



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Handlungsempfehlungen für ein Talentmanagement bei der Raiffeisenbank Aare-Rhein

BACHELOR THESIS

Juni 2024

Autorin:
Dubi, Janina

Betreuungsperson:
Zumsteg, Michelle

Praxispartnerin:
Raiffeisenbank Aare-Rhein
Wolfensberger, Rolf

Abstract

Durch den immer grösser werdenden Fachkräftemangel und dem damit verbundenen War for Talents, ist es für Unternehmen umso wichtiger in das eigene Talentmanagement zu investieren. Dem nimmt sich nun auch die Raiffeisenbank Aare-Rhein an und möchte daher herausfinden, wie Talentmanagement erfolgreich implementiert und schlussendlich umgesetzt werden kann. Zudem soll die Arbeit die Erwartungen der Mitarbeitenden an Talentmanagement abholen und herausfinden, wie die aktuellen Talentmanagement-Angebote von Raiffeisen Schweiz miteinbezogen werden können. Die vorliegende Bachelorarbeit präsentiert basierend auf den theoretischen Grundlagen und einer qualitativen Datenerhebung die Antworten auf diese Fragen. Zudem konnten Handlungsempfehlungen für das weitere Vorgehen formuliert werden. Dies erfolgte anhand einer Dokumentenanalyse und Interviews mit zehn Mitarbeitenden der Bank. Darunter waren fünf Personen mit einer Führungsposition. Die Ergebnisse daraus bringen hervor, dass einige Prozesse für ein Talentmanagement noch ausgereift werden müssen und die Mitarbeitenden sich eine klare Kommunikation, mehr Transparenz und Klarheit wünschen. Um dies erfüllen zu können, muss noch vieles definiert werden. Die Angebote von Raiffeisen Schweiz können dabei unterstützend in die Prozesse eingebaut werden. Da die Meinungen über gewisse Faktoren von Talentmanagement auseinandergehen, muss ein gemeinsames Verständnis geschaffen werden. Über den Nutzen eines Talentmanagements sind sich jedoch alle einig.

Schlagwörter: Talentmanagement, Talent, Talentidentifizierung, Modelle Talentmanagement Implementierung Talentmanagement, Erfolgsfaktoren Talentmanagement, Potenzial, Performance, Kompetenz

Anzahl Zeichen Arbeit: 121'395 Zeichen

Anzahl Wörter Abstract: 191 Wörter

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	2
1 Einleitung.....	5
1.1 Praxispartnerin.....	6
1.2 Ausgangslage.....	7
1.3 Fragestellung und Zielsetzung.....	7
1.4 Aufbau der Arbeit.....	8
2 Theoretischer Hintergrund.....	9
2.1 Definition der Begriffe.....	9
2.1.1 Talent.....	9
2.1.2 Talentmanagement.....	11
2.2 Erfolgreiche Implementierung von Talentmanagement.....	12
2.3 Modelle zur Identifizierung von Talenten.....	14
2.3.1 Das klassische Modell – die Potenzial-Performance-Matrix.....	15
2.3.2 Das Potenzial-Performance Portfolio.....	16
2.3.3 Das Kompetenz-Performance-Potenzial-Modell.....	17
2.4 Erfolgsfaktoren Talentmanagement.....	18
2.4.1 Rollenverteilung im Talentmanagement.....	18
2.4.2 Orientierung an Vision, Leitbild und Strategie.....	19
2.4.3 Mitarbeitende einbinden.....	20
2.4.4 Messbarkeit von Talentmanagement.....	21
2.4.5 Bewusstmachung der Nachteile und Gefahren.....	21
2.5 Forschungsstand.....	21
3 Methodisches Vorgehen.....	23
3.1 Dokumentenanalyse.....	23
3.2 Interviews.....	23
3.2.1 Leitfaden-Konstruktion.....	23
3.2.2 Pretest und daraus resultierende Anpassungen.....	24

3.2.3	Beschreibung der Stichprobe	24
3.2.4	Vorgehen und Durchführung der qualitativen Erhebung.....	25
3.2.5	Transkription der Interviewdaten	26
3.2.6	Qualitative Datenauswertung der Interviews.....	26
4	Ergebnisse	28
4.1	Dokumentenanalyse.....	28
4.2	Ergebnisse Interviews.....	32
4.2.1	Identifizierung und Definition eines Talents.....	32
4.2.2	Verständnis von einem Talentmanagement.....	34
4.2.3	Erwartungen an ein Talentmanagement.....	34
4.2.4	Rolle der Führungskraft	38
4.2.5	Einfluss der Kultur	39
4.2.6	Das aktuelle Angebot von Raiffeisen Schweiz.....	41
5	Diskussion.....	43
5.1	Interpretation der Ergebnisse	43
5.2	Beantwortung der Forschungsfragen	47
5.2.1	Hauptfragestellung.....	47
5.2.2	Unterfragestellung 1.....	48
5.2.3	Unterfragestellung 2.....	48
5.3	Handlungsempfehlungen.....	49
5.4	Limitationen	51
5.5	Fazit.....	51
	Literaturverzeichnis.....	53
	Tabellenverzeichnis	56
	Abbildungsverzeichnis	57
	Anhang.....	58

1 Einleitung

Mitarbeitende sind eine der wichtigsten Ressourcen, die ein Unternehmen hat. Es ist deshalb wichtig, ihnen viel Beachtung zu geben, Sorge zu tragen und Perspektiven zu bieten. Sie müssen für ihre Arbeit im Unternehmen begeistert werden können. Ein mögliches Werkzeug dafür kann Talentmanagement sein. Das ist ein Begriff, den vermutlich viele in der Arbeitswelt bereits gehört haben, sich jedoch ganz viel Unterschiedliches darunter vorstellen. Dies liegt wohl auch daran, dass es sehr individuell ausgelebt und umgesetzt wird (Dotzauer et al., 2021). Im Gegensatz zur Gesamtwirtschaft verzeichnet die Bankbranche eine eher höhere Knappheit an Arbeitskräften. Das hat sich bereits wieder im ersten Quartal des aktuellen Jahres gezeigt (Arbeitgeber Banken, 2024). Umso mehr beschäftigt die Branche den sogenannten *War for Talents*. Es herrscht ein Kampf unter den Unternehmen um geeignete Nachwuchskräfte. Das ist auf Faktoren wie dem demografischen Wandel, der Globalisierung und den steigenden Ansprüchen und Erwartungen an die Arbeitgebenden zurück zu führen. Die Prognosen für den Mangel an Arbeitskräften sind steigend (Personio, 2024). In Bezug auf Talentmanagement müssen sich Unternehmen etwas einfallen lassen, das heraussticht und den heutigen Zeitgeist trifft. Ein Journalist der Neuen Zürcher Zeitung schreibt dazu auf ihrer Website folgendes:

Das Talentmanagement der Zukunft ist nicht mehr personen-, sondern kompetenzorientiert. Doch dadurch werden Mitarbeitende nicht, wie vielleicht befürchtet, zu produktiven Ressourcen. Im Gegenteil, der klare und gezielte Blick auf einzelne Stärken, Fähigkeiten und Potenziale ist wertschätzend und empathisch zugleich. Die situative und beabsichtigte Nutzung dieser Talente erhöht zudem die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und erzielt unternehmerischen Mehrwert. Zudem entstehen neue Kernkompetenzen, welche von Dritten nicht einfach kopiert und substituiert werden können. Dadurch wird das Talentmanagement zur Antwort auf die unternehmerischen, kompetenzbasierten Herausforderungen der Zukunft. (Mollet, 2023)

Der Fokus liegt somit nicht mehr auf der Effizienz, sondern auf den einzelnen Mitarbeitenden und ihren individuellen Stärken und Schwächen. Ein gutes, strukturiertes Talentmanagement kann zum Alleinstellungsmerkmal und Hingucker für potenzielle Bewerbende werden (Mollet, 2023). Werden die Mitarbeitenden als Talente verstanden, kontinuierlich gefördert und die optimalen Umweltbedingungen zur Verfügung gestellt, können sie herausragende Leistungen erbringen. Um Schlüsselpositionen in einem Unternehmen besetzen zu können und somit dem Fachkräftemangel entgegen zu setzen, müssen leistungs- und potenzialstarke Mitarbeitende identifiziert und aktiv gefördert werden (Gutmann & Gatzke, 2015). Auch in der Zukunft muss eine Bank im starken Wettbewerb der Branche gut positioniert sein (Personio, 2024). Dies ist sie nur mit den geeigneten

Mitarbeitenden auf den für sie richtigen Positionen möglich. Es müssen schon heute die richtigen Entscheidungen getroffen werden, um darin zu bestehen. Möchte zukunftsorientierte Personalarbeit geleistet werden, ist ein Aufbau von talentmanagement- und somit kompetenzorientierten Massnahmen unabdinglich (Ritz & Thom, 2018).

1.1 Praxispartnerin

Die Raiffeisenbank Aare-Rhein (RBAR) wurde am 1. Oktober 1916 unter dem Namen Raiffeisenbank Leuggern gegründet. Was in einem kleinen Rahmen mit 41 Mitgliedern begonnen hat, ist nun zu einer Genossenschaft mit über 15'000 Kundinnen und Kunden herangewachsen. Durch verschiedenste Fusionen konnte der Geschäftskreis sowie die Mitgliederanzahl wachsen, weshalb die Bank seit 2004 Raiffeisenbank Aare-Rhein heisst (Raiffeisenbank Aare-Rhein, 2024b). Heute ist die RBAR ein kleines oder mittleres Unternehmen (KMU) mit 40 Mitarbeitenden im Bezirk Zurzach des Kantons Aargau. In den vergangenen Jahren hat die Bank ein starkes Bilanzwachstum erzielt und im Jahr 2022 sogar die Marke von einer Milliarde Franken in der Bilanzsumme überschritten. Die RBAR setzt auf Nähe und Präsenz vor Ort. Somit ist die Kundschaft und auch ein Grossteil der Mitarbeitenden regional verankert (Raiffeisenbank Aare-Rhein, 2024c). Alle Raiffeisenbanken in der Schweiz sind in der Muttergesellschaft Raiffeisen Schweiz (RCH) zusammengeschlossen. RCH ist für die strategische Führung der gesamten Raiffeisen Gruppe verantwortlich und schafft die Rahmenbedingungen für die einzelnen Raiffeisenbanken. Jede Raiffeisenbank arbeitet jedoch autonom. Durch die gegenseitige Haftung entsteht hingegen eine solidarische Schicksals- und Risikogemeinschaft. Dies bedeutet für die Kundschaft eine hohe Sicherheit (Raiffeisenbank Aare-Rhein, 2024a).

Um die Struktur der Bank zu verstehen, ist eine Erklärung der Teams und Funktionsstufen notwendig. Die Kundschaft wird in vier unterschiedliche Segmente im Frontbereich eingeteilt. Mit einem Vermögen bis CHF 75'000.00 erfolgt die Betreuung vom Team Privatkunden Basis (PKB). Bis CHF 200'000.00 oder mit einer Hypothek ist das Team Privatkunden Individual (PKI) zuständig. Ab einem höheren Vermögen oder bei komplexen Anliegen im Anlagebereich ist die Abteilung der Anlagekunden (AK) für die Kundschaft verantwortlich. Unternehmen werden von der Firmenkundenberatung (FK) betreut. Das Backoffice wird auch Team Services genannt und ist für die Abwicklung und Kontrolle der Geschäfte zuständig (Raiffeisenbank Aare-Rhein, 2023). Zudem sind die Mitarbeitenden auch einer Funktionsstufe (FS) zugeteilt, welche ihnen gewisse Kompetenzen verleiht. Mit Kompetenzen ist zum einen die Vertretung der Bank gegen aussen gemeint, beispielsweise durch eine Handlungsvollmacht, aber auch die Entscheidungsbefugnis der einzelnen Mitarbeitenden. Die tiefste Funktionsstufe ist die Nummer 1 und die höchstmögliche die 5. Diese bedeuten folgendes (C. Billeter, HR-Business-Partnerin RCH, persönl. Mitteilung, 06.05.2024):

Tabelle 1
Beschreibung der fünf Funktionsstufen (FS) bei Raiffeisen

FS	Bedeutung
1	Mitarbeitende mit weniger als fünf Jahren Branchenerfahrung
2	Mitarbeitende ab fünf Jahren Branchenerfahrung
3	Kader, Führungskräfte: haben mindestens eine Handlungsvollmacht
4	Mitglieder der Bankleitung
5	Vorsitz der Bankleitung

1.2 Ausgangslage

Seit März 2023 hat die RBAR einen neuen Vorsitzenden der Bankleitung und einen neuen Präsidenten des Verwaltungsrates. Damit verbunden sind auch einige modernere Stossrichtungen aus operativer und strategischer Sicht. Es wird eine neue Unternehmensstrategie entwickelt, in der gezielt die Mitarbeitendenentwicklung gefördert werden soll. Daraus erfolgt in der Vision ein klares Statement: *Wir sind DIE Bank im Zurbiet für Kundschaft und Mitarbeitende* (Raiffeisenbank Aare-Rhein, 2024c). Durch die neue Ausrichtung der RBAR sollen auch verschiedenste Personalthemen weiterentwickelt und gestärkt werden. Seit August 2023 gibt es offiziell eine 60 % - Stelle nur für den Bereich Human Resources (HR). Zudem wurde eine Arbeitsgruppe aus verschiedenen Mitarbeitenden gebildet, die sich mit HR-Themen auseinandersetzte. Die Gruppe hat in Zusammenarbeit mit RCH einen Arbeitgebendenattraktivitätscheck ausgefüllt. Aufgrund dieser Ergebnisse konnte festgestellt werden, dass die Bank noch zu wenig im Bereich der Talentförderung unternimmt. Die Fluktuation ist in den letzten Jahren gestiegen und der RBAR gehen immer mehr junge Talente verloren, da ihnen keine Perspektiven aufgezeigt werden können. Daher möchte sich die Bankleitung vertiefter damit auseinandersetzen (R. Wolfensberger, persönl. Mitteilung, 24.10.2023). Wie dabei vorgegangen wird, erklären die nachfolgenden Kapitel.

1.3 Fragestellung und Zielsetzung

Die in Kapitel 1.2 beschriebene Ausgangslage zeigt die Problematik des fehlenden Talentmanagements auf. Die RBAR möchte den Fokus gezielt auf Talente legen und das mit dem Auftrag dieser Arbeit spürbar machen. Um das Talentmanagement einführen zu können, geht die vorliegende Arbeit folgender Fragestellung und deren Unterfragen nach:

Was muss die Raiffeisenbank Aare-Rhein bei der Einführung und Umsetzung eines Talentmanagements für dessen Erfolg beachten?

Unterfragen:

1. *Welche Erwartungen haben die Mitarbeitenden und Führungskräfte der Raiffeisenbank Aare-Rhein an ein Talentmanagement?*
2. *Wie kann das aktuelle Talentmanagement-Angebot von Raiffeisen Schweiz im Talentmanagement der Raiffeisenbank Aare-Rhein eingebettet werden?*

Die Bachelorarbeit zielt darauf ab, aus einer Dokumentenanalyse und Interviews mit verschiedensten Mitarbeitenden und Führungskräften Handlungsempfehlungen abzuleiten. Diese sollen die RBAR bei der Einführung und Umsetzung ihres Talentmanagements unterstützen und dazu dienen, dass es als erfolgreich angesehen werden kann. Eine bewusste Auseinandersetzung mit den Erwartungen und Wünschen des Personals, aber auch mit bereits in der Raiffeisen-Gruppe vorhandenen und noch fehlenden Komponenten eines Talentmanagements soll stattfinden. Durch die Einführung des Talentmanagements soll die Bindung der Mitarbeitenden gestärkt werden und Talente nachhaltig weiterentwickelt werden. Diese Arbeit ist der Anstoss für diesen Prozess.

1.4 Aufbau der Arbeit

Zur Klärung der obenstehenden Fragen wird zuerst in Kapitel 2 der theoretische Hintergrund basierend auf wissenschaftlicher Literatur aufgezeigt. Dies soll zum besseren Verständnis der Begrifflichkeiten beitragen. Die wichtigsten Begriffsdefinitionen werden dabei erläutert. In Kapitel 3 wird das methodische Vorgehen der Arbeit beschrieben. Das Kapitel soll transparent machen, welche Methoden angewendet und wie bei der Datenerhebung, -analyse und -auswertung vorgegangen wurde. Dazu gehören eine Dokumentenanalyse und halbstrukturierte Interviews. Die daraus resultierenden Ergebnisse werden in Kapitel 4 beschrieben und aufgezeigt. Zum Abschluss wird in Kapitel 5 die Fragestellung durch eine ausführliche, kritische Diskussion der Thematik anhand der eingangs erläuterten Theorien und Modellen beantwortet. Dies führt zur Formulierung von Handlungsempfehlungen für die Praxispartnerin, welche das Produkt dieser Arbeit sind. Zudem wird die Arbeit durch Limitationen kritisch hinterfragt. Das letzte Kapitel beschäftigt sich mit dem Blick in die Zukunft, zu neu entstandenen Fragestellungen für weiterführende Forschungen und schliesst die Arbeit mit einem Fazit ab.

2 Theoretischer Hintergrund

Um die wissenschaftliche Grundlage der vorliegenden Arbeit zu verstehen, wird in diesem Kapitel der theoretische Hintergrund aufgearbeitet. Dafür werden die wichtigsten Begriffe definiert und erläutert. Zudem werden verschiedenste wissenschaftliche Erkenntnisse, Modelle und Studien in Verbindung mit Talentmanagement aufgezeigt.

2.1 Definition der Begriffe

Aus der Literatur ergeben sich verschiedenste Definitionen für den Begriff des Talentmanagements. Dies liegt daran, dass allein das Wort Talent auf verschiedenste Arten interpretiert wird.

2.1.1 Talent

Als Talent wird eine Person bezeichnet, welche die Begabung hat überdurchschnittliche Leistungen auf einem bestimmten Gebiet zu erbringen (Duden, 2024). Das Wort Talent selbst stammt vom griechischen Wort *talanton* ab, was eine altgriechische Gewichts- und Münzeinheit war (Gutmann & Gatzke, 2015). Dies zeigt, wie sehr sich die Bedeutung des Wortes bis heute verändert hat. Bittlingmaier (2019) definiert Talent beispielsweise als besondere Leistungsvoraussetzung einer Person auf einem bestimmten Fachbereich. Unter den soeben genannten Leistungsvoraussetzungen versteht er mehrere überdurchschnittliche Fähigkeiten auf diesem Gebiet. Diese Definition bringt auch den Talentbegriff im Unternehmenskontext und innerhalb des Talentmanagements mit sich. Dort werden die wenigen besten Mitarbeitenden als Talente bezeichnet. Sie sollen identifiziert, gefördert und an das Unternehmen gebunden werden (Hehn, 2016). Dieses Verständnis ist aber aufgrund des sinkenden Arbeitskräfteangebots auf zu wenige Personen bezogen. Ein Unternehmen muss heutzutage in mehr Mitarbeitende investieren, anstatt sich nur auf einen kleinen Teil zu konzentrieren. Daher definiert Hehn (2016) Talent als eine Begabung, welche jede Person hat und daher ein unternehmerisches Potenzial darstellt. Das Ausmass dessen ist jedoch unterschiedlich (Hehn, 2016). Resultate von Sinelli (2015) zeigen, dass gemäss Personalfachkräften starke Lernbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Initiative und Eigenverantwortung die wichtigsten Kompetenzen sind, welche ein Talent mitbringen sollte. Zusätzlich kommt das Fachwissen hinzu. Diese Personen haben meist noch Entwicklungspotenzial und müssen sich für die zu erreichende Position noch etablieren (Sinelli, 2015). Unternehmen gehen mit den Definitionen sehr unterschiedlich um. Einige sehen in jeder angestellten Person Potenzial, welches entwickelt werden soll. Andere betrachten die Mitarbeitenden differenzierter (Bittlingmaier, 2019). Talent wird in der Umgangssprache auch oft mit den Begriffen *high potential*, *Hochleistungstragende*, *Top-Performende* und *A-Player* gleichgestellt, was aufzeigt, dass der Begriff positiv beeinflusst ist (Ritz & Thom, 2018).

Wie der vorherige Abschnitt zeigt, ist eine gemeinsame Definition sehr schwierig. Aus wissenschaftlicher Sicht ist gemäss Ritz und Thom (2018) das Verständnis von Talent entscheidend und wird in vier verschiedene Arten eingeteilt:

- egalitär
- hierarchieorientiert
- potenzialorientiert
- qualifikationsorientiert

Das egalitäre Talentverständnis bezieht sich im Gegensatz zu den anderen drei Arten auf die gesamte Belegschaft. Es geht davon aus, dass jeder Mensch über Talent verfügt und dieses auch einbringen kann. Ein Synonym wäre in diesem Fall die Begabung einer Person (Ritz & Thom, 2018). Das deckt sich mit der Talentdefinition von Hehn (2016). Konzentriert sich das Talentverständnis auf Hierarchien, dann bezieht es sich vorwiegend auf Führungskräfte und Führungspositionen. Die Anforderungen sind bei diesen Positionen meist klar definiert und es geht vor allem um eine Nachfolgeplanung. Die Führungsfunktionen sollen durch genügend Personen abgedeckt werden können (Ritz & Thom, 2018). Findet eine Orientierung am Potenzial der Mitarbeitenden statt, wird dafür die Performance beachtet, also die Leistung. Die Aufteilung erfolgt nach Leistung und Potenzial. Dafür gibt es verschiedenste Prozesse zur Talentidentifizierung, auf welche in Kapitel 2.3 genauer eingegangen wird. Es gibt einen gewissen Idealtyp von Talent, welchem die Mitarbeitenden entsprechen müssen, um als Talent angesehen zu werden (Ritz & Thom, 2018). Ein ähnliches Verständnis bringt die Qualifikationsorientierung mit sich. Dies überschneidet sich jedoch auch mit den Hierarchien. Es werden die Schlüsselpositionen im Unternehmen identifiziert und die Qualifikationsanforderungen eruiert. Konkret sind das Positionen, welche für ein Unternehmen überlebenswichtig sind. Damit können Mitarbeitende in Führungspositionen oder mit hohem Potenzial gemeint sein. Die Kompetenzen und Kenntnisse der Personen in diesen Schlüsselpositionen, werden definiert oder die Anforderungen, welche für diese Stellen nötig sind, werden festgelegt. Meist sind es Spezialkenntnisse, welche auf dem Arbeitsmarkt schwer zu akquirieren sind (Ritz & Thom, 2018).

Jedes Unternehmen nutzt für sich eine andere Art von Talentverständnis. Das bedeutet meist eine Segmentierung des Personals. Dies kann sich auf die Personalstrategie und somit auch auf die Talentidentifizierung auswirken. Wichtig dabei ist, dass ein Unternehmen für sich bestimmt, welcher Personenkreis mit welchen Merkmalen bei ihm als Talent gilt (Ritz & Thom, 2018).

2.1.2 Talentmanagement

Talentmanagement ist ein strategischer Ansatz zur Identifizierung, Entwicklung und Bindung der in Kapitel 2.1.1 beschriebenen Talente innerhalb einer Organisation. Es geht darum, sicherzustellen, dass die richtigen Mitarbeitenden mit den richtigen Fähigkeiten und Eigenschaften an den richtigen Stellen eingesetzt werden, um die Unternehmensziele zu erreichen und langfristigen Erfolg zu gewährleisten (Hehn, 2016). Wie schon erwähnt, passt sich das Talentmanagement der Art von Talentverständnis an (Ritz & Thom, 2018). Um all diese beschriebenen Eigenschaften eines Talentmanagement sicherstellen zu können, steht es auf drei Säulen: Kultur, Strategie und Personalpraktiken. In der untenstehenden Abbildung 1 wird dargestellt, was diese Säulen beinhalten. Die kulturelle Säule beschäftigt sich vor allem mit dem Umgang des Personals mit Talentmanagement. Dies beginnt beim Management, geht über die Führungskräfte und endet bei der Offenheit und Lernfähigkeit aller Mitarbeitenden. Leben das Management und die Führungskräfte das nicht vor, wird es bei den anderen Mitarbeitenden nicht ankommen und von ihnen nicht umgesetzt. Zudem muss eine klare Strategie mit den entsprechenden Zielen dahinterstecken. Sie gibt die Stossrichtung für die Umsetzung von Talentmanagement an. Um an dieses Ziel zu gelangen, braucht es die nötigen Instrumente aus dem Personalbereich, welche hiermit die dritte Säule der Personalpraktiken darstellt. Talentmanagement ist also eng mit der Unternehmenskultur und -strategie verbunden (Hehn, 2016).



Abbildung 1. Drei Säulen des Talentmanagements. Eigene Darstellung, angelehnt an Hehn (2016)

Gutmann und Gatzke (2015) definieren Talentmanagement folgendermassen:

Dem Begriff Talentmanagement werden ganz generell alle intern und extern gerichteten Strategien, Methoden und Massnahmen subsumiert, mit denen ein Unternehmen sicherstellt, dass die für den Geschäftserfolg kritischen Schlüsselpositionen dauerhaft mit den richtigen Mitarbeitern besetzt sind. Es bezeichnet somit das zielorientierte Handeln, um

Talente zu entdecken, zu gewinnen, zu entwickeln, zu fördern, optimal zu platzieren und an das Unternehmen zu binden. (S. 25)

Diese Definition zeigt nochmals deutlich auf, wie unterschiedlich und auf das Unternehmen angepasst ein Talentmanagement entwickelt werden muss und öffnet die Sicht nach aussen, ausserhalb der Organisation. Es kommt darauf an, welche Art von Produkten, Dienstleistungen und Aufgaben ein Unternehmen hat (Gutmann & Gatzke, 2015).

Das Unternehmen definiert daher dem eigenen Talentverständnis nach (vgl. Kapitel 2.1.1), welche Personen als Talente gelten. Aufgrund dessen stellt sich die Frage, wie mit diesen Talenten innerhalb eines Talentmanagements umgegangen wird. Bei einem egalitärem Talentverständnis muss das Talentmanagement bei jeder Person anknüpfen und diese fördern, damit es optimal eingesetzt werden kann. Im Gegensatz dazu konzentriert sich Talentmanagement bei den anderen Talentverständnissen nur auf Mitarbeitende, welche der Zielgruppe auch entsprechen (Ritz & Thom, 2018). Blass (2007) definierte beispielsweise Talentmanagement mit einem Fokus auf Talente: „Talent management is the additional management processes and opportunities that are made available to people in an organisation who are considered to be *talent*.“ (S. 2). Dabei spricht er nicht von einer bestimmten Altersgruppe oder Position, welche die Personen haben müssen. Es geht um die Kompetenzen (Blass, 2007). In Verbindung damit werden beim hierarchieorientierten Verständnis zum Beispiel nur Mitarbeitende berücksichtigt, welche für die Führungspositionen in Frage kommen. Werden Talente nach ihren Qualifikationen und ihrem Potenzial identifiziert, sollte das Talentmanagement den Fokus auf die Bindung und Förderung der Talente legen. Dies kann beispielsweise in Form einer stärkeren Vertiefung der Fachkenntnisse als Entwicklungsangebot erfolgen. Talentmanagement leistet einen wichtigen Beitrag für die Erreichung der strategischen Unternehmensziele. Aufgrund dieser verschiedenen Arten von Talentverständnis ist es jedoch wichtig, dass es für das Unternehmen passend ist. Wird lediglich ein vorgegebenes Konzept übernommen, ist ein langfristiger Erfolg unwahrscheinlich (Ritz & Thom, 2018).

2.2 Erfolgreiche Implementierung von Talentmanagement

Talentmanagement durchläuft verschiedene Phasen, damit es in einem Betrieb erfolgreich implementiert werden kann. Soll ein nachhaltiges Talentmanagement eingeführt werden, muss ein Unternehmen sich gemäss Rosenberger, Keil und Bankl (2021) folgende, grundlegende Frage stellen: „Was muss das Unternehmen heute tun, um morgen die passenden Mitarbeiter zu haben, um übermorgen in seinen Märkten erfolgreich dazustehen?“ (S. 48). Bittlingmaier (2019) hat diesen Prozess in mehreren Schritten beschrieben. Er verweist darauf, dass zuerst definiert werden muss, was ein Talent überhaupt ist. Die Grundlage ist ein gemeinsames Verständnis, welches festgehalten werden sollte (Bittlingmaier, 2019). Rosenberger et al. (2021) definieren jedoch als vorherige

Schritte, dass zuerst der Handlungsbedarf analysiert werden muss. Weiss ein Unternehmen nicht über den Personalbedarf Bescheid, können auch keine Talente weiterentwickelt werden. Es muss aufgezeigt werden, welche Positionen bald zu besetzen sind und wo Personalengpässe entstehen könnten. Zudem weisen die Autoren darauf hin, dass vor der Talentidentifikation die nötigen Kompetenzen zuerst definiert werden müssen (Rosenberger et al., 2021).

Ein weiterer Implementierungsfaktor ist das Management. Das bedeutet das Festlegen der Ziele, die Entwicklung einer Strategie für die Zielerreichung, die Organisation und Koordination der Produktionsfaktoren und die Führung der Mitarbeitenden für die soeben genannte Produktion. Daraus ergeben sich vier Handlungsfelder für ein Talentmanagement: Rekrutierung, Bindung, Entwicklung und die richtige Platzierung der Mitarbeitenden. Für diese Handlungsfelder müssen immer wieder neue Ziele abgeleitet und Massnahmen geplant werden. Diese sollten dann konsequent umgesetzt und deren Ergebnisse evaluiert werden, damit die Massnahmen auf ihre Wirksamkeit geprüft werden können (Bittlingmaier, 2019).

Talentmanagement muss also strategisch und angepasst an die vorhandenen Talentströme, welche auf das Unternehmen zukommen, sein. Auch die Prozesse und Programme müssen daraufhin auf die Zielsetzungen und Handlungsfelder abgestimmt werden. Dies definiert die Verantwortlichkeiten und zeigt Schnittstellen auf. Es muss herausgefunden werden, welche Programme eingesetzt werden, wie die Prozesse aufeinander abgestimmt werden und welche Prozesse dabei noch fehlen. Dazu gehört beispielsweise ein strategisches Recruiting, wobei nicht nur aktuelle Vakanzen besetzt werden, sondern gleich auch bedacht wird, wo Potenzial vorhanden ist und wie die Mitarbeitenden dorthin gebracht werden können. Eine mögliche Folge davon wäre eine Talent Pipeline oder ein Talent Pool (Bittlingmaier, 2019). Dabei sollten auch externe Talente über ein gutes Personalmarketing akquiriert werden können. Top-Kandidaten und Kandidatinnen müssen besonders gute Karrieremöglichkeiten aufgezeigt werden. Nur so können sie für das Unternehmen gewonnen werden (Rosenberger et al., 2021).

Damit ein Talentmanagement gelingt, müssen die Führungskräfte mitmachen. Von ihnen benötigt es ein Bewusstsein für die eigene Rolle. Die Führungskraft ist verantwortlich für die Bewertung, schätzt die Mitarbeitenden als eventuelles Talent ein und hat bei der Erkennung die Umsetzungsverantwortung. Sie muss über ihre Bereiche hinausdenken und bereit sein, ihre Talente auch an andere Abteilungen oder überdies an andere Unternehmen weiterzugeben. Unterbindet die Führungskraft eine solche Entwicklung, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das Talent das Arbeitsverhältnis unzufrieden beendet und nicht mehr zurückkehren wird (Bittlingmaier, 2019). Es braucht eine intensive Unterstützung der Führungskräfte. Das steigert die individuellen Kompetenzen der Talente und macht sie motivierter und leistungsfähiger. Sie benötigen dabei die Unterstützung

des Human Resource Managements (HR) (Rosenberger et al., 2021). Den Führungskräften muss der Nutzen von Talentmanagement aufgezeigt werden. Die Personalprozesse sind nicht für die Befriedigung des HRs oder Beschäftigung der Führungskräfte gedacht, sondern sollen Instrumente für Mitarbeitende und ihre Vorgesetzten sein (Bittlingmaier, 2019).

Dies führt zur Perspektive der Mitarbeitenden. Um für sie etwas zu erschaffen, sollten auch sie in den Implementierungsprozess miteinbezogen werden. Meinungen zu Konzepten und Ideen können somit auch nach dem Bottom-up Ansatz abgeholt werden. So sind die von Talentmanagement betroffenen Mitarbeitenden in ihre eigene Entwicklung von Anfang an involviert (Bittlingmaier, 2019). Talente müssen Sinnstiftung erfahren. Sie sollen somit motiviert werden und in ihrem Sinne zu Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Wichtig ist hierbei offen zu informieren und sie an Firmenentscheidungen zu beteiligen. So wird eine höhere Bindung der Mitarbeitenden geschaffen. Kommt es zum Punkt, dass gute Mitarbeitende ausscheiden, sollte dies möglichst in einer positiven Atmosphäre geschehen und es ist zu empfehlen weiterhin in Kontakt zu bleiben. Schafft ein Unternehmen dies, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass solche Personen wieder zurückkommen (Rosenberger et al., 2021).

Zuletzt ist der ganze Prozess besonders von der Unternehmenskultur abhängig. Nicht umsonst gibt es den bekannten Spruch: „Culture eats strategy for breakfast“ (Bittlingmaier, 2019, zitiert nach Drucker, o. J.). Eine gute Strategie allein ist nicht nützlich, wenn nicht nach einer unterstützenden Unternehmenskultur gelebt und gearbeitet wird. Richtet ein Unternehmen sich also strategisch neu aus, muss das auch von der Kultur mitgetragen werden. Es kann auch versucht werden die Kultur selbst anzupassen. Zu ihr gehören die geltenden Normen und Werte einer Organisation. Eine Unternehmenskultur bestimmt über das Denken und Handeln aller Mitarbeitenden und dies auch in Bezug auf den Umgang mit Talenten und Talentmanagement. Als grösstes Vorbild gilt dabei die direkt vorgesetzte Person. Nimmt diese einen Entwicklungswunsch beispielsweise nicht ernst, so überträgt sich das auf die eigene Einstellung gegenüber diesem. In einer guten Unternehmenskultur für Talentmanagement sollte die Entwicklung von Mitarbeitenden jedoch unterstützt und wohlwollend begleitet werden (Bittlingmaier, 2019).

Um die soeben beschriebenen Schritte umsetzen zu können, ist ein Weg über die Talentidentifizierung unabdingbar. Deshalb erläutert die vorliegende Arbeit zusätzlich diese Prozesse.

