der Nachfolgeplanungsprozess hat als Basis das LPP (Leistungs-Potenzial-Portfolio), wo man die Menschen mit Potenzial sieht und auch die Leistungserbringer, welche gut performen, aber welche nicht speziell weiter entwickelt werden. Nachher geht man hin und schaut, welche Positionen haben wir und wen könnten wir drauf setzen? Das ist das sogenannte Nachfolgeorganigramm. Man hat die gesamte Organisation führungs-mässig abgebildet im System und kann dann bei jeder Position Nachfolgekandidaten hinsetzen, welche entweder sofort oder in ein bis drei Jahren, für eine Nachfolge infrage kommen. Sofort oder 1-3 Jahre sind unsere beiden möglichen Kategorien. Und danach nach dieser Platzierung, sind die Vorgesetzten angehalten, dies mit ihren Mitarbeitern anzuschauen und zu diskutieren. Ob sie sich dies überhaupt vorstellen können, sich in diese Richtung zu diesem Job zu entwickeln. Und dann individuell diskutieren, was es konkret noch braucht. Also bspw. noch mehr Managementkompetenz oder einen Einblick in einen anderen Bahnproduktionsbereich. Da sind wir wieder bei den individuellen Geschichten.</p>
	Entwicklungsmaßnahmen	<p>BLS, Abs. 26: Es gibt natürlich noch die ganzen bereichsspezifischen Elemente, welche nicht von uns aus der PE-Abteilung kommen. Da sind via unsere HR-Business-Partner verschiedene Instrumente im Einsatz. Die fachliche Weiterbildung läuft vor allem über die Bereiche. Da wir hier von der PE-Zentrale nicht abschätzen können, was Sinn macht. Bei uns zentral sind v.a. Querschnittsthemen, wie die ganze Führungsentwicklung oder auch die systemische Organisationsentwicklung, wo wir auch Schulungen anbieten. Und wo es verschiedene Workshops gibt. Wenn jetzt ein Bereich einen Bedarf hat, eine Teamentwicklung zu machen, können wir dies auch intern abdecken.</p> <p>RhB, Abs. 81: On-the-job wäre ja dann bspw eine Projektmitarbeit oder so ähnlich. Aber die meisten gehen schon einen Tag weg und lernen etwas neues. Teilweise zwar in unserer Werkstatt, aber nicht an ihrem üblichen Arbeitsplatz. Es gibt auch Kurse, welche wir organisieren, an welchen nur RhB-Mitarbeiter</p>

	<p>teilnehmen, aber eben auch off-the-job. Und dann natürlich klassisch off-the-job, wenn jemand eine CAS oder ein Masterstudium absolviert.</p> <p>SBB-I, Abs. 40: Man könnte bspw sagen, wenn jemand eine STV-Funktion von jemandem mit längerer Abwesenheit übernehmen kann (z.B. wegen Mutterschaft, Sabbatical etc.). Oder man sagt, arbeite hier in diesem bereichsübergreifenden Projekt mit, vielleicht sogar divisionsübergreifend. Oder dass man sagt, du bist Einstiegs-Coach oder Götti von jemanden. Solche Sachen... da gibt es vieles. Stages, ein Austausch von 4 Monaten/1 Jahr oder so in einem anderen Bereich, in die Romandie, ins Ausland. Oder auch wichtigere Aufgaben übernehmen innerhalb vom Team. Dass man sagt, du übernimmst jetzt jede zweite Teamsitzung, um die Gesprächsführung etwas zu lernen.</p> <p>SBB-K, Abs. 17: Was wir natürlich noch für die Talente haben sind standardisierte Talentprogramme und individuelle Entwicklungsmassnahmen, welche mit dem direkten Vorgesetzten abgemacht werden.</p> <p>SBB-K, Abs. 37: Dort haben wir einerseits on-the-job-Massnahmen und was der direkte Vorgesetzte mit dem Talent macht. Das ist ein starker Teil der Führungsaufgabe und wird auch in dem Gremium besprochen und konsolidiert</p> <p>SBB-K, Abs. 58: Es sind Programme, welche über eine Zeitspanne von ca. 1 Jahr laufen (es sind nicht alle gleich lang) und damit einen Rahmen für eine Entwicklung setzen, mit einzelnen Modulen, bspw. Führungsmodule oder so. Das ist unterschiedlich, je nach Programm. Das kann ich in dem Sinne nicht vertiefen. Aber es ist nicht gleich wie ein CAS, wo vor allem Inhalte vermittelt werden. Es hat stark den Programm-Charakter für eine individuelle Weiterentwicklung. Wir haben auch noch eine Projektarbeit im Programm drin, welche in Gruppen erarbeitet wird und vor Gremien präsentiert wird, sodass sie visibel werden. Ja, das sind so die Massnahmen.</p> <p>SBB-PV, Abs. 27 (Teil1): Der Konzern bietet sogenannte Talentprogramme an, Basiskader, Mittlers Kader, Senior Leadership. Und in diesen Talentprogrammen hat es jährlich rund 20-40 Teilnehmer für Basis und Mittlers. [...] Und wenn wir davon ausgehen, dass die SBB rund 3'500 bis 4'000 Führungskräfte beschäftigt, ist dies ein recht kleiner Prozentsatz gemessen am gesamten Personal. Und darum gibt es neben diesen Angeboten, welche vom Konzern angeboten werden, auch viele Angebote in den Divisionen und Geschäftsbereichen. Da gibt es einfache und pragmatische Sachen, aber gut. Wenn man bspw. gute Menschen rechts oben im Talentfeld hat, aber nicht alle in die Talentprogramme schicken kann; wollen auch nicht. Dass man dan z.B. Projektgruppen macht, diese mit einem Innovations-/Entwicklungsthema aus dem Geschäftsbereich beauftragt, dort daran zu arbeiten. Das ist auch eine Entwicklungsmöglichkeit für diese Personen.