2.3 Modelle zur Identifizierung von Talenten

Im vorhergehenden Kapitel hat sich die Arbeit unter anderem damit auseinandergesetzt, dass Talente nach einem klaren Vorgehen identifiziert werden müssen. Nun stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten für die Identifikation dieser Talente bestehen. Dies darf nicht einfach eine

Bauchentscheidung sein. So könnten Talente übersehen werden. Zudem läuft das Talentmanagement Gefahr nicht akzeptiert zu werden, wenn die Aufnahmekriterien nicht nachvollziehbar sind. Transparenz sollte dabei gross geschrieben werden (Gutmann & Gatzke, 2015). Das in Kapitel 2.1.1 beschriebene Talentverständnis beeinflusst, ob mit einem inklusiven oder exklusiven Talentmanagement gearbeitet wird und zudem mit welchem Verfahren die Talente identifiziert werden (Gutmann & Gatzke, 2015).

2.3.1 Das klassische Modell – die Potenzial-Performance-Matrix

Im klassischen Modell des Talentmanagements wird ein Talent über Potenzial und Leistung definiert. Potenzial wird hierbei so verstanden, dass jemand so eingeschätzt wird, fähig zu sein, eine anspruchsvollere Funktion einnehmen zu können. Dies ist jedoch lediglich eine subjektive Einschätzung der Führungskraft (Gutmann & Gatzke, 2015). Für die Leistungseinschätzung wird der momentane Leistungsstand abgeholt und wie dieser in der aktuellen Funktion eingeschätzt wird. Performance ist der einfachste zu beobachtende Faktor einer Bewertung. Es geht um Qualität und Wirtschaftlichkeit der geleisteten Arbeit und des Verhaltens der Person. Eine Kombination dieser Kriterien, welche mit der Funktion korrelieren müssen, ergibt eine aussagekräftige Bewertung (Gutmann & Gatzke, 2015). Oftmals wird dies in einer Matrix dargestellt. Bittlingmaier (2019) teilt demnach das Personal auf den beiden Achsen Potenzial und Performance in vier Bereiche auf: Stars, Leistungstragende, Question Marks und Underperformende (vgl. Abbildung 2). Die Darstellung wird von ihm Leistung-Potenzial-Matrix genannt.

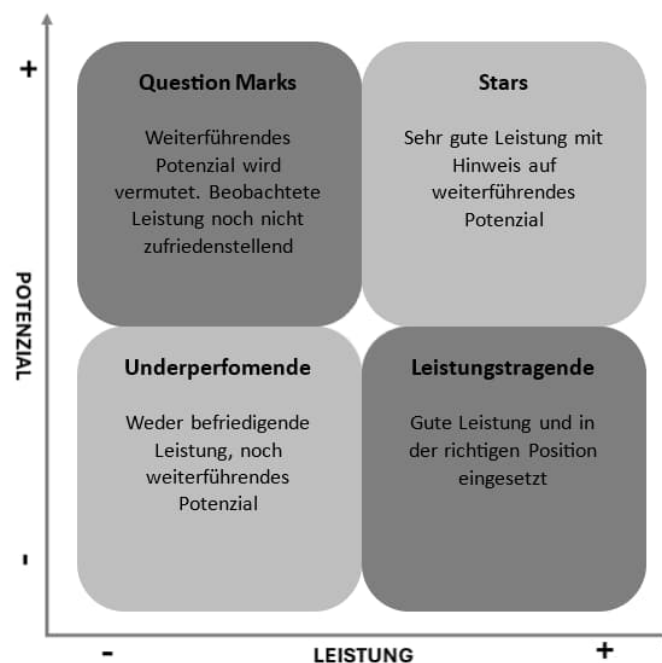


Abbildung 2. Leistung-Potenzial-Matrix. Eigene Darstellung angelehnt an Bittlingmaier (2019)

Die Mitarbeitenden werden immer wieder neu bewertet und könnten daher auch in einen anderen Teil der Matrix eingeteilt werden (Bittlingmaier, 2019).

Gemäss Gutmann und Gatzke (2015) fehlt in der Darstellung von Bittlingmaier der Zeitfaktor auf der Potenzialachse. Sie definieren noch zusätzlich, wann der nächste Schritt in der Entwicklung ungefähr stattfinden wird. Zudem bringen sie Potenzial und Leistung in Verbindung. Kann eine Kombination von hohem Potenzial und hoher Leistung ausgewiesen werden, wird von einem Talent gesprochen. Dies weist auf ein potenzialorientiertes Talentverständnis hin. Alle Mitarbeitenden werden in diese Matrix eingeteilt, was eine Übersicht des ganzen Personals ergibt, ein sogenanntes Portfolio. Aus diesem Grund wird ihr Instrument auch als Portfoliomodell bezeichnet und kann damit für eine Talentidentifizierung eingesetzt werden (Gutmann & Gatzke, 2015).

2.3.2 Das Potenzial-Performance Portfolio

Rosenberger et al. (2021) stellten sich ebenfalls die Frage, wie die richtigen Talente gefunden werden. Von einem potenzialorientiertem Talentverständnis ausgehend, muss für die Identifikation eines Talents eine Potenzialanalyse gemacht werden (Ritz & Thom, 2018). Dafür können zur Überprüfung Instrumente wie ein Assessment-Center oder Tiefeninterviews genutzt werden. Oftmals werden dabei Situationen geschaffen, in denen die Mitarbeitenden eine Aufgabe selbstständig bewältigen müssen. Das Hauptziel der Potenzialanalyse ist ein Entwicklungsbedarf zu ermitteln und nicht, dass die Getesteten eine perfekte Lösung der Aufgabe aufzeigen. Die Analyse bildet die Grundlage für einen individuellen Entwicklungsplan (Gutmann & Gatzke, 2015). Somit können die Ergebnisse der Leistung gegenübergestellt und die Talente identifiziert werden. Das Potenzial-Performance-Portfolio (vgl. Abbildung 3) bildet dabei zum einen die tatsächliche Performance sowie die mögliche Leistungsfähigkeit ab (Rosenberger et al., 2021).

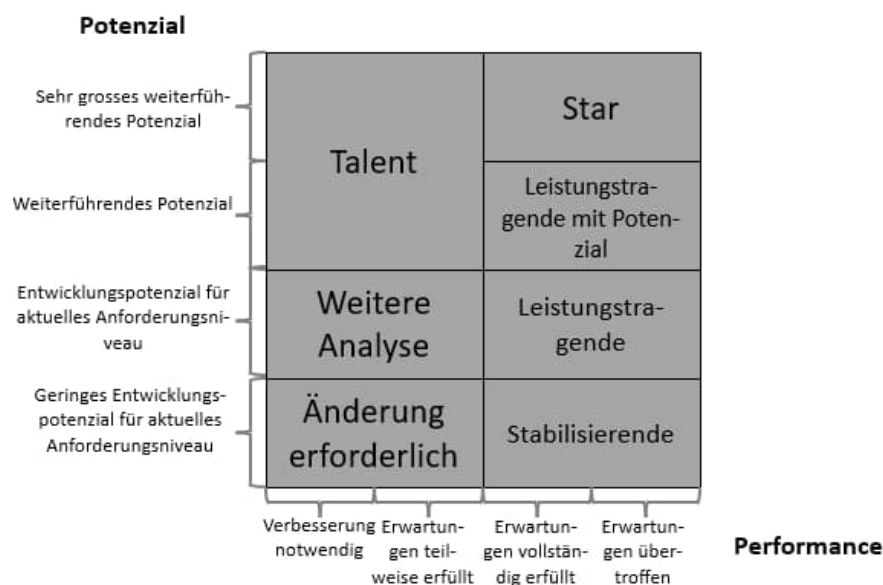


Abbildung 3. Potenzial-Performance-Portfolio. Eigene Darstellung angelehnt an Rosenberger et al. (2021)

In diesem Portfolio nehmen auch Mitarbeitende mit guter Leistung und niedrigem Entwicklungspotenzial eine wichtige Rolle als *Stabilisierende* ein. *Talente* erfüllen in diesem Modell noch nicht die übertroffene Leistungserwartung, aber haben ein sehr hohes Potenzial zur Weiterentwicklung. Die *Stars* übertreffen die *Talente* in ihrer Leistungserbringung noch einmal mehr und werden so eingeschätzt, dass sie die neuen Aufgaben ohne jeglichen Qualitätsverlust ausführen können. Diese Einschätzung wird als sehr komplex angesehen, da das im Voraus nicht optimal identifiziert werden kann. Eine solche Einteilung des Personals und die systematische Identifikation der Talente und Stars ist für ein Talentmanagement essenziell (Rosenberger et al., 2021).

2.3.3 Das Kompetenz-Performance-Potenzial-Modell

Das Kompetenz-Performance-Potenzial-Modell wurde von Enaux und Henrich (2011) ausgearbeitet und gilt als modernes Modell des Talentmanagements. Sie beziehen drei Faktoren zur Identifikation eines Talents mit ein, weshalb es auch Drei-Faktoren-Modell genannt wird und sich daraus ein dreidimensionales Portfolio (vgl. Abbildung 4) ergibt (Enaux & Henrich, 2011). Gutmann und Gatzke (2015) beschreiben diese Faktoren folgendermassen:

1. Die *Performance* ist die Summe von Qualität und Quantität der Arbeitsergebnisse. Diese Leistung ist ein Ergebnis, welches eine Person mit ihren Kompetenzen in einer bestimmten Situation oder Zeit erreichen kann.
2. Das *Potenzial* steht für die Entwicklungsmöglichkeiten, welche für eine Person noch bestehen und bisher noch nicht ausgeschöpft wurden. Die dazu benötigten Fähigkeiten wurden noch nicht erworben, was jedoch innert kurzer Zeit nachgeholt werden kann. Dies wird der Person zugetraut.
3. Unter den *Kompetenzen* werden sämtliche kognitive, emotionale, physische und behaviorale Fähigkeiten verstanden, welche für eine Anforderung erworben werden können. Dies kann sich auf Führungskompetenzen oder Fachkompetenzen in einem bestimmten Bereich beziehen und ist davon abhängig, wohin die Entwicklung gehen soll (Gutmann & Gatzke, 2015).

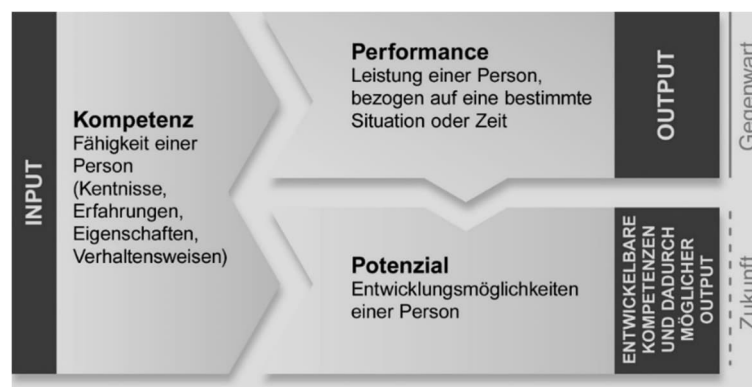


Abbildung 4. Kompetenzmodell: Der Zusammenhang von Potenzial, Performance und Kompetenz (Gutmann & Gatzke, 2015)

Die Kompetenzeinschätzung wird als Indikator für die Performance und das Potenzial angesehen. Zwischen Performance und Potenzial besteht jedoch keine Korrelation. Jemand der in Bezug auf die Kompetenzen stark eingeschätzt wird, muss nicht gleich ein Leistungsträger mit hoher Performance sein. Es kann sein, dass die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung der Kompetenzen fehlen. Andererseits hat nicht jede Person, die eine hohe Performance erbringt, auch ein hohes Potenzial. Ein hohes Potenzial wird vielmehr durch die Ausprägung der einzelnen Kompetenzen geprägt (Gutmann & Gatzke, 2015). Aus diesem Grund bringt das Kompetenz-Performance-Potenzial-Modell nochmals eine andere Sicht auf Talente ein. Als solche gelten diejenigen, welche ohne Beachtung der aktuellen Leistung ein hohes Potenzial mit hoher Kompetenzausprägung mitbringen (Enaux & Henrich, 2011). Bei diesem Modell wird also zusätzlich die Kompetenz miteinbezogen. Auch für deren Messung bestehen diagnostische Ansätze, um die Bewertung so objektiv wie möglich zu halten. Dies kann beispielsweise über ein Assessment Center abgewickelt werden. Diese Möglichkeiten werden in der Praxis allerdings selten hinzugezogen (Gutmann & Gatzke, 2015).

Durch die soeben beschriebenen Modelle kann dargestellt werden, was es braucht, um als Talent definiert zu werden. Die nötige Transparenz wäre somit gegeben. Nach der Talentidentifizierung stellt sich nun die Frage, was für den Erfolg von Talentmanagement beachtet werden muss.

2.4 Erfolgsfaktoren Talentmanagement

Wie sich in den vorangehenden Kapiteln gezeigt hat, bringt ein Talentmanagement viele Vorteile mit sich. Die Fragestellung dieser Arbeit beschäftigt sich aber auch mit den Erfolgsfaktoren des Talentmanagements selbst und was dabei beachtet werden muss, damit es als erfolgreich angesehen werden kann. In diesem Kapitel werden diese Faktoren nochmals speziell hervorgehoben.

2.4.1 Rollenverteilung im Talentmanagement

Der Erfolg von Talentmanagement wird vom HR, den Führungskräften und den Talenten selbst mitgestaltet. Es ist zu klären, welche Rolle das HR einnehmen soll und welche Aufgaben es übernimmt. Klar ist, dass die Rolle des HRs immer wichtiger wird. Die Portfolios der Mitarbeitenden müssen bewirtschaftet werden und Talentmanagement bringt auch eine grössere Datenmenge mit sich, welche eine Verwaltung braucht. Zudem benötigt es auch Prozesse dafür, wie, je nach Einschätzung, mit welchen Mitarbeitenden weitergearbeitet wird (Vollrath, 2018). Dies weist auf die 3. Säule, die Personalpraktiken, im Talentmanagement nach Hehn (2016) hin. Neben dem HR haben Führungskräfte ebenfalls eine wichtige Rolle. Stehen sie nicht hinter dem Talentmanagement ist ein Misserfolg vorprogrammiert, da sie, wie schon in Kapitel 2.2 erwähnt, gegenüber ihren

Mitarbeitenden eine Vorbildfunktion haben (Vollrath, 2018). Ist eine sichtbare Beteiligung von erfahrenen Führungskräften vorhanden, zeigt dies auch die Bedeutung eines solchen Prozesses. Dies beginnt beim Management und reicht bis zu den Teamleitenden aller Mitarbeitenden (Rosenberger et al., 2021) (vgl. Kapitel 2.1.2). Meist ist die Wichtigkeit eines Talentmanagements den Führungskräften jedoch schon sehr bewusst und wird dementsprechend als hohe Priorität angesehen. Somit stellen sich auch viele Anforderungen an die Führungskräfte. Sie sollen Talente identifizieren, bewerten, binden, aber auch entwickeln können. Dazu fordern die Mitarbeitenden eine wertschätzende Kommunikation, klares Feedback und sehen ihre Vorgesetzten als Coach an (Vollrath, 2018). Regelmässiges Feedback ist ebenfalls eine Art von Wertschätzung. Es zeigt Interesse und hilft einander besser zu verstehen und zielgerichtet arbeiten zu können. Zudem trägt es zur Motivationssteigerung der Mitarbeitenden bei. Dabei ist wichtig, das Feedback richtig zu geben und darin nicht wertend oder interpretierend zu sein (Rosenberger et al., 2021). Aufgrund der vielen Ansprüche ist eine Unterstützung des HRs essenziell und die Abstimmung zwischen den beiden Parteien ein wichtiger Erfolgsfaktor. Beide müssen geschlossen das Gleiche vertreten (Vollrath, 2018). Führungskräfte können die Verantwortung nicht einfach an das HR abgeben. Dies zeigte auch eine Studie von McKinsey, welche nach den Hindernissen im Talentmanagements fragte und dafür rund 100 Managementmitglieder aus verschiedensten Grossunternehmen in 14 Ländern befragte. Dabei kam heraus, dass Führungskräfte die Verantwortung beim HR sehen und das HR wiederum Talentmanagement als Führungsaufgabe versteht. Keines der Unternehmen ist mit dieser Umsetzung von Talentmanagement zufrieden. Dies zeigt, dass es eine klare Zuordnung von Rollen und Verantwortlichkeiten braucht (Jäger & Lukasczyk, 2009). Zuletzt kann von den Talenten selbst erwartet werden, eine bedeutende Rolle in ihrer eigenen Entwicklung einzunehmen. Somit tragen sie ihren Teil zu einem funktionierenden und erfolgreichen Management von sich selbst bei. Sie sind in der Verantwortung die geforderten Leistungen zu erbringen, um ihr Potenzial und Können zu beweisen (Vollrath, 2018). Signalisieren Mitarbeitende weder Leistungsbereitschaft, noch Engagement, kann Talentmanagement nicht umgesetzt werden (Rosenberger et al., 2021). Zusammenfassend ist es eine Frage der Kultur bei Mitarbeitenden, aber auch Führungskräften. Dies verdeutlicht die 1. Säule im Talentmanagement (Hehn, 2016).

2.4.2 Orientierung an Vision, Leitbild und Strategie

Um als erfolgreich wahrgenommen zu werden, muss Talentmanagement die Unternehmensstrategie und somit die Erreichung der Ziele unterstützen. Dazu gehören zusätzlich die Vision und das Leitbild. Leistet Talentmanagement einen wichtigen Beitrag zum Erfolg des ganzen Unternehmens, zeigt dies die Wichtigkeit auf, was für mehr Akzeptanz sorgt. Andererseits muss die festgelegte Strategie ein Talentmanagement berücksichtigen und fördern (Rosenberger et al., 2021). Somit wird die 2. Säule des Talentmanagements umgesetzt (Hehn, 2016). Fördermassnahmen für

Mitarbeitende können zum Beispiel als Ziele festgelegt werden. Zusätzlich können in der Vision sowie im Leitbild Ansätze in Richtung der Mitarbeitendenförderung niedergeschrieben werden. Dies dient als Orientierung für Führungskräfte und Mitarbeitende (Dotzauer et al., 2021). Talentmanagement bringt zunehmend eine Leistungskultur in ein Unternehmen. Darin können strategierelevante Anforderungen an Talente erkannt und attraktive Entwicklungsmöglichkeiten eruiert werden. Eine Transparenz über die Karrieremöglichkeiten bei einem Unternehmen sind für den Erfolg von Talentmanagement massgeblich. Es ist kein Nutzen ersichtlich, wenn etwas versprochen wird, was nicht eingehalten werden kann (Dotzauer et al., 2021).

2.4.3 Mitarbeitende einbinden

Im Falle eines Arbeitsverhältnisses bestehen und entstehen meist auf beiden Seiten Erwartungen. Bisher ging es mehr um die Ansprüche der Führungskräfte an ihre Talente. Doch auch die Talente haben Erwartungen, welche bei einem Talentmanagement beachtet werden müssen, um dessen Erfolg sicherzustellen (Dotzauer et al., 2021). Ritz und Thom (2018) haben für Praxisbeispiele in ihrem Buch Talente interviewt und sie nach ihren Erwartungen in Bezug auf die Entwicklungsmöglichkeiten gefragt. Dabei kamen einige Ansprüche zusammen: Von den Führungskräften wird eine Förderung aber auch eine Forderung erwartet. Der Kommunikation und damit auch der Transparenz über die Verhaltens- und Leistungserwartungen werden eine hohe Priorität zugewiesen. Die Autoren fassen zu den Erwartungen an die Entwicklungsmöglichkeiten zusammen, dass die Talente sich einen persönlichen Entwicklungsplan wünschen. Sie möchten Ziele vereinbaren, um zu wissen, was sie erreichen müssen, um weiterzukommen und dazu auch bewertet werden. Zudem benötigen sie eine Förderung mittels Aus- und Weiterbildungen und wollen Verantwortung für ihre Arbeiten übernehmen (Ritz & Thom, 2018).

Auch Fastenroth, Hübbe, Quante, Rohmer und Weber (2020) haben am Kienbaum Institut eine Studie zu Talentmanagement durchgeführt und über 1000 Talente zu ihren Präferenzen in Bezug auf ihre eigene Entwicklung befragt. Daraus ergaben sich drei Punkte, welche die Talente als Wunsch äusserten, um ihren eigenen Antrieb zu steigern:

1. Keine Bevormundung, sondern Befähigung
2. Klare Prozesse und Vorgehensweise, keine Beschäftigungstherapie
3. Nicht bevorzugt werden, sondern gemeinsam wachsen (Fastenroth et al., 2020)

Diese Punkte stimmen mit verschiedenen Kriterien aus den vorherigen Kapiteln überein und zeigen auf, dass auch die Talente wichtige Punkte in ein Talentmanagement einbringen können, weshalb sie miteingebunden werden sollten (Dotzauer et al., 2021).

2.4.4 Messbarkeit von Talentmanagement

Um den Erfolg zu bewerten, ist es wichtig, messbare Kriterien zu haben. Die Kennzahlen hierfür sind Input-, Output- und Prozesskennzahlen. Inputkennzahlen zeichnen sich dadurch aus, dass anhand von ihnen abgebildet werden kann, welche Ressourcen für die Wertschöpfung eingesetzt wurden. Beispiele dafür sind Kosten für Aus- und Weiterbildungen oder für den Einsatz von Auswahlverfahren. Was dabei herauskommt kann mit Outputkennzahlen wie der Anzahl empfangener Bewerbungen oder Frühfluktuationsquote gemessen werden. Diese Zahlen zeigen, ob die richtigen Massnahmen ergriffen wurden. Prozessgrößen messen die Effizienz des Inputs und sind zum Beispiel die Zeit, bis es zu einer Stellenbesetzung kommt, die Dauer der Einarbeitung und die Zufriedenheit mit der Arbeit. Wichtig bei all diesen Kennzahlen ist die Qualität und nicht, dass möglichst viele von ihnen zur Verfügung stehen (Rosenberger et al., 2021).

2.4.5 Bewusstmachung der Nachteile und Gefahren

Die Einführung eines Talentmanagements kann Nachteile und Gefahren mit sich bringen. Ist sich ein Unternehmen dessen bewusst, wirkt sich das positiv auf den Erfolg des Talentmanagements aus. Werden Mitarbeitende als Talent identifiziert, heisst das auf der anderen Seite bei einem nicht egalitären Talentverständnis auch, dass es Mitarbeitende gibt, welche nicht als Talent angesehen werden. Die Kultur muss das mittragen können. Von Beginn an sollte allen die gleiche Aufmerksamkeit gewidmet werden und alle Mitarbeitenden müssen Integration und Förderung seitens Unternehmen und Führungskraft verspüren. Dies wirkt dem in Kapitel 2.1.1 beschriebenen Fachkräftemangel entgegen. Hierbei läuft es auf eine Integrierung von Talentmanagement in die Strategie hinaus (Dotzauer et al., 2021). Um Enttäuschungen zu vermeiden, braucht der Prozess im Talentmanagement Transparenz. Es muss aufgezeigt werden, wie über Funktionsbesetzungen entschieden wird und wo die Talente in ihrer Entwicklung aus Sicht des Unternehmens stehen. Wissen Mitarbeitende über ihren Stand Bescheid und können es nachvollziehen, ist ein wichtiger Punkt für ihre Zufriedenheit erfüllt. Zudem sollte bei ihnen abgeholt werden, wie sie sich im Falle einer möglichen Talentidentifizierung in ihrer Talentrolle fühlen und überhaupt Interesse an einer Weiterentwicklung haben. Ist dies nicht der Fall, lohnt sich der Prozess für sie nicht und wäre auch nicht erfolgsbringend (Dotzauer et al., 2021).

2.5 Forschungsstand

Dass es sich bei Talentmanagement um ein aktuelles Thema handelt, zeigen nicht nur die vorhergehenden Kapitel, sondern auch verschiedene Studien zu diesem Thema. Sie verdeutlichen die Relevanz von Talentmanagement in einem Unternehmen.

Das deutsche Kienbaum Institut hat bereits verschiedenste Studien zu Talentmanagement publiziert. Für ihre letzte Studie zu diesem Thema wurden, wie bereits in Kapitel 2.4.3 beschrieben, ausgewählte Talente befragt, was sie antreibt und bewegt. Dabei wurde festgestellt, dass eine grosse Diskrepanz zwischen dem, was Talenten wichtig ist und dem, was Organisationen bieten, herrscht. So besteht eine grosse Gefahr, diese Talente zu verlieren. Sie brauchen Perspektiven und wollen gemäss Umfrage mitreden, mitbestimmen, aber auch die Verantwortung dafür tragen. Dies wird ihnen momentan oftmals zu wenig eingeräumt (Fastenroth et al., 2020).

Delahaye, Hübbe und Riener führten 2018 ebenfalls im Auftrag des Kienbaum Instituts eine Befragung an 322 HR-Fachkräften und Talenten aus Europa mittels Online-Fragebogen durch. Dadurch wurde der Status und Reifegrad des europäischen Talentmanagements erfasst. 83 % der HR-Fachkräfte schätzen Talentmanagement als dringend förderungsbedürftig ein, aber nur knapp über die Hälfte der Unternehmen hat schlussendlich auch eine Talentmanagement-Strategie. Das führt dazu, dass lediglich 38 % der Talente zufrieden mit Talentmanagement sind. Die Studie zieht daraus die Konsequenz, dass es mehr Innovation braucht und den Talenten mehr Mitspracherecht und Vertrauen gegeben werden muss (Delahaye et al., 2018).

Innerhalb einer Studie von metafive wurden 318 Personalverantwortliche in Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen nach dem Stand des Talentmanagements in ihrem Unternehmen befragt. Die Hälfte sieht Talentmanagement als den entscheidenden Faktor für Schlüsselpositionen an. Assessment Center, Trainings und Coachings werden meist als Instrumente dafür benutzt. Im Gegensatz dazu wird der Erfolg von Talentmanagement jedoch zu wenig gemessen, weshalb ein Drittel den Einsatz der Instrumente als nicht ausreichend bewertet. Bei fast jedem zweiten der Unternehmen sind die Instrumente an die Strategie ausgerichtet. Lediglich 29 % sind der Meinung, eine nachhaltige Umsetzung des Talentmanagements zu haben. Es zeigt folglich, dass darauf sicherlich bei vielen Unternehmen ein besonderes Augenmerk erforderlich ist (Hiekel & Neymanns, 2010).

Somit bestätigt sich nochmals die Aktualität des Themas und gibt Anlass zu einer vertieften Datenerhebung, um die Handlungsfelder dazu eruieren zu können.

3 Methodisches Vorgehen

Nachdem der theoretische Hintergrund aufgearbeitet wurde, folgte eine darauf bezogene Datenerhebung. Sie wird in den nachfolgenden beschrieben. Diese Beschreibung reicht von der anfänglichen Dokumentenanalyse über die Interviewleitfadenerstellung und die Interviews bis zur Analyse der erhobenen Daten. Dabei wird erläutert, wie bei der Erhebung und Analyse der Daten vorgegangen wurde.

3.1 Dokumentenanalyse

Eine Dokumentenanalyse ist eine eigenständige Möglichkeit empirische Daten zu erkunden und auszuwerten (Döring, 2023). Sie bereitet einen Zugang in ein Feld, um sich darin zurecht zu finden. Somit kann die soziale Wirklichkeit untersucht werden (Hoffmann, 2018). Um zu verstehen auf welchen Voraussetzungen die Arbeit aufbaut und eine Orientierung im Forschungsfeld zu erhalten, wurde daher die Dokumentenanalyse beigezogen. Zudem bildete die Analyse zusammen mit dem theoretischen Hintergrund der Arbeit eine Grundlage für die Erstellung der Interviewleitfäden in verschiedensten Bereichen (Echterhoff, Hussy & Schreier, 2013). Die Dokumente wurden gemäss den Kriterien für die Inhalte von Flick (2021) eruiert und sind ausschliesslich textuelle Dokumente. Dabei geht es um die Authentizität (Unverfälschtheit), Glaubwürdigkeit (fehlerfrei und unverzerrt), Repräsentativität (entspricht es dem, wofür es steht) und Bedeutung (Verständlichkeit). Diese Einteilung galt als Hilfestellung, welche Dokumente effektiv verwendet werden, da eine grosse Auswahl bestand. Es wurden einerseits Unterlagen beigezogen, welche etwas über die bisherigen Angebote in Bezug auf Talentmanagement aussagen. Andererseits Dokumente zum momentanen Bewertungssystem und wie daraus Talente identifiziert werden. Welche Dokumente genau verwendet wurden und die Ergebnisse der Auswertung werden in Kapitel 4.1 ausführlich beschrieben.

3.2 Interviews

Die Hauptdatenerhebung fand anhand von zehn Interviews mit Mitarbeitenden der RBAR statt. Das Ziel der Befragung war das bisherige Verständnis für Talente und Talentmanagement abzuholen und welche Erwartungen und Wünsche die Mitarbeitenden und Führungskräfte an ein zukünftiges Talentmanagement haben. Da das Talentmanagement auf die RBAR zugeschnitten sein soll, tragen die Interviews massgeblich zu den Handlungsempfehlungen bei (vgl. Kapitel 5.3).

3.2.1 Leitfaden-Konstruktion

Die gestellten Interviewfragen sollten darauf abzielen, herauszufinden, welches grundlegende Verständnis für Talentidentifizierung und Talentmanagement vorhanden ist, welche

Erwartungen und Wünsche die Leute an Talentmanagement haben, wer darin welche Rolle spielt, wie die Kultur das Ganze beeinflusst und wie die bisherigen Angebote genutzt werden. Dabei wurde für die befragten Führungskräfte ein etwas abgeänderter Leitfaden genutzt, welcher mehr auf ihre Funktion abzielt und nicht auf sie als mögliches Talent. Der Aufbau der Leitfäden orientiert sich an den verschiedenen Oberkonstrukten, welche aus der Theorie abgeleitet wurden: *Identifizierung und Definition eines Talents, Verständnis von Talentmanagement, Erwartungen / Wünsche an Talentmanagement, Rolle Führungskraft, Einfluss der Kultur und aktuelles Angebot an Programmen und Instrumenten*. Für die Interviews wurde jeweils ein kurzer Einleitungstext geschrieben, welcher in das Thema einführte und die interviewten Personen auf die Fragen vorbereitet. Zu den Interviewfragen hinzu wurden ebenfalls weiterführende Fragen definiert, welche helfen das Gespräch in die richtige Richtung zu leiten oder die Autorin unterstützen, falls der Gesprächsfluss unterbrochen wird. Die Fragen wurden absichtlich möglichst offen formuliert, um die interviewten Personen zu einer Erzählung aufzufordern (Helfferrich, 2011). Zudem gab es eine Spalte mit einer Checkliste, welche dazu diente, dass sicherlich alles Wichtige abgefragt wurde. Die beiden Leitfäden befinden sich in Anhang A und B.

3.2.2 Pretest und daraus resultierende Anpassungen

Die im vorherigen Kapitel beschriebenen Interviewleitfäden wurden vor den Gesprächen einem Pretest unterzogen. Dabei ging es um die Verständlichkeit der Fragen, ob alles Nötige abgefragt wird und ob die daraus generierten Antworten das gewünschte Konstrukt abdecken (Helfferrich, 2011). Um dies zu testen, wurden anhand eines Probeinterviews mit einer Mitarbeiterin der RBAR, welche nicht Teil der Stichprobe war, die Fragen der beiden Leitfäden gestellt. Es war nicht entscheidend, welche inhaltliche Antwort diese Mitarbeiterin gab, sondern vielmehr, wie sie die Frage, verstanden hat und ob die Frage, das beabsichtigte Konstrukt erfasst. Sie erläuterte also jeweils, was sie zu der gestellten Frage dachte. Diese Methode wird als Think-Aloud bezeichnet (Döring, 2023). Daraus resultierend wurde die Reihenfolge der Fragen angepasst und einige Fragen gestrichen, welche wiederholende Antworten generierten.

3.2.3 Beschreibung der Stichprobe

Die Festlegung der Stichprobe erfolgte nach einem qualitativen Stichprobenplan. Dieser wird so zusammengestellt, dass möglichst alle für die Untersuchung wichtigen Merkmale in der Stichprobe vertreten sind (Döring, 2023). Sie besteht aus zehn fest angestellten Personen bei der RBAR. Darunter sind fünf Führungspersonen. Die anderen fünf Personen sind in keiner Führungsposition. Da nicht alle Mitarbeitenden interviewt wurden, handelt es sich um eine Teilerhebung (Döring, 2023). Die Personen unterscheiden sich hinsichtlich ihres Alters, des Dienstalters bei Raiffeisen, der Abteilung (vgl. Kapitel 1.1), dem Geschlecht und bei den Führungspersonen auch in ihrer

Führungserfahrung. Zudem wurden Personen aus unterschiedlichen Funktionsstufen (FS) (vgl. Kapitel 1.1) befragt. Die verschiedensten Kriterien sind in Tabelle 2 ersichtlich. Somit soll die Stichprobe möglichst viele, unterschiedliche Eigenschaften aus der gesamten Belegschaft abdecken.

Tabelle 2
Beschreibung der Stichprobe der Interviews

Nr.	Führung	Führungserfahrung	Dienstalter RBAR	Alter	Abteilung	Geschlecht	FS
B1	Nein	-	2 Jahre	26	PKB	Männlich	3
B2	Nein	-	11 Jahre	26	FK	Männlich	3
B3	Nein	-	4 Jahre	21	Services	Männlich	1
B4	Nein	-	3 Jahre	29	PKI	Weiblich	3
B5	Ja	30 Jahre	1 Jahr	59	Bankleitung (BL)	Männlich	5
B6	Ja	18 Jahre	4 Jahre	47	BL / AK	Männlich	4
B7	Ja	3 Jahre	12 Jahre	28	PKI	Weiblich	3
B8	Ja	24 Jahre	7 Jahre	52	BL	Männlich	4
B9	Nein	-	4 Jahre	19	PKB	Männlich	1
B10	Ja	2 Jahre	4 Jahre	32	PKI / PKB	Männlich	3

3.2.4 Vorgehen und Durchführung der qualitativen Erhebung

Die Mitarbeitenden der vorher beschriebenen Stichprobe wurden von der Autorin über eine interne Mailnachricht für die Interviews angefragt und über die Rahmenbedingungen aufgeklärt. Daraufhin durften die Personen eine Zu- oder Absage erteilen. Nach einer erfolgreichen Zusage wurde den ausgewählten Mitarbeitenden ein Termin für eine Stunde im Kalender blockiert. Die zehn Interviews wurden an vier verschiedenen Tagen im März 2024 von der Autorin geführt. Sämtliche Gespräche fanden in ruhigen Besprechungszimmern in den Bankräumlichkeiten statt. Allfällige Störungen und Auffälligkeiten wurden in einem Postskriptum (vgl. Anhang C) festgehalten. Es ist allerdings nichts vorgefallen, was die Datenqualität beeinflussen würde. Die interviewten Personen unterschrieben vorab eine Einverständniserklärung (vgl. Anhang D) für die Datenerhebung. Die Interviews wurden mit zwei Audiogeräten aufgenommen und die Autorin hielt die zentralen Aussagen zudem in schriftlichen Notizen fest. All dies diente der anschliessenden Transkription. Zu Beginn der Gespräche erklärte die Interviewerin den Ablauf des Gesprächs und welche Rollen der Gesprächsparteien dabei eingenommen werden. Wichtig war dabei, dass auch Inhalte erwähnt wurden, welche in vorherigen, privaten Gesprächen eventuell schon zwischen den Parteien diskutiert

wurden. Auch Drittpersonen sollen die Gesprächsinhalte verstehen und nachvollziehen können, damit diese auf die vorliegende Arbeit bezogen werden können. Im Rahmen dieser Arbeit wurden halbstrukturierte Leitfadeninterviews durchgeführt. Somit stellte der Interviewleitfaden eine grundlegende Hilfestellung für den Ablauf dar. Davon kann jedoch jederzeit situativ abgewichen werden. Dies ermöglichte individuell auf die interviewten Personen einzugehen, den Redefluss nicht zu unterbrechen und situativ auf für die Arbeit spannende Sichtweisen genauer einzugehen. Da es darum ging, die verschiedensten Meinungen abzuholen, kann das durch diese Interviewform unterstützt werden. Trotzdem stand ein Leitfaden als Hilfestellung zur Verfügung, dem gefolgt werden soll, damit alle Themen für die weiterführende Arbeit abgeholt werden können (Helfferich, 2011). Um die volle Aufmerksamkeit dem Gespräch zu widmen waren die Leitfäden in ausgedruckter Form vor Ort, damit nichts auf dem Laptop nachgeschaut werden musste und die Checkpunkte abgehakt werden konnten.

3.2.5 Transkription der Interviewdaten

Vor der Datenauswertung erfolgte die Transkription der Interviews, damit die Daten danach codiert, analysiert und interpretiert werden können (Echterhoff et al., 2013). Da die Interviews auf Schweizerdeutsch geführt wurden, um eine natürlichere Situation darzustellen, musste dies auch bei der Transkription beachtet werden. Unter Berücksichtigung der 14 Transkriptionsregeln von Kuckartz und Rädiker (2020) wurde das Schweizerdeutsch möglichst genau in Hochdeutsch transkribiert. Zudem konnten Zwischenlaute und Lachen ebenfalls durch deren Transkription festgehalten werden. Diese Hilfsmittel ermöglichten es, die Gesprächssituation realitätsnäher als Text abzubilden (Kuckartz & Rädiker, 2020). Die Transkription und auch die anschließende Codierung erfolgten über die Software MAXQDA Analytics Pro (Version 24.2.0). Dieses Programm ermöglichte es die Audiodatei parallel beim Abspielen zu transkribieren. Ein Beispiel für ein Transkript ist in Anhang E zu finden.

3.2.6 Qualitative Datenauswertung der Interviews

Nach der Transkription folgte die Analyse der Daten. Um Interviews zu analysieren, wurde ein Codesystem (vgl. Anhang F) hinzugezogen. Es wird für die präzise Codierung der Textstellen benötigt, um einen Überblick der Daten zu erhalten. Dafür wurde zuerst eine Basiscodierung vorgenommen. Die Autorin hat die entsprechenden Textstellen den jeweiligen Hauptkategorien, welche deduktiv aufgrund der Oberkategorien in den beiden Interviewleitfaden erstellt wurden, zugeordnet. Der nächste Schritt war das Zuordnen der Subkategorien, welche zuvor induktiv durch die Antworten der interviewten Personen gebildet wurden. Dies ist die Feincodierung (Kuckartz & Rädiker, 2020). Die Interviews der Führungspersonen und Mitarbeitenden wurden mit dem gleichen Codesystem analysiert, damit die Antworten verglichen werden konnten. Nach der Codierung wurden die Daten mit verschiedensten Methoden des Programms MAXQDA verglichen. So konnte herausgefiltert

werden, welche Codes von wem und wie oft erwähnt wurden oder zusammen codiert wurden, um verschiedene Tendenzen herausfinden zu können. Durch die Software ist das ebenfalls visualisierbar, worauf in den Ergebnissen in Kapitel 4.2 noch genau eingegangen wird. Zudem wurden die Aussagen an sich ausgewertet, welche zu den verschiedensten Oberkategorien getätigt wurden.

4 Ergebnisse

Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurden, wie bereits in Kapitel 3 beschrieben, eine Dokumentenanalyse und Interviews durchgeführt. Deren Ergebnisse werden für die Nachvollziehbarkeit im folgenden Kapitel aufgezeigt.

4.1 Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse ergab zusammengefasst als Resultat diese Tabelle:

Tabelle 3
Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Dokument	Beschreibung
Organigramm	Das Organigramm zeigt die Struktur des Unternehmens auf. Es teilt die Belegschaft in einen Front- und einen Backbereich auf. Im Bereich des Backoffice befindet sich die Abteilung Services, welche verschiedenste administrative Tätigkeiten für den Frontbereich ausführt und auch diverse Kontrollaufgaben hat. Der Frontbereich ist in verschiedene Kundensegmente aufgeteilt. PKB = Privatkunden Basis, PKI = Privatkunden Individual, AK = Anlagekunden, FK = Firmenkunden. Diese Beratenden sind für die Betreuung der Kunden je nach Anliegen und Vermögen zuständig. Der Frontsupport und das Marketing haben dabei eine unterstützende Funktion. Geleitet wird das übergeordnet von Bankleitungsmitgliedern. Die Verantwortung über allem obliegt dem Vorsitzenden der Bankleitung. Dieser hat zudem die Stabstelle der personalverantwortlichen Person und die Geschäftsstellenleitenden unter sich. Geschäftsstellen gibt es drei, in Leuggern, Bad Zurzach und Leibstadt. Zudem sind noch vier Lernende aufgeführt. Das Organigramm zeigt die Verbindung der Abteilungen auf. Es wird somit deutlich, dass umso höher das Vermögen oder komplexer die Anliegen der Kunden sind, desto eher sind sie in den Segmenten PKI, AK oder FK betreut. Das Segment PKB wickelt die Basisgeschäfte ab. Jedes Team hat eine Führungskraft, was insgesamt acht Führungspersonen ergibt (Raiffeisenbank Aare-Rhein, 2024d).

Leitbild	<p>Das Leitbild wird als strategische Landkarte dargestellt. Zuoberst steht die Vision: Wir sind DIE Bank im Zuzibiet für Kundschaft und Mitarbeitende. Danach sind die vier Hauptpunkte des Leitbildes ersichtlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verantwortungsbewusste Partnerin für unsere Kundschaft • Attraktive Arbeitgeberin • Nähe durch regionale Verankerung • Als KMU verstehen wir Unternehmen <p>Da in dieser Arbeit der Schwerpunkt auf der RBAR als Arbeitgeberin liegt, wurde in der Analyse besonders auf diesen Punkt eingegangen. Im Leitbild wird dazu beschrieben, dass die Mitarbeitenden und Auszubildenden gefördert werden sollen, in die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden investiert werden soll, offene Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen eine teamorientierte Atmosphäre schaffen sollen und die RBAR eine faire Entlohnung mit attraktiven Nebenleistungen anbieten möchte (Raiffeisenbank Aare-Rhein, o. J.-d).</p>
Strategie	<p>Die strategischen Ziele, welche für das Jahr 2024 festgelegt wurden, sind sehr mit dem Leitbild verbunden und bauen ebenfalls auf der Vision auf. Sie sollen die RBAR dabei unterstützen die Punkte im Leitbild umsetzen zu können:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Privat- und Firmenkunden ausschöpfen und entwickeln • Erhöhung Prozesseffizienz und damit verbunden Steigerung der verfügbaren Kundenzeit • Führungskultur und -kompetenz ausbauen / Mitarbeitendenentwicklung fördern • Ertragsdiversifikation fördern <p>Unter dem Punkt der Führung und Mitarbeitendenentwicklung werden als Schlüsselaktivitäten die Einführung und Umsetzung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, die kontinuierliche Weiterentwicklung des Personals durch Lunch Learnings und Wissenstransfer und die Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses aufgeführt. Gemessen soll dies anhand einer Arbeitgebendenattraktivitätsanalyse, der ungewollten Fluktuationsrate und der Aus- und Weiterbildungstage werden (Raiffeisenbank Aare-Rhein, o. J.-c).</p>
Fluktuationsübersicht	<p>Die Fluktuationsübersicht wurde über den Zeitraum vom 1. Januar 2021 bis zum 31. März 2024 aus dem System gezogen und zeigt, wie viele Austritte die jeweiligen Abteilungen hatten. Manche sind mehrfach aufgelistet, da es dort einen Vorgesetztenwechsel gab und dann im System eine neue Abteilung eröffnet werden musste. Über die rund drei letzten Jahre gab es gesamthaft 20 Austritte, wovon die Hälfte freiwillig war. Was dies jedoch bedeutet, ist im Dokument nicht ersichtlich. Etwa die Hälfte des Personals hat sich in den untersuchten Jahren geändert. Zudem kann durch die Übersicht festgestellt werden, dass sich die Belegschaft um sechs Personen erweitert hat (Raiffeisenbank Aare-Rhein, o. J.-a).</p>
Arbeitgebendenattraktivitätscheck	<p>In diesem Check wurden verschiedenste Punkte im Bereich der Arbeitgebendenattraktivität abgefragt. Die Fragen darin beziehen sich</p>

	<p>zum einen auf die Wirkung der RBAR auf bestehende Mitarbeitende und auf die Wirkung von potenziellen sowie ehemaligen Mitarbeitenden. Dieser Fragebogen wurde von der HR-Abteilung bei RCH kreiert. Laut den Ergebnissen befinden sich folgende Themen im roten Bereich mit hohem Handlungsbedarf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalmarketing: Employer Branding (Internetauftritt, Social Media, Sponsoring, Netzwerk) • Personalplanung und -gewinnung: strategische Planung (qualitative Personalplanung, Nachfolgeplanung), Personalgewinnung (Bewerbungsmanagement, Interviewprozess, Referenzen, Absagemanagement, Kandidatenpooling, Kununu, Vermittlungsprämien) • Personalbindung: Onboarding (Übergang Probezeit zu Anstellung), Arbeitsatmosphäre (Mitarbeitendenumfragen, Partizipation, Fehlerkultur, Konfliktmanagement, Gesundheitsmanagement, Generationenmanagement) • Personalentwicklung und Vergütung: Personalentwicklung (Gefäss systematische Entwicklung, Entwicklungsmassnahme, Nachwuchsentwicklung, Talentmanagement), Performance Management (Performance Entwicklung), Vergütung (Vergütungsstrategie, Vergütungsmodelle) • Transfer und Trennung: Alumni Management <p>Die Auswertung hat verschiedene Handlungsfelder ergeben und auch Handlungsempfehlungen dafür ausformuliert. Im Bereich des Talentmanagements sind das folgende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliche Talentmanagement-Strategie entwickeln • Talente systematisch identifizieren, ihren Entwicklungsbedarf bestimmen und gezielte Entwicklungsmassnahmen einleiten • Frühzeitige Potenzialanalyse für mögliche Nachfolgende auf Bankleitungs-, Führungs- und Schlüsselpositionen vornehmen und Massnahmen für allfällig identifizierte Entwicklungsfelder einleiten • Sich gezielt mit verschiedenen Retentionsmassnahmen auseinandersetzen; überprüfen, für wen, welche Retentionsmassnahme nötig und zielführend ist • Raiffeisennetzwerk für Mitarbeitendenentwicklung nutzen; Transfers innerhalb der Gruppe fördern (HR Business Partner RB, 2023)
Booklet Kontinuierlicher Leistungsdialog	<p>Der Kontinuierliche Leistungsdialog (KLD) ist das Instrument der RBAR für die Beurteilung der Mitarbeitenden. Er wurde von RCH entwickelt und zeigt einen Vorschlag für den Jahresprozess auf. Ziel ist es damit ein gemeinsames Verständnis für die Einschätzung von Leistung, Kulturbeitrag und Potenzial zu schaffen, damit das ganze Personal nach den gleichen Kriterien bewertet wird. Dahinter steckt eine Strategie wie Mitarbeitende beurteilt und weiterentwickelt werden können. Die Bewertungen finden zweimal jährlich statt. Es werden für die Beurteilungskriterien Leistung und Kulturbeitrag Punkte von 1 bis 5 vergeben und das Potenzial wird dreistufig von niedrig bis hoch bewertet. Daraufaufgehend werden die Mitarbeitenden anhand dieser Bewertung in ein 9-Box Modell eingeteilt (Matrix aus Leistung/Kultur und</p>

	<p>Potenzial). In einem Review Circle findet anschliessend die Kalibrierung der Bewertungen statt. Dort wird auch beschlossen, für wen welche Entwicklungsmassnahmen eingeleitet werden. Im verbindlichen Puls Check kommunizieren die Führungskräfte die Bewertungen. Optional können unter dem Jahr noch weitere Puls Checks gemacht werden. Die Bewertung hat auch einen Einfluss auf den Management Circle. Dort entscheidet die Bankleitung über Salär- und Funktionsstufenänderungen. Im Booklet sind auch die Einflussfaktoren auf die Bewertungskriterien ausformuliert und wie die Ziele aufgrund der Bewertungen vereinbart werden können (Raiffeisen Schweiz HRM, o. J.-a).</p>
KLD-Zeitstrahl RBAR	<p>Die RBAR ist nicht dazu verpflichtet, den KLD-Prozess überhaupt oder genau gleich von RCH zu übernehmen. Daher hat sie einen eigenen Zeitstrahl für den gesamten Prozess erstellt. Darin wurden die beiden Bewertungen und Review Circles auf Januar und August angelegt. Zudem wurden zwei zusätzliche Puls Checks ohne Bewertung auf April und Oktober gelegt als zusätzliches Austauschgefäss. Im Dezember findet der Management Circle statt, damit danach die Salärgespräche mit den Mitarbeitenden durchgeführt werden können. Das Dokument zeigt zudem den gesamten Prozess einer Bewertung auf, von der Einschätzung bis zum verbindlichen Puls Check (Raiffeisenbank Aare-Rhein, o. J.-b).</p>
Booklet RAlmpact	<p>RAlmpact ist ein Talentförderungsprogramm von RCH, für welches eine Raiffeisenbank die eigenen Talente nominieren kann. Die Identifikation dafür erfolgt über den KLD-Prozess. Darin muss jemand mindestens eine durchschnittliche Bewertung von 4 in Kulturbeitrag und Leistung erreichen und mit hohem Potenzial bewertet werden. Die Nomination erfolgt über den Review Circle und wird dann mit dem oder der Mitarbeitenden besprochen. Zum Anforderungsprofil gehören noch weitere Punkte, welche durch die sogenannte Talent Community definiert wurden. Diese sind formal wie beispielsweise das Alter, Ausbildung und Erfahrungen aber auch spezifisch-fachlich. Momentan wird zwischen Senior- (für Personen mit mehrjähriger Führungserfahrung) und Next-Leadership (für Personen ohne Führungserfahrung) unterschieden. Wie der Name schon sagt, geht es dabei um die Entwicklung zur Führungsperson (Raiffeisen Talent Development, 2023).</p>

Booklet Mentoring	RCH hat ebenfalls ein gruppenweites Mentoring-Programm entwickelt. Dieses richtet sich an Kadermitarbeitende der Funktionsstufen 3 und 4, also grösstenteils Führungspersonen. Innerhalb des Programms wird einer Person jemand aus dem Top Kader als Mentor oder Mentorin zur Seite gestellt. Dabei sind die inhaltlichen Schwerpunkte individuelle Entwicklungsziele zu erarbeiten, diese Zielerreichung zu verfolgen, die Kompetenzen weiterzuentwickeln und einen regelmässigen Austausch mit dem Top Kader für neue Impulse zu haben. Auch hierbei muss eine KLD-Bewertung von durchschnittlich 4 im Leistungs- und Kulturbeitrag und eine hohe Potenzialbewertung vorliegen. Die Nomination verläuft ebenfalls über den Review Circle (Human Resources, 2023).
Entwicklungsplan	Der individuelle Entwicklungsplan ist ein Instrument, welches den Raiffeisenbanken von RCH zur Verfügung gestellt wird. Darin wird festgehalten, wie sich jemand bei Raiffeisen weiterentwickeln könnte und welche Massnahmen dafür ergriffen werden. Die Ziele werden mittelfristig (2-3 Jahre) und kurzfristig (1 Jahr) niedergeschrieben. Daraus werden Stärken und Schwächen abgeleitet und die Entwicklung grob geplant. Als Massnahmen zur Zielerreichung werden bereits verschiedenste Beispiele aufgezählt, welche übernommen werden können. Somit wird eine mögliche Entwicklung schriftlich festgehalten und im Personaldossier abgelegt (Raiffeisen Schweiz HRM, o. J.-b).

Aus Vertraulichkeits- und Datenschutzgründen wurde der Arbeitgebendenattraktivitätscheck nicht in den Anhang aufgenommen. Die restlichen Dokumente sind dort zu finden (vgl. Anhang G). Es wurden auch Dokumente zu Prozessen der Bindung, Rekrutierung und Nachfolgeplanung der Mitarbeitenden gesucht. Diese waren jedoch nicht aussagekräftig, da in diesen Bereichen bisher nur wenig festgehalten wurde.

4.2 Ergebnisse Interviews

In den Interviews wurden, wie bereits in Kapitel 3.2 erklärt, den befragten Personen zu verschiedensten Themen Fragen gestellt. In den darauffolgenden Kapiteln werden die Ergebnisse aus den getätigten Aussagen aufgezeigt. Diese wurden durch eine genauere Analyse identifiziert (vgl. Kapitel 3.2.6) und werden nun den einzelnen Oberkonstrukten nach ausgeführt. Gesamthaft wurden über alle Interviews hinweg 521 Codierungen vorgenommen.

4.2.1 Identifizierung und Definition eines Talents

Beim ersten Oberkonstrukt ging es darum, wie die interviewten Personen ein Talent definieren würden und wo laut ihnen die Schwerpunkte in der Talentidentifikation liegen. Bei den Eigenschaften, welche ein Talent mitbringen sollte, wurde oft Offenheit und die damit verbundene kommunikative Fähigkeit erwähnt und daher auch eine eher extrovertierte Persönlichkeit (B2: Pos. 4, B3: Pos. 12, B4: Pos. 4, B5: Pos. 71, B7: Pos. 4, B9: Pos. 4). Vielen war besonders wichtig, dass ein Talent Motivation und ein Wille zur überdurchschnittlichen Leistungserbringung und Weiterentwicklung zeigt: „Hohe Motivation, eine Motivation, welche sagt, dass man viel erreichen

will. Bedeutet Leute, welche sich aus der Komfortzone bewegen wollen.“ (B9: Pos. 2). Es braucht laut den interviewten Personen zudem zwischenmenschliche Eigenschaften wie Hilfsbereitschaft und Teamfähigkeit (B7: Pos. 4, B10: Pos. 6).

Die befragten Führungskräfte identifizieren Talente momentan vor allem über Gespräche und ihre eigenen Beobachtungen in ihren Teams (B5: Pos. 7, B6: Pos. 8). Sie versuchen dabei auch Feedback von allen Seiten aufzunehmen: „Durch Beobachtungen, welche man macht, durch Gesprächsaustausch, durch Feedbacks von Kundenseite aber auch intern. Durchs Begleiten an Kundenterminen. Also eins zu eins Wahrnehmung, ja.“ (B10: Pos. 8). Abbildung 5 zeigt, wie die Stichprobe bei der Identifizierung den Fokus auf die Leistung und den Beitrag zur Unternehmenskultur legte. Die Grösse und Farbe der Quadrate zeigen an, wie oft eine Aussage zu diesem Code codiert wurde. Umso grösser und röter sie sind, desto öfters wurden Aussagen zu diesem Code getroffen.

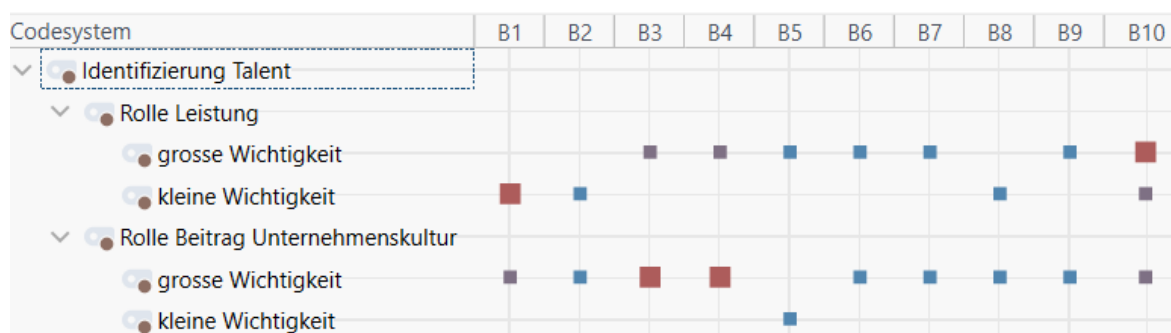


Abbildung 5. Auswertung Code-Matrix-Browser: Rolle Leistung und Beitrag Unternehmenskultur

Die Abbildung zeigt, dass sowohl die Leistung als auch der Beitrag zur Unternehmenskultur aus Sicht der Interviewten wichtig für die Identifizierung eines Talents sind. Drei Personen wiesen der Leistung keine grosse Wichtigkeit zu und eine Person wies dem Kulturbeitrag lediglich eine kleine Wichtigkeit zu. Die Mehrheit sah aber beide Faktoren als wichtig für die Identifizierung an.

Als Potenzialträger oder -trägerin bezeichneten alle Befragten eine Person, welche den Willen und die Fähigkeit besitzt, etwas dazuzulernen. Zusammengefasst müssen Mitarbeitende also Lernbereitschaft, aber auch Lernfähigkeit mitbringen, um mit einem hohen Potenzial eingeschätzt zu werden.

Der kontinuierliche Leistungsdialog (vgl. Kapitel 4.1) wurde von allen interviewten Personen als Instrument zur Talentidentifizierung genannt. Alle schätzen den regelmässigen Austausch, welcher damit entsteht, jedoch wurde diese Beurteilungsmethode nicht von allen als subjektiv, transparent und fair angesehen, was die folgende Beispielaussage zeigt: „B: Der Rahmen davon ist sicher gut, aber er muss auch richtig angewendet werden. Das bedeutet zum Teil finde ich es schwierig anhand dessen zu sagen, doch der hat Potenzial und der hat nicht oder der wäre jetzt gut


für ein solches Programm oder der nicht . . . I: Also denkst du man müsste vielleicht auch etwas sichtbarer und transparenter machen anhand von was diese Beurteilungen entstehen? B: Ja, würde ich schon sagen ja, weil es sind ja nicht viele Punkte. Es sind ja irgendwie 2 - 3 Punkte, welche ja sind in der schlussendlichen Punktzahl, welche man erhält.“ (B9: Pos. 28 - 30).

4.2.2 Verständnis von einem Talentmanagement

Talentmanagement wurde von den befragten Mitarbeitenden der RBAR als klar definierter Prozess zum Umgang mit Talenten angesehen, welcher verschiedene Phasen durchläuft. Dies beginnt bei der Talentidentifizierung und definiert auch was danach passiert. Wichtig war den Befragten dabei auch, dass es zu Ende gedacht ist und den Mitarbeitenden die vorhandenen Möglichkeiten aufgezeigt werden. (B4: Pos. 30-32, B7: Pos. 28, B9: Pos. 36, B10: Pos. 34). Als Ziele von Talentmanagement nannten die Mitarbeitenden die folgenden Stichwörter: Mitarbeitendenbindung, Mitarbeitendenförderung, Knowhow erweitern und im Unternehmen behalten, Unterstützung in der Entwicklung und Motivation fördern. Dies führt auch gleich zu den Erwartungen an ein Talentmanagement.

4.2.3 Erwartungen an ein Talentmanagement

In den Interviews haben die befragten Personen ihre konkreten Vorstellungen von einem Talentmanagement geäußert. Diese Aussagen sind den folgenden Abbildungen 6 bis 8 zusammengefasst:



„Einfache Hilfsmittel, am liebsten digitale Hilfsmittel, welche... nicht mit Text abgefüllt werden müssen. Ich finde das immer so in der heutigen Zeit relativ schwierig. Sondern ich kann wirklich einfach bewerten mit Häkchen, wo ich aber auch kann sagen mit Häkchen, wohin die Reise geht und nachher das Tool so intelligent ist und mir den Weg zeigen kann nachher. Also das ich nicht alles erfinden muss. Das stelle ich mir so ein bisschen, intelligenzgestützte System, welche mir dann nachher aufgrund vom Weg, welchen ich zeichne, mir danach sagen, hey das musst du mit dem Mitarbeiter begleiten oder wenn ich jetzt in diesem Talentpool bin, das und das musst du noch absolvieren, damit es nachher diesen Weg gibt. Das ist ja für beide Seiten.“ (B6: Pos. 56)

„Ja ich denke eben es geht sicher einmal. Sagen wir ein Berater wird ausgesucht und das ist dein Götti oder was auch immer und dann bist du einfach mit ihm zusammen. Du gehst mit an die Gespräche und versuchst ihn möglichst gut zu unterstützen am Anfang sicher und versuchst eigentlich laufend innerhalb der vielleicht 1-2 Jahre vieles immer mehr zu übernehmen, dass dann eigentlich nur noch er mitkommt und du das Gespräch führst. Klar das ist, als würde man die Kunden wegnehmen, aber wie ihn einen Teil entlasten kann, der Hauptkundenberater und schlussendlich dann irgendwann ein kleines Kundenbuch führen wird und zum Beispiel später ein grosses Kundenbuch. Ja also, wie wenn man begleitet wird und am Anfang ist der Begleiter und irgendwann wird die Rolle ändern, dass der Kundenberater der Begleiter ist und bis dann halt er nach 2 Jahren selbst ein Kundenbuch führen kann.“ (B9: Pos. 62)

Abbildung 6. Vorstellungen von Talentmanagement der Mitarbeitenden Teil 1



Abbildung 7. Vorstellungen von Talentmanagement der Mitarbeitenden Teil 2

„Es geht so in diese Richtung, wo wir jetzt auch miteinander natürlich schon entwickelt haben und auch schon diskutiert haben, oder. Es geht da so ein bisschen, das eine ist mal, nur schon mal im Rahmen vom KLD haben wir ja mal definiert, welches sind Talente. Was wir noch nicht definiert haben, ist, was wir mit ihnen machen. Wir müssen einfach noch einen besseren Plan haben, auch hier einen Plan und ein Prozess, wo jemand, wo wir sagen, schau du bist ein Talent bei uns, ihm wirklich auch strukturiert den Weg aufzeigen können, oder. Unsere Schwierigkeit ist ja im Moment eigentlich die, oder, wenn wir jetzt von jemandem wissen, er will in die Führung, dann müssen wir aufzeigen können, was sind heute unsere Führungsmöglichkeiten, welche wir überhaupt haben. Aber wir wissen ja nicht bei einem von unseren Führungskräften, ist er dann in mehr als drei Monaten noch hier. Und wir müssen ihm halt auch aufzeigen können zwischendurch, dass es auch ein wenig Geduld braucht.“ (B5: Pos. 59)

„. . . Hey wirklich, auf was achten wir bei der Einstellung, wie ist so ein bisschen der Jahresrhythmus, um das beurteilen zu können, in welcher Frist macht man einen Entwicklungsplan, wie sieht ein Entwicklungsplan aus, was macht man bei Leuten, welche zum Beispiel bei dieser Matrix eher eben so ein bisschen unten positioniert sind, wo wir ja auch eher schon ein wenig, dass man dort einen Massnahmenplan macht, das haben wir ja auch schon gesagt, in welcher Form wird der gemacht, wie wird der umgesetzt, was passiert, wenn der nicht eingehalten werden kann, so ein bisschen das Weiterdenken wie sind so die Folgeschritte dann.“ (B7: Pos. 52)

„. . . Bei mir war das so, eben dann wurde man nominiert in so einen Talent-Pool hinein und aufgrund davon, dass man in einen Talent-Pool hinein nominiert wurde, hat man auch, je nach dem mal noch einen Götti bekommen, der einen noch ein bisschen unterstützt hat, auch da wo eben nicht aus dem eigenen Dings ist, sondern in den Banken hast du ja verschiedenste Bereiche, und da hat es dann einfach Leute, die schon Karriere gemacht haben, irgendwie in Direktionsposten sind, die sich auch zur Verfügung stellen, so ein bisschen auch als Sparring-Partner einerseits, so habe ich das kennengelernt. . . .“
(B8: Pos. 72)

Abbildung 8. Vorstellungen von Talentmanagement der Mitarbeitenden Teil 3

Bei der Einführung eines Talentmanagements wünschten sich Führungskräfte, aber auch die anderen Mitarbeitenden, damit es akzeptiert wird, hauptsächlich Transparenz und Klarheit. In diesem Sinne müssen die Kriterien, welche ein Talent erfüllen muss, klar definiert sein und somit auch die Wege, welche ein Talent danach gehen kann. Die Prozesse sollen für alle ersichtlich sein.

In Abbildung 9 ist zu sehen, wie sich die Befragten die Zielgruppe von Talentmanagement vorstellten. Sie zeigt, dass Talentmanagement an alle gerichtet sein soll. Einige setzten den Fokus jedoch eher auf jüngere Mitarbeitende.

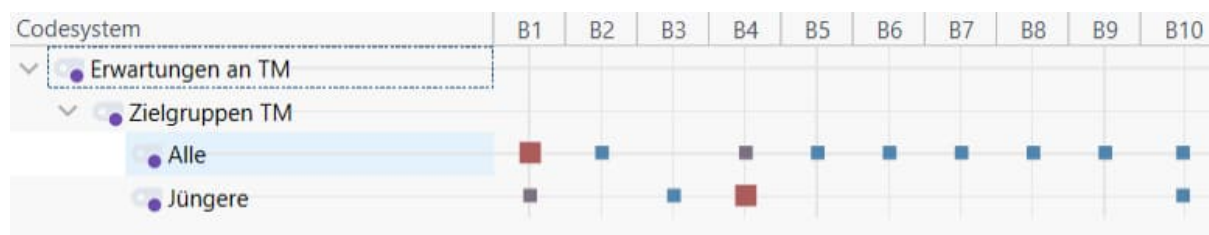


Abbildung 9. Auswertung Code-Matrix-Browser: Zielgruppe Talentmanagement

Nachdem die Erwartungen der Mitarbeitenden an ein Talentmanagement abgeholt werden konnten, wurden alle ohne Führungsfunktion zusätzlich gefragt, was von ihnen erwartet werden kann und welche Rolle sie in ihrer eigenen Entwicklung einnehmen. Dabei nannten sie vor allem Leistungsbereitschaft, Eigeninitiative und die Motivation sich zu entwickeln (B1: Pos. 68, B2: Pos. 60, B3: Pos. 84, B4: Pos. 68). Ihnen war bewusst, dass sie selbst viel in sich investieren müssen in Form von Weiterbildungen (B1: Pos. 68, B4: Pos 68, B9: Pos 74), aber auch in der Persönlichkeitsentwicklung (B3: Pos. 84).

Abbildung 10 zeigt auf, welche Drittparteien neben dem Talent und der Führungskraft in einem Talentmanagement genannt wurden. Das HR wurde dabei mit Ausnahme einer Person von allen befragten Personen erwähnt. Dazu kommt an zweiter Stelle aber auch die Bankleitung, also das Management und dann das Team der Talente selbst.

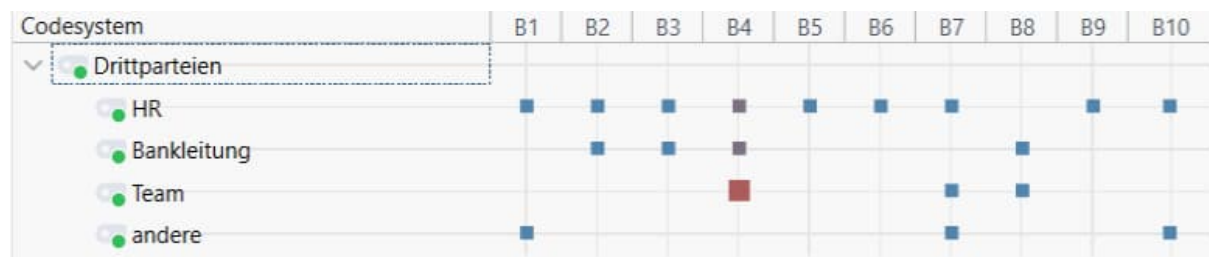


Abbildung 10. Auswertung Code-Matrix-Browser: Drittparteien

4.2.4 Rolle der Führungskraft

Mitarbeitende ohne Führungsfunktion wurden gefragt, was ihre Erwartungen an ihre Führungskräfte innerhalb eines Talentmanagements sind. Ihnen ging es dabei besonders darum,

regelmässig von den Vorgesetzten abgeholt zu werden, damit sie überhaupt als Talent erkannt werden können (B1: Pos. 80 - 82). Sie erwarten von ihren direkten Vorgesetzten, dass diese den ganzen Prozess managen und die Gesamtübersicht behalten (B2: Pos. 72). Sie müssen die Entwicklung unterstützen, fördern (B4: Pos. 78, B5: Pos. 83, B9: Pos. 82) und nehmen dabei auch eine Vorbildfunktion ein (B2: Pos. 74, B5: Pos. 85). Die Mitarbeitenden erwarten vor allem Ehrlichkeit in Bezug auf ihre Entwicklung und die erhaltenen Rückmeldungen dazu (B1: Pos. 80, B3: Pos. 90).

Die interviewten Personen wurden zudem dazu abgeholt, ob sie die Rolle der Führungskraft eher als passiv oder als aktiv agierend ansehen. Wie die untenstehende Abbildung 11 zeigt, wurden jeweils beide Rollen gefordert je nach Schritt im Prozess. Die Meinungen gingen jedoch auseinander, bei wem mehrheitlich der passive oder aktive Teil liegen sollte.