</p> <p>Swissport, Abs. 9: STEP steht für Swissport-Talent-Entwicklungs-Programm. Ist also ne Metapher, STEP als der nächste Schritt nach oben sozusagen. Nach unten kommt seltener vor, Gottseidank. Nach oben, und das ganze ist unser Entwicklungsprogramm. Und in diesem Programm, was von uns in der Entwicklungsabteilung betreut wird, befinden sich immer an die 20 Personen - 10-20 Personen - die dann dort aus dem Feld des Mitarbeiters heraus aufgefallen sind im positiven Sinne, die dann nominiert worden sind, in diesen Pool. Dieser Pool hat eine feste Ausbildungsstruktur. Da gibt es verschiedene Angebote STEP 1, 2, 3 usw., die der Mitarbeiter durchlaufen muss, um sich auf den nächsten Schritt, den nächsten STEP vorzubereiten. Und zwar innerhalb der Firma. Das ist nach festen Regeln definiert. Das Ausbildungsprogramm sehr anspruchsvoll. Verhältnismässig teuer übrigens auch noch</p> <p>Swissport, Abs. 32: Near-the-job, sowieso. Neben der Tätigkeit weiter zu lernen. Das ist bei uns sehr gängig. Wir haben Flow-Walk und andere Personen, die geradezu da sind, Leute in den Prozess hinein zu bringen, während, oder zumindest unmittelbar vor, der Tätigkeit. Und auch während der Tätigkeit werden sie am lebenden Beispiel sozusagen weiter geschult.</p>
<p>5. Kommunikation bezüglich TM</p>	<p>BLS, Abs. 37: Das ist auch wieder sehr unterschiedlich nach Bereich und Führungskraft. Ich kann sagen bei uns im HR wird sehr offen kommuniziert. Aber wie es in den anderen Bereichen abläuft, ist es sehr unterschiedlich.</p> <p>RhB, Abs. 10: Die Mitarbeitenden wissen zwar, dass es eine Nachfolgeplanung gibt, das ist kein Geheimnis. Aber es wissen nicht alle, ob sie als Potenzialträger oder gar als Nachfolger einer Schlüsselfunktion, definiert sind.</p> <p>SBB-I, Abs 52: Das wird nicht offen kommuniziert, wer als Talent identifiziert wurde. Die Infos generell sind einfach passiv vorhanden im Intranet. Aktiv wird es nicht kommuniziert.</p> <p>SBB-I, Abs. 54: Ich denke dies hätte überhaupt nicht nur Vorteile. Gerade für alle ringsherum, Nicht-Talente, kann es eine demotivierende Wirkung haben. Und solchen, denen man sagt, du bist ein Top-Talent, könnte es den Effekt haben, dass die sagen "ok, dann gebt mir und bringt mir...". Diese Gefahr läuft man natürlich schon. [...] Weil es sind dann immer auch Erwartungen damit verbunden. Und wenn ich weiss, mein Arbeitskollege ist ein Talent und ich schaffe doch genau soviel. Was ist denn mit mir? Das ist auch eine Frage der Wertschätzung.</p>

	<p>SBB-K-, Abs. 39: Also es liegt an der entsprechenden Führungskraft, dem Talent zu sagen, ich schätze dich als Talent ein, ich bringe dich in die Konferenz, wir besprechen es dort und dann auch wieder rückmelden, was besprochen wurde, allenfalls auch eine Anmeldung ins Programm. Das ist sehr stark beim direkten Vorgesetzten. Wir haben nicht eine supertransparente Talentsituation im Moment.</p> <p>SBB-PV, Abs. 7 (Teil2): Und die Kommunikation bei uns ist eher zurückhaltend. Weil wir sagen, wir wollen keine Erwartungen schüren. Weil wir auch SBB-mässig eher aus einer Kultur kommen, wo der Mitarbeiter, sobald er irgendwo reinkommt, etwas erwartet und viel weniger der Selbstantrieb und das selber weiterkommen im Vordergrund steht. Und darum sind wir dort eher etwas zurückhaltend in der Kommunikation. [...] Ich glaube die wichtigste Message von allen ist, losgelöst von allen Programmen und losgelöst von allen Prozessen, die Verantwortung für deine Weiterentwicklung liegt bei dir, Punkt. Und nachher kommt ganz lange nichts mehr. Ich finde, das ist die wichtigste Aussage. Und das man dies immer wieder gebetsmühlenmässig weitergibt.</p> <p>Swissport, Abs. 40: Die Kommunikation ist bei uns relativ eng gestrickt, durch den eigenen Blog, durch eine gewisse Form von Offenheit, Intranet etc. Da finden Sie es [Talentmanagement] immer wieder als festen Bestandteil. Die Aufklärung darüber bereits im Interview, bereits im Rekrutierungsprozess, im Sozialisierungsprozess, finden Sie es immer wieder. Also Sie kommen nicht dran vorbei. Also wer bei uns drei Jahre arbeitet und sagt er hätte noch nicht davon gehört, dann müsste man dann wirklich nochmal genauer nachschauen. Also das kann fast nicht sein.</p> <p>Swissport, Abs. 42: Da bin ich auch nicht mehr blauäugig auf dem Thema. Dazu bin ich auch schon zu lange unterwegs in dem Job. Aber ich denke, dass die Intention, mit der hier auch von der Geschäftsleitung her vorgegangen wird und mit der auch vom oberen Management generell, ehrt den Verfasser schon. Man versucht wirklich, mit soviel Details, wie es gerade geht. Misskommunikation gibt es überall. Aber ich denke, das machen wir schon ganz gut.</p>