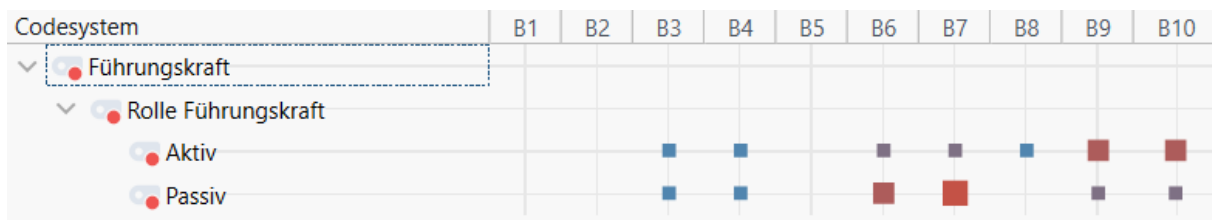


Abbildung 11. Auswertung Code-Matrix-Browser: Rolle Führungskraft

4.2.5 Einfluss der Kultur

Sämtliche interviewte Personen wurden gebeten, die Kultur der RBAR zu beschreiben. Dabei wurden positive sowie auch negative Eigenschaften genannt. Die daraus entstandenen Stichworte werden in der folgenden Tabelle 4 aufgeführt:

Tabelle 4
Positive und negative Stichworte zur Kultur

+	-
genossenschaftliches Solidaritätsprinzip	viele Diskussionen und Uneinigkeiten
familiär	viele Veränderungen und dadurch Unsicherheiten
Nähe zu Kunden und untereinander	kein offenes, aufrichtiges Feedback
Hilfsbereitschaft	Vermeidung von Verantwortungsübernahme
miteinander, nicht gegeneinander	standortbezogene Kultur, nicht einheitlich
offener, kollegialer Umgang	Kommunikation
regional	zu wenig Umsetzung
wertschätzend	
Vertrauen	
Du-Kultur	
kein Wettbewerb	

Die Tabelle zeigt, dass mehr positive, als negative Stichpunkte über die Unternehmenskultur genannt wurden.

Die Führungskräfte wurden zusätzlich nach der Führungskultur gefragt. Auch dazu werden die Stichwörter in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

Tabelle 5
Positive und negative Stichwörter zur Führungskultur

+	-
kooperativ	zu wenig prozessual
lösungsorientiert	nicht durchdacht
kollegial	Entscheidungen sind oft schon im Vorhinein getroffen
durchdacht	kein einheitliches Führungsverständnis
integrativ	Kommunikation
transparent	
Partizipation	

Diese Stichwörter gleichen sich teils mit den Beschreibungen der gesamten Unternehmenskultur ab, sind aber teils aber auch widersprüchlich. Auch über die Führungskultur konnten mehr positive Stichwörter gefunden werden.

In Bezug auf die Kultur wurden auch die Meinungen dazu abgeholt, wie sich die Einführung von Talentmanagement auf die Kultur auswirken könnte und welche Kultur die Mitarbeitenden für ein erfolgreiches Talentmanagement als nötig erachten. Hierbei wurden mehr positive Auswirkungen gesehen (B1: Pos. 102, B6: Pos. 113, B7: Pos. 118, B10: Pos. 156). Diese gleichen sich sehr mit den bereits genannten Vorteilen von Talentmanagement in Kapitel 4.2.3 ab. Die Mitarbeitenden sahen besonders die Klarheit der Auswahlkriterien und warum jemand gefördert wird als positive Auswirkung. Durch Talentmanagement sind die Entscheidungsgrundlagen nachvollziehbar, was Missgunst verhindert (B3: Pos. 118, B7: Pos. 118). Damit verbunden steigert sich auch die Arbeitgebendenattraktivität und das Vertrauen in die Führungskräfte: „... weil es sicher die Unternehmenskultur positiv beeinflussen würde, mit der ganzen, wenn man die Auswirkungen, so ein bisschen mehr Zufriedenheit, mehr Klarheit, Perspektiven, Transparenz, das ist etwas, was sicher die Kultur positiv beeinflusst, plus so die ganze Führungskultur. . .“ (B7: Pos. 118). Zudem agieren Talente auch in einer gewissen Vorbildfunktion und können die Kultur somit stärken (B3: Pos. 116).

Als negativ wurde von einzelnen Personen ein möglicher Konkurrenzkampf gesehen: „Und da würde es wahrscheinlich eine Auswirkung dann haben, dass Mitarbeiter untereinander einen Konkurrenzkampf haben, nicht in Bezug auf die verkauften Produktezahlen, sondern in Bezug auf die Entwicklung, weil man kann das eventuell verbinden mit Wertschätzung und persönlich nehmen das

Ganze.“ (B1: Pos. 102). In Bezug darauf befürchteten die befragten Personen Unruhen und Druck. Um dagegen anzugehen, antwortete eine Führungsperson: „Und dann müssen wir schauen, dass wir nicht plötzlich nur noch von Talent reden, und die, unsere anderen wichtigen Mitarbeitenden, welche täglich auch im Einsatz sind und ganz wichtige Jobs machen, dass wir nicht plötzlich sie vergessen.“ (B5: Pos. 97). Diese Aussage führt auch gleich zur Kultur, welche es gemäss den Befragten braucht.

Als Stichwörter für die Art von Kultur, welche für ein Talentmanagement optimal sein soll, nannten die interviewten Personen: Offenheit, Kommunikation, Begeisterung, Harmonie und Ehrlichkeit.

4.2.6 Das aktuelle Angebot von Raiffeisen Schweiz

In den Interviews wurden ebenfalls die in Kapitel 4.1 beschriebenen Angeboten von RCH vorgestellt und erklärt. Dazu wurde die Meinungen abgeholt. Abbildung 12 zeigt auf, ob diese jeweils eher positiv oder negativ waren.

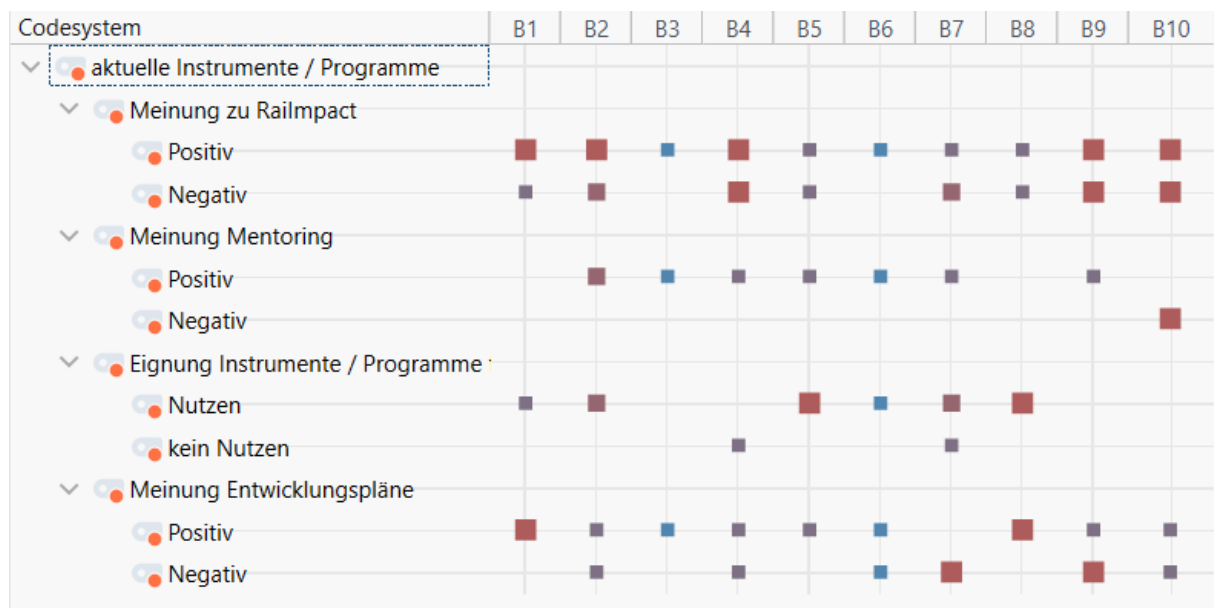


Abbildung 12. Auswertung Code-Matrix-Browser: aktuelle Instrumente / Programme

Zu RAImpact konnten alle Befragten positive Punkte aufzählen und sehen das Angebot als sinnvoll an. Die grösste Kritik, welche dabei aufkam, waren die Aufnahmekriterien für das Programm:

Ich habe einfach Mühe damit, mit diesen Kriterien, weil eine Einstufung von einem Mitarbeiter, ja, kann in den Augen von einer Person oder von einer Führungsperson kann einer gut sein und ein anderer weniger gut und deswegen, ja, was heisst hohes Potential, was heisst Leistung, Kultur mindestens 4, ähm ja, ich glaube die Zugänglichkeit soll aufgrund von anderen Kriterien eigentlich zur Verfü-, also ja zur Verfügung gestellt werden grundsätzlich, genau. (B2: Pos. 106)

Dies bestätigten auch andere interviewte Personen. Sie finden die Bewertung, auf welcher die Aufnahme in das Programm basiert, nicht adäquat oder zu wenig durchdacht (B1: Pos. 118, B4: Pos. 126, B9: Pos. 124, B10: Pos. 174). Zudem kritisierten die Befragten, dass das Programm zu wenig individuell sei (B4: Pos. 124) und sich nur auf eine Weiterentwicklung zu Führungspositionen bezieht. Eine rein fachliche Weiterentwicklung wird dadurch nicht abgedeckt (B7: Pos. 132, B8: Pos. 154-158).

Dem Mentoring-Programm für Führungskräfte standen sie positiver gegenüber. Die Aufnahmekriterien sind ähnlich wie bei RAlmpact, was nochmals kritisiert wurde. Jedoch überwiegen hier die positiven Faktoren deutlich. Führungskräfte erkannten es als Chance für ein Coaching, um sich selbst weiterzuentwickeln (B5: Pos. 125, B6: Pos. 139, B7: Pos. 139-142) und ihre Mitarbeitenden sahen Vorteile für sich, wenn sich die Führungsarbeit verbessert (B2: Pos. 118, B3: Pos. 146, B4: Pos. 134, B9: Pos. 130).

Die Meinungen zum individuellen Entwicklungsplan waren ebenfalls mehrheitlich positiv. Er wird als Instrument angesehen, welches auf die Person zugeschnitten werden kann, Klarheit verschafft, festhält wie konkret vorgegangen wird und jeden Schritt dokumentiert (B2: Pos. 182, B3: Pos. 150, B4: Pos. 138, B6: Pos. 149, B8: Pos. 186, B9: Pos. 136, B10: Pos. 208). Wichtig ist dabei jedoch die Ausführung dessen, was dort festgehalten wurde (B5: Pos. 135-137). Die aus Sicht der Befragten kritischen Punkte an diesem Instrument sind, die effektive Umsetzung der Inhalte (B2: Pos. 137-138), die Schwierigkeit alles richtig zu formulieren, damit es verständlich ist (B7: Pos. 152, B9: Pos. 136) und dass es nicht digital ist (B6: Pos. 149).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die vorgestellten Programme und Instrumente für die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden als nützlich angesehen werden. Sie haben in den Bereichen der Auswahlkriterien und Umsetzung aus Sicht der Befragten jedoch noch Verbesserungspotenzial.

5 Diskussion

Dieses Kapitel diskutiert die Ergebnisse der Arbeit. Dafür werden die Resultate aus der Dokumentenanalyse und den Interviews mit den theoretischen Ansätzen verbunden. Aufgrund dessen kann danach die Hauptfragestellung mit deren Unterfragen beantwortet werden. So ist eine Ausführung der Erkenntnisse und deren Begründungen gewährleistet. Schlussendlich werden daraus Handlungsempfehlungen für die Praxispartnerin abgeleitet. Zuletzt werden die Limitationen der vorliegenden Arbeit aufgezeigt, bevor sie mit einem Fazit abgeschlossen wird.

5.1 Interpretation der Ergebnisse

Ein Blick in die Literatur zeigt, dass das Wort Talent und das Verständnis über Talentmanagement sehr unterschiedlich ausgelegt werden kann (vgl. Kapitel 2.1). Talent kann als besondere Leistungsvoraussetzung in einem bestimmten Gebiet angeschaut werden (Bittlingmaier, 2019), aber auch als spezielle Begabung, welche jede Person in sich hat und somit unternehmerisches Potenzial darstellt (Hehn, 2016). Die Frage ist hierbei, welches Talentverständnis ein Unternehmen pflegt. Lediglich das egalitäre Talentverständnis bezieht sich auf die gesamte Belegschaft. Die anderen Verständnisse meinen nur eine bestimmte vordefinierte Gruppierung der Mitarbeitenden (Ritz & Thom, 2018). Wie aus der Dokumentenanalyse und aus den Interviews zu schliessen ist, hat die RBAR noch kein einheitliches Talentverständnis definiert. Weder in der Strategie noch in der Vision ist diesbezüglich etwas festgelegt. Das Booklet zum KLD gibt vor, welche Faktoren berücksichtigt werden müssen für die Bewertung von Leistung, Unternehmenskultur und Potenzial. Es fehlt aber die Festlegung darauf, bei welcher Bewertung jemand als Talent gilt, inwiefern Bewertungen kalibriert werden, damit sie objektiver sind und wie die RBAR die Begrifflichkeiten auslegt (vgl. Kapitel 4.1). Die Orientierung an Potenzial und Leistung deutet aber auf ein potenzialorientiertes Verständnis hin (Ritz & Thom, 2018). Die Ergebnisse aus den Interviews auf die Frage, wie ein Talent definiert wird, brachten sehr unterschiedliche Antworten hervor. Die Schwerpunkte werden dabei unterschiedlich gesetzt (vgl. Kapitel 4.2.1). Die genannten Beschreibungen deuten aber mehrheitlich auf einen Kulturbeitrag hin. Bei der Talentidentifizierung wird diesem Beitrag grösstenteils eine höhere Wichtigkeit zugeschrieben. Trotzdem soll gemäss den befragten Personen auf Leistung *und* Kulturbeitrag ein Augenmerk gerichtet werden. Als Zielgruppe von Talentmanagement wird mehrheitlich die gesamte Belegschaft genannt. Es soll kein Fokus auf einer bestimmten Altersgruppe liegen. Alle werden für eine Talentidentifizierung in Erwägung gezogen (vgl. Kapitel 4.2.3) und es geht mehr um die Kompetenzen, welche jemand mitbringt (Blass, 2007).

Talentmanagement basiert auf den drei Säulen Kultur, Strategie und Personalpraktiken (Hehn, 2016). Anhand dessen kann das soeben beschriebene Talentverständnis ebenfalls definiert werden, da es eng mit diesen Säulen verbunden ist. Die Kultur und Strategie welche ein Unternehmen hat, wirkt sich zudem auf das Verständnis aus (Gutmann & Gatzke, 2015). Es wird empfohlen, sich an Vision, Leitbild und Strategie zu orientieren (vgl. Kapitel 2.4.2). Die Analyse dieser Orientierungspunkte zeigte, dass die Voraussetzungen dafür geschaffen sind und die Thematik dort bereits aufgenommen wurde (vgl. Kapitel 4.1). Dennoch stellte sich in den Interviews heraus, dass es an der Umsetzung fehlt. Die Mitarbeitenden haben sich bisher nicht mit dem Thema auseinandergesetzt und konnten lediglich ihre ungefähren Vorstellungen eines Talentmanagements nennen. Auch hier gehen die Vorstellungen auseinander und es ist nicht geklärt, wie es bei der RBAR umgesetzt werden soll (vgl. Kapitel 4.2.2). Die Mitarbeitenden fordern daher einen klar definierten Prozess von der Talentidentifizierung bis zur Umsetzung der Entwicklung mit den entsprechenden Hilfsmitteln (vgl. Kapitel 4.2.3). Zudem wurde in der Säule der Personalpraktiken erst wenig unternommen. Für die Dokumentenanalyse fehlten Prozesse der Bindung, Rekrutierung und Nachfolgeplanung der Mitarbeitenden. Dies spiegelt sich auch in den Handlungsfeldern, welche der Arbeitgebendenattraktivitätscheck herausfilterte (vgl. Kapitel 4.1). Die Aussagen in den Interviews ergaben, dass das HR und somit auch die Personalpraktiken als wichtige Schnittstelle im Talentmanagement gesehen werden. Die Wichtigkeit dessen ist somit bewusst (vgl. Kapitel 4.2.3).

Auch die Implementierung von Talentmanagement (vgl. Kapitel 2.2) setzt bei der Talentidentifizierung an (Bittlingmaier, 2019). Nachdem ein Handlungsbedarf analysiert wird, feststeht welche Positionen bald zu besetzen sein könnten und die Kompetenzen für diese Positionen festgelegt werden, braucht es eine Talentidentifizierung (Rosenberger et al., 2021). Als weiterer Implementierungsfaktor gilt, wie das Talentmanagement schlussendlich gemanagt wird. Werden die im vorherigen Abschnitt erwähnten Handlungsfelder definiert, müssen für sie immer wieder neue Ziele abgeleitet werden und dementsprechende Massnahmen definiert werden (Bittlingmaier, 2019). Dafür muss Talentmanagement anhand der beschriebenen Kennzahlen in Kapitel 2.4.4 messbar gemacht werden. So kann der Erfolg der Massnahmen beurteilt werden (Rosenberger et al., 2021). Dies zeigt nochmals die Wichtigkeit der Strategie auf. Von ihr ausgehend können die nötigen Prozesse und Programme für eine erfolgreiche Umsetzung bestimmt werden (Bittlingmaier, 2019). Das führt wieder zur 3. Säule im Talentmanagement und zur Notwendigkeit zurück, dass innerhalb dieser die Prozesse festgelegt werden, wie in den vorherigen Abschnitten beschrieben (Hehn, 2016). Somit spricht das auch für die Erwartungen der Mitarbeitenden bei der Einführung von Talentmanagement. Sie wünschen sich gemäss den Ergebnissen aus den Interviews (vgl. Kapitel 4.2.3) besonders Transparenz und Klarheit. Die zuvor festgelegten Kriterien, Prozesse, Ziele und Programme sollen für alle ersichtlich und nachvollziehbar gemacht werden.

Die Führungskräfte nehmen eine wichtige Rolle in der Einführung sowie der Umsetzung von Talentmanagement ein. Zum einen haben sie eine Vorbildfunktion und müssen hinter den eingeführten Strategien und Prozessen stehen (Vollrath, 2018). Andererseits haben ihre Bewertung und Gedankenführung in Bezug auf die Talentidentifikation und Entwicklung der Mitarbeitenden einen grossen Einfluss auf den Erfolg des Talentmanagements. Führungskräfte haben den direkten Kontakt zu den Mitarbeitenden und ihr Verhalten spiegelt sich in der Zufriedenheit ihres Teams (Bittlingmaier, 2019). Das Organigramm der RBAR (vgl. Kapitel 4.1) zeigt die vielen verschiedenen Teams innerhalb des Unternehmens auf. Mit acht Führungspersonen machen sie einen Fünftel der Belegschaft aus und haben somit einen verhältnismässig hohen Anteil und Einfluss. Das bedeutet allerdings, dass sich acht Personen über die festzulegenden Prozesse einig sein müssen. Dies zeigt sich auch in der Analyse der Strategie innerhalb der Dokumentenanalyse (vgl. Kapitel 4.1). Dort ist als Ziel festgelegt, dass ein einheitliches Führungsverständnis entwickelt werden soll. Es wird folglich daran gearbeitet. Dieses gemeinsame Verständnis braucht es auch für eine faire Bewertung der Mitarbeitenden innerhalb des KLDs. Die Bewertungskriterien müssen von den Führungskräften deckungsgleich verstanden werden, damit sie verglichen werden können. Dazu dient der Review Circle, welcher eine Kalibrierung der Bewertungen vorsieht. Besteht aber schon vorher ein gleiches Verständnis, fällt diese Kalibrierung einfacher (vgl. Kapitel 4.1). Um eine Führungskraft in dieser Rolle zu bestärken, gibt es von RCH ein Mentoring-Programm. In den Interviews wurden Mitarbeitende ohne Führungsfunktion nach ihren Erwartungen an die eigene Führungskraft innerhalb des Talentmanagements gefragt (vgl. Kapitel 4.2.4). Sie wiesen ihr die Aufgaben der Gesamtkoordination zu. Die Führungskraft soll die Gesamtübersicht behalten und den Prozess managen. Aus ihrer Sicht hat die vorgesetzte Person die Aufgabe die Mitarbeitenden regelmässig abzuholen und dadurch die Talente erkennen zu können. In diesem Austausch forderten die Mitarbeitenden von ihren Führungskräften ein offenes, ehrliches Feedback, um sich weiterentwickeln zu können. Darüber, wer der beiden Parteien wann die aktivere Rolle einnimmt, waren sich die Befragten jedoch nicht einig. Wie von Vollrath (2018) beschrieben, übernehmen die Vorgesetzten eine Coachingrolle für ihre Mitarbeitenden (vgl. Kapitel 2.4.1).

Auch die Mitarbeitenden und somit potenziellen Talente tragen viel zu einem Talentmanagement bei. Sie sollten miteinbezogen werden und sich an Entscheidungen beteiligen können. Zudem ist für sie wichtig, dass sie über Beschlüsse informiert werden (Rosenberger et al., 2021). Dazu gehört das Miteinbeziehen in die Implementierung von Talentmanagement (Bittlingmaier, 2019). Verlassen gute Mitarbeitende das Unternehmen, kann es essentiell sein, sich im Positiven von ihnen zu trennen und mit ihnen in Kontakt zu bleiben (Rosenberger et al., 2021). Diese Empfehlung ergeben auch die Ergebnisse des Arbeitgebendenattraktivitätschecks im Sinne eines Alumni-Managements (vgl. Kapitel 4.1). Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass solche

Personen wieder zurück zum Unternehmen kommen (Rosenberger et al., 2021). Trotzdem dürfen auch an die Mitarbeitenden Erwartungen gestellt werden. Talente sollen eine führende Rolle in ihrer eigenen Entwicklung einnehmen und müssen die geforderten Leistungen erbringen und ihr Potenzial unter Beweis stellen (Vollrath, 2018). Dass die Mitarbeitenden der RBAR das selbst ebenfalls erkannt haben, zeigen ihre Antworten in den Interviews darauf, welche Rolle sie in ihrer eigenen Entwicklung einnehmen wollen (vgl. Kapitel 4.2.3). Sie wissen, dass es herausragende Leistungen, Eigeninitiative, Motivation und der Wille sich weiterzuentwickeln braucht. Nur so erreichen sie die gute Bewertung im KLD. Sie wird benötigt, um als Talent zu gelten, einen Entwicklungsplan zu erhalten und beispielsweise ins Entwicklungsprogramm RAImpact aufgenommen zu werden (vgl. Kapitel 4.1).

Diese soeben beschriebenen Einstellungen sind auch eine Kulturfrage. Es muss nach einer unterstützenden Unternehmenskultur gelebt werden. Dies hat Einfluss auf das Denken und Handeln aller Mitarbeitenden und auf ihren Umgang mit Talenten (Bittlingmaier, 2019). Genau das beschreibt auch die 1. Säule im Talentmanagement (Hehn, 2016). Die Kultur der RBAR wird von den Befragten zwar als offen, familiär und wertschätzend bezeichnet, jedoch kamen auch negative Punkte auf. Es fehlt offenes Feedback, oft wollen Personen keine Verantwortung übernehmen, die Kulturen der Standorte sind sehr unterschiedlich, die Kommunikation gestaltet sich schwierig und es wird zu wenig effektiv umgesetzt (vgl. Kapitel 4.2.5). Diese negativen Kulturbeschreibungen sprechen gegen eine Unternehmenskultur, welche für Talentmanagement förderlich ist. Die Führungskultur wird mit den Worten kooperativ, lösungsorientiert, kollegial, integrativ und transparent mehrheitlich positiv beschreiben. Dennoch werden auch hier negative Stichworte wie zu wenig prozessual und nicht einheitlich genannt. Diese Voraussetzungen sind für ein Talentmanagement nicht optimal. Es zeigt sich hier wieder die Problematik der fehlenden Prozesse (vgl. Kapitel 4.2.5). Wird ein Talentmanagement eingeführt, bringt das eine Leistungskultur mit sich (Dotzauer et al., 2021). Die Mitarbeitenden wurden daher gefragt, wie sich Talentmanagement auf die Kultur der RBAR auswirken könnte. Die überwiegende Meinung dazu ist positiv. Durch begründete Entscheidungsgrundlagen entsteht weniger Missgunst und es begünstigt Klarheit. Beschlüsse können nachvollzogen werden, was die RBAR zu einer attraktiven Arbeitgeberin macht und die Mitarbeitenden mehr an sie bindet. Das würde zudem viel der negativ geäußerten Kritik an der Kultur wettmachen. Als negative Folge wurde ein möglicher Konkurrenzkampf genannt. Dieser belebt aber die soeben erwähnte Leistungskultur. Grundsätzlich sehen die Befragten in der Kultur gute Voraussetzungen für die Einführung eines erfolgreichen Talentmanagements (vgl. Kapitel 4.2.5).

Um Talente identifizieren zu können, braucht es ein einheitliches Vorgehen, damit es überhaupt nachvollziehbar ist (Gutmann & Gatzke, 2015). Wie aus der Dokumentenanalyse hervorging, nutzt die RBAR dafür den KLD. Dieses System ist vergleichbar mit dem klassischen Modell, der Potenzial-Performance-Matrix (vgl. Kapitel 2.3.1). Beide beziehen sich auf die Leistung

und das Potenzial und die Einteilung der Mitarbeitenden wird als Matrix dargestellt. Die Matrix des KLDs zeigt aber gleich die weiterführenden Schritte auf, wie es im Potenzial-Performance Portfolio der Fall ist (vgl. Kapitel 2.3.2). Es wird zusätzlich auf der Achse der Leistung der Kulturbeitrag miteingerechnet. Dies weist wiederum auf das Kompetenz-Performance-Modell hin (vgl. Kapitel 2.3.3). Im KLD besteht jedoch zwischen allen drei Faktoren eine Verbindung, was in diesem Modell nicht der Fall ist. Somit kann festgehalten werden, dass das KLD von RCH, welches die RBAR umsetzt Teile aus allen vorgestellten Modellen beinhaltet.

Die RBAR hat die Möglichkeit verschiedenste Programme und Instrumente von RCH für die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden in Anspruch zu nehmen. In der Dokumentenanalyse wurden drei von ihnen genauer betrachtet (vgl. Kapitel 4.1) und die Mitarbeitenden in den Interviews dazu befragt (vgl. Kapitel 4.2.6). Bei RAlimpact geht es darum, jemanden in eine Führungsposition weiterzuentwickeln, wenn diese Person im KLD eine bestimmte Bewertung erreicht. Genau dieser Punkt wurde von den Befragten kritisiert. Sie finden diese Kriterien für die Aufnahme in das Programm nicht durchdacht, da die Bewertungen von den Führungspersonen anders gehandhabt werden. Zudem geht es lediglich um eine Weiterentwicklung der Hierarchie entlang, was auf ein hierarchieorientiertes Talentverständnis (Ritz & Thom, 2018) hindeutet. Gesamthaft wird RAlimpact aber als sinnvoll angesehen, aufgrund der Möglichkeit in eine Führungsposition weiterentwickelt zu werden. Ähnliches gilt für das Mentoring-Programm. Die Aufnahmekriterien sind vergleichbar mit den Kriterien von RAlimpact, jedoch auf die FS 3 und 4 bezogen. Führungspersonen sehen darin eine gute Chance für ein umfassendes Coaching und können damit viel für ihre eigene Führungsaufgabe lernen. Dort müssen sie, wie bereits erwähnt, ebenfalls eine Coachingrolle einnehmen (vgl. Kapitel 2.4.1). Davon profitieren auch die Mitarbeitenden und sehen es daher auch als Vorteil für sich (vgl. Kapitel 4.2.6). Beim individuellen Entwicklungsplan handelt es sich um Dokument, welches als Instrument und Hilfsmittel für die Festhaltung der Entwicklungsschritte gilt. Es wurde von den Befragten auch als das angesehen. Hier liegt die Problematik laut ihnen aber noch an der definitiven Umsetzung der darin festgehaltenen Punkte (vgl. Kapitel 4.2.6).

5.2 Beantwortung der Forschungsfragen

Nachdem alle Ergebnisse zusammengetragen und miteinander in Verbindung gebracht wurden, erfolgt nun die Beantwortung der in der Einleitung erläuterten Fragestellungen.

5.2.1 Hauptfragestellung

Die Hauptfragestellung dieser Arbeit lautet: *Was muss die Raiffeisenbank Aare-Rhein bei der Einführung und Umsetzung eines Talentmanagements für dessen Erfolg beachten?*

In Kapitel 2.4 wurden die Erfolgsfaktoren für ein Talentmanagement aufgegriffen. An ihnen orientiert sich auch die Beantwortung dieser Frage. Möchte die RBAR ein Talentmanagement einführen, muss sie zuvor einige Punkte definieren. Dazu gehört die Rollen- und Aufgabenverteilung unter HR, Führungskräften und Talenten, wie die Mitarbeitenden eingebunden werden sollen, welche Zahlen für die Messbarkeit des Erfolgs miteinbezogen werden und wie die Nachteile, welche Talentmanagement mitbringen könnte, verhindert werden könnten. Die für den Erfolg wichtige Orientierung an Vision, Leitbild und Strategie setzt die RBAR bereits um. Dort ist die Thematik weitgehend verankert und muss sich nun auf die Kultur ausbreiten. Wie all dies umgesetzt werden soll, wird vertiefter in den Handlungsempfehlungen (Kapitel 5.3) beschrieben.

5.2.2 Unterfragestellung 1

Welche Erwartungen haben die Mitarbeitenden und Führungskräfte der Raiffeisenbank Aare-Rhein an ein Talentmanagement?

Da Mitarbeitende und Führungskräfte wie soeben erwähnt in den Prozess eingebunden werden sollen, müssen auch ihre Erwartungen an ein Talentmanagement abgeholt werden. Diese hat die Stichprobe, wie in Kapitel 4.2.3 ersichtlich, in den Interviews geäußert. Dabei sticht besonders heraus, dass die Befragten Klarheit und Transparenz erwarten. Diese Punkte soll das Talentmanagement mit sich bringen. Zurückführend auf die Beantwortung der Hauptfragestellung sollen Prozesse geschaffen werden, welche für alle gelten und somit transparent sind. Somit kann auch der Forderung nach mehr Förderung und Umsetzung nachgegangen werden und es ist klar, welches Hilfsmittel, Instrument oder Programm wann genutzt werden kann. Entscheidungen können nachvollziehbar gemacht werden, was die Kultur der RBAR fördert. Führungskräfte wissen aufgrund dieser Prozesse auch wie sie vorgehen müssen. Das erleichtert ihnen den Führungsalltag.

5.2.3 Unterfragestellung 2

Wie kann das aktuelle Talentmanagement-Angebot von Raiffeisen Schweiz im Talentmanagement der Raiffeisenbank Aare-Rhein eingebettet werden?

Um die Antworten auf die vorhergehenden Fragestellungen umzusetzen, können auch die in der Dokumentenanalyse beschriebenen RAlimpact- und Mentoring-Programme und der individuelle Entwicklungsplan in die Prozesse miteinbezogen werden. Sie werden von den Befragten als sinnvoll angesehen. Die beiden Programme könnten wie auch von den Entwickelnden vorgesehen als Anschlusslösung an eine dementsprechende KLD-Bewertung genommen werden. Dafür muss die RBAR ihren KLD-Prozess jedoch noch weiterentwickeln, was in den Handlungsempfehlungen noch aufgegriffen wird. Der Entwicklungsplan kann für alle Talente genutzt werden, da er sämtliche Entwicklungsschritte festhält und unabhängig von den Programmen ist. Diese können aber ein Teil

von ihm sein. Hierbei muss der genaue Prozess zum Umgang mit dem Entwicklungsplan von der RBAR noch festgehalten werden.

5.3 Handlungsempfehlungen

Innerhalb des Arbeitgebendenattraktivitätscheck wurden der RBAR bereits verschiedene Handlungsempfehlungen abgegeben (vgl. Kapitel 4.1). In diesem Kapitel wird nun darauf eingegangen, was die Autorin der Praxispartnerin als nächste Schritte empfiehlt für die Implementierung und Umsetzung eines Talentmanagements.

Die Haupteckdaten für die RBAR, welche aus dieser Arbeit gezogen werden kann, ist, dass es noch viel zu definieren gibt. Es fehlen verschiedenste Prozesse und somit auch Klarheit für die Mitarbeitenden, wie sie weiterentwickelt werden. Das könnte auch ein Grund für die Fluktuation der letzten Jahre sein (vgl. Kapitel 4.1). Wenn sich die Belegschaft der RBAR vergrößert und weiterentwickelt, sollte dies auch mit der 3. Säule des Talentmanagements, den Personalpraktiken (Hehn, 2016), passieren. Dazu gehören Prozesse zur Rekrutierung, Bindung und Nachfolgeplanung. Es ist beispielsweise unklar, wie die zu besetzenden Positionen eruiert werden, was für das Talentmanagement ein grundlegender Schritt ist. Zudem wissen Führungskräfte nicht, wie sie damit umgehen sollen, wenn eine Entwicklung bei der RBAR nicht umgesetzt werden kann und zum Beispiel extern weitergeschaut werden müsste.

Ebenfalls definiert werden muss ein gemeinsames Talentverständnis. Damit verbunden braucht es eine Festlegung darauf, nach welchen Kriterien ein Talent definiert werden kann. Die Führungskräfte müssen sich Gedanken darüber machen, welche Art von Talentverständnis verfolgt werden soll. Dabei spielen verschiedenste Faktoren wie Fachkräftemangel, zu besetzende Positionen und die Kultur eine Rolle. Der bereits vorhandene KLD-Prozess weist auf ein potenzialorientiertes Talentverständnis hin. Darin wird das Personal nach Leistung, Kulturbeitrag und Potenzial beurteilt. Diese Beurteilung wird aber von Mitarbeitenden und Führungskräften als zu subjektiv angesehen. Aus diesem Grund müssen die Führungskräfte genau festlegen, was welche Beurteilung bedeutet, damit diese untereinander vergleichbar sind. Sie müssen definieren, was jemand machen oder von sich zeigen muss, um eine bestimmte Beurteilung erreichen zu können. Somit kann auch bestimmt werden, ab wann jemand als Talent gilt. Dabei wäre es sinnvoll dies innerhalb des Review-Circles anzugehen, da dort der benötigte Raum für die Kalibrierung besteht. Als Orientierung sind die im KLD-Booklet sogenannten Aspekte nützlich. Schlussendlich können die Ergebnisse daraus auch den Mitarbeitenden kommuniziert werden, um den Bewertungsprozess transparent zu halten.

Im gesamten Talentmanagement-Prozess braucht es eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen HR, Führungskräften und Mitarbeitenden. So können sich die

verschiedenen Parteien die Verantwortung nicht gegenseitig zuschieben, wie es oft das Problem ist (Jäger & Lukasczyk, 2009). Das HR sollte den Führungskräften die nötigen Instrumente und Hilfsmittel zur Verfügung stellen und nimmt eine begleitende Rolle ein. So können die Führungskräfte eine Talentidentifizierung vornehmen. Die Mitarbeitenden haben dabei die Aufgabe ihre Leistungen abzurufen und ihr Potenzial zu zeigen. Werden sie als Talent identifiziert, liegt es bei der Führungskraft mithilfe des HRs die weiteren Schritte einzuleiten und anhand des Entwicklungsplanes festzulegen, wie die Weiterentwicklung erfolgen soll. Dabei werden die Mitarbeitenden idealerweise miteinbezogen. Stehen die nächsten Schritte fest, sollte auch definiert sein, was von den Mitarbeitenden und was von den Führungskräften initiiert werden muss für die Weiterentwicklung. So ist klar, wer wann aktiv oder passiv handeln muss. Der aktuelle Stand sollte immer wieder festgehalten werden durch die Führungskräfte. Das HR kontrolliert dies regelmässig und bietet im gesamten Prozess Unterstützung.

Damit der Entwicklungsplan einheitlich eingesetzt wird, muss auch hier ein Prozess definiert werden. Es sollten alle Schritte, verbunden mit einem zeitlichen Rahmen, festgehalten werden. Bei Änderungen erfolgt eine entsprechende Dokumentation. Als mögliche Entwicklungsschritte können auch RAlimpact und das Mentoring-Programm genutzt werden. Besteht ein ausgereifter KLD-Prozess, sind die Aufnahmekriterien für diese Programme gerechtfertigt.

Um die in Kapitel 2.5 beschriebene Diskrepanz zwischen dem, was Talente wollen und dem, was Organisationen bieten, einschränken zu können, sollten Mitarbeitende in den Prozess miteinbezogen werden (vgl. Kapitel 2.4.3). Dies passiert zum einen wenn das in den vorherigen Abschnitten beschriebene Vorgehen umgesetzt wird. Andererseits könnte aber eine Arbeitsgruppe für die Einführung von Talentmanagement gegründet werden. Mitarbeitende, welche interessiert sind und etwas beitragen wollen, können sich melden und somit beteiligen.

Der Fokus dieser Arbeit liegt aus naheliegenden Gründen durchgehend auf den Talenten. Dies sollte nicht auch im Unternehmen der Fall sein. Ist das Talentverständnis nicht egalitär, müssen die anderen Mitarbeitenden ebenfalls berücksichtigt werden. Es sollte nicht ausschliesslich von Talenten die Rede sein. Ansonsten empfinden andere Mitarbeitenden keine Wertschätzung mehr ihnen gegenüber. Um das zu verhindern, könnten gewisse Bestandteile eines egalitären Talentverständnis miteinbezogen werden. Dafür kann beispielsweise der Entwicklungsplan eingesetzt werden. Auch leistungsschwache Mitarbeitende, welche daher nicht als Talent gelten, würde man dadurch fördern. Für sie kann der Entwicklungsplan genauso eingesetzt werden, da dieser unabhängig von der Bewertung geeignet ist. Das macht aber nur Sinn, wenn die entsprechenden Mitarbeitenden auch die Motivation dafür mitbringen. Ein mögliches Ziel, welches im Plan für sie festgelegt werden könnte, wäre als Talent identifiziert zu werden. Somit würde der Prozess für

Talentmanagement wie in einem zirkulärem Prozess dort wieder ansetzen und eine Förderung aller Mitarbeitenden könnte erzielt werden. Dies braucht zwar viele Ressourcen der Führungskräfte, bringt aber auch viel Wertschätzung gegenüber allen mit sich.

Damit gemessen werden kann, ob die vorhergehenden Handlungsempfehlungen nutzbringend sind, müssen Kennzahlen zur deren Messung definiert werden. So kann festgestellt werden, ob das gesamte Talentmanagement den Zweck erfüllt. Einer Bank stehen dafür verschiedenste Kennzahlen wie die Kostenstelle der Ausbildungen, Fluktuationen oder die Dauer einer Stellenbesetzung zur Verfügung. Dies sollte in regelmässigen Abständen überprüft werden. Schlussendlich kann so der Erfolg von Talentmanagement nachgewiesen werden.

5.4 Limitationen

Nach genauerer Betrachtung des methodischen Vorgehens und den daraus entstandenen Ergebnissen wird die Arbeit nun kritisch hinterfragt.

In der durchgeführten Dokumentenanalyse hätten noch mehr strategische Dokumente zur Personalplanung oder festgelegte Prozesse hinzugezogen werden können, um mehr auf das strategische Handeln der Bank eingehen zu können. Jedoch fehlen viele Prozesse, weshalb die bestehenden allein noch nicht genügend aussagekräftig und zu komplex für das Verständnis sind. Eventuell hätten sich daraus aber Erkenntnisse für diese Arbeit ergeben können.

Auch in der Konstruktion der beiden Interviewleitfäden sind Limitationen enthalten. Die gestellten Fragen hätten noch mehr theoriebezogen sein dürfen, um in den Ergebnissen einen besseren Vergleich von Theorie und Praxis herstellen zu können. Sie waren sehr allgemein formuliert, was dementsprechend unspezifische Antworten mit sich brachte, welche teils nicht mit der hergeleiteten Theorie erklärt werden konnten. Zudem hätten noch mehr Faktoren von Talentmanagement miteinbezogen werden können. Beispielsweise könnte genauer auf den Einfluss der Unternehmenskultur eingegangen werden oder beschrieben werden, wie Talentmanagement mit der Karriere- und Laufbahnplanung zusammenhängt. Diese Themen wurden bewusst weggelassen, um den Rahmen der Arbeit einzuhalten. Talentmanagement ist sehr umfassend und hat innerhalb eines Unternehmens viele thematische Schnittstellen, weshalb nicht alles behandelt werden konnte. Es gibt zahlreiche, weitere Aspekte von Talentmanagement, auf welche in zukünftigen Forschungen genauer eingegangen werden könnte.

5.5 Fazit

Abschliessend kann über Talentmanagement bei der Raiffeisenbank Aare-Rhein gesagt werden, dass ein Bewusstsein für die Wichtigkeit der Thematik vorhanden ist. Vieles wurde schon

angestossen, muss jedoch noch ausgearbeitet, definiert und insbesondere umgesetzt werden. Die Handlungsfelder dafür wurden in Kapitel 5.3 beschrieben.

Die Ergebnisse dieser Arbeit verdeutlichen die Relevanz von Talentmanagement und zeigen auf, dass es für die Praxispartnerin ein wichtiges Instrument sein kann, um einen entscheidenden Vorteil im einleitend beschriebenen *War for Talents* zu haben. Zudem können Mitarbeitende so zielgerichtet und individuell gefördert werden und ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Es braucht transparente und klare Prozesse damit sich HR, Führungskräfte und Mitarbeitende ihrer Rolle bewusst sind. Die wichtigste Ressource, die Mitarbeitenden, werden somit in den Fokus gesetzt.

Literaturverzeichnis

- Arbeitgeber Banken. (2024). *Arbeitsmarktindex für die Bankbranche*. Verfügbar unter <https://www.arbeitgeber-banken.ch/dienstleistungen/arbeitsmarktindex-fur-die-bankbranche>
- Bittlingmaier, T. (2019). *Talent Management erfolgreich implementieren: In 10 Schritten zur nachhaltigen Employee Experience* (1. Aufl.). Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group.
- Blass, E. (2007). *Talent management: Maximising talent for business performance: executive summary*. Chartered Management Institute.
- Delahaye, S., Hübbe, E. & Riener, J. (2018). *Trust in Talent—Warum mitarbeiterorientierte Unternehmen erfolgreicher sind*. Kienbaum Consultants International GmbH. Verfügbar unter https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2019/05/New_Kienbaum_Talent_Managment_Studie_2018_Trust_in_Talent.pdf
- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2>
- Dotzauer, A., Queitsch, M. & Söhner, W. (2021). *Talent-Management am Beispiel der Automobilwirtschaft: Impulse für erfolgreiche Mitarbeiterbindung und -entwicklung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32777-4>
- Duden. (2024). In *Duden*. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Talent>
- Echterhoff, G., Hussy, W., & Schreier, M. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Berlin Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-34362-9>
- Eaux, C. & Henrich, F. (2011). *Strategisches Talent-Management: Talente systematisch finden, entwickeln und binden* (M. T. Meifert, Hrsg.). Freiburg, Berlin, München: Haufe.
- Fastenroth, L., Hübbe, E., Quante, L., Rohmer, D. & Weber, J. (2020). *Engaging Talent—Potenzialträger binder und entwickeln*. Kienbaum Consultants International GmbH. Verfügbar unter <https://www.kienbaum.com/de/publikationen/engaging-talent/>
- Flick, U. (2021). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (10. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Gutmann, J. & Gatzke, E. (2015). *Talentmanagement: Mit zahlreichen Arbeitshilfen und Literaturtipps* (1. Aufl.). Freiburg, München: Haufe.
- Hehn, S. von. (2016). *Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Hiekel, A. & Neymanns, T. S. (2010). *Talent Management—Der Status Quo*. meta five - human performance consulting. Verfügbar unter https://www.meta-five.com/download/fachartikel/Talent_Management_Studie_meta_five.pdf
- Hoffmann, N. (2018). *Dokumentenanalyse in der Bildungs- und Sozialforschung: Überblick und Einführung*. Beltz Juventa.
- HR Business Partner RB. (2023). *Ergebnisse Arbeitgeberattraktivitäts-Check Raiffeisenbank Aare-Rhein*.
- Human Resources. (2023). *Gruppenweites Mentoring-Programm*.
- Jäger, W. & Lukasczyk, A. (Hrsg.). (2009). *Talent Management: Strategien, Umsetzung, Perspektiven* (1. Aufl.). Köln: Luchterhand.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31468-2>
- Mollet, A. (2023). Talentmanagement ist Kompetenzmanagement. *NZZ Jobs*. Verfügbar unter <https://jobs.nzz.ch/ratgeber/artikel/1009/talentmanagement-ist-kompetenzmanagement>
- Personio. (2024). *War for Talents: Definition, Ursachen, 3 top Strategien*. Verfügbar unter <https://www.personio.de/hr-lexikon/war-for-talents/>
- Raiffeisen Schweiz HRM. (o. J.-a). *Booklet Kontinuierlicher Leistungsdialog*.
- Raiffeisen Schweiz HRM. (o. J.-b). *Individueller Entwicklungsplan*.
- Raiffeisen Talent Development. (2023). *RAIimpact—Booklet*.
- Raiffeisenbank Aare-Rhein. (o. J.-a). *Fluktuationsübersicht*.
- Raiffeisenbank Aare-Rhein. (o. J.-b). *KLD-Zeitstrahl*.
- Raiffeisenbank Aare-Rhein. (o. J.-c). *Strategische Landkarte*.
- Raiffeisenbank Aare-Rhein. (o. J.-d). *Vision / Leitbild*.
- Raiffeisenbank Aare-Rhein. (2023). *Betreuungskonzept Raiffeisenbank Aare-Rhein*.
- Raiffeisenbank Aare-Rhein. (2024a). *Die einzigartige Bankengruppe*. Raiffeisen. Verfügbar unter <https://www.raiffeisen.ch/aare-rhein/de/ueber-uns/organisation/die-einzigartige-bankengruppe.html>
- Raiffeisenbank Aare-Rhein. (2024b). *Geschichte*. Raiffeisen. Verfügbar unter <https://www.raiffeisen.ch/aare-rhein/de/ueber-uns/ihre-bank-vor-ort/ihre-raiffeisenbank-aare-rhein-stellt-sich-vor/geschichte.html>

- Raiffeisenbank Aare-Rhein. (2024c). *Leitbild und Vision*. Raiffeisen. Verfügbar unter <https://www.raiffeisen.ch/aare-rhein/de/ueber-uns/ihre-bank-vor-ort/ihre-raiffeisenbank-aare-rhein-stellt-sich-vor/vision-und-leitbild.html>
- Raiffeisenbank Aare-Rhein. (2024d). *Aufbau-Organisation*.
- Ritz, A. & Thom, N. (Hrsg.). (2018). *Talent Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-19100-9>
- Rosenberger, B., Kreil, K. & Bankl, M. (2021). Sicher in die Zukunft – strategisches Talentmanagement macht es möglich (2. Aufl.). In B. Rosenberger (Hrsg.), *Modernes Personalmanagement: Strategisch—Operativ—Systemisch* (S. 43–59). Wiesbaden: Springer Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-10317-0>
- Sinelli, P. (2015). *Kompetenzorientiertes Talent Management im öffentlichen Sektor: Kantonale Fallstudien zum Aufbau und Umsetzungsprozess in einem sich wandelnden Personalwesen* (1. Aufl.). Bern: Haupt Verlag.
- Vollrath V. (2018). *Arbeitswelt der Zukunft: Trends - Arbeitsraum - Menschen - Kompetenzen*. In Fortmann, H. R., & Kolocek, B. (Hrsg.). Wiesbaden: Springer Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20969-8>

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Beschreibung der fünf Funktionsstufen (FS) bei Raiffeisen	7
Tabelle 2 Beschreibung der Stichprobe der Interviews	25
Tabelle 3 Ergebnisse der Dokumentenanalyse	28
Tabelle 4 Positive und negative Stichworte zur Kultur	39
Tabelle 5 Positive und negative Stichworte zur Führungskultur	40

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Drei Säulen des Talentmanagements. Eigene Darstellung, angelehnt an Hehn (2016) ...	11
Abbildung 2. Leistung-Potenzial-Matrix. Eigene Darstellung angelehnt an Bittlingmaier (2019)	15
Abbildung 3. Potenzial-Performance-Portfolio. Eigene Darstellung angelehnt an Rosenberger et al. (2021)	16
Abbildung 4. Kompetenzmodell: Der Zusammenhang von Potenzial, Performance und Kompetenz (Gutmann & Gatzke, 2015).....	17
Abbildung 5. Auswertung Code-Matrix-Browser: Rolle Leistung und Beitrag Unternehmenskultur	33
Abbildung 6. Vorstellungen von Talentmanagement der Mitarbeitenden Teil 1	35
Abbildung 7. Vorstellungen von Talentmanagement der Mitarbeitenden Teil 2	36
Abbildung 8. Vorstellungen von Talentmanagement der Mitarbeitenden Teil 3	37
Abbildung 9. Auswertung Code-Matrix-Browser: Zielgruppe Talentmanagement	38
Abbildung 10. Auswertung Code-Matrix-Browser: Drittparteien	38
Abbildung 11. Auswertung Code-Matrix-Browser: Rolle Führungskraft	39
Abbildung 12. Auswertung Code-Matrix-Browser: aktuelle Instrumente / Programme.....	41

Anhang

Anhang A

Interviewleitfaden Mitarbeitende

Hallo! Willkommen beim Interview und bereits jetzt schon vielen Dank für Deine Mithilfe. Wie Du sicherlich weißt, bin ich Studentin an der FHNW und studiere Angewandte Psychologie. Im Rahmen meiner Bachelorarbeit möchte ich untersuchen, welche Anforderungen unsere Mitarbeitenden und Führungskräfte an ein Talentmanagement haben. Dies herauszufinden ist auch Ziel dieses Interviews.

Das Interview dauert zwischen 45 und 60 Minuten und Deine Daten werde ich selbstverständlich vertraulich behandeln. Die Daten aus dem Interview werde ich anonymisieren und die Aufnahme nach der Transkription löschen. Bist du damit einverstanden, wenn ich dir zu diesem Thema einige Fragen stelle und das Interview aufnehme?

Das Interview ist in verschiedene Blöcke aufgeteilt. Der grobe Ablauf des Interviews ist wie folgt: Das Verständnis über Talentmanagement, die Identifizierung und Definition eines Talents, die Erwartungen an Talentmanagement, die Rolle der Führungskraft, der Einfluss der Kultur und die aktuellen Angebote.

Lasse Dich nicht irritieren, wenn ich Fragen stellen, welche Du bereits im Redefluss beantwortet hast oder wir schon ausserhalb dieses Interviews besprochen haben. Gewisse Punkte sind für mich besonders wichtig und ich möchte damit einen zusätzlichen Aspekt erfragen und hervorheben können. Bei der Beantwortung der Fragen gibt es kein richtig oder falsch bzw. zu viel oder zu wenig. Wenn du eine Frage nicht verstehst, darfst du gerne nachfragen, damit wir das gleiche Verständnis schaffen können.

Hast du noch Fragen zum Interview? Dann würden wir jetzt mit der Aufnahme starten.

Oberkonstrukt	Fragen	Check	Weiterführende Fragen	Quelle
Identifizierung und Definition eines Talents	Was muss deiner Meinung nach ein Talent mitbringen?	Eigenschaften	Sollten diese Talente bestimmte ausgeprägte Persönlichkeitseigenschaften mitbringen?	Kapitel 2.1.1
	Wie würdest du ein Talent identifizieren?	eigene Identifikation		Kapitel 2.3

	Welche Rolle spielt deiner Meinung nach die Leistung für die Definierung eines Talents?	Gewichtung Leistung	Was könnte nebst der Arbeitsleistung für die Definierung eines Talents berücksichtigt werden?	Kapitel 2.3
	Welche Rolle spielt deiner Meinung nach der Beitrag zur Unternehmenskultur für die Definierung eines Talents?	Gewichtung Kultur der Person		Kapitel 2.3
	Wie definierst du jemanden, der Potential hat?	Voraussetzungen für Potential		Kapitel 2.3
	Welche Instrumente kennst du, um Talente zu identifizieren? Bitte beschreibe diese.	Kontinuierlicher Leistungsdialog	Was hältst du davon?	Kapitel 2.3
	Abschlussfrage: Kommt dir noch etwas in den Sinn zur Identifizierung von Talenten?			
Oberkonstrukt	Fragen	Check	Weiterführende Fragen	
Verständnis von Talentmanagement	Wie definierst du für dich Talentmanagement?	Definition oder Aufklärung, was es beinhalten könnte		Kapitel 2.1.2
	Welche Ziele verfolgt für dich das Talentmanagement?	Persönliche Ziele von Talentmanagement		Kapitel 2.1.2
	Warst du schon einmal in ein Talentmanagement eingebunden?	Erfahrungen	Wie war das? Welche Rolle hattest du?	Dokumentenanalyse Kapitel 4.1
	Wie fühlst du dich in deiner Entwicklung unterstützt?	Übergang zu Erwartungen	Was ist gut, wo bräuchtest du konkret mehr?	Dokumentenanalyse Kapitel 4.1
	Abschlussfrage: Möchtest du noch etwas zum Verständnis über Talentmanagement anfügen?			
Oberkonstrukt	Fragen	Check	Weiterführende Fragen	

Erwartungen / Wünsche an Talentmanagement	Was denkst du, kann der Nutzen eines Talentmanagements sein?	Nutzen, Karriereziele	Kommen dir noch weitere Vorteile in den Sinn? Was könnte das bei dir in Bezug auf deine Karriere auslösen?	Kapitel: 2.4
	Was könnten Nachteile von Talentmanagement sein?	Nachteile	Sonst noch etwas?	Kapitel 2.4.5
	Was müsste bei der Einführung eines Talentmanagements bei der RBAR beachtet werden, damit es akzeptiert wird?	Einführungsprozess, Wünsche davon	Was ist dir bei der Einführung wichtig?	Kapitel 2.2
	Wie sehen deine konkreten Vorstellungen eines Talentmanagements aus?	Erwartungen, Karriereziele erreichen		Kapitel 2.1.2
	Was wäre dir an einem Talentmanagement besonders wichtig?	Schwerpunkte, Hoffnungen, Bedürfnisse		Kapitel 2.4.3
	Wer denkst du, wären die Zielgruppen eines Talentmanagements bei der RBAR?	Zielgruppe	Wieso eignet sich genau diese Zielgruppe dafür?	Dokumentenanalyse Kapitel 4.1
	Welche Rolle nimmst du in deiner eigenen Entwicklung ein?	Rolle in der Organisation und Rolle als Individuum	Was tust du für deine Entwicklung innerhalb des TM?	Kapitel 2.4.3
	Was braucht es für dich, dass ein Talentmanagement als erfolgreich angesehen werden kann?	Erfolgsfaktoren	Wann ist ein Talentmanagement erfolgreich?	Kapitel 2.4
	Abschlussfrage: Hast du noch andere Erwartungen an ein Talentmanagement, welche du äussern möchtest?			
Oberkonstrukt	Fragen	Check	Weiterführende Fragen	
Rolle der Führungskraft	Was erwartest du in Bezug auf deine Entwicklung von deiner Führungskraft?	Erwartungen an Führungskraft		Kapitel 2.4.1

	Welche Rolle soll deine Führungskraft in deiner Entwicklung einnehmen?	Rollenaufteilung, Verantwortungen	Was darf die Führungskraft von dir erwarten?	Kapitel 2.4.1
	Welche anderen Schnittstellen wünschst du dir in diesem Prozess?	Drittpersonen		Kapitel 2.4.1
	Abschlussfrage: Gibt es sonst noch etwas, was du in Bezug auf die Führungskraft anfügen möchtest?			
Oberkonstrukt	Fragen	Check	Weiterführende Fragen	
Einfluss der Kultur	Wie würdest du die Kultur der RBAR beschreiben?	positive und negative Punkte		Kapitel 2.1.2, 2.4.2 / Dokumentenanalyse Kapitel 4.1
	Wie würde sich ein Talentmanagement Programm auf die Kultur auswirken?	Wettbewerb, Kampf um Stellen, Nachfolgeregelungen gehen nicht auf	Egal ob positiv oder negativ: Warum? Was denkst du über den Wettbewerb untereinander?	Kapitel 2.1.2, 2.4.2 / Dokumentenanalyse Kapitel 4.1
	Inwiefern kann unsere Kultur die Entwicklung eines Talentes fördern oder auch hemmen?	Einfluss unserer Kultur	Welche Kultur braucht es für ein erfolgreiches Talentmanagement?	Kapitel 2.1.2, 2.4.2 / Dokumentenanalyse Kapitel 4.1
	Abschlussfrage: Kommt dir sonst noch etwas in Bezug auf die Kultur in Verbindung mit Talentmanagement in den Sinn?			
Oberkonstrukt	Fragen	Check	Weiterführende Fragen	
aktuelles Angebot an Programmen und Instrumenten	Was weißt du über RailImpact?	Falls nicht bekannt: aufzeigen Falls bekannt: nächste Frage		Dokumentenanalyse Kapitel 4.1

	Wie stehst du zum Programm RailImpact? Würdest du teilnehmen?	Meinung, Teilnahme	Wieso? Was denkst du über den zeitlichen Aufwand? Wie siehst du die verschiedenen Schnittstellen?	Dokumentenanalyse Kapitel 4.1
	Was weißt du über die Mentoring Programme?	Falls nicht bekannt: aufzeigen Falls bekannt: nächste Frage		Dokumentenanalyse Kapitel 4.1
	Inwiefern ordnest du diese Programme als förderlich für deine Entwicklung ein?	Meinung	Gibt es andere wirkungsvolle Instrumente?	Dokumentenanalyse Kapitel 4.1
	Hast du schon einmal einen Entwicklungsplan von Raiffeisen gesehen oder einen eigenen erhalten?	Falls nicht bekannt: aufzeigen Falls bekannt: nächste Frage	Was hältst du von diesem Instrument? Wie war das für dich?	Dokumentenanalyse Kapitel 4.1
	Wo siehst du den Nutzen eines Entwicklungsplanes, welche Schwierigkeiten?	Vor- und Nachteile Entwicklungsplan		Dokumentenanalyse Kapitel 4.1
	Abschlussfrage: Kommt dir noch etwas zu den aktuellen Angeboten betreffend Talentmanagement und Entwicklung in den Sinn?			
Somit sind wir am Ende unseres Interviews. Vielen herzlichen Dank, dass du dir Zeit genommen hast. Hast du noch Fragen an mich? Falls ich bei der Analyse noch Rückfragen hätte, würdest du mir noch zur Verfügung stehen?				

Anhang B

Interviewleitfaden Führungskräfte

Hallo! Willkommen beim Interview und bereits jetzt schon vielen Dank für Deine Mithilfe. Wie Du sicherlich weißt, bin ich Studentin an der FHNW und studiere Angewandte Psychologie. Im Rahmen meiner Bachelorarbeit möchte ich untersuchen, welche Anforderungen unsere Mitarbeitenden und Führungskräfte an ein Talentmanagement haben. Dies herauszufinden ist auch Ziel dieses Interviews.

Das Interview dauert zwischen 45 und 60 Minuten und Deine Daten werde ich selbstverständlich vertraulich behandeln. Die Daten aus dem Interview werde ich anonymisieren und die Aufnahme nach der Transkription löschen. Bist du damit einverstanden, wenn ich dir zu diesem Thema einige Fragen stelle und das Interview aufnehme?

Das Interview ist in verschiedene Blöcke aufgeteilt. Der grobe Ablauf des Interviews ist wie folgt: Das Verständnis über Talentmanagement, die Identifizierung und Definition eines Talents, die Erwartungen an Talentmanagement, die Rolle der Führungskraft, der Einfluss der Kultur und die aktuellen Angebote. Du beantwortest die Fragen aus Sicht einer Führungsperson.

Lasse Dich nicht irritieren, wenn ich Fragen stellen, welche Du bereits im Redefluss beantwortet hast oder wir schon ausserhalb dieses Interviews besprochen haben. Gewisse Punkte sind für mich besonders wichtig und ich möchte damit einen zusätzlichen Aspekt erfragen und hervorheben können. Bei der Beantwortung der Fragen gibt es kein richtig oder falsch bzw. zu viel oder zu wenig. Wenn du eine Frage nicht verstehst, darfst du gerne nachfragen, damit wir das gleiche Verständnis schaffen können.

Hast du noch Fragen zum Interview? Dann würden wir jetzt mit der Aufnahme starten.

Oberkonstrukt	Fragen	Check	Weiterführende Fragen	Quelle
Identifizierung und Definition eines Talents	Was muss deiner Meinung nach ein Talent mitbringen?	Eigenschaften	Sollten diese Talente bestimmte stark ausgeprägte Persönlichkeitseigenschaften mitbringen?	Kapitel 2.1.1
	Wie identifizierst du als Führungskraft die Talente unter deinen Mitarbeitenden?	eigene Identifikation		Kapitel 2.3
	Welche Rolle spielt deiner Meinung nach die Leistung für die Definierung eines Talents?	Gewichtung Leistung		Kapitel 2.3

	Welche Rolle spielt deiner Meinung nach der Beitrag zur Unternehmenskultur für die Definierung eines Talents?	Gewichtung Kulturbeitrag der Mitarbeitenden		Kapitel 2.3
	Wie definierst du jemanden, der Potential hat?	Voraussetzungen für Potential		Kapitel 2.3
	Welche Instrumente kennst du bereits, um Talente zu identifizieren?	Kenntnis über Möglichkeiten, KLD	Inwiefern unterstützen dich diese Instrumente in der Identifikation von Talenten der Mitarbeitenden?	Kapitel 2.3
	Abschlussfrage: Kommt dir noch etwas in den Sinn zur Identifizierung von Talenten?			
Oberkonstrukt	Fragen	Check	Weiterführende Fragen	
Verständnis von Talentmanagement	Wie definierst du für dich Talentmanagement?	Definition oder Aufklärung, was es beinhalten könnte		Kapitel 2.1.2
	Welche Ziele verfolgt für dich das Talentmanagement?	Persönliche Ziele von Talentmanagement		Kapitel 2.1.2
	Abschlussfrage: Möchtest du noch etwas zum Verständnis über Talentmanagement anfügen?			
Oberkonstrukt	Fragen	Check	Weiterführende Fragen	
Erwartungen / Wünsche an Talentmanagement	Was denkst du, kann der Nutzen eines Talentmanagements sein?	Nutzen, Mitarbeiterbindung, Unternehmensziele erfüllen	Kommen dir noch weitere Vorteile in den Sinn?	Kapitel 2.4
	Was würde dir ein Talentmanagement in Bezug auf deine Führungsaufgabe bringen?	Nutzen für Führungskräfte explizit		Kapitel 2.4
	Was könnten Nachteile von Talentmanagement sein?	Nachteile	Sonst noch etwas?	Kapitel 2.4.5

	Was müsste bei der Einführung eines Talentmanagements bei der RBAR beachtet werden, damit es akzeptiert wird?	Einführungsprozess, Wünsche davon		Kapitel 2.2
	Wie sehen deine konkreten Vorstellungen eines Talentmanagements aus?	Erwartungen		Kapitel 2.4.3
	Was sollte ein Talentmanagement enthalten, sodass es dich in deinem Führungsalltag unterstützen würde?	Schwerpunkte		Kapitel 2.4.3
	Wer denkst du, wären die Zielgruppen eines Talentmanagements bei der RBAR?	Für wen ausgerichtet	Wieso? Siehst du Personen in deinem Team als Talent an? Wieso?	Dokumentenanalyse Kapitel 4.1
	Was braucht es für dich, dass ein Talentmanagement als erfolgreich angesehen werden kann?	Erfolgsfaktoren	Wann ist ein Talentmanagement erfolgreich?	Kapitel 2.4
	Abschlussfrage: Hast du noch andere Erwartungen an ein Talentmanagement, welche du äussern möchtest?			
Oberkonstrukt	Fragen	Check	Weiterführende Fragen	
Rolle Führungskraft	Was erwartest du als Führungskraft in Bezug auf die Leistung von einem Talent?	Erwartungen an Talent, Eigenverantwortung	Was erwartest du, sobald jemand aus deinem Team in das Programm aufgenommen wird?	Kapitel 2.1.1
	Welche Rolle möchtest und musst du als Führungskraft in der Entwicklung eines Talentes einnehmen?	Rollenaufteilung, Verantwortungen		Kapitel 2.4.1
	Welche anderen Schnittstellen wünschst du dir in diesem Prozess?	Drittpersonen		Kapitel 2.4.1

	Abschlussfrage: Gibt es sonst noch etwas, was du in Bezug auf deine Rolle als Führungskraft anfügen möchtest?			
Oberkonstrukt	Fragen	Check	Weiterführende Fragen	
Einfluss der Kultur	Wie würdest du die Kultur der RBAR beschreiben?	positive und negative Punkte		Kapitel 2.1.2, 2.4.2/ Dokumentenanalyse Kapitel 4.1
	Wie würdest du die Führungskultur der RBAR beschreiben?	Führungskultur		Kapitel 2.1.2, 2.4.2/ Dokumentenanalyse Kapitel 4.1
	Wie würde sich ein Talentmanagement Programm auf die Kultur auswirken?	Wettbewerb, Kampf um Stellen, Nachfolgeregelungen gehen nicht auf	Egal ob positiv oder negativ: Warum? Was denkst du über den Wettbewerb untereinander?	Kapitel 2.1.2, 2.4.2/ Dokumentenanalyse Kapitel 4.1
	Welche Kultur braucht es, damit das Talent Management Programm bei der RBAR erfolgreich sein kann?	Art der Kultur		Kapitel 2.1.2, 2.4.2/ Dokumentenanalyse Kapitel 4.1
	Abschlussfrage: Kommt dir sonst noch etwas in Bezug auf die Kultur in Verbindung mit Talentmanagement in den Sinn?			
Oberkonstrukt	Fragen	Check	Weiterführende Fragen	
aktuelles Angebot an Programmen und Instrumenten	Was weißt du über RailImpact?	Falls nicht bekannt: aufzeigen Falls bekannt: nächste Frage		Dokumentenanalyse Kapitel 4.1
	Wie stehst du zum Programm RailImpact? Würdest du jemanden aus deinem Team anmelden?	Meinung, Teilnahme	Wieso? Was denkst du über den zeitlichen Aufwand? Wie siehst du die	Dokumentenanalyse Kapitel 4.1

			verschiedenen Schnittstellen?	
	Was weißt du über die Mentoring Programme?	Falls nicht bekannt: aufzeigen Falls bekannt: nächste Frage		Dokumentenanalyse Kapitel 4.1
	Inwiefern würden sich diese Instrumente innerhalb eines TM-Programms eignen?	Meinung	Kennst du noch andere wirkungsvolle Instrumente?	Dokumentenanalyse Kapitel 4.1
	Was weißt du über Entwicklungspläne bei Raiffeisen?	Falls nicht bekannt: aufzeigen Falls bekannt: nächste Frage	Was hältst du von diesem Instrument? Wie war das für dich?	Dokumentenanalyse Kapitel 4.1
	Wo siehst du den Nutzen eines Entwicklungsplanes, welche Schwierigkeiten?	Vor- und Nachteile Entwicklungsplan		Dokumentenanalyse Kapitel 4.1
	Abschlussfrage: Kommt dir noch etwas zu den aktuellen Angeboten betreffend Talentmanagement und Entwicklung in den Sinn?			
Somit sind wir am Ende unseres Interviews. Vielen herzlichen Dank, dass du dir Zeit genommen hast. Hast du noch Fragen an mich? Falls ich bei der Analyse noch Rückfragen hätte, würdest du mir noch zur Verfügung stehen?				