<p>6. Erfolgsfaktoren von TM</p>	<p>BLS, Abs. 45: Für mich steht und fällt es mit der Führungskultur. Wir können von Seiten HR das beste Instrument, den besten Prozess, einführen. Wenn die Führung nicht bereit ist, dies nicht möchte, dann kommen wir keinen Schritt weiter. Also es braucht eine offene Führungskultur, welche Leute gerne entwickelt, fördert und fordert. Aber es auch nicht als etwas schlimmes anschaut, wenn ein Mitarbeiter mal geht. Ich denke die Kultur von früher war, gerade bei einer Bahn, dass man die ganze Laufbahn in einer Unternehmung macht. Man war 20, 40 Jahre dabei. Dass man davon wekommt, dass man sich dies als Führungskraft auch bewusst ist. Dass man weiss, dass man einen guten Job gemacht hat, wenn mein Mitarbeiter nach vier, fünf Jahren geht. Also dass das nicht als etwas schlimmes angesehen wird. Die Haltung, entwickeln zu wollen, das positive zu sehen. Das muss bei der Führung vorhanden sein.</p> <p>BLS, Abs. 49: Ich denke das Ziel muss schon bewusst sein. Einfach ein Talent Management oder eine Nachfolgeplanung aufzubauen, weil es einfach sexy ist, ist nicht sehr zielführend. Man sollte sich Gedanken machen, warum baut man so etwas auf.</p> <p>SBB-I, Abs. 56: Also dass quasi mal die Datenbasis eine gute Qualität hat. Dass dann auch die Vorgesetzten dafür einstehen. Und jetzt gerade mit dem neuen System [Software], das kam sehr gut an. Die Meisten haben Freude damit zu arbeiten, es kommt noch mehr</p> <p>SBB-K, Abs. 27: Was auch zunehmend wichtig ist, ist wie es mit der Unternehmenskultur passt. Es passt nicht jedes Talent in jedes Unternehmen. Es ist nicht unabhängig von der Unternehmenskultur. Das ist meine persönliche Einschätzung, dass dieser Aspekt [Unternehmenskultur] noch an Bedeutung zunehmen wird.</p> <p>SBB-K, Abs. 37: Also vom Konzept her, gehen wir ja davon aus, dass Talentmanagement die Entwicklung, aber auch die Visibilität und Vernetzung beinhaltet. Das ist das, womit man die Talente halten, einsetzen und positionieren kann. Wenn sie visibel werden und sich gut vernetzen können.</p> <p>SBB-K, Abs. 55: Es ist eine Art Balanceakt. Denn gewisse Vorgaben, finde ich, die braucht es. Man kann es nicht völlig dem Zufall überlassen. Aber die subjektive Einschätzung kann man nicht wegdiskutieren. Kommt hinzu, dass der Direktvorgesetzte dabei ist, wenn sich das Talent entwickelt... Ich glaube es hat beide Aspekte. Und ich denke, wir haben gar nicht so eine schlechte Balance gefunden. Das ist eine Herausforderung, welche ich auch immer wieder feststelle.</p> <p>SBB-PV, Abs. 29 (Teil 1): [...] wir können Menschen, welche wir erst in der Nachfolge berücksichtigen können, wenn wir sie kennen. Und darum wollen wir sie kennen lernen. Darum gibts jetzt auch so Talent-Kennen-Lern-Anlässe. [...] Und sagt, das ist eigentlich ein ureigenes Interesse von euch [Management], Menschen nachzuziehen und zu entwickeln. Wo findet man einen guten Mittelweg zwischen zwingenden Prozessen und Bewusstseins-schaffung. Wenn ich jemand sehe, der Talent habe, schaue ich mal, was man mit dieser Person machen kann und bin auch dran und dafür brauche ich eigentlich kein Prozess und auch keinen HR-Mensch, der mir sagt, du musst jetzt imfall noch. Ich glaube dies ist ein wichtiges Element, wenn man es schafft, den individuellen Mehrwert für das Unternehmen zu nutzen; durch ein Talentmanagement oder durch Nachfolgemanagement.</p> <p>SBB-PV, Abs. 7 (Teil 2): Und meine Erfahrung hat einfach gezeigt, dass Menschen, die weiterkommen möchten und einen inneren Antrieb haben, weiter zu kommen, die kommen vorwärts. Und Menschen die warten bis das Umfeld sie in entsprechende Programme tut und ihnen eine Einladung schickt, wäre das</p>

	<p>etwas für dich, sie kommen nicht vorwärts oder nur sehr langsam.</p> <p>SBB-PV, Abs. 15 (Teil 2): [...] habe ich das Gefühl, hat die Konzernleitung ein grosses Interesse daran, dass wir One-SBB haben und nicht zu starke Divisionskulturen. Sondern gerade in solchen Themen von Führungsentwicklung, Nachfolge- und Talentmanagement, dass wir dort wirklich eine Einheitlichkeit haben.</p> <p>Swissport, Abs. 21: Es geht nur, wenn Sie die Linienvorgesetzten mit im Boot haben. Ohne die funktioniert da gar nichts. Also da können so Workshops noch so toll sein, wenn die nicht dabei sind, können Sie's vergessen.</p> <p>Swissport, Abs. 45: Also da muss ich zuerst sagen, dass ist durch die Ernsthaftigkeit in der Firma besetzt. Darüber hab ich gesprochen, dass es wichtig ist, dass das Thema beim CEO verankert ist. Dass es in der gesamten Policy widerspiegelt, dass an einem sehr prominenten Platz mit Geld ausgestattet ist, das ist entscheidend. Es ist budgetiert und es ist auf einer Zielsetzung; auf einer operativen wie auch in der strategischen. Das ist die überhaupt erste Voraussetzung für Erfolg.</p>
<p>7. Verbesserungspotenzial/ Herausforderungen</p>	<p>BLS, Abs. 10: Aber schlussendlich, die Einschätzung selber, da sind wir vom HR draussen. Wir können Empfehlungen geben, aber schlussendlich ist es eine Führungsaufgabe. Aus meiner Erfahrung wird dies von der Linie oft verwechselt. "Entwicklung HR, macht ihr. Führt ein Instrument. Am besten noch ein elektronisches Tool. Dann haben wir die Entwicklung gemacht für den Mitarbeiter." Dabei ist dort die Verantwortung bei der Linie, das ist ganz klar. Die Entwicklung, der Gedanke, die Kultur muss dort vorhanden sein.</p> <p>BLS, Abs. 32: Im Moment ist es sehr off-the-job, muss man sagen. Also wir versuchen schon, den Praxistransfer sicherzustellen. Aber beim on-the-job haben wir noch Entwicklungsbedarf, dass wir dies noch mehr vorantreiben. Und bei uns sind jetzt gerade bspw. bereichsübergreifende Stages ein Thema. Das sind wir daran, etwas am Aufgleisen. Wo viel stattfindet on-the-job, ist natürlich in den einzelnen Bereichen, aber da haben wir [in der PE] nicht den Lead.