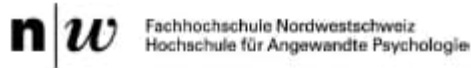
Anhang C

Postskriptum Interviews

Interview Setting	Interviewer:in	Datum	Ort	Beginn	Dauer	Nr.
ruhiges Sitzungszimmer	Janina Dubi	21.03.2024	Sitzungszimmer 2, Bad Zurzach	10 Uhr	44 min	1
ruhiges Sitzungszimmer	Janina Dubi	21.03.2024	Sitzungszimmer 2, Bad Zurzach	11 Uhr	41 min	2
ruhiges Sitzungszimmer	Janina Dubi	21.03.2024	Sitzungszimmer 5, Bad Zurzach	13.30 Uhr	45 min	3
ruhiges Sitzungszimmer	Janina Dubi	26.03.2024	Sitzungszimmer 3, Leuggern	15.00 Uhr	36 min	4
ruhiges Sitzungszimmer	Janina Dubi	27.03.2024	Sitzungszimmer 5, Bad Zurzach	10.00 Uhr	42 min	5
ruhiges Sitzungszimmer	Janina Dubi	27.03.2024	Sitzungszimmer 5, Bad Zurzach	11.00 Uhr	59 min	6
ruhiges Sitzungszimmer	Janina Dubi	27.03.2024	Sitzungszimmer 5, Bad Zurzach	14.30 Uhr	34 min	7
ruhiges Sitzungszimmer	Janina Dubi	27.03.2024	Sitzungszimmer 5, Bad Zurzach	16.00 Uhr	61 min	8
ruhiges Sitzungszimmer	Janina Dubi	28.03.2024	Sitzungszimmer 5, Bad Zurzach	9.30 Uhr	42 min	9
ruhiges Sitzungszimmer	Janina Dubi	28.03.2024	Sitzungszimmer 5, Bad Zurzach	11 Uhr	50 min	10

Interviewsituation (Umwelteinflüsse, Personen, Setting)	Besondere Vorkommnisse während des Interviews	Verhalten der Interviewerin	Verhalten der interviewten Person	Ergänzende Informationen zur interviewten Person	Sonstiges	Nr.
teils erhöhte Lautstärke in der Schalterhalle	keine	nervös, hat sich aber gelegt	sehr interessiert, manchmal Fragen nicht richtig verstanden	Stv. Leiter einer Abteilung, arbeitet aber selbst dort	/	1
ruhiges Zimmer	keine	gute Interaktion	konzentriert, viel Auskunft	/	/	2
manchmal hört man, wenn Personen durchlaufen oder miteinander reden	keine	langsam müde	manchmal zögerlich mit Antworten oder nicht das gleiche Verständnis	/	/	3
ruhiges Zimmer	keine	gestresst, Kopfschmerzen	kränkelt, daher schnell durchgeführt	/	/	4
ruhiges Zimmer	keine	normal, etwas Kopfschmerzen	bezieht sich manchmal auf Dinge, welche ausserhalb des Interviews besprochen wurden	VBL hat nur Führungskräfte unter	/	5
ruhiges Zimmer	einmal lenkt ein Traktor draussen ab	aufmerksam zugehört, gegen Schluss wurde es schwieriger, da sehr ausführlich erzählt	erzählt sehr ausschweifend und benutzt viele Beispiele, welche anonymisiert werden müssen oder gar nicht verwendet werden können	/	/	6
ruhiges Zimmer	keine	aufmerksam zugehört	manchmal hat der eigene Laptop sie abgelenkt	selbst ein mögliches Talent plus aktuell Führungskraft	/	7
ruhiges Zimmer	keine	Aufmerksamkeit nahm langsam ab	Hat viele Fragen in eine unerwartete Richtung beantwortet, was schwierig für das gemeinsame Verständnis war	/	/	8
ruhiges Zimmer	einmal hupte es von aussen	Aufmerksam zugehört	hat viel geredet und erzählt	Lehrabgänger in Weiterbildung	/	9
ruhiges Zimmer	Unruhe auf der Strasse draussen	gute Diskussionen	gute Diskussionen	wenig Führungserfahrung	/	10

Anhang D

Einverständniserklärung Interviews

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Arbeit zur Erarbeitung der Grundlagen für ein Talentmanagement-Konzept bei der Raiffeisenbank Aare-Rhein

Studienverantwortung: Janina Dubi

Kontaktinformation: Studiengang Bachelor Angewandte Psychologie der FHNW, Bachelorarbeit FS 2024, Betreuung durch Rahel Gugerli, Riggensbachstrasse 16, 4600 Olten

Informationen zur Studie

Im Rahmen dieses qualitativen Forschungsprojekts führe ich eine Befragung zu einem Talentmanagement-Konzept bei der Raiffeisenbank Aare-Rhein durch. Ich möchte damit das Verständnis und die Erwartungen darüber abholen.

Teilnahme

Ihre Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von 45 bis 60 Minuten, welches aufgezeichnet wird. Dir werden Fragen zum Thema Talentmanagement gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Du hast jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Du hast ebenfalls das Recht, deine Einwilligung zu widerrufen, und deine personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Dein Name oder andere Informationen zu Deiner Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Dein Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, wo sie mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden.

Einverständnis

Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet. Ich gebe mein Einverständnis, an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

Unterschriften

Interviewte Person	Unterschrift	Datum
Interviewende Person	Unterschrift	Datum

Anhang E

Transkriptionsausschnitte Interviews

	11	[0:04:34.3] B: (...) ja, es kann ja auch jemand sein, der von Aussen her reinkommt, oder. Ähm, die Identifik-, also ja, was soll ich sagen, äh, ich meine, was gibt die Kultur schlussendlich vor. Ein Teil ist so die gegebene Kultur, das sind so ein bisschen vorhandene Werte, oder. Ich denke, hat ja vieles auch mit unserem Genossenschaftsmodell zu tun. Das andere ist dann halt wirklich, bewegt und-, also weisst du, ist jemand bereit, ja auch diese Kultur anzunehmen. Für Talentbereitschaft, sage ich jetzt mal, ist für mich die kulturelle Frage, die steht hier nicht zwingend im Vordergrund, sondern ich glaube das geht schon in erster Linie um Persönlichkeit, auch so ein bisschen das Verhalten, das muss nicht nur im kulturellen Bereich sein, und halt auch so ein wenig die Leistungs- und Einsatzbereitschaft.	..kleine Wichtigkeit
	12	[0:05:29.2] I: Wie würdest dann du jemanden definieren, der Potential hat?	
	13	[0:05:33.5] B: Potential ist jemand, der bereit ist, auch seinen persönlichen Lernrucksack zu füllen, also der auch bereit ist, an seiner eigenen Weiterbildung zu arbeiten. Wo du halt einfach merkst, dass da jemand auch wirklich bereit ist, die Bank auch wirklich weiterzubringen, oder. Und ich denke, das merkst du. Das merkst du an verschiedenen Sachen, das merkst du am Verhalten, das merkst du, wie sich jemand einbringt, ob jemand Möglichkeiten nutzt, beispielsweise an Projekten auch mitarbeitet. Ist jemand nur auf seinen eigenen Bereich fokussiert, das wäre für mich jetzt nicht primär das, also ich denke das merkst du, das merkt man schon.	..Potential Mitarbeitende
	14	[0:06:23.4] I: Welche Instrumente kennst du dann bereits, um Talente zu identifizieren?	
	15	[0:06:29.1] B: (...) Meinst du das jetzt auf speziell Raiffeisen bezogen?	
	16	[0:06:35.0] I: Beispielsweise. Aber es kann auch andere Möglichkeiten geben.	
	17	[0:06:38.2] B: Also ich denke, das eine sind sicher mal auch Gespräche, welche mit dem Vorgesetzten stattfinden, oder. Seien dies Bilas-Gespräche, ähm, bei uns ganz sicher der KLD, Puls-Check-Gespräch schlussendlich auch, ähm auch One-to-ones mit mir, wo ich mir ja mit jedem, wo ich ein Gespräch führe, ich sage jetzt nicht einstufen, ja aber trotzdem ja auch eine Meinung zu jemandem bilde, und denke aus dem heraus, das ist jetzt natürlich nicht unbedingt ein Instrument, du hast ja eigentlich die Frage nach dem Instrument gestellt, also eben, ich sage nochmal, das Eine ist halt wirklich mal das, was jemand on the job macht, oder, was in dem Sinn ja auch gut messbar ist. Und das Andere ist halt wirklich aus unserer Potentialbeurteilung heraus, oder, welche wir haben, welche ja auch ein Bestandteil von unserem KLD-Prozess ist.	..KLD
	18	[0:07:41.4] I: Beispielsweise der kontinuierliche Leistungsdialog	
	19	[0:07:43.5] B: Genau	
	20	[0:07:45.4] I: Das ist ja die Unterstützung, genau. Kommt dir sonst noch gerade etwas in den Sinn zu der Identifizierung von Talent?	
	21	[0:07:53.1] B: Ja, ich denke sicher auch noch, wenn man ein wenig sieht, es ist jemand, der nebst der Bank sich auch sonst noch ein wenig engagiert, oder, also Engagement, wo halt jemand auch ausserhalb von der Bank eingeht, also, weisst du, übernimmt irgendwo jemand eine Vorstandstätigkeit in einem Verein, ist er beispielsweise in einem Cevi dabei, wie du es beispielsweise machst, übernimmt jemand ein politisches Amt, schlussendlich auch. Ich denke immer ein Talent hat schlussendlich auch selbst ein wenig in der Hand, sich als Talent	..anderes

		zu präsentieren.
	22	[0:08:30.5] I: Also, dass es eigentlich auch eine gewisse Eigenverantwortung ist, um auf sich aufmerksam zu machen.
...anderes	23	[0:08:34.5] B: Es ist eine gewisse Eigenverantwortung schlussendlich sicher auch dabei, ja. Ich denke, wenn sich jemand nicht bemerkbar machen würde, dann wäre er, in Führungszeichen, ja auch nur Durchschnitt. Also das nur kann man weglassen, und Durchschnitt nochmal, soll nicht eine Wertung sein, weil wir brauchen ja Mitarbeitende, wo wir einfach auch wissen, dass sie ihren Job machen.
	24	[0:08:58.0] I: Danke. Dann kommen wir schon zum Verständnis von Talentmanagement: Wie definierst du für dich Talentmanagement?
...Definition	25	[0:09:06.9] B: Also wenn man es mal identifiziert hat, ist wichtig, dass man an einem Talent auch so ein wenig den Weg aufzeigen kann, und ähm, ich meine für mich ist immer auch sein Purpose natürlich ein Bestandteil nachher auch von Talentmanagement. Also wie können wir jemanden beispielsweise auch einbinden in Projekte. Also für mich wäre es wirklich dann auch Einbindung in Projekte, in Sachen, welche die Bank auch weiterbringen, ähm, welche einem Talent auch die Möglichkeit geben, Fähigkeiten aufzuzeigen, welche du vielleicht im Tagesgeschäft drin nicht hast. Ich denke, Projekte beispielsweise, strategische Themenstellungen, oder. Wie vernetzt kann jemand dann schlussendlich auch denken.
	26	[0:09:58.3] I: Ja, den Überblick über alles
	27	[0:09:59.8] B: Überblick halt auch ein bisschen über das Ganze, so ein bisschen halt wirklich auch das Big Picture, und nicht nur von seinem Bereich, oder.
	28	[0:10:07.1] I: Über den Tellerrand hinaus
	29	[0:10:08.3] B: Über den Tellerrand hinaus
	30	[0:10:09.8] I: Gut. Welche Ziele verfolgt für dich ein Talentmanagement?
...Ziele	31	[0:10:14.0] B: Ähm, vor allem auch nebst dem Fördern von Mitarbeitenden auch das Halten von Mitarbeitenden, aber auch das Rekrutieren von Mitarbeitenden. Ich bin überzeugt, dass gute Führungskräfte schlussendlich wirklich auch wieder gute Leute nachziehen können und in die Bank reinbringen. Und wenn man gegen Aussen auch visibel macht, wie bei uns Mitarbeitende entwickelt werden, glaube ich eben auch, dass das auch eine gewisse Strahlkraft hat ausserhalb von der Bank.
	32	[0:10:50.5] I: Könnte man zusammenfassen in Mitarbeiterförderung, Mitarbeiterbindung, aber eben auch das On-Boarding und Arbeitgeberattraktivität, welche das Ziel davon wäre
...Ziele	33	[0:10:59.5] B: Ja, unbedingt
	34	[0:11:02.1] I: Dann willst du sonst noch etwas anfügen über das Verständnis von Talentmanagement?
...Konkrete Vorstellungen TM	35	[0:11:08.7] B: (...) ja, also, ich glaube einfach, es ist, schlussendlich ist es ein Thema, wo wir uns selber ja auch noch mehr entwickeln müssen, oder. Nochmal, es reicht für mich nicht, ein Talent einfach zu identifizieren, das haben wir schnell mal gemacht, oder. Das andere ist natürlich immer auch so ein

..Konkrete Vorstellungen TM	Beispielaussagen	<p>bisschen die Frage vom Perspektiven aufzeigen, und da müssen wir vielleicht auch ein wenig über den Tellerrand hinaus schauen. Wir wissen vielleicht, um ein Beispiel zu geben, dass, wir wissen vielleicht, schau bei einer anderen Raiffeisen, nicht x Kilometer entfernt, aber so ein bisschen je nach dem umliegend, kommt immer etwas darauf an, wo unser Netzwerk ist, das dort auch eine spannenden Funktion frei wird oder werden könnte, wo wir sagen, schau wir wollen dich nicht verlieren, aber wenn du dich weiterentwickeln willst, werden wir dir über die nächsten zwei, drei Jahre vielleicht diese Funktion noch nicht anbieten können. Also entweder ist jemand bereit zu warten oder sagt dann, nein ich mache diesen Schritt, oder. Aber ich glaube, das gehört für mich eben auch noch ein wenig dazu, dass wir nicht nur das Gärtli-Denken haben, auch wir selber als Bankwelt</p>
		36 [0:12:20.7] I: Innerhalb von der Gruppe denken
		37 [0:12:22.2] B: Innerhalb von der Gruppe denken, ja.
		38 [0:12:24.5] I: Wenn man jetzt so ein bisschen an die Erwartungen und Wünsche an ein Talentmanagement, wenn wir das jetzt bei uns einführen würden, denkst, was denkst du könnte der Nutzen von Talentmanagement sein?
..Nutzen Unternehmen TM		39 [0:12:34.4] B: Der Nutzen für uns als Bank ist natürlich, dass unsere Mitarbeitenden merken, dass wir wirklich ein spannender und attraktiver Arbeitgeber sind. Das machst du nicht einfach jetzt nur weil du ein BGM (unv.) einführt oder weil, ich sage jetzt mal, ein paar Früchte hinstellst oder weil du einen Beitrag leistest an ein Abo oder weil ein flexibles Arbeitszeitmodell vorhanden ist, das sind ja alles Sachen, die ja irgendwo so ein bisschen vorausgesetzt sind, oder. Ich glaube schlussendlich macht es das aus, ja.
		40 [0:13:06.3] I: Das Fördern und Fordern
		41 [0:13:08.2] B: Fördern, Fordern, ich glaube auch, dass Mitarbeitende grundsätzlich entwickelt werden wollen. Und dann gibt es aber auch welche, wo wir auch wissen, dass es ihnen wohl ist in einer Funktion so wie es ist, und das müssen wir eben auch respektieren, oder.
		42 [0:13:26.7] I: Was würde dir als Führungskraft dann ein Talentmanagement bringen?
..Nutzen / Unterstützung Führung		43 [0:13:31.4] B: (...) als Führungskraft, gut ich meine jetzt als eigentlich oberster Verantwortlicher bringt es irgendwann vielleicht mal meinen Nachfolger.
		44 [0:13:44.3] I: Siehst du sonst noch andere Vorteile?
..Nutzen Mitarbeitende TM		45 [0:13:47.7] B: ähm, Perspektive halt auch für Mitarbeitende, dass sie sehen, dass sie in einem Umfeld sind, wo man dem Beachtung schenkt.
		46 [0:13:58.5] I: Kann es auch etwas sein, was es dir vielleicht einfacher macht, deine direkten Mitarbeitenden weiterzuentwickeln, oder wie siehst du es da?
..Konkrete Vorstellungen TM		47 [0:14:07.6] B: (...) hmm, das ist vielleicht noch schwierig, weil ich glaube das hängt halt sehr wieder von der jeweiligen individuellen Führungskraft ab, oder. Aber ich glaube wichtig ist, dass unsere Führungskräfte, unser Führungsgremium versteht, dass wir eine Organisation haben, wo man wirklich auch Talent weiterentwickeln will. Talentmanagement heisst halt nicht nur, sie bei uns zu halten, sondern sie halt wirklich weiterzuentwickeln, das kann halt auch mal ausserhalb von der eigenen Organisation sein. Und die Gefahr ist natürlich, dass wenn du ein gutes Talent hast, dass du es nur bis zu einem bestimmten Grad entwickeln willst, weil du vielleicht plötzlich Bedenken hast, ah

		das sagt ja jemand an meinem Stuhl.
	48	[0:14:54.6] I: Das man wie die Perspektiv-, diesen Wechsel auch einnehmen kann.
	49	[0:14:57.7] B: Man muss Perspektiv-, der Perspekti-, also ich sage es einfach, oder, am liebsten wäre mir ja, dass alle Mitarbeitenden meinen Job wollen.
	50	[0:15:08.5] I: (...) je nach dem, ja (lacht) so dass jeder eigentlich so weit sich weiterentwickeln will
..Konkrete Vorstellungen TM	51	[0:15:17.0] B: Ja natürlich, dass du ein Umfeld hast, eine Kultur, wo es erlaubt, bessere Leute als dich selber eigentlich auch zu haben, und nicht Angst zu haben, das nur weil sich jetzt jemand entwickelt, jemand plötzlich auch besser ist, das ist ja gut, oder. Ich glaube nur so werden wir als Organisation auch besser.
	52	[0:15:34.0] I: Gut. Spannend
	53	[0:15:35.7] B: Wenn wir Leute entwickeln, die besser sind als wir selber, meine besser heisst, ist ja sowieso, das ist relativ, oder, ich meine was heisst besser, äh, ich kann vielleicht jemandem aufzeigen, was es braucht an einem Talent, beispielsweise, oder. Den Weg, wie ich ihn vielleicht gemacht habe, es muss nicht der richtige Weg sein, aber ich weiss mindestens, was es braucht, teilweise ist es natürlich auch Glück, am richtigen Ort, am richtigen Platz.
	54	[0:16:04.9] I: (lacht) braucht es manchmal auch. Was müsste bei der Einführung von einem Talentmanagementkonzept jetzt bei unserer Raiffeisenbank beachtet werden, damit es auch akzeptiert wird von allen?
..Einführung TM	55	[0:16:15.7] B: gute Kommunikation und halt wirklich das Aufzeigen von Sinn und Zweck.
	56	[0:16:21.9] I: auch eine gewisse Transparenz
	57	[0:16:23.9] B: also bestmögliche Transparenz, oder.
	58	[0:16:29.0] I: Wie sehen dann deine konkreten Vorstellungen von einem Talentmanagement aus?
..Konkrete Vorstellungen TM	59	[0:16:34.3] B: Es geht so in diese Richtung, wo wir jetzt auch miteinander natürlich schon entwickelt haben und auch schon diskutiert haben, oder. Es geht da so ein bisschen, das eine ist mal, nur schon mal im Rahmen vom KLD haben wir ja mal definiert, welches sind Talente. Was wir noch nicht definiert haben, ist, was wir mit ihnen machen. Wir müssen einfach noch einen besseren Plan haben, auch hier einen Plan und ein Prozess, wo jemand, wo wir sagen, schau du bist ein Talent bei uns, ihm wirklich auch strukturiert den Weg aufzeigen können, oder. Unsere Schwierigkeit ist ja im Moment eigentlich die, oder, wenn wir jetzt von jemandem wissen, er will in die Führung, dann müssen wir aufzeigen können, was sind heute unsere Führungsmöglichkeiten, welche wir überhaupt haben. Aber wir wissen ja nicht bei einem von unseren Führungskräften, ist er dann in mehr als drei Monaten noch hier. Und wir müssen ihm halt auch aufzeigen können zwischendurch, dass es auch ein wenig Geduld braucht.
	60	[0:17:39.7] I: Also halt auch klar kommunizieren, wenn man mal warten muss.
	61	[0:17:43.2] B: Ja

..HR	}	haben wir ja auch die Visibilität vom, von dem personalverantwortlichen Bereich jetzt ja auch ganz bewusst auf ein anderes Level gehoben, oder. Um wirklich halt dem Thema Führung und Entwicklung und alles was rund um HR Themen herum zu tun hat, halt einfacher gerechter zu werden, oder.
		88 [0:25:04.7] I: Gut, gibt es sonst noch etwas, was du in Bezug auf die Rolle der Führungskraft anfügen möchtest?
		89 [0:25:10.5] B: Nein, ich glaube, das, was ich sagen wollte, habe ich bereits platziert.
		90 [0:25:15.9] I: Dann ist die Kultur natürlich auch ein Einflussfaktor auf das Ganze. Wie würdest du allgemein einmal die Kultur von der Raiffeisenbank Aare Rhein beschreiben?
..Positiv	}	91 [0:25:24.4] B: (...) grundsätzlich erlebe ich eine offene Kultur, ich bin der Meinung, die Mehrheit bringt wirklich auch die Bereitschaft und den Willen mit, diese weiterzuentwickeln. Ähm, was ich noch nicht so einschätzen kann, ist, und das ist halt auch ein kulturelles Thema, wieviel wird das, das wird man aber nie vermeiden können, halt quasi auf dem Gang noch erzählt, wo ich sagen muss, es wäre doch gut, wenn das den Weg auch an einen anderen Ort finden würde. Das hat dann schlussendlich mit Vertrauen, denke ich halt auch in die gesamte Bankleitung und in alle Führungskräfte, zu tun, und ich denke, an diesem Punkt werden wir wahrscheinlich immer noch ein wenig arbeiten müssen. Ich bin zwar der Meinung, das hätte sich in diesem Jahr, wo ich da bin, ähm, in punkto Offenheit schon nochmal um einen Schritt nach vorne entwickelt, ähm, ich glaube aber da ist noch mehr drin.
..Negativ	}	
		92 [0:26:36.9] I: Das ist natürlich sehr verankert über die letzten Jahren
		93 [0:26:41.0] B: Ja, aber weisst du, nicht verankert im Sinn von, dass ich das Gefühl habe, ich bin da auf, weisst du, quasi, ein sehr konservatives Klima gestossen, im Gegenteil, von Anfang her, ich meine, ich mag mich an meinen ersten Arbeitstag erinnern, habe ich, bin ich auf sehr of-, also mein Eindruck war, ich stosse auf viel Offenheit, und das ist schonmal, glaube ich, ein ganz wichtiger Schritt ja auch, oder. Wäre ich auf ein Klima gestossen, wo, ich meine, wo ich merke, man arbeitet gegeneinander und nicht miteinander, und man ist nicht offen für Veränderungen, das hätte es wahrscheinlich schwieriger gemacht. Aber ich glaube wir sind heute nach einem Jahr schon auf einem sehr sehr guten Level.
..Positiv	}	
		94 [0:27:33.8] I: Wie würdest du dann die Führungskultur bei uns beschreiben?
..Negativ	}	95 [0:27:37.3] B: (...) Ich sage es jetzt mal so, was ich angetroffen habe, ist, dass man auf viele Sachen Wert gelegt hat, aber Führung ist nicht gross geschrieben gewesen. Führung ist zu wenig gelebt worden. Führung hat einen zu wenig grosse Bedeutung gehabt. Und dann kann ich natürlich böse sein und sagen, der Fisch stinkt immer am Kopf. Ähm, ich bin aber der Meinung, dass wir dieses Bewusstsein mittlerweile auf dieser Stufe sich schon massiv verbessert hat. Ich denke, dass unserer Führungsleute sich heute ihrer Rolle bewusster sind, aber dass es noch, schon noch etwas braucht, um auch so ein bisschen die gemeinsam gelebten Führungskultur noch visibler und transparenter zu machen.
..Positiv	}	
		96 [0:28:36.1] I: Gut, Wie könnte sich dann ein Talentmanagement auf unsere Kultur auswirken?
		97 [0:28:42.8] B: (...) Es kann positiv sein. Wir müssen aber auch schauen, dass wir unsere bestehende Raiffeisen-Kultur, nicht jeder ist bereit, sich, ähm und

<p>„Negativ“ Beispielaussagen</p>		<p>kann sich auch nicht, entwickeln. Und dann müssen wir schauen, dass wir nicht plötzlich nur noch von Talent reden, und die unsere anderen wichtigen Mitarbeitenden, wo täglich auch im Einsatz sind und ganz wichtige Jobs machen, dass wir nicht plötzlich sie vergessen.</p>
	98	<p>[0:29:17.5] I: Du sprichst etwas an, wo vielleicht auch in die Richtung eines Wettbewerbs gehen könnte. Was denkst du darüber, wenn es dann einen Kampf um Stellen gibt, weil halt nur eine Stelle frei ist, wo drei sich dafür interessieren, und jetzt, mit unserer Kultur abgeglichen, siehst du da irgendeine Problematik vielleicht oder sogar etwas Positives auch?</p>
<p>„Positiv“</p>	99	<p>[0:29:37.1] B: Dort sehe ich ehrlich gesagt eher etwas positives, weil wenn Wettbewerb entsteht, dann ist eigentlich, weil ich bin ein wettbewerbsorientierter Typ, also auch eher ein wenig sportlich denkend und veranlagt, ich sage Wettbewerb kann grundsätzlich nicht schaden, man muss einfach schauen, dass es ein gesunder Wettbewerb ist. Wenn wir plötzlich mehrere hätten, die sich auf eine spannende Funktion bewerben, dann muss ich sagen, hey das ist ja mega cool. Dann können wir auslesen.</p>
	100	<p>[0:30:06.7] I: Ist ja auch eines von deinen Zielen, dass eigentlich dieser Ansporn bei den meisten Mitarbeitenden vorhanden ist.</p>
	101	<p>[0:30:12.3] B: Ja, aber auch, ich respektiere all jene, welche sagen, wir fühlen uns wohl in der Funktion drin. Wohl nicht im Sinn von Bequemlichkeit, sondern einfach im Sinn von ich will auch nicht mehr, ich habe nicht mehr Ansprüche, aber ich bin bereit, meinen Job, welchen ich mache, halt wirklich gut und auch im Sinne der Bank zu erledigen.</p>
	102	<p>[0:30:36.9] I: Das, was ich machen kann, das ist gut ausgelastet, also ich bin gefordert, aber nicht überfordert.</p>
<p>„Positiv“</p>	103	<p>[0:30:42.3] B: Ja, ich bin-, genau. Weil das ist ja nicht, wir wollen ja schlussendlich niemanden überfordern. Aber wenn Leute, die sagen, hey ja wir wollen, und wir wollen einen Beitrag leisten, um diese Bank noch weiter zu bringen, ja, das ist schon eine Kultur, wo ich das Gefühl habe, die ist auch möglich bei uns. Das erlaubt, für mich erlaubt es eigentlich wie beides, oder. Du hast gewisse Funktionen, wo ich heute weiss, da sind heute Leute drauf, wo ich sagen muss, ich finde es cool, dass wir das überhaupt so haben, weil die sind unheimlich wichtig für uns. Die würden sich aber nicht wohl fühlen, wenn ich jetzt plötzlich kommen und sage, du schau, willst du dich dann nicht auch noch Richtung Führung weiterentwickeln, weil ich genau spüre, dass das nicht ihre Kernkompetenz ist.</p>
	104	<p>[0:31:32.9] I: (unv.) Eben auch hier wieder, ich frage eigentlich nach einem erfolgreichen Talentmanagement. Was denkst dann du im allgemeinen, welche Kultur bräuchte es dann, damit ein Talentmanagement erfolgreich ist? Oder was sind die wichtigsten Aspekte dann an einer Kultur?</p>
<p>„Kultur für TM“</p>	105	<p>[0:31:51.3] B: (...) ich denke es ist, es hat vieles mit Vertrauen zu tun, (...) Offenheit, Begeisterung.</p>
<p>„Negativ“</p>	106	<p>[0:32:02.5] I: Und jetzt hast du vorhin eben so ein bisschen gesagt, dass das Vertrauen zum Teil eben vielleicht nicht so da gewesen ist in der Vergangenheit, das heisst, das wäre jetzt wirklich etwas, wo man daran arbeiten muss, auch in Verbindung zu einem Talentmanagement.</p>
	107	<p>[0:32:12.4] B: Ja</p>
	108	<p>[0:32:13.4] I: Gut. Kommt dir sonst noch etwas in Bezug auf Kultur in</p>

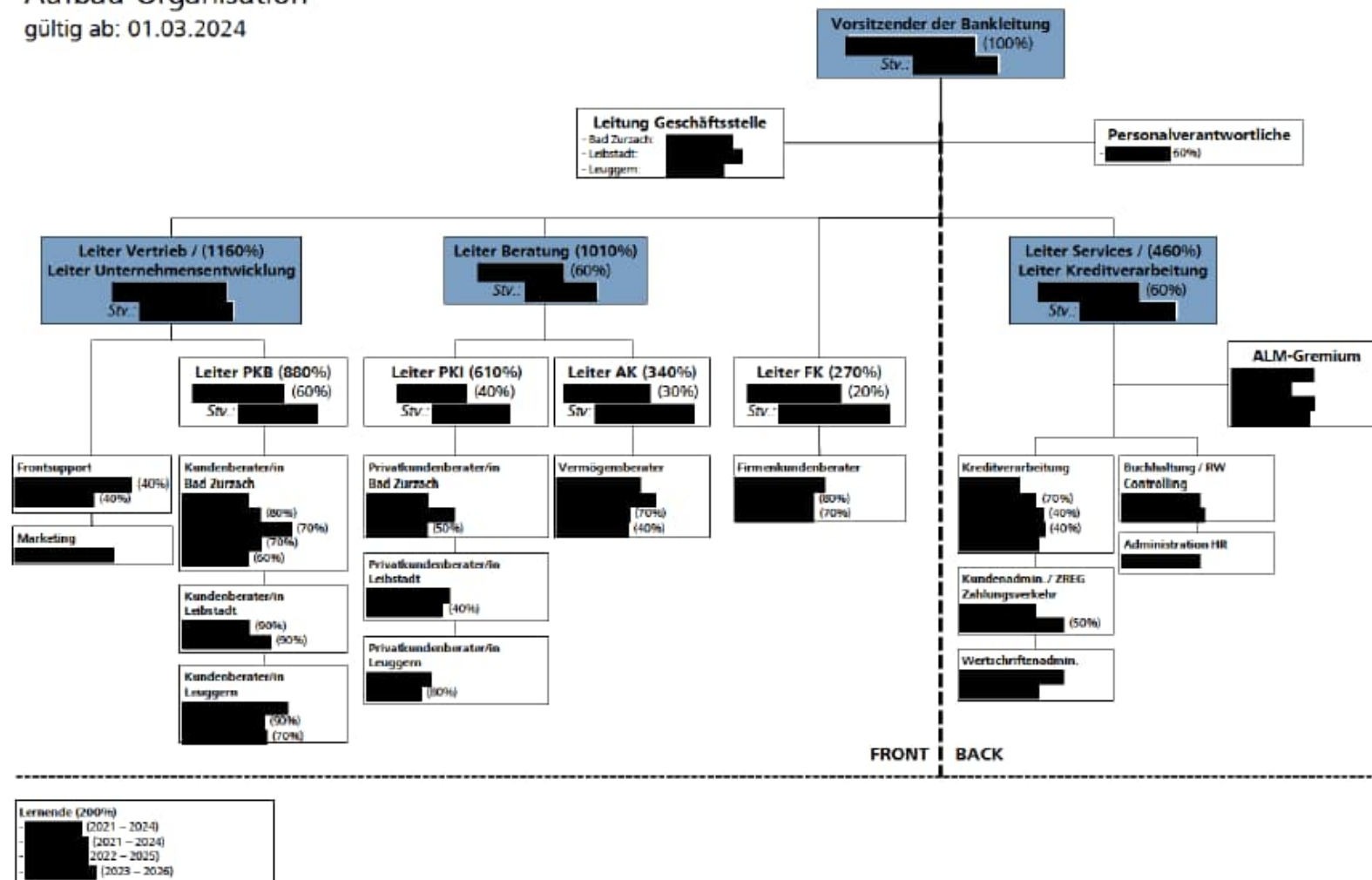
Anhang G

Unterlagen Dokumentenanalyse

Organigramm

Aufbau-Organisation

gültig ab: 01.03.2024



Leitbild

Strategische Landkarte

Raiffeisenbank Aare-Rhein – Leitbild

Vision	Wir sind DIE Bank im Zurbiet für Kundschaft und Mitarbeitende			
Leitbild	Verantwortungsbewusste Partnerin für unsere Kundschaft	Attraktive Arbeitgeberin	Nähe durch regionale Verankerung	Als KMU verstehen wir Unternehmen
Definition	<ul style="list-style-type: none"> • Wir sind eine verlässliche und vertrauenswürdige Partnerin • Wir entwickeln nachhaltige Kundenbeziehungen • Wir erbringen unsere Dienstleistungen in hoher Qualität und stellen kurze Entscheidungswege sicher • Wir halten gesetzlichen Vorschriften und Regulatorien ein 	<ul style="list-style-type: none"> • Wir fördern und entwickeln unsere Mitarbeitenden und Auszubildenden • Wir investieren in die Gesundheit und das Wohlbefinden unserer Mitarbeitenden • Wir kommunizieren offen, bauen auf gegenseitiges Vertrauen und schaffen eine teamorientierte Atmosphäre • Wir bieten eine faire Entlohnung und attraktive Nebenleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wir sind dank unseren Standorten und unseren Mitarbeitenden in der Region bestens verankert • Als Genossenschaft unterstützen wir Vereine und Projekte in unserer Region • Unsere Genossenschafterinnen und Genossenschafter bestimmen mit und profitieren von Mitgliedervorteilen 	<ul style="list-style-type: none"> • Als eigenständige Genossenschaft vor Ort setzen wir uns für die Weiterentwicklung der regionalen Wirtschaft ein • Wir unterstützen und begleiten KMU und Vereine mit individuellen Lösungen

Strategie

Vision	Wir sind DIE Bank im Zurzibiet für Kunden und Mitarbeitende			
Strategische Ziele	Privat- und Firmenkunden ausschöpfen & entwickeln	Erhöhung Prozesseffizienz und damit verbunden Steigerung der verfügbaren Kundenzeit	Führungskultur & -kompetenz ausbauen / Mitarbeitenden-Entwicklung fördern	Ertragsdiversifikation
Schlüsselaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • PKB zu PKI zu AK entwickeln • Indifferentes Geschäft weiterentwickeln (u.a. durch Etablierung des Anlagegeschäftes sowie von Vorsorge- und Finanzplanungen) • Ausbau/Stärkung FK durch Prüfung regionale Zusammenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrative Entlastung durch Aufbau und Etablierung eines Frontsupports • Prüfung der Auslagerung von administrativen Tätigkeiten an RCH • Digitalen Vertriebskanal forcieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung und Umsetzung betriebliches Gesundheitsmanagement • Mitarbeitende kontinuierlich weiterentwickeln (u.a. durch Durchführung von monatlichen Lunch Learnings und Know how-Transfer von Fachspezialisten) • Entwicklung eines gemeinsamen Führungsverständnisses 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus legen auf Nettoneugeld Wertschriften • Konversion von Konto- und Vorsorgeguthaben in verwaltete Anlagen
Kennzahlen	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil PKI/AK > 36 % • Anteil Hauptbankbeziehungen Private Kunden > 43.8 % • Anteil Hauptbankbeziehungen Firmenkunden > 27.1 % 	<ul style="list-style-type: none"> • CIR (53 %) • Selbstbedienungsquote > 95 % • Selbsterfassungsquote ZV > 87 % 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitgeberattraktivitätsanalyse • Fluktuationsrate – ungewollt > 10 % • Aus- & Weiterbildungstage > 3 Tage pro PE 	<ul style="list-style-type: none"> • Nettoneugeld Wertschriften (10 %) • Erfolg Indifferentes Geschäft CHF 4.2 Mio.