</p> <p>BLS, Abs. 41: Schwieriger wird es dann bei der Thematik Kompetenzenwechsel. Im Moment haben wir noch die richtigen Kompetenzen, aber in fünf Jahren benötigen wir vielleicht andere Kompetenzen, welche sind das und wie gehen wir damit um.</p> <p>BLS, Abs. 49: Was ich auch erlebe in der Praxis, die Planbarkeit, welche man erwartet aus einem Talent Management zu erhalten, die ist nur bedingt gegeben. Man kann eine super Nachfolgeplanung machen. Aber wenn genau eine Person weggeht, und man dann den vorgesehenen Nachfolger anfragt, befindet der sich womöglich gerade in einer anderen Lebensphase und will gar nicht (mehr). Das habe ich in der Praxis so oft erlebt. Also dass die Planbarkeit, welche man voraussetzt, in der Realität eigentlich gar nicht gegeben.</p> <p>Rhb; Abs. 15: Viele GBLs sagen halt oft "Ich kenne meine Leute, ich brauche nicht so viel Administration". Dann sage ich darauf "Was ist denn, wenn du auf einmal ausfällst? Dann wärs</p> <p>RhB, Abs. 43: Also ich denke, die Mitarbeitenden möchten grundsätzlich schon wissen, ob sie auf einer Nachfolgeplanung stehen oder nicht. Gewisse HöKa wissen Bescheid, manche nicht. Ich würde es gut finde, wenn man transparenter wäre in diesem Bereich. Aber wie vorhin sagte, man hat Angst, dass man Erwartungen schürt, wenn man es offen sagt. Aber ich verstehe, dass die Leute dies wissen möchten, ob sie als potenzieller Nachfolger von XY gehandelt werden. Damit sie wissen wo sie stehen und dass dies auch motivierend sein kann. Das sehe ich schon. Die Mitarbeiter wissen auf jedenfall Bescheid, dass es einen Nachfolgeplanungsprozess gibt. Dazu war mal ein Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift im Februar 2013, und warum dass es dies gibt. Aber mehr wird nicht offiziell kommuniziert.</p> <p>RhB, Abs. 45: Ich denke das sind schon wichtige Punkte. Und auch, dass die Geschäftsleitung hinter dem Prozess steht. Also dass man es nicht als mühsamer Papiertiger anschaut, jetzt muss ich das schon wieder ausfüllen. Sondern, dass sie wirklich auch den Sinn dahinter sehen.</p> <p>SBB-K, Abs. 53: Was ist eigentlich ein Talent?. Und wie definieren wir es, wie messen wir es und wer misst es nach welchen Kriterien. Ist es überhaupt eine Messung oder eine Einschätzung. Das empfinde ich immer wieder als grossen Challenge.</p> <p>SBB-PV, Abs. 18 (Teil 1): Wo der Schwachpunkt liegt - nachher komm ich auf die Beantwortung deiner Frage - ich habe das Gefühl, von der Wirkung her, wird das MD-Thema wird zwar sehr zelebriert mit den Konferenzen und den Resultaten, welche festgehalten werden. Wenn dann aber Vakanz entstehen, ist es trotzdem so, dass diese Personen [Talente] sich darauf bewerben müssen. Also es gibt keine Blancochecks. Finde ich einerseits gut, um dran zu bleiben. Aber andererseits sieht man dann auch, dass nicht in jedem Geschäftsbereich dann gleich viel Verbindlichkeit entsteht. Und das zeigt dann mit welcher Verbindlichkeit auch diese Diskussionen im Vorfeld führt. Also die Wirkung... es ist nicht so, dass 80% aller Nachfolger bereits auf einer festgelegten Nachfolgeordnung standen... das sind vielleicht 50%. Da muss man sich fragen, ob der betriebene Aufwand versus der Wirkung, welche erzielt wird. [...]</p> <p>SBB-PV, Abs. 29 (Teil 1): Es ist einfach immer die entscheidende Frage, wieviel steuert man über Prozesse und gibt Direktiven vor und wieviel überlässt man</p>

		<p>dem Management.</p> <p>SBB-PV, Abs. 15 (Teil 2): Ich meine Talentprogramme wie für Basiskader und Mittleres Kader sind gute Gefässe vom Konzern. Wir müssten aber die divisionalen Massnahmen, Sachen die laufen, dies dort auch noch mehr auf Konzernstufe bringen. So wie eine Art Werkzeugkoffer für jede Stufe zur Verfügung stellen. Schaut, hier sind eure Werkzeuge mit folgenden Rahmenbedingungen und Restriktionen, aber ihr könnt diese anwenden und wir unterstützen euch gerne. Dort gäbe es schon noch Optimierungspunkte. [...] Die Talentprogramme sind zwar gut, aber die sind einfach zu wenig bzw. können zu wenig Kapazität aufnehmen, um einer Population von 30'000 Mitarbeitenden gerecht zu werden. Der Optimierungsbedarf wäre wirklich, dass die divisionalen Geschichten, die guten divisionalen Geschichten, wirklich nochmals anzuschauen und hervorzuheben und im Sinne eines Werkzeugkoffers allen zur Verfügung stellen und unterstützen, dass dies auch überall ähnlich angewendet wird.</p> <p>Swissport, Abs. 43: Aber sobald Sie auswählen, haben Sie die Nicht-Ausgewählten als Kritiker. Das darf man nicht ganz vergessen. Und bei so einer Population ist das auch ein Thema, ganz klar.</p> <p>Swissport, Abs. 53: Und das ist natürlich dann besonders hart. Jetzt müssen Sie sich mal vorstellen, Sie wurden im Betrieb schon gefeiert, dass Sie drin sind und dann machen Sie das alles und beim AC kommen Sie nicht durch. Also das ist kein Ponyhof, das ist ein knallhartes Denken. Das ist ein Assessment Center, das ist kein Assassination Center, also keine Hinrichtungsstätte, aber wohl eine ganz klare finale Entscheidungssituation. Danach muss man den Job nicht verlassen, den man hat, um Gotteswillen. Aber man muss mit der Niederlagesituation fertig werden. Und hier müssen wir überlegen, wie wir den Mitarbeiter wieder abholen können. Das ist natürlich auch klar. Aber das ist eine sehr ernste Angelegenheit und ich glaube das führt zum Erfolg.</p>