Fluktuationsübersicht

Startdatum	Enddatum	Organisation	Anfänglicher Headcount	Abschließender Headcount	Durchschnittlicher Headcount	Austritte gesamt	Freiwillige Austritte	Unfreiwillige Austritte	Fluktuation gesamt in %
01.01.2021	31.03.2024	Hauptsitz RB Aare-Rhein	2	4	3	2	2	0	66.67%
01.01.2021	31.03.2024	Beratung	1	2	1,5	2	1	1	133.33%
01.01.2021	31.03.2024	Services	5	5	5	1	0	1	20.00%
01.01.2021	31.03.2024	Marketing	1	1	1	1	0	1	100.00%
01.01.2021	31.03.2024	Nachwuchs	4	6	5	2	0	2	40.00%
01.01.2021	31.03.2024	PKB	11	10	10,5	7	4	3	66.67%
01.01.2021	31.03.2024	PKI	5	0	2,5	1	1	0	40.00%
01.01.2021	31.03.2024	AK	3	0	1,5	0	0	0	0.00%
01.01.2021	31.03.2024	FK	2	2	2	1	1	0	50.00%
01.01.2021	31.03.2024	PKI	0	6	2,5	3	1	2	120.00%
01.01.2021	31.03.2024	Leiter Vertrieb	0	1	0,5	0	0	0	0.00%
01.01.2021	31.03.2024	Frontsupport	0	2	1	0	0	0	0.00%
01.01.2021	31.03.2024	AK	0	2	1	0	0	0	0.00%
			34	40		20	10	10	48.97%

Booklet Kontinuierlicher Leistungsdialog



Kontinuierlicher Leistungsdialog (KLD)

Der Kontinuierliche Leistungsdialog (KLD) fördert ein unternehmensweites, kulturbildendes und gemeinsames Verständnis für die Einschätzung der Mitarbeitenden durch einheitliche Beurteilungskriterien eine objektivere Einschätzung und eine Erhöhung der Transparenz für alle Mitarbeitenden der Raiffeisen Gruppe.



- Gemeinsame Zielkultur: «Wir leben eine konstruktive Feedbackkultur und sorgen für kontinuierliche Entwicklung»
- Kompatibilität des Performance Managements bzw. des kontinuierlichen Leistungsdialogs mit dem Vergütungsmodell ist möglich. Eine Überprüfung des Vergütungsmodells ist sinnvoll und eine Integration des Bonus in die Gesamtentschädigung kann vorgenommen werden.
- Kontinuierlicher Leistungsdialog mit einer Verknüpfung zu verschiedenen HR-Themen wie Entwicklung, Beförderung, Nachfolgeplanung, Weiterbildung sowie Compensation Management

Überblick über den Kontinuierlichen Leistungsdialog

Der Performance-Management-Jahresprozess

- Kern des KLD Prozesses bildet die 2x jährliche systematische Einschätzung aller Mitarbeitenden in Bezug auf Leistung und Kulturbeitrag, sowie die jährliche Potenzial-Einschätzung.
- Eine 4x jährliche systematische Einschätzung aller Mitarbeitenden ist grundsätzlich weiterhin möglich. Jedoch stehen die neuen und nützlichen, technische Hilfsmittel wie 9-Box-Model, integrierte Personalplanung (IPP) und systemische Unterstützung eines Review Circles in diesem Setting nicht zur Verfügung.
- Im Rahmen von 2x jährlich stattfindenden KLD Review Circles werden die Einschätzungen übergeordnet in den Führungsteam über alle Hierarchieebenen hinweg kalibriert und es werden individuelle Entwicklungsmassnahmen abgeleitet.
- Bei jeder Kalibrierung werden die Dimensionen Leistung, Kultur und Potenzial anhand einheitlich definierter Kriterien berücksichtigt.
- Das Bewertungsintervall ist 2x jährlich (Einschätzung & Kalibrierung), 8x bzw. alle 6-8 Wochen ein Pulscheck zwischen Mitarbeitenden und direktem Vorgesetzten, davon 2 verbindliche Puls Checks
- Jährliche Durchführung des Management Circle für abschliessende Säferentscheide durch Beauftragung.



Zusammenfassung Kernbotschaften zum KLD

	Kernbotschaften
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Systematische Beurteilung aller Mitarbeitenden in Bezug auf Leistung, Kulturbeitrag und Potenzial • Direkte Verknüpfung von Performance mit Compensation Management
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensweites, kulturbildendes und gemeinsames Verständnis der Beurteilungskriterien • Unternehmensweite KLD Review Circles über alle Hierarchieebenen
Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • 9-Box Modell als Instrument zur Kalibrierung in den Review Circle Meetings • Potenzial wird gemeinsam mit Leistung & Kulturbeitrag im Modell dargestellt • Entwicklungsmassnahmen, Nominierungen, Beförderungen in Review Circles diskutiert

KLD Format und Elemente

Kontinuierlicher Leistungsdialog Zyklus



Kontinuierlicher Leistungsdialog Kernelemente

PC **Empfohlene Puls Checks (insgesamt 6 Puls Checks, alle 6 Wochen)**

- Puls Checks bilden die Basis für regelmäßiges Feedback
- Fokus liegt auf Entwicklung, Leistung, Verhalten und Zusammenarbeit
- Puls Checks verlaufen informell, soweit möglich kein administrativer Aufwand

PC **Verbindliche Puls Check (insgesamt 2 Puls Checks, jeweils Februar und September (analog RCH) oder entsprechend dem Jahresprozess der jeweiligen Raiffeisenbank)**

- Die verbindlichen Puls Checks finden jeweils nach dem KLD Review Circle statt
- Einschätzungen werden an den Mitarbeitenden für Leistung und Kultur kommuniziert
- Besprechung Entwicklungsplanung inkl. Massnahmendefinition

RC **KLD Review Circle (jeweils Juni/Juli und Januar (analog RCH) oder entsprechend dem Jahresprozess der jeweiligen Raiffeisenbank)**

- Die KLD Review Circles finden auf allen Hierarchie Ebenen statt
- Im KLD Review Circle gibt es eine Kalibrierung und Kategorisierung vorzunehmen und weitere Personalprozesse anzulösen

MC **Management Circle (jeweils im März (analog RCH) oder entsprechend dem Jahresprozess der jeweiligen Raiffeisenbank)**

- Entscheid über Salär- und Funktionsstufenveränderungen basierend auf kalibrierten Ergebnissen aus den KLD Review Circles

Beispiel des Jahresprozesses bei Raiffeisen Schweiz

2 Verbindliche Puls Checks pro Jahr zur Kommunikation der kalibrierten Einschätzung an Mitarbeitende

Empfohlene Puls-Checks Überblick

PC **Empfohlene Puls Checks (insgesamt 6 Puls Checks, alle 6 Wochen)**

- Puls Checks, welche circa alle 6 Wochen stattfinden und maximal 15 Minuten dauern sollen, bilden die Basis für regelmäßiges Feedback
- Der Fokus liegt auf Entwicklung, Leistung, Verhalten und Zusammenarbeit
- Operative Themen können eine Grundlage sein, dennoch sind ersten Puls Checks keine Bias
- Puls Checks verlaufen informell, soweit möglich kein administrativer Aufwand

Ziele

- Der Vorgesetzte und die/die Mitarbeitende führen einen Dialog über Entwicklung, Zusammenarbeit und Leistung
- Das informell geführte Gespräch stärkt die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft
- Die Puls Checks geben sowohl den Mitarbeitenden als auch der Führungskraft Orientierung

Methodik

Führungskraft

- Wie zufrieden bin ich mit meiner Führungsarbeit?
- Wie zufrieden bin ich mit unserer Zusammenarbeit?
- Wie zufrieden bin ich mit der Entwicklung, der Leistung und dem Verhalten des Mitarbeitenden?

Mitarbeiter

- Wie zufrieden bin ich mit meiner Entwicklung, meiner Leistung und meinem Verhalten?
- Wie zufrieden bin ich mit unserer Zusammenarbeit?
- Wie zufrieden bin ich mit der Führungsarbeit meiner/s Vorgesetzten?

WIS & HUK

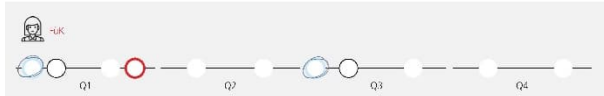
Verbindliche Puls Checks Überblick

	<p>2 Verbindliche Puls Checks</p> <ul style="list-style-type: none"> Puls Checks bilden die Basis Die verbindlichen Puls Checks finden jeweils nach dem KLD Review Circle statt, an welchem die kalibrierte Einschätzung an den Mitarbeitenden für Leistung und Kultur kommuniziert werden soll Zusätzlich wird die individuelle Entwicklungsplanung gemeinsam besprochen, welche von jedem Mitarbeitenden vorgängig in Workday erfasst wurde.
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> Der direkte Vorgesetzte kommuniziert die kalibrierte Einschätzung bezüglich Leistung und Kultur an den Mitarbeitenden und bespricht die individuelle Entwicklungsplanung inkl. Massnahmen.
Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> Transparenz fördert den offenen Dialog und Akzeptanz Mitarbeitende werden sich über den aktuellen Stand bewusst und können passende Schritte einleiten Eigenvverantwortung von Mitarbeitenden wird gestärkt Massnahmen zur individuellen Entwicklungsplanung sind zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden gemeinsam besprochen und definiert.



KLD Review Circle Überblick

	<p>KLD Review Circle</p> <ul style="list-style-type: none"> Der KLD Review Circle findet nach den Beurteilungen statt Der KLD Review Circle wird über alle Stufen geführt Im KLD Review Circle finden die gemeinsame Auseinandersetzung der Führungsteams bezüglich ihrer Mitarbeitenden statt und es wird die Basis für sämtliche Personalführungsprozesse gelegt (Nachfolgeplanungen, Beförderungen, Personalentwicklung, Low Performer Management, usw.)
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> Das Führungsteam bewertet die jeweiligen Mitarbeitenden entlang der Werte Leistung, Kulturbeitrag und Potenzial Das Führungsteam kalibriert ihre Einschätzungen und schafft damit ein gemeinsames Verständnis über die Erwartungen zu den drei Beurteilungspunkten und allfälligen individuellen Massnahmen Das Führungsteam erhält Transparenz über die Einschätzungen der Mitarbeitenden aller Stufen und schafft damit ein gemeinsames Verständnis über die Qualität, die Risiken, die Potenziale ihrer Workforce und übernehmen gemeinsam Verantwortung
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> Bewertungen Leistung, Potenzial und Kulturbeitrag Fluktuationsrisiken und Nachfolgeplanungen Beförderungspotenziale Personalentwicklungsmassnahmen (z.B. Nominierungen CAS-Bildung / Railcard / Railexpert, Unterstützung ext. Weiterbildung, Job-Rotation, weitere PC-Massnahmen)
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> Führungskräfte setzen sich mit ihren Mitarbeitenden und deren Entwicklung auseinander Individuelle Entwicklungsgespräche Einschätzungen zu Leistung, Kulturbeitrag, Potenzial Überlegungen zu Fluktuationsrisiken, Nachfolgeplanungen, Beförderungen, Personalentwicklungsmassnahmen, usw.

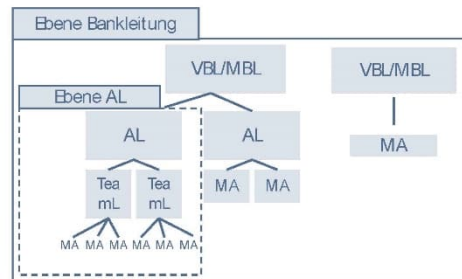


360° Feedback Rahmen

	<p>360° Feedback fördert die Entwicklung einer konstruktiven Feedbackkultur und ist die Basis für die kontinuierliche Entwicklung von Mitarbeitenden und der Organisation. Wir empfehlen die Nutzung des 360° Feedbacks insbesondere in folgenden Situationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Projektorganisationen/Projekt Mitarbeitende: Einholen von Feedback als Grundlage für die Einschätzung im KLD (3-4 Feedbacks pro Halbjahr) Intradisziplinäre Zusammenarbeit: Einholen von Feedback als Grundlage für die Einschätzung im KLD (Situation) Reguläre Stakeholder: Einholen von Feedback als Grundlage für die Einschätzung im KLD (regelmässig)
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung einer konstruktiven Feedbackkultur Basis für eine kontinuierliche Entwicklung von Mitarbeitenden und der Organisation Stärken von persönlichen und fachlichen Kompetenzen Steigerung einer höheren Objektivität
Umsetzung in Workday	<ul style="list-style-type: none"> Verfügbarkeit – Feedback kann in Workday jederzeit gegeben und eingefordert werden (ein entsprechendes Inbox-Item informiert über die Einladung oder über ein abgegebenes Feedback) Vergleichbarkeit – Vordefinierte Fragen sind als Grundlage im Prozess «Feedback über Mitarbeiter anfordern» enthalten Feedbackbreite – Spezifische Fragestellungen können individuell erstellt und gleichzeitig an mehrere Feedbackgeber (Kollegen, Führungskräfte, interne Kunden, etc.) versendet werden Transparenz – Feedback ist in Workday offen und transparent (Feedbackgeber und Inhalt). Dieses ist sowohl für den Mitarbeitenden wie für alle Vorgesetzten in der Hierarchieinte nach oben ersichtlich.

Der KLD Review Circle wird auf allen Hierarchie Ebenen stattfinden Ausgestaltung

<p>Ebene des KLD Review Circles</p> <p>Es finden KLD Review Circles bis auf Ebene Bankleitung statt. Alle Führungskräfte sollten in den KLD Review Circles involviert werden und liefern ihre Beurteilungen und Einschätzungen ab.</p> <p>Nach Führungsstruktur der einzelnen Raiffeisenbank kann es sinnvoll sein, mehrere KLD Review Circles auf unterschiedlichen Ebenen durchzuführen.</p> <p>Dadurch wird ein einheitliches Verständnis von Leistung, Kulturbeitrag und Potenzial in der gesamten Organisation gefördert.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ebene Bankleitung: VBL und MBL besprechen die direktunterstellten MA Bei grosseren Banken kann auch auf Stufe MBL / AL ein separater Review Circle durchgeführt werden, in welchem die direktunterstellten MA besprochen werden
--



KLD: Weitere Personalprozesse



Definition & Bewertungs- skala und Kriterien von Leistung, Potenzial & Kultur



Konstruktive Führung | Seite 15

Seite 15

Seite 16

Konstruktive Führung | Seite 16

Leistung – Definition und Bewertungsskala Definition von Leistung, Potenzial und Kultur

Empfohlene Definition Leistung

Leistung beschreibt das beobachtbare und messbare Resultat von Arbeitseinsatz durch Leistungskriterien. Diese Leistungskriterien können einerseits die Qualität des Ergebnisses (z.B. termingerecht, positive Kundenreaktionen, hohen Arbeitsoutput...) oder aber auch die Qualität des Prozesses der Leistungserbringung (z.B. selbstständig, effizient, abgestimmt, etc.) beschreiben. In Abgrenzung zu Potenzial nimmt man bei der Beurteilung der Leistung eine in die Vergangenheit gerichtete Perspektive ein.

1	Erhebliche Abweichungen <ul style="list-style-type: none"> Entspricht den Erwartungen an die Funktion nur in Teilen oder gar nicht Das Bewertungskriterium wird meist schlechter als von Peers mit vergleichbaren Aufgaben erfüllt Bewertung ist über mehrere Verhaltensbeispiele belegbar
2	Erfüllt mit einzelnen Entwicklungsfeldern <ul style="list-style-type: none"> Entspricht zum grossen Teil den Erwartungen an die Funktion Punktuellem Entwicklungsbedarf im Bewertungskriterium Anhand von Verhaltensbeispielen belegbar
3	Voll erfüllt (gut gelebte Praxis) <ul style="list-style-type: none"> Entspricht umfassend den Anforderungen des Bewertungskriteriums an die Funktion Abweichungen bei einzelnen Aspekten „nach unten“ werden ggf. durch überdurchschnittliche Leistungen in anderen Aspekten innerhalb des Bewertungskriteriums ausgeglichen
4	Übertroffen <ul style="list-style-type: none"> Dauert positive Abweichungen gegenüber den Erwartungen an die Funktion Fällt wiederholt durch sehr gute Leistungen in einzelnen Aspekten auf Anhand von Verhaltensbeispielen belegbar
5	Ausserordentlich übertroffen <ul style="list-style-type: none"> Ausserordentlich positive Abweichungen gegenüber den Erwartungen an die Funktion Vorbild für andere Mitarbeiter und Peer Belegbar durch viele Verhaltensbeispiele

Leistung im KLD Sichtbarkeit von Leistungsaspekten

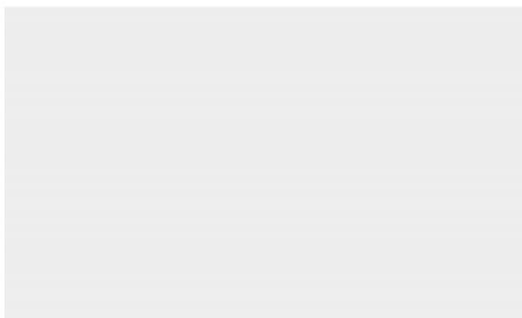
Aspekte der Leistung	Wie ist Leistung erkennbar?
Leistungsergebnis	Erbringt ein gutes Leistungsergebnis in Bezug auf qualitative und quantitative Ziele (z.B. hat einen hohen Arbeitsoutput, liefert termingerecht, erhält positive Kundenreaktionen, etc.)
Leistungsmotivation	Hat eine hohe Einsatzbereitschaft, Einsatz und Qualitätsanspruch und empfindet anspruchsvolle Aufgaben als Herausforderung
Leistungsfähigkeit	Versteht komplexe Sachverhalte und kann Informationen effizient verarbeitet, arbeitet sich rasch in neue Themen ein und lernt schnell dazu
Belastbarkeit	Verträgt eine hohe Arbeitsintensität und bleibt auch unter Druck handlungsfähig
Funktionsspezifische Fachkompetenzen	Verfügt über hohe fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten
Kosten-Nutzenbewusstsein	Verfügt über einen angemessenen Sinn für das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag, arbeitet effizient und setzt Ressourcen verschuldfähig ein
Digitale methodische Fähigkeiten	Integriert digitale Arbeitstechniken als Ergänzung zu analogen sinnvoll, nutzt abgesehen die digitale Werkzeug- und Medien zur Informationsbeschaffung, -verteilung und -vermittlung

Zielvereinbarungsprozess

Nach wie vor kann es sinnvoll sein, dass individuelle Ziele mit den Mitarbeitenden vereinbart werden. Die Zielerreichung ist jedoch nur ein Teil der Leistungsbeurteilung. Daneben sind Themen wie Leistungsmotivation, Leistungsfähigkeit, Belastbarkeit, funktionspezifische Fachkompetenzen, Kosten-Nutzen-Bewusstsein und digitale, methodische Fähigkeiten wichtige Aspekte, welche in die Leistungsbeurteilung miteinfließen. Der KLD stellt eine ganzheitliche Betrachtungsweise sicher, welche die klassischen reine Zielvereinbarung und -überprüfung abgelöst.

Werden Ziele mit dem Mitarbeitenden vereinbart ist darauf zu achten, dass

- ... Ziele für unterschiedliche Zeitpunkte und Leistungen festgelegt werden und diese anpassbar sind (anspruchsvoller oder leichter)
 - ... die Führungskraft und der Mitarbeitende den Zwischenstand der Zielerreichung regelmäßig besprechen und dabei Handlungsmaßnahmen abgeleitet werden, sofern nötig
 - ... zu gleichen Zeit nur wenige Ziele je MA bestehen – Ziele dienen der Diskussion des Ambitionslevels und der Schwerpunktsetzung
 - ... es immer aktive Ziele gibt – der Mitarbeitende soll immer über mindestens ein Ziel verfügen
 - ... zu einfachen Zieldefinition und -überprüfung die SMART-Kriterien angewendet werden
- *SMART: Spezifisch, Messbar, Angemessen, Relevant, Terminiert



Kulturbeitrag – Definition und Bewertungsskala

Definition von Leistung, Potenzial und Kultur

Empfohlene Definition Kulturbeitrag

Der Kulturbeitrag umfasst die Verhaltensweisen, die zu einer positiven Energie und Dynamik im Team und in der Organisation führen. Der Beitrag zur Unternehmenskultur hat direkte und indirekte Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Er ist nicht gleichzusetzen mit Leistung. Bitte beurteilen Sie, inwiefern der/die Mitarbeitende entlang der beschriebenen Verhaltensweisen zu einer positiven Unternehmenskultur beiträgt.



Kulturbeitrag im KLD

Sichtbarkeit von kulturellen Aspekten

Aspekte des Kulturbeitrags	Wie werden die Kulturbeiträge sichtbar?
Engagement Wir fokussieren auf Resultate für unsere Kundinnen und nutzen Gestaltungsräume für das beste Ergebnis.	Nichter als eigene Handen konsequent am Nutzen für Kundinnen aus Ziel zur Ergebnis und Mehrwert ab und nutzt, bzw. schafft dafür aktiv Gestaltungsräume.
Initiative Wir motivieren, schaffen Orientierung fördern Eigeninitiative.	Wird durch persönlichen Einsatz motivierend auf andere, zeigt sich im Anteilswort mit Freund gibt Impulse für neue Ideen.
Mit Wir treffen mutige Entscheidungen und lernen gemeinsam aus Fehlern.	Handelt auch bei neuartigen Herausforderungen entschlossen, trifft proaktiv Entscheidungen, sieht Fehler als Lernmöglichkeit und belohnt diese als Chance.
Zusammenarbeit Wir ermöglichen alle zur übergreifenden Zusammenarbeit und ermöglichen Erfolge im Team.	Trägt wesentlich zu Teamerfolg bei, teilt Informationen und Erkenntnisse mit anderen, bietet anderen Unterstützung an und löst Problemstellungen gemeinsam.
Entwicklung Wir leben eine konstruktive Feedbackkultur und sorgen für kontinuierliche Entwicklung.	Hilft/fragt Beispielsweise konstruktiv-Wichtig, gibt anderen Feedback, bezieht das Feedback anderer in das eigene Handeln mit ein, ist offen und bereit, sich selbst und Themen weiterzuentwickeln.
Verantwortung Wir leben vor, was wir befördern und übernehmen Verantwortung.	Zug sich in seinem/ihrem Handeln verantwortungsbewusst, übernimmt sowohl bei Erfolgen als auch bei Misserfolgen Verantwortung, fördert Selbstbestimmung und lebt eine hohe Eigenverantwortung.
Wohlfühl Wir integrieren verschiedene Sichtweisen und geben allen eine Stimme.	Erkennt, schätzt und nutzt verschiedene Sichtweisen von unterschiedlichen Personen und fördert Chancengleichheit und begegnet allen Mitarbeitenden mit Respekt, Offenheit und Wertschätzung.



Potenzial – Definition und Bewertungsskala

Definition von Leistung, Potenzial und Kultur

Definition Potenzial

- Umfasst in der Person angelegte Faktoren mit hoher Vorhersagekraft in Bezug auf die zukünftige Leistung und die Kompetenzentwicklung sowie Motivation und Eigeninitiative.
- Relevante Potenzialkriterien haben einen positiven Zusammenhang mit der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit, der Lernkurve und Flexibilität sowie der Bewältigung von komplexen Aufgabensituationen als auch der operativen und strategischen Herausforderungen.
- Bezieht sich sowohl auf die Entwicklung in der aktuellen Funktion (z.Bsp. Erweiterung des Aufgabenbereichs) als auch auf die Entwicklung innerhalb einer Fach- oder Führungszugbahn.
- Potenzialbeurteilung soll im Moment begründet sein.
- In Abgrenzung zur Beurteilung von Leistung und dem Kulturbeitrag nimmt man bei der Beurteilung des Potenzials eine in die Zukunft gerichtete Perspektive ein.
- Es wird das Potenzial beurteilt für die zukünftige Weiterentwicklung der Person – nicht in Bezug auf die Erfüllung der aktuellen Aufgaben und Rolle.
- Auch die Bereitschaft für den nächsten Schritt / vorhandenes Potenzial umsetzen zu wollen wird berücksichtigt.



- Lernkurve und Weiterentwicklung der Kompetenzen kaum / wenig beobachtbar
 - Markante Steigerung der Leistung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit nicht / wenig sichtbar
 - Wenig Potenzial und/oder Bereitschaft für Übernahme weiterer, größerer, zusätzlicher oder komplexerer Herausforderungen
 - Ist in seiner aktuellen Rolle / Funktion richtig positioniert
-
- Lernkurve und kontinuierliche Weiterentwicklung der Kompetenzen beobachtbar
 - Leistungssteigerung ist wahrscheinlich
 - Verbesserung der Leistungsfähigkeit möglich
 - Potenzial für Übernahme weiterer, größerer oder zusätzlicher Herausforderungen vorhanden
-
- Weit überdurchschnittliche Lernkurve sowie eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Kompetenzen und der Leistung
 - Aufgaben mit deutlich höheren Komplexitätsanforderungen stellen kein Problem dar
 - Steigerung der Leistung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit in einer kürzeren Zeit bei entsprechender Forderung und somit für anspruchsvollere Aufgaben geeignet

Verknüpfung KLD mit Compensation Management

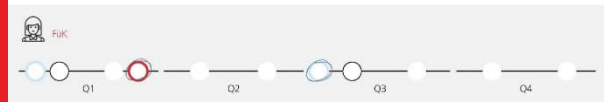


Seite 22

Kontinuierlicher Leistungsdialog

Management Circle Inhalte

	<p>Management Circle (jeweils im März (analog RCH) oder entsprechend dem Jahresprozess der jeweiligen Raiffeisenbank)</p> <ul style="list-style-type: none"> Entscheid über Salar- und Funktionsstufenveränderungen basierend auf den kalibrierten Ergebnissen der KID Review Circles
<p>Ziele</p>	<ul style="list-style-type: none"> Die Bankleitung entscheidet über die einzelnen Salar- und Funktionsstufenveränderungen Bonusverteilung (sofern noch vorhanden) Entscheid über Salaranpassungen Entscheid über Beförderungen
<p>Inhalte</p>	<ul style="list-style-type: none"> Besprechung der Vorschläge für Salar- und Funktionsstufenveränderungen
<p>Vorbereitung</p>	<ul style="list-style-type: none"> Führungskräfte setzen sich mit ihren Mitarbeitenden und deren Entwicklung auseinander KID Einschätzungen (Leistung, Kulturbeitrag, Potential)



Technische Elemente



Seite 24

Kontinuierlicher Leistungsdialog

Kontinuierlicher Leistungsdialog Kernelemente – (technischer) Prozess



Einschätzung im Workday

- Die Einschätzung durch den Vorgesetzten soll im Workday zu Leistung, Kultur und Potenzial vorgenommen werden



Einschätzung im Workday sichtbar

- Nach der Kalibrierung im KID Review Circle soll die Einschätzung zu Leistung und Kultur dem Mitarbeitenden mündlich kommuniziert werden
- Ab dem definierten Stichtag werden die Einschätzungen im Workday transparent und der Mitarbeitende kann diese einsehen

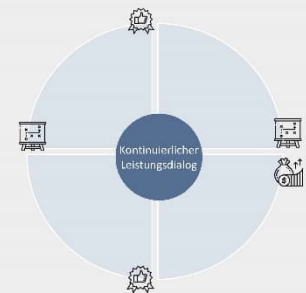


Lohnbrief

- Im Rahmen eines empfohlenen Pay Checks soll der Salarbrief dem Mitarbeitenden übergeben werden

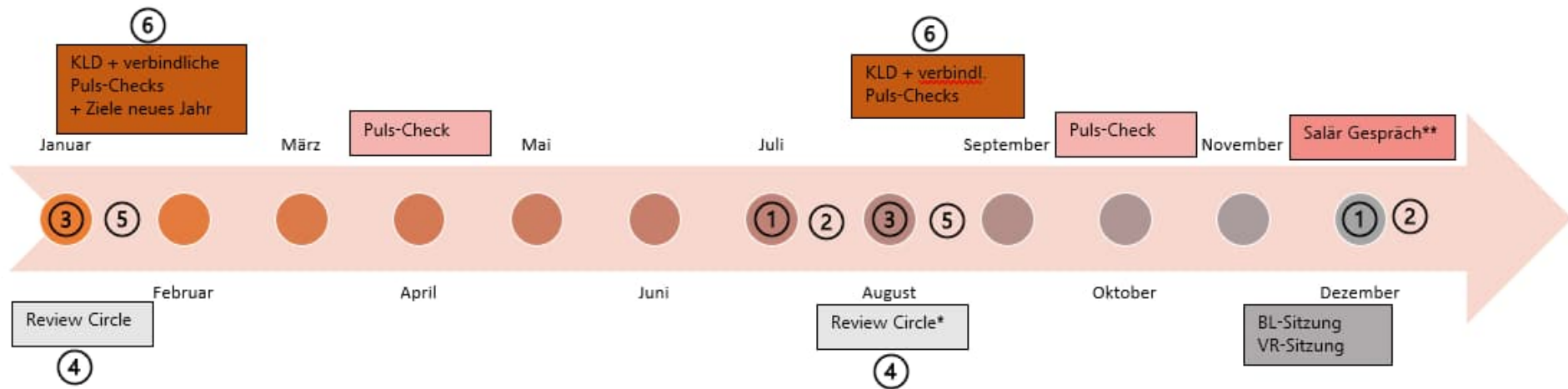


2x / Jahr Einschätzung transparent in Workday für Mitarbeitende ersichtlich



KLD-Zeitstrahl RBAR

Vorgesetzte + Mitarbeitende



Führungsgremium

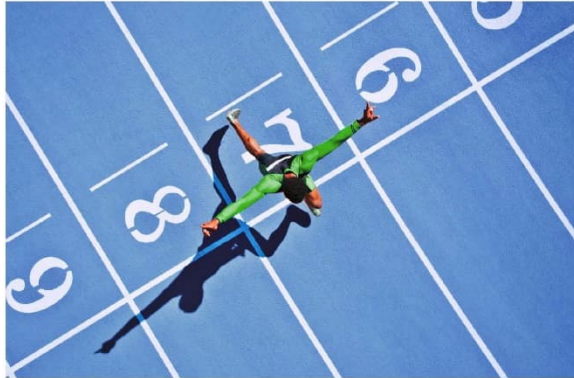
1. Start Prozess KLD durch HR
2. Beurteilung durch Vorgesetzte Person
3. Zurücksendung HR, Kalibrierung
4. Review-Circle
5. Überarbeitung durch HR
6. Verbindliche Puls-Checks

* Review Circle inkl. Verabschiedung der Weiterbildungen für das Folgejahr. Diese müssen im Vorhinein bei den Mitarbeitenden abgeholt werden.

** Die Lohnvorstellungen müssen bei Bedarf im November bei den Mitarbeitenden abgeholt werden.

Booklet RAImpact

Raiffeisen Talent Development



RAImpact – Booklet

Talent Community
Senior Leadership & Next Leadership



RAImpact - Dezember 2023

Inhaltsverzeichnis



RAImpact - Auf einen Blick	3
Das Programm	4
RAImpact	5
Gezielte Entwicklung in Talent Communities	6
Talent- und Potenzialentwicklung	7
Bindung der Talente	8
Der Aufnahmeprozess	9
Aufnahmeprozess	10
Identifikation & Nomination der Talente	11
Die Anforderungen	12
Übersicht/Checkliste	13
Grundvoraussetzung für Talente	14
Gemeinsames Verständnis: Leistung, Kulturbeitrag und Potenzial	15
Anforderungsprofile der Talent Communities	18

RAImpact – auf einen Blick

ZIELSETZUNG
RAImpact fördert die individuelle und gezielte Weiterentwicklung ...

- zukunftsorientierter Leadership-Kompetenzen
- eines digitalen, agilen Mindsets
- strategischen Denkens für die wirksame Führung im digitalen Zeitalter

RAImpact sorgt für...

- Gruppenweite Vernetzung über Sprachgrenzen hinweg
- Sichtbarkeit und Bindung von Talenten

Eckdaten Programmlaufzeit: 1 Jahr Nomination durch Führungskraft 2-stufiges Auswahlverfahren 1. Bewerbung 2. Acceleration Center Kosten: TC Senior CHF 14'700.- TC Next CHF 9'700.- (Verpflegungspauschale inkl.) Präsenzzeit: Mindestens 80% (max. 2.5 Fehlitage) RAICredits: 20 Punkte	NUTZEN für die Organisation <ul style="list-style-type: none"> • Perspektiven bieten: Potenzialträger binden & stärken • Dem Fachkräftemangel begegnen: Besetzung von Schlüsselpositionen durch Raiffeisen Talente • Arbeitgebermarke stärken: Ruf als Arbeitgeberin mit Entwicklungsperspektive • Vernetzung & Synergien: Know-how und Potenzial der Talente gruppenweit nutzen 	CHANCEN für die Teilnehmenden <ul style="list-style-type: none"> • Umfassendes, zukunftsgerichtetes Entwicklungsangebot • Individueller Entwicklungsplan und gezielte Weiterentwicklung • Überregionales Netzwerk und Sichtbarkeit • Alumni-Status nach Abschluss des Programms mit Informationen zu Vakanzen, Networking etc.
---	--	---

ZIELGRUPPE

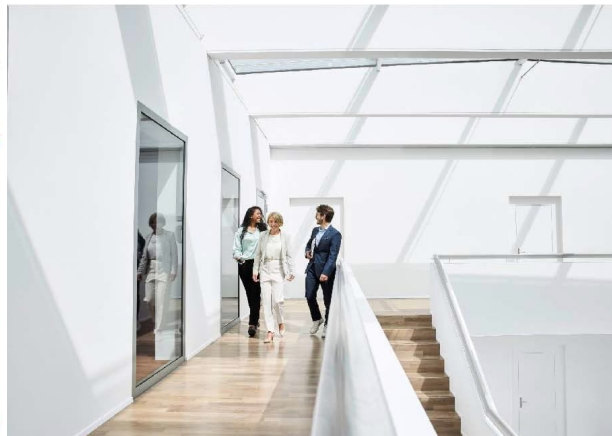
Das Programm richtet sich an **Top Talente der Raiffeisen Gruppe**. Grundvoraussetzung ist eine hohe bis sehr hohe Bewertung der Leistung, des Unternehmenskulturbeitrags und des Potenzials der mitarbeitenden Person. Zudem hat jede Talent Community ein spezifisches Anforderungsprofil. Diese Kompetenzen werden in einem Acceleration Center geprüft.