--	--	--

Kooperation mit log.in

Kategorie	Subkategorie	Ankerbeispiele (alphabetisch nach Firmenkurznamen)
9. Haltung gegenüber einer Kooperation mit log.in	Einstellung	<p>BLS, Abs. 61: Grundsätzlich sind wir für so etwas offen. Die Frage ist nur, wie systematisch kann man dies planen? Aber ich denke es macht Sinn, Möglichkeiten aufzuzeigen. Gerade in diesen Funktionen, wo wir innerhalb der BLS beschränkte Entwicklungsmöglichkeiten anbieten können. Dort macht es durchaus Sinn.</p> <p>BLS, Abs. 63: Es ist natürlich auch immer eine Gefahr, dass jemand weggeht. Aber andererseits, wenn jemand gehen will, geht er sowieso früher oder später. Und wenn er dafür in der ÖV-Branche bleibt, gerade zu einem Partner wechselt, mit welchem wir sehr eng zusammenarbeiten, ist dies ja eigentlich eine tolle Sache. Wenn man dies so könnte aufgleisen.</p> <p>RhB, Abs. 55: Ich sehe das positiv.</p> <p>RhB, Abs. 63: Ich wäre dem gegenüber sehr offen. Dass man bspw sagt, es kommt mal jemand für einen Stage zur RhB, um sich fit zu machen in einem Bereich und geht dann wieder. Hat dann aber den Fuss mal drin vielleicht für später. Und umgekehrt auch. Das sehe ich schon.</p> <p>SBB-I, Abs. 82: Ich stelle es mir momentan recht schwierig vor. Ich habe dies auch noch mit meiner Vorgesetzten besprochen und sie sieht dies ähnlich.</p> <p>SBB-K, Abs. 66: Also nimmt Login bspw. Personen aus der SBB auf. Das kann man ja. Das ist immer möglich. Man kann bei einer Nachfolgeplanung immer auch Externe drauf nehmen. Das wäre eine Frage der Kooperation. [...] Also Login steht grundsätzlich nichts im Weg, Leute der SBB in ihre Nachfolgeplanung aufzunehmen.</p> <p>SBB-PV, Abs. 21 (Teil 2): Diesen Gedanken kann ich sehr gut nachvollziehen und finde ich auch sehr unterstützenswert.</p> <p>SBB-PV, Abs. 22 (Teil2): Und hier kommt die Frage nach demografischem Wandel und Fachkräftemangel ins Spiel. Dort müssen wir schauen, dass wir als Branche attraktiv werden oder bleiben. Und auch Möglichkeiten und Perspektiven bieten können. Im Sinne des gemeinsamen Interesses an der Weiterentwicklung der Branche.</p> <p>Swissport, Abs. 55: Also erstmal haben wir bereits ein sehr funktionierende Kooperation mit Login. Also auf der Ebene, wie wir bisher vorgegangen sind, muss ich sagen, das ist hier ein sehr positives Feedback.</p> <p>Swissport, Abs. 60: Und ich denke da, wenn es etwas frei hat, wir haben natürlich Berufsbildner, welche eine Möglichkeit sehen würden, bei Login z.B. als Ausbildungsleiter anfangen zu können. Von daher gesehen gibt es sicher Möglichkeiten.</p>

		<p>Swissport, Abs. 85: Aber als vertiefte, erweiterte Partnerschaft, bin ich jederzeit dabei. Das ist ohne Frage so. Wir treten ja nicht in Konkurrenz miteinander, sondern in einer Form von Austausch.</p>
Interessen/ Bedürfnisse		<p>BLS, Abs. 59: Ich denke da ist die Frage des Nutzens und des Ziels offen. Will man den Login-Mitarbeitenden mehr Job-Möglichkeiten zum entwickeln geben? Oder geht es darum, ein besseres Verständnis vom Partner zu bekommen, bspw. in Form von Stages?</p> <p>RhB, Abs. 55: Es muss natürlich Sinn machen für den Mitarbeitenden.</p> <p>RhB, Abs. 63: Für mich ist es einfach noch etwas schwierig, was sind dies für Jobs?</p> <p>SBB-I, Abs. 68: Ja wenn man profitieren kann, wäre es sicher gut. Aber ich weiss halt nicht, für welche Funktionen dies möglich wäre. Welche Funktionen Login anbieten könnte, von denen wir profitieren könnten. Das kann ich nicht einschätzen.</p> <p>SBB-I, Abs. 90: Um wieviele Positionen dass es konkret geht. Ob dies wirklich relevant für uns ist. Oder ob wir sagen, wir haben da selber genügend Nachfolger. Dies müsste man wirklich in einem ersten Schritt klären. Ich bin dort auch zu wenig drin, dass ich die Berufsbilder kenne oder die ganzen Laufbahnen.</p> <p>SBB-I, Abs. 74: Die Frage ist, was möchte Login? Wenn es wirklich an einzelnen Stellen darum geht, Leute in die Nachfolgeplanung aufzunehmen. Oder irgendwie als Fördermassnahme, zu veranlassen, dass diese sichtbar sind. Wichtig wäre dort, dass Login diese Personen sichtbar macht der SBB und den jeweiligen Bereichen gegenüber</p> <p>SBB-PV, Abs. 22 (Teil 2): Und jetzt müsste man wahrscheinlich wirklich in einem ersten Schritt die verschiedenen Berufsfelder bei Login anschauen, was hat man für Funktionen und nach sinnvollen Anknüpfungspunkten suchen.</p> <p>SBB-PV, Abs. 26, (Teil 2): Weil ich glaube, wir haben auch bei der SBB nicht unzählige Entwicklungsmöglichkeiten, ganz unten an der Basis. Und da kommen Lehrlingsgeschichten und im Bereich Ausbildung tätig zu sein, kommt dies schon infrage. Ich kann es einfach zu wenig beurteilen, weil ich diese Welt zu wenig kenne.</p> <p>Swissport, Abs. 66: Sie sind natürlich für uns auch Werbeträger. Also wir können dort Positionen, die Homepage, aufschalten. Also da ist es schon ein Geben und Nehmen.</p> <p>Swissport, Abs. 67: Was jetzt darüber hinausgeht. Das müsste man in der Tat erst mal mit einer Login abklären. Da möchte ich mich auch gar nicht aus dem Fenster lehnen.</p>
Bedenken		<p>BLS, Abs. 75: Aber es ist natürlich schon eine Haltung, die ein Stolperstein sein kann. Mit dieser offenen Haltung haben viele Führungskräfte Mühe, Mitarbeiter gehen zu lassen. Und zu sehen, dass es eigentlich etwas gutes ist, er kommt ja vielleicht wieder zurück. Diese Haltung ist einfacher gesagt, aber wenn man tatsächlich eine Führungskraft ist, schwierig einzunehmen.</p> <p>RhB, Abs. 57: Da bei uns die Nachfolgeplanung aktuell vor allem in der Geschäftsleitung läuft und noch nicht so gross kommuniziert wird... Finde ich, muss es zuerst intern offen werden, bevor man nach aussen offen wird. Es kann ja dann nicht sein, dass man nach aussen Infos weitergibt, welche intern nicht offen kommuniziert werden.</p> <p>RhB, Abs. 73: Die Frage ist ja, das es ja bereits auf natürliche Weise passiert. Braucht es dann noch einen Prozess?</p> <p>SBB-I, Abs. 64: Dass wir den Fokus innerhalb der SBB legen. Dass man jetzt gleich auch noch jemanden Externes hinzuholt, da sind einfach viele Leute involviert, viele Konferenzen, viele Ressourcen, welche dies bindet. Momentan sehen wir dort das Problem.</p> <p>SBB-I, Abs. 66: Und das dritte ist, dass wir ja nun diese Software haben. Ich weiss nicht, wie diese Anbindung dann überhaupt funktionieren sollte. Es ist intern schon ein riesen, riesen Aufwand. Ich kann mir momentan nicht vorstellen, wie dies auf einen externen Partner ausgeweitet werden sollte. Login hätte ja kein Zugriff auf das System und man müsste auf alte Instrumente zurückfallen. Da sehe ich die Schwachpunkte.</p> <p>SBB-I, Abs. 80: Ich sehe einfach, wie wir die Prozesse führen. Es ist schon sehr viel vorhanden und die Leute sind schon sehr eingebunden. Dort sehe ich, wie bereits gesagt, das grösste Problem. Wir haben dafür nicht auch noch Zeit. Wir müssen zuerst innerhalb schauen, dass es klappt.</p> <p>SBB-K, Abs. 66: Wie sie [log.in] es anstellen wollen, dass ihre Leute bei der SBB auftauchen, frage ich mich.</p> <p>SBB-PV, Abs. 29 (Teil 2): Er [Markus Jenny] hat ja die MD-Verantwortlichen angeschrieben, und dies führte ja dann zu einer gewissen Irritation, sag ich jetzt mal. Das zeigt ja, dass die Sensibilität in diesem Thema doch noch recht hoch ist bei der SBB. Und das Login da mit einer anderen Lockerheit an das Thema herangeht. Das sind für mich Indikatoren, dass da unterschiedliche Sensibilitäten vorhanden sind.</p>

	<p>SBB-PV, Abs. 31 (Teil 2): Ich könnte mir vorstellen, dass das Thema, dass Login verschiedene Kunden hat und dass diese Kunden im ÖV-Markt in Konkurrenz stehen, ich glaube das ist eine der grössten Hemmschwellen.</p> <p>Swissport, Abs. 72: Wenn es dann dazu führen sollte, dass ständig von dort hier hin Leute wandern. Dann würden wir ja in Konkurrenz treten. Das wollen wir natürlich nicht. Wir wollen ja eine Kooperation sein</p>
<p>10. Schnittstellen für Kooperation</p>	<p>BLS, Abs. 65: Ich sehe es auch eher pragmatisch. Wenn bspw. Login merkt, dass es Mitarbeitende gibt, die sich weiter entwickeln möchte, und Login dort keine Möglichkeit bieten kann, dass man da im Austausch ist. Gerade dort wo man gemeinsame Funktionen hat.</p> <p>RhB, Abs. 79: Was ich mir noch überlegt hatte ist, ob es in Sachen Weiterbildung gemeinsame Themen gäbe. Ob vielleicht Leute von Login an unseren Weiterbildungen teilnehmen möchten oder auch umgekehrt. Das könnte durchaus ein Thema sein. Wir haben ja auch dieser Zusammenschluss "RailPlus" mit den Meterspurbahnen. Wenn bspw. jemand von der BLS Interesse an einem Weiterbildungsangebot bei uns hätte, dann klären wir, ob es Sinn machen würde, oder ob der Kurs zu RhB-spezifisch ist. Das man sich dort auch aushelfen könnte. Wenn jetzt jemand von Login ein Kurs über Arbeitszeitgesetz machen möchte, wäre es evtl. eine Option, diesen bei uns zu absolvieren. Dies müsste man klären. Aber es gibt sicher auch Themen, welche sich nicht eignen. Wie bspw Führungsthemen. Da ich finde, diese müssen RhB-spezifisch sein, da wir dort ja unsere Führungskultur weitergeben wollen.</p> <p>SBB-I, Abs. 72: Ich frage mich, wer in einem solchen Gremium alles anwesend sein sollte. Denn ich denke, es handelt sich bei Login ja um ganz verschiedene Positionen, und dann wüsste ich nicht, wer von uns denn alles anwesend sein müsste, um über konkrete Entscheidungen, Schritte zu reden. Das ist meine Frage. Denn ob der Leiter HR dann weiss, ob der Gleisbau jemanden braucht oder nicht. Das kann ich nicht einschätzen.</p> <p>SBB-K, Abs. 65: Da haben wir Töchter, welche den Prozess und die Instrumente anwenden. Also dass diese Töchter auch solche Konferenzen durchführen, in welchen sie über Nachfolger diskutieren und ein Mitarbeiterportfolio machen. Wir können leider aus technischen Gründen das IT-System nicht zur Verfügung stellen. Jedenfalls nicht zum jetzigen Zeitpunkt. Wir haben aber immer noch dieselben Instrumente, wo das Portfolio auf einem Blatt ist und der Borwick für die Nachfolgeplanung. Da weiss ich halt nicht, ob Login dies bereits verwendet.</p> <p>SBB-K, Abs. 66: Wie sie es anstellen wollen, dass ihre Leute bei der SBB auftauchen... ja das müsste man in den entsprechenden MD-Konferenzen einfließen lassen können. Das macht ja dann vor allem dort Sinn, wo ähnliche Leute [Funktionen] sind.</p> <p>SBB-K, Abs. 74: Also der Prozess und die Instrumente, da sehe ich kein Problem. Das kann ich einschätzen und sollte möglich sein, als Tochter sowieso, einfach nicht IT-basiert.</p> <p>SBB-K, Abs. 83: Diese MD-Konferenzen durchführen, macht der HR-Business-Partner oder die HR-Beratung, je nach Stufe. Diese haben die Moderation bei sich und könnten auch mal nachfragen "Könnten wir hier auch an jemanden externes Denken?".</p> <p>SBB-PV, Abs. 17 (Teil 2): Grundsätzlich findet dieser MD-Prozess, wie ich vorhin geschildert habe, nicht nur inhouse sondern auch mit Tochterfirmen. Bei Personenverkehr sind dies Regionalverkehrsunternehmen, wie Thurbo, Zentralbahn etc. [...] Und dort finden in diesen Tochterfirmen die MD-Prozesse auch statt. Auf Stufe der Geschäftsbereichsleitung oder der Geschäftsleitung findet dann auch ein Austausch auf die Stufe Division</p> <p>SBB-PV, Abs. 29 (Teil 2): Wenn man bspw. mit diesen BV's [Bildungsverantwortliche] für die tieferen Stufen schaut und das muss dann auf Managementebene auch passieren, wenn es dies nicht bereits tut. Im Rahmen der Verknüpfung der beiden MD-Prozessen oder von den MDK für Tochterfirmen. Ich finde, dort müsstest du bei Markus [Jenny] nochmals abholen, was dort bereits passiert. Weil dort könnte man eigentlich das, was weiter unten passieren sollte, daran anhängen. Sagen, jetzt nehmen wir es noch eine Stufe weiter herunter.</p> <p>Swissport, Abs. 67: Was jetzt darüber hinausgeht. Das müsste man in der Tat erst mal mit einer Login abklären. Da möchte ich mich auch gar nicht aus dem Fenster lehnen.</p> <p>Swissport, Abs. 83: Ja das könnte man absolut tun. Wie gesagt, das würde sich zur Kooperation nicht mal so zwingend anbieten, weil wir eine ganz andere Ausrichtung haben; Login und wir. Das muss man so zur Kenntnis nehmen. Aber ausgeschlossen ist da nix, ganz klar. Wir wissen um die Qualität und das ist schon mal das erste, das ist schon mal gut.</p>

<p>11. Erfolgsfaktoren für eine Kooperation</p>	<p>BLS, Abs. 67: Ich denke, es muss eine Win-Win-Situation sein. Wenn eines der beiden Unternehmen das Gefühl hat, es zahlt darauf oder muss mehr Ressourcen investieren als das andere, ohne das etwas dabei herauskommt. Ist es für beide Seiten nicht gut. Aber wenn man es schafft, dass beide Seiten gewinnen und keine etwas verliert, dann gibt es keinen Grund, warum es nicht umgesetzt werden sollte.</p> <p>RhB, Abs. 69: Ich denke eine gute Kommunikation und Offenheit untereinander. Aber auch, dass es nicht darum geht, einander Leute auszuspannen. Es muss vielleicht Richtlinien zu einem fairen Prozess geben. Nicht dass plötzlich von Login jemand direkt bei Mitarbeitenden anruft und sagt "Wir haben ja eine Kooperation mit euch und hätten da eine spannende Stelle. Willst du nicht zu uns kommen?". Es muss natürlich sauber laufen.</p> <p>SBB-K, Abs. 66: Da muss man sich gegenseitig kennen, dass Login die Leute von der SBB - bswp aus der Bildung, welche berufsbezogen nahe sind - und auch umgekehrt kennt.</p> <p>SBB-K, Abs. 82: Ich glaube auf diese konkrete Situation bezogen, wenn es an beiden Orten als Mehrwert betrachtet wird. Wenn die entsprechenden Einheiten bei der SBB sehen, "Ah das bringt uns und Login gemeinsam weiter" ... also wenn es gemeinsame Ziele gibt, ganz plakativ. Und es ist für beide Seite klar, das es beiden gemeinsam dient. Also ein Geben und Nehmen. Wenn das gelingt, dann ist es erfolgsversprechend.</p> <p>SBB-PV, Abs. 31 (Teil 2): Ich finde, es braucht eine gegenseitige Offenheit und dass man sich nicht gegenseitig die faulen Eier zuschiebt und auf dem Weg Talent- und MD-Themen "braucht", um Personalprobleme zu lösen. Es sollte ein Geben und Nehmen sein.</p> <p>SBB-PV, Abs. 39 (Teil 2): Partnerschaften basiert auf Vertrauen. Und Vertrauen schaffst du nicht durch Handlungsempfehlungen aus einer Bachelorarbeit. Sondern aufgrund der Austausch und Kontakte, welche in der Praxis passieren.</p> <p>Swissport, Abs. 85: Und dann müssen wir eben wissen, was hat Login vor? Passt das mit unseren Absichten zusammen? Wie gesagt, wenn wir unseren Blick öffnen..</p>
<p>12. Umsetzungsempfehlung an log.in</p>	<p>BLS, Abs. 69: Also wenn ein Mitarbeiter wirklich gehen will und man früher oder später mit einer Kündigung rechnen muss, dann erübrigt sich eigentlich die Frage nach einer vertraglichen Vereinbarung. Wo man aber genauer schauen müsste, wäre bei Austauschprogrammen, wie Stages. Dort wäre eine schriftliche Vereinbarung wahrscheinlich schon nötig. Aber andererseits muss man es auch nicht überadministrieren.</p> <p>RhB, Abs. 57: Aber vielleicht fängt es ja man mit einem Austausch an. Dass man auf die Stellen Zugriff hat. Man kann bei uns im Internet ja alle Stellen anschauen, die offen sind. Aber das man vielleicht einen regelmässigen Austausch hat mit Login zu "Was sind eure Herausforderungen in den nächsten Jahren, was sind unsere Herausforderungen in den nächsten Jahren?". Das man diese Infos austauschen kann, ja.</p> <p>RhB, Abs. 75: Es muss ja keine Riesensache sein. Das wäre ja auch etwas müssig.</p> <p>SBB-I, Abs. 82: Wenn, dann müsste dies, wie gesagt, auf höherer Ebene besprechen. Wir auf unserer Stufe haben wir nicht die Befugnis, dies zu entscheiden. Wir nehmen ja dann auch nicht Teil an so einer MDK.</p> <p>SBB-K, Abs. 65: Aus meiner Sicht, würde ich eher empfehlen, diese Instrumente zu übernehmen, als etwas neues aufzubauen, wenn sie es direkt vom Mutterhaus übernehmen können. Das ist vorhanden und bietet viele Möglichkeiten, als Basis. Das ist aber Instrument und Prozesse.</p> <p>SBB-PV, Abs. 22 (Teil 2): Und jetzt müsste man wahrscheinlich wirklich in einem ersten Schritt die verschiedenen Berufsfelder bei Login anschauen, was hat man für Funktionen und nach sinnvollen Akknüpfungspunkten suchen. [...] Aber man müsste es unterstützen und man müsste mal auf der Stufe, wo man zusammenarbeitet bspw. beim Gleisbau, die arbeiten in einem Austausch mit der SBB zusammen, auch mit anderen Firmen. Auf dieser Stufe müsste man mal schauen, was ist für uns ein äquivalent und was wären für Möglichkeiten denkbar?</p> <p>SBB-PV, Abs. 28 (Teil 2): Und ich könnte mir vorstellen, dass ein konkreter Ansatz sein könnte, in jeder Division hat einen Bildungsverantwortlicher Berufsbildung, mit denen mal das Thema aufzunehmen. Das sind unsere Positionen, welche wir haben, was wären bei euch mögliche Positionen? Und wie könnte man da bspw. stage- oder rotationsmässig etwas machen? Könnte man etwas machen, indem man diese Leute gegenseitig auf die Nachfolge tut. Welche Spielregeln sind wichtig, damit die Leute mitmachen? Das könnte so ein Ansatz sein, welcher ich mir vorstellen könnte.</p>

n) Auswertung der Kategorie *Zukunftsaussichten TM allgemein*

Infolge des begrenzten Umfangs der vorliegenden Bachelor Thesis wurde die 8. Kategorie *Zukunftsaussichten TM allgemein* (vgl. Tabelle 3) von der offiziellen Ergebnisauswertung exkludiert. Ausserdem betraf die entsprechende Interviewfrage nicht die leitenden Fragestellungen, sondern war eine Zusatzfrage aufgrund des Interesses der Forscherin am Thema. Die Frage zu der Kategorie lautete: *Wo sehen Sie ganz allgemein – nicht speziell auf Ihre Firma bezogen – zukünftig das grösste Entwicklungspotenzial sowie die grössten Herausforderungen bezüglich Talentmanagement?* Es folgt nun eine Zusammenfassung der Aussagen aus allen sechs Interviews. Da es sich um allgemeine Zukunftsaussichten handelt, werden die Aussagen nicht den einzelnen Interviewpersonen zugeordnet:

Die meisten Interviewpersonen gingen dabei auf die allgemeinen Zukunftsaussichten in der ÖV-Branche ein. Direkt und indirekt wurden einige der bereits in der Einleitung thematisierten Schlagworte angesprochen, wie demographischer Wandel, Mitarbeiterbindung, Generationenwechsel oder Fachkräftemangel. So sehen die Interviewpersonen Herausforderungen auf sich zukommen, wenn es um den Generationenmix geht. Zum einen da die verschiedenen Generationen unterschiedliche Erwartungen an Vorgesetzte und Arbeitgeber haben. Und zum anderen, da die jüngeren Generationen nicht mehr das gleiche Bedürfnis nach einer langfristigen Laufbahnplanung haben und somit langjährige Nachfolgeplanungen wenig Sinn machen. Bezüglich Generationenwechsel wurde auch das Thema von älteren Mitarbeitenden angesprochen, welche oft nicht die Bereitschaft zur Weiterentwicklung zeigten. Dieses Thema wurde im Kapitel 3.1.4 thematisiert. Weiter wurde angesprochen, dass es immer schwieriger werde, qualifizierte Mitarbeitende für bestimmte Funktionen zu rekrutieren. Zum einen da es immer weniger Bewerber gäbe, aber auch, da die Qualität der Bewerbenden abnehme, meinte eine Interviewperson. Umso wichtiger sei es für Unternehmen, Talente zu fördern und sie im Unternehmen zu halten, indem ihnen Entwicklungsmöglichkeiten geboten würden. Ausserdem wurden in diesem Zusammenhang auch die neuen flexiblen Arbeitsformen, wie *work@anywhere*, erwähnt, welche sich ebenfalls auf die Talententwicklung und Nachfolgeplanung auswirken würden. Auch wird den Mitarbeitenden in Zukunft mehr Eigenverantwortung zugeschrieben. Es reiche nicht mehr aus, die Haltung zu haben: *Ihr habt mich als Talent identifiziert, jetzt entwickelt mich bitteschön*. Eine wichtige Veränderung, gerade für die ÖV-Branche, wurde von mehreren Interviewpersonen thematisiert. Und zwar die sich verändernden Berufsbilder, oft aufgrund des technischen und digitalen Fortschritts. Dies werfe Fragen auf wie: *Welche Kompetenzen sind in Zukunft erfolgsrelevant? Was passiert mit Mitarbeitenden, welche heute in Funktionen arbeiten, welche in ein paar Jahren obsolet sind? Was macht in Zukunft ein Talent aus?* Es sei wichtig, sich um diese Themen zu kümmern und hinzuschauen. Diese Veränderungen lösten Ängste bei betroffenen Mitarbeitenden aus, welche es zu berücksichtigen gelte, beispielsweise mit einer offenen Kommunikation. Weiter wurde erwähnt, dass das Aufwand-Nutzen-Verhältnis in Zukunft noch wichtiger sei. Zuletzt wurde in mehreren Interviews eine nötige Offenheit angesprochen und gefordert, welche innerhalb der ÖV-Welt nötig sei. Es gelte zusammen und nicht gegeneinander zu arbeiten.