Kriterien

- Herausragende Leistung (Leistung/Kultur: ≥ 4,00)
- Hohes Potenzial
- Anforderungsprofil der Talent Community

TALENT COMMUNITIES

In **zielgerichteten Talent Communities mit unterschiedlichem Anforderungsprofil** erhalten die Teilnehmenden die Möglichkeit, sich persönlich und fachlich **auf der für sie passenden Stufe weiterzuentwickeln** und sich innerhalb der Raiffeisen Gruppe zu vernetzen. Aktuell sind die Communities Senior & Next Leadership implementiert.



Das Programm

RAImpact - Dezember 2023

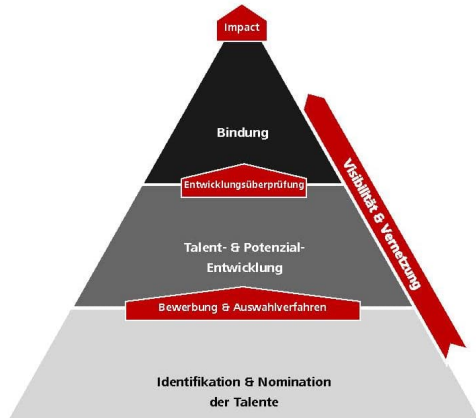
4

Das Programm RALImpact



Raiffeisen hat sich zum Ziel gesetzt, als lernende Organisation zukunftsfitig zu bleiben. Das Programm RALImpact identifiziert und fördert die Talente in der Gruppe, erhöht ihre interne Mobilität und bindet sie an die Raiffeisen Gruppe. Die Teilnehmenden werden in verschiedenen Talent Communities (TCs) mit zielgerichteten Massnahmen in ihrer Entwicklung gefördert und begleitet. Aktuell sind die Communities «Senior Leadership» (TC Senior) und «Next Leadership» (TC Next) implementiert.

Programm im Überblick



RALImpact - Dezember 2023

5

RAIFFEISEN

Das Programm Gezielte Entwicklung in Talent Communities



- In verschiedenen Talent Communities erhalten die teilnehmenden Personen die Möglichkeit, sich persönlich und fachlich auf der für sie passenden Stufe weiterzuentwickeln und sich innerhalb der Raiffeisen Gruppe zu vernetzen.
- Die Talent Communities sind für unterschiedliche Zielgruppen konzipiert.
- Die detaillierten Anforderungsprofile und –kriterien pro Talent Community sind im Kapitel «Die Anforderungen» dieses Booklets beschrieben.

Talent Communities im Überblick

In Planung		
TC Top	Top Leadership	<ul style="list-style-type: none"> - Personen mit langjähriger, weitreichender Führungs- und Branchenerfahrung und Potenzial für eine Top Leadership Position mit umfassender strategischer Verantwortung und hoher Sichtbarkeit innerhalb und ausserhalb der Organisation - Erfüllung der formalen, fachlichen und persönlichen Anforderungskriterien für die TC Top im Rahmen des zweistufigen Auswahlverfahrens
TC Senior	Senior Leadership	<ul style="list-style-type: none"> - Personen mit mehrjähriger Führungs- und Branchenerfahrung und Potenzial für eine Senior Leadership Position mit strategischer Verantwortung und breiter Führungsspanne - Erfüllung der formalen, fachlichen und persönlichen Anforderungskriterien für die TC Senior im Rahmen des zweistufigen Auswahlverfahrens
TC Next	Next Leadership	<ul style="list-style-type: none"> - Personen mit Branchen- und erster Führungserfahrung und Potenzial für eine Next Leadership Position zur Erweiterung der strategischen, operativen und personellen Führungsverantwortung - Erfüllung der formalen, fachlichen und persönlichen Anforderungskriterien für die TC Next im Rahmen des zweistufigen Auswahlverfahrens

RALImpact - Dezember 2023

6

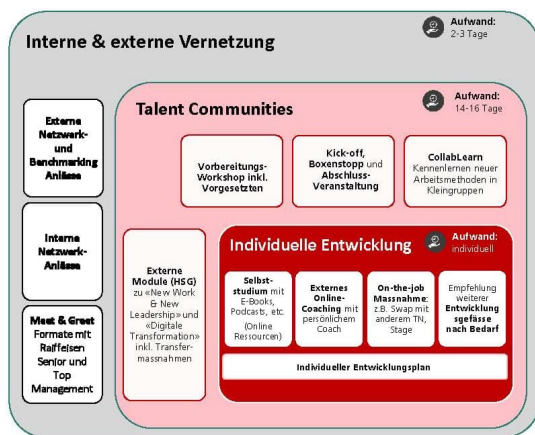
RAIFFEISEN

Das Programm Talent- und Potenzialentwicklung



- Kern von RALImpact bilden der Entwicklungsplan und die Bereitstellung von Entwicklungsmassnahmen auf verschiedenen Ebenen zur zielgerichteten Förderung der Talente über die Dauer des Programms.
- Das umfassende Entwicklungsangebot besteht aus unterschiedlichsten Massnahmen auf der Ebene der individuellen, personenspezifischen Entwicklung (Individuum), auf der Ebene der Entwicklung als Gruppe (Talent Communities) und auf der Ebene Vernetzung innerhalb und ausserhalb der Organisation (Vernetzung).
- Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf den Herausforderungen von Führungskräften, die sich aus dem Wandel der Arbeitswelt und der digitalen Transformation ergeben. Neue Zusammenarbeitsmethoden und Tools werden im Programm direkt angewendet.

Netzwerk & Entwicklungsangebot auf 3 Ebenen:



RALImpact - Dezember 2023

7

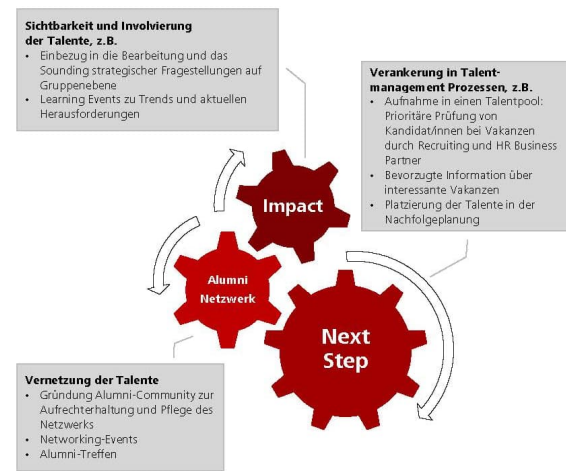
RAIFFEISEN

Das Programm Bindung der Talente



- Talente sollen bei RALImpact nicht nur gezielt gefördert werden, sondern auch nachhaltig vom Programm profitieren können.
- Zudem soll das Potenzial aus RALImpact unternehmensweit sichtbar und zugänglich gemacht werden.
- Das Programm wird deshalb eng verzahnt mit gezielten Bindungsmassnahmen, die nach Abschluss des RALImpact dafür sorgen, Talente bei der Übernahme erfolgskritischer Positionen zu unterstützen.

Vielseitige Bindungsmassnahmen



RALImpact - Dezember 2023

8

RAIFFEISEN

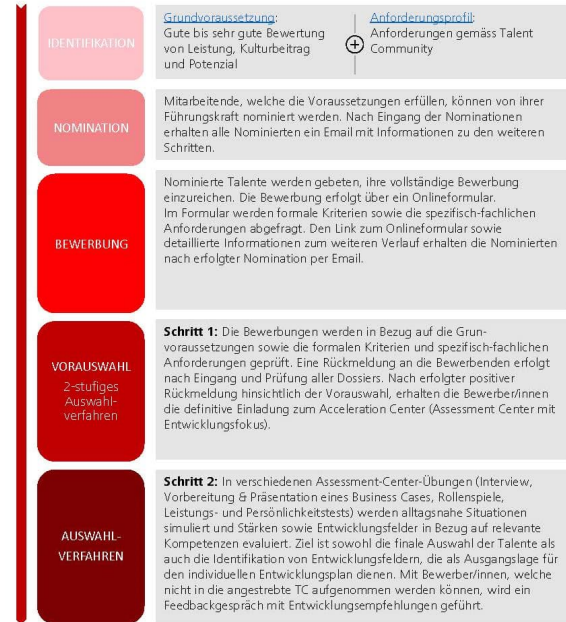


Das Programm Aufnahmeprozess



Der Aufnahmeprozess

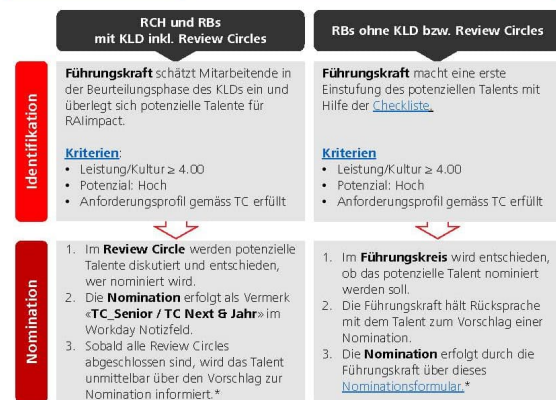
Die Grafik zeigt eine Übersicht über den Aufnahmeprozess, von der Identifikation bis zur definitiven Aufnahme in das RAImpact Programm.



Der Aufnahmeprozess Identifikation & Nomination der Talente



- Die Identifikation und Nomination potenzieller Talente erfolgt über die Leistungs-, Kulturbeitrags- und Potenzialeinschätzung und basiert auf den Prinzipien des neu ausgerichteten [kontinuierlichen Leistungsdialogs \(KLD\)](#).
- Aktuell wird für Raiffeisenbanken ohne den neu ausgerichteten KLD-Prozess ein separater Nominationsprozess zur Verfügung gestellt, der auf dem gleichen Verständnis zu Potenzial, Leistung und Kulturbeitrag beruht. Siehe dazu [«Die Anforderungen»](#).
- Um ein gruppenweites Talentmanagement zu stärken, wird den Banken empfohlen, auf den neuen KLD-Prozess umzustellen.



* Die Programmverantwortlichen von RAImpact behalten sich vor, bei Unklarheiten zu den Nominationen mit der nominierenden Führungskraft und/oder dem HR Business Partner Rücksprache zu halten.

Hinweis: Mitarbeitende, die sich selber als Talent für das RAImpact einschätzen, wenden sich an ihre direkte Führungskraft. Selbstnominierungen sind nicht vorgesehen.



Die Anforderungen

Die Anforderungen Übersicht



- Vorgesetzte prüfen vor einer möglichen Nomination, ob das Talent die untenstehenden Anforderungen erfüllt. Bei Rückfragen dazu oder zu weiteren Möglichkeiten der optimalen Förderung eines Talents stehen die HR Business Partner und die RAIImpact Programmverantwortlichen jederzeit zur Verfügung.
- Die Anforderungen setzen sich zusammen aus der Grundvoraussetzung (ausgezeichnete Mitarbeiterbeurteilung) und dem Anforderungsprofil der angestrebten Talent Community.
- Die ausgezeichnete Mitarbeiterbeurteilung muss im Führungskreis abgestimmt sein (KLD Review Circle oder anderes Gefäss).

Checkliste zur Identifikation von Talenten

Grundvoraussetzung	
Person hat eine hohe bis sehr hohe Bewertung in Leistung und Kulturbeitrag (Durchschnittswert ≥ 4.00)	<input type="checkbox"/>
Person zeigt grosses Potenzial eine komplexere und anspruchsvollere Funktion zu übernehmen.	<input type="checkbox"/>
Anforderungsprofil gemäss Talent Community	
Person erfüllt die formalen Kriterien der angestrebten Talent Community.	<input type="checkbox"/>
Person erfüllt spezifisch-fachlichen Anforderungen der Talent Community.	<input type="checkbox"/>

Die Anforderungen Gemeinsames Verständnis: Leistung



Leistung beschreibt das beobachtbare und messbare Resultat von Arbeitseinsatz durch Leistungskriterien. Diese Leistungskriterien können einerseits die Qualität des Ergebnisses (z.B. termingerecht, positive Kundenreaktionen, hoher Arbeitsoutput, ...) oder aber auch die Qualität des Prozesses der Leistungserbringung (z.B. selbstständig, effizient, abgestimmt, etc.) beschreiben. In Abgrenzung zu Potenzial nimmt man bei der Beurteilung der Leistung eine in die Vergangenheit gerichtete Perspektive ein.

1	2	3	4	5
Erhebliche Abweichungen	Erfüllt mit einzelnen Entwicklungsfeldern	Voll erfüllt (gut gelebte Praxis)	Übertroffen	Ausserordentlich übertroffen
<ul style="list-style-type: none"> Entspricht den Erwartungen an die Funktion nur in Teilen oder gar nicht Das Bewertungskriterium wird meist schlechter als von Kollegen mit vergleichbaren Aufgaben erfüllt Bewertung ist über mehrere Verhaltensbeispiele belegbar 	<ul style="list-style-type: none"> Entspricht zum grossen Teil den Erwartungen an die Funktion Funktioneller Entwicklungsbedarf im Bewertungskriterium Anhand von Verhaltensbeispielen belegbar 	<ul style="list-style-type: none"> Entspricht umfassend den Anforderungen des Bewertungskriteriums an die Funktion Abweichungen bei einzelnen Aspekten „nach unten“ werden ggf. durch überdurchschnittliche Leistungen in anderen Aspekten innerhalb des Bewertungskriteriums ausgeglichen 	<ul style="list-style-type: none"> Dauerhaft positive Abweichungen gegenüber den Erwartungen an die Funktion / fällt wiederholt durch sehr gute Leistungen in einzelnen Aspekten auf Anhand von Verhaltensbeispielen belegbar 	<ul style="list-style-type: none"> Ausserordentlich positive Abweichungen gegenüber den Erwartungen an die Funktion Vorbild für andere Mitarbeitende Belegbar durch viele Verhaltensbeispiele

Aspekte der Leistung	Wie ist Leistung erkennbar?
Leistungsergebnis	Erbringt ein gutes Leistungsergebnis in Bezug auf qualitative und quantitative Ziele (z.B. hat einen hohen Arbeitsoutput, liefert termingerecht, erhält positive Kundenreaktionen, etc.).
Leistungsmotivation	Hat eine hohe Einsatzbereitschaft, Ehrgeiz und Qualitätsanspruch und empfindet anspruchsvolle Aufgaben als Herausforderung.
Leistungsfähigkeit	Versteht komplexe Sachverhalte und kann Informationen effizient verarbeiten, arbeitet sich rasch in neue Themen ein und lernt schnell dazu.
Belastbarkeit	Verkräftet eine hohe Arbeitsintensität und bleibt auch unter Druck handlungsfähig.
Funktionsspezifische Fachkompetenzen	Verfügt über hohe fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten.
Kosten-/ Nutzenbewusstsein	Verfügt über einen ausgeprägten Sinn für das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag, arbeitet effizient und setzt Ressourcen wirtschaftlich ein.
Digitale methodische Fähigkeiten	Integriert digitale Arbeitstechniken als Ergänzung zu analogen sinnvoll, nutzt zielgerichtet digitale Werkzeuge und Medien zur Informationsbeschaffung, -verarbeitung und -vermittlung.

Die Anforderungen Grundvoraussetzung für Talente



- Grundvoraussetzung für alle Talent Communities ist eine hohe bis sehr hohe Beurteilung der Leistung, des Unternehmenskulturbeitrags und des Potenzials einer Person und eine entsprechende Verortung in der KLD-Matrix.
- Ein einheitliches Verständnis von Leistung, Kulturbeitrag und Potenzial ist zentral, damit gruppenweit einheitliche Kriterien bei der Nomination zur Anwendung kommen.
- Die folgenden Seiten dienen als Orientierungshilfe für Banken, welche keinen KLD-Prozess mit Review Circles anwenden.

Zielgruppe in KLD-Matrix des KLD-Prozesses

Potential	Hoch	Zukunftsversprechen (Early Promise)	Morgiger Star (Future Strategic Talent)	Strategisches Talent (Strategic Talent)	
	Mittel	Unterdurchschnittlicher Leistungsträger (Under Achiever)	Schlüsselfigur (Highly Valued Contributor)	Etabliertes Talent (Rising Talent)	
	Niedrig	Ungenügender Mitarbeitender → Unterdurchschnittlicher Mitarbeitender (Watch List)	Leistungsträger (Effective Contributor)	Spitzenkraft (Master Contributor)	
Leistung / Kulturbeitrag		1 - 2	2.5 - 3	4	5

Die Anforderungen Gemeinsames Verständnis: Kulturbeitrag



Der Kulturbeitrag umfasst die Verhaltensweisen, die zu einer positiven Energie und Dynamik im Team und in der Organisation führen. Der Beitrag zur Unternehmenskultur hat direkte und indirekte Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Er ist nicht gleichzusetzen mit Leistung. Bitte beurteile, inwiefern die/der Mitarbeitende entlang der beschriebenen Verhaltensweisen zu einer positiven Unternehmenskultur beiträgt.

1	2	3	4	5
Trägt nicht dazu bei	Trägt wenig dazu bei	Trägt dazu bei	Trägt viel dazu bei	Trägt überdurchschnittlich viel dazu bei
<ul style="list-style-type: none"> Agiert nicht im Sinne der Raiffeisen Kultur Motiviert andere, nicht im Sinne der Raiffeisen Kultur zu agieren 	<ul style="list-style-type: none"> Agiert wenig im Sinne der Raiffeisen Kultur Motiviert andere kaum im Sinne der Raiffeisen Kultur zu agieren 	<ul style="list-style-type: none"> Agiert im Rahmen seiner Tätigkeiten im Sinne der Raiffeisen Kultur Trägt zum Raiffeisen Kultur Verständnis bei 	<ul style="list-style-type: none"> Agiert im Rahmen seiner Tätigkeiten und teilweise darüber hinaus im Sinne der Raiffeisen Kultur Motiviert andere im Sinne der Raiffeisen Kultur zu agieren 	<ul style="list-style-type: none"> Agiert im Rahmen seiner Tätigkeiten und darüber hinaus im Sinne der Raiffeisen Kultur Motiviert andere stark als Vorbild im Sinne der Raiffeisen Kultur zu agieren

Aspekte des Kulturbeitrags	Wie werden die Kulturbeiträge sichtbar?
Engagement - Wir fokussieren auf Resultate für unsere Kund*innen und nutzen Gestaltungsfreiräume für das beste Ergebnis.	Richtet das eigene Handeln konsequent am Nutzen für Kund*innen aus, zielt auf Ergebnisse und Mehrwert ab und nutzt, bzw. schafft dafür aktiv Gestaltungsfreiräume.
Initiative - Wir motivieren, schaffen Orientierung fördern Eigeninitiative.	Wirkt durch ihren/seinen Einsatz motivierend auf andere, zeigt sich im Arbeitsalltag initiativ und gibt Impulse für neue Ideen.
Mut - Wir treffen mutige Entscheidungen und lernen gemeinsam aus Fehlern.	Handelt auch bei neuartigen Herausforderungen entschlossen, trifft proaktiv Entscheidungen, sieht Fehler als Lernmöglichkeit und betrachtet diese als Chance.
Zusammenarbeit - Wir ermutigen alle zur übergreifenden Zusammenarbeit und ermöglichen Erfolge im Team.	Trägt wesentlich zu Teamerfolgen bei, teilt Informationen und Erkenntnisse mit anderen, bietet anderen Unterstützung an und löst Problemstellungen gemeinsam.
Entwicklung - Wir leben eine konstruktive Feedbackkultur und sorgen für kontinuierliche Entwicklung.	Hinterfragt Bestehendes konstruktiv-kritisch, gibt anderen Feedback, bezieht das Feedback anderer in das eigene Handeln mit ein, ist offen und bereit, sich selbst und Themen weiterzuentwickeln.
Verantwortung - Wir leben vor, was wir einfordern und übernehmen Verantwortung.	Zeigt sich in seinem/ihrem Handeln verantwortungsbewusst, übernimmt sowohl bei Erfolgen als auch bei Misserfolgen Verantwortung, fördert Selbstbestimmung und lebt eine hohe Eigenverantwortung.
Vielfalt - Wir integrieren verschiedene Sichtweisen und geben allen eine Stimme.	Erkennt, schätzt und nutzt verschiedene Sichtweisen von unterschiedlichen Personen und fördert Chancengleichheit und begegnet allen Mitarbeitenden mit Respekt, Offenheit und Wertschätzung.

Die Anforderungen

Gemeinsames Verständnis: Potenzial



Umfass in der Person angelegte Faktoren mit hoher Vorhersagekraft in Bezug auf die zukünftige Leistung und die Kompetenzentwicklung sowie Motivation und Eigeninitiative.

Relevante Potenzialkriterien haben einen positiven Zusammenhang mit der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit, der Lernkurve und Flexibilität sowie der Bewältigung von komplexen Aufgabenstellungen und operativen und strategischen Herausforderungen.

Bezieht sich sowohl auf die Entwicklung in der Funktion (bspw. Erweiterung des Aufgabenbereichs) als auch auf die Entwicklung innerhalb einer Fach- oder Führungslaufbahn.

Niedrig (optimal eingesetzt)	Mittel (weiteres Potenzial vorhanden)	Hoch (grosses Potenzial vorhanden)
<ul style="list-style-type: none"> Ist in der heutigen Rolle richtig positioniert und entwickelt sich parallel mit seiner Funktion weiter Zeigt wenig Potenzial, um bereits heute komplexere Aufgaben übernehmen zu können. Zeigt keine Motivation, um bereits heute komplexere Aufgaben übernehmen zu wollen 	<ul style="list-style-type: none"> Lernkurve und kontinuierliche Weiterentwicklung der Kompetenzen beobachtbar Leistungssteigerung ist wahrscheinlich Verbesserung der Leistungsfähigkeit noch möglich Potenzial für Übernahme weiterer, grösserer oder zusätzlicher Herausforderungen vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> Weit überdurchschnittliche Lernkurve sowie eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Kompetenzen und der Leistung Aufgaben mit deutlich höheren Komplexitätsanforderungen stellen kein Problem dar Steigerung der Leistung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit innert kurzer Zeit bei entsprechender Förderung und somit für anspruchsvollere Aufgaben geeignet

- ✓ Potenzialbeurteilung soll 'im Moment' begründet sein.
- ✓ In Abgrenzung zur Beurteilung von Leistung und dem Kulturbeitrag nimmt man bei der Beurteilung des Potenzials eine in die Zukunft gerichtete Perspektive ein.
- ✓ Es wird das Potenzial beurteilt für die zukünftige Weiterentwicklung der Person – nicht in Bezug auf die Erfüllung der aktuellen Aufgaben und Rolle.
- ✓ Auch die Bereitschaft für den nächsten Schritt / vorhandenes Potenzial umsetzen zu wollen wird berücksichtigt.

Die Anforderungen

Anforderungsprofile der Talent Communities



- Die Anforderungsprofile der implementierten Talent Communities bestehen aus formalen Kriterien und spezifisch-fachlichen Anforderungen.
- Die formalen Kriterien gilt es vollumfänglich zu erfüllen, wohingegen die spezifisch-fachlichen Anforderungen in Muss-Kriterien und empfohlene Kriterien unterteilt sind.
- Neben den Leistungs- und Potenzialkriterien sollte auch das Anforderungsprofil bereits bei der Nomination berücksichtigt werden. Eine detaillierte Abfrage und Prüfung findet dann erneut im Bewerbungs- und Auswahlprozess statt.

Formale Kriterien (Muss-Kriterien)	TC Senior Leadership	TC Next Leadership
Alter	30+	27+
Ausbildung	<ul style="list-style-type: none"> Hochschulabschluss oder höhere Berufsbildung (Fachschule, Berufs- & Fachwerk) oder höhere betriebswirtschaftliche Ausbildung 	<ul style="list-style-type: none"> Hochschulabschluss oder Bankfachausbildung oder Betriebswirtschaftliche Ausbildung
Branchenerfahrung Erfahrung im Finanz- und Bankwesen	≥ 2 Jahre	≥ 1 Jahr
Führungserfahrung	<ul style="list-style-type: none"> Min. 3 Jahre mit Führungsausbildung Min. 4 Jahre bei keiner Führungsausbildung** (daron mind. 2 Jahre über 2 Führungsstufen**) 	≥ 1 Jahr oder ausgewiesene Projektleitungserfahrung
Organisationszugehörigkeit Aufrechtes Dienstverhältnis und einschlägige Berufserfahrung bei Raiffeisen	≥ 2 Jahre	≥ 1 Jahr
Sprachkenntnisse in mind. einer anderen Landessprache grundlegendes Verständnis von Texten und Konversationen für gemeinsame Programmtelle	✓ passives Verständnis einer anderen Landessprache (D/F/I) und Englisch	✓ passives Verständnis einer anderen Landessprache (D/F/I) und Englisch

* allenfalls mit Auflage für Kompetenzaufbau bei definitiver Aufnahme, auf Basis AC
 ** oder MBL bei einer Raiffeisenbank / AL bei Raiffeisen Schweiz ohne Möglichkeit, über zwei Stufen zu führen (bei kleiner Organisationsstruktur)

Die Anforderungen

Anforderungsprofile der Talent Communities



Spezifisch-fachliche Anforderungen	TC Senior Leadership	TC Next Leadership
Führungskräfteausbildung absolviert	✓	-
Fusions- und Integrationserfahrung oder Erfahrung im Changemanagement	✓	-
Kenntnisse der finanziellen Führung einer grossen Organisation bzw. grossen Organisationseinheit	✓	-
Kenntnisse regulatoriver und normativer Rahmenbedingungen im Finanzmarkt	✓	✓
Kenntnisse von Corporate Governance und Risikomanagement	✓	-
Kenntnisse von gängigen Führungs-, Controlling- und Reporting-Instrumenten	✓✓	✓
Kenntnisse hinsichtlich dem Umgang mit Medien, Öffentlichkeit und politischen Gremien	✓	-
Gute Kenntnisse der Schweizer und europäischen Bankenlandschaft	✓✓	✓✓
Kenntnisse/Erfahrungen im Fachbereich	In mehreren Teilbereichen des eigenen Fachbereichs	In mehreren Teilbereichen des eigenen Fachbereichs
Kenntnisse von Problemlösemethoden und Verhandlungsführung	✓✓	✓
Kann andere Personen in Ihrem/seinem Fachbereich instruieren, ausbilden und unterstützen	✓✓	✓✓
Kenntnisse im Umgang mit digitalen Arbeitsinstrumenten	✓✓	✓✓
Sehr gutes Netzwerk intern, gruppenweit und extern	✓✓	✓

- ✓✓ Muss-Kriterium
- ✓ Empfohlenes Kriterium



Talent Development bei Raiffeisen bringt unsere Gruppe weiter: Werde Teil von RAIimpact!

Booklet Mentoring

RAIFFEISEN

**Gruppenweites Mentoring-Programm
Nomination und Ablauf**

Human Resources | Balanced Organisation
Dezember 2023

**Gruppenweites Mentoring-Programm
Übersicht zum Programm und Prozess von Nomination bis Kick-Off**

	06.12.2023	31.01.2024	Februar	März	April	Mai	24.06.2024
Nutzen für Mentees	• 1:1 Beziehung mit einer erfahrenen Mentorin bzw. Mentor (Top Kader)	• Ausbau des strategischen, gruppenweiten Netzwerks	• Unterstützung bei der persönlichen Positionierung innerhalb Raiffeisen	• Zugang zur Entscheider-Ebene	• Wertschätzung erfahren		
Inhaltliche Schwerpunkte		• Individuelle Entwicklungsziele erarbeiten	• Zielerreichung mit Unterstützung durch ausgewiesene Mentorierende verfolgen	• Fach-, Führungs- und Sozialkompetenzen weiterentwickeln	• Persönlicher Austausch mit Top Kader	• Regelmässige Impulse	
Zielgruppe							• Kadermitarbeitende der Raiffeisen Gruppe (RB: FS3, FS4 / RCH: FS3, FS2)
							• KLD Bewertung des Leistungs- und Unternehmenskulturbeitrags: hoch bis sehr hoch (>= 4,0)
							• Bewertung des Potenzials: hoch
							• Gute Deutschkenntnisse (für Impulse und Rahmenprogramm)

	06.12.2023	31.01.2024	Februar	März	April	Mai	24.06.2024
Nomination bis 31.01.2024	RAWeb	Dialog	Nomination	Vorselektion	Aufnahme	Matching	Onboarding
	Ausschreibung (Nomination)	Nominiert/will teilnehmen	Im KLD (MINT24)	Check Ziele, Motivation	Aufnahmeentscheid	Tandems sind gebildet	Mentees sind vorbereitet
KLD Notizfeld: MINT24	Nominationsphase: Vorgeseitete Person stellt sicher, dass die nominierte Person teilnehmen will und kann		Aufnahme- und Matching-Entscheid durch: Gremium				
			Sind Kriterien: Motivation, Zeitsbild, Commitment erfüllt?				

2 | Balanced Organisation | Gruppenweites Mentoring-Programm | KLD Info 2024

RAIFFEISEN

**Gruppenweites Mentoring-Programm
Ablauf des Programms**

	Mai	24.06.2024	Sept	Januar	März/April	10.06.2025	
	Onboarding	Kick-Off	Werkstatt	Alumni	Boxenstopp	GL-Zmittag	
Ziel	Mentees sind vorbereitet	Start 1:1 Mentoring	Vertiefung, Methoden	Networking	Reflexion, Adaption	Exklusives Networking	
Format	Workshop intern und extern	Feierlicher Anlass	Tages-Workshop Mentees	Feierlicher Anlass	Workshop Mentees	Kleingruppe mit GL	
Inhalt	Vorbereitung	Durchführung 1:1 Mentoring, Impulse, Vertiefung und Transfer in Arbeitsalltag					Feierlicher Anlass zum Abschluss des Programms
	<ul style="list-style-type: none"> - Kennenlernen - Impulse - Rolle als Mentee - Zielbild - Ablauf Programm - Networking 	<ul style="list-style-type: none"> - Feierlicher Anlass zum Start des Programms - Networking 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulse - Austausch - Zielbild - schärfen - Konkreter Umsetzungs-Plan - Reflexion - Networking 	<ul style="list-style-type: none"> - Networking mit aktuellen und ehemaligen Teilnehmenden 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulse - Austausch - Reflexion - Adaption für 2. Hälfte des Programms - Networking 	<ul style="list-style-type: none"> - Networking und informeller Austausch in einer kleinen Gruppe mit GL-Mitglied oder VBL 	<ul style="list-style-type: none"> - Feierlicher Anlass zum Abschluss des Programms - Networking

3 | Balanced Organisation | Gruppenweites Mentoring-Programm | KLD Info 2024

RAIFFEISEN

**Gruppenweites Mentoring-Programm
Nominationskriterien gemäss KLD-Einstufung**

	Hoch (grün: Potenzial vorhanden)	Zukunftsvorgesehen (Gelb: Potenzial)	Mittlerer Star (Blau: Status: Best)	Strategisches Talent (Blau: Status: Talent)
Potenzial	<p>Wahrscheinlich, dass die Leistung in naher Zukunft ausgebaut werden kann. Die Person hat ein hohes Potenzial für die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen.</p> <p>Mittel (weitere Chancen vorhanden)</p> <p>Wahrscheinlich, dass die Leistung in naher Zukunft ausgebaut werden kann. Die Person hat ein hohes Potenzial für die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen.</p>	<p>Besteht Überzeugung (z.B. durch Vorgesetzte, Coach, Mentor, etc.) um die Leistung zu verbessern. Es ist eine gute Rolle im Rahmen der KLD-Massnahmenplan zur Verbesserung.</p> <p>Wahrscheinlich, dass die Leistung in naher Zukunft ausgebaut werden kann. Die Person hat ein hohes Potenzial für die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen.</p>	<p>Wahrscheinlich, dass die Leistung in naher Zukunft ausgebaut werden kann. Die Person hat ein hohes Potenzial für die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen.</p> <p>Wahrscheinlich, dass die Leistung in naher Zukunft ausgebaut werden kann. Die Person hat ein hohes Potenzial für die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen.</p>	<p>Wahrscheinlich, dass die Leistung in naher Zukunft ausgebaut werden kann. Die Person hat ein hohes Potenzial für die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen.</p> <p>Wahrscheinlich, dass die Leistung in naher Zukunft ausgebaut werden kann. Die Person hat ein hohes Potenzial für die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen.</p>
Leistung / Kultur (Durchschnitt)	Einstufung 1 - 2 (z.B. 1,00 - 2,50)	Einstufung 1 - 2 (z.B. 2,00 - 3,50)	Einstufung 3 - 4 (z.B. 4,00 - 5,00)	Einstufung 5 (z.B. 5,00 - 5,00)

Zielgruppe für das Mentoring-Programm: Kadermitarbeitende der Raiffeisen Gruppe

- RB: FS3, FS4
- RCH: FS3, FS2
- Bewertung des Leistungs- und Unternehmenskulturbeitrags: hoch bis sehr hoch (>= 4,0)
- Bewertung des Potenzials: hoch

Für den Aufnahmeentscheid werden zudem folgende Kriterien geprüft:

- Die nominierte Person kann und will am Programm teilnehmen
- Motivation und Zielbild

Begründete «sur dossier» Nominationen können berücksichtigt werden.

Gute Deutschkenntnisse sind von Vorteil, um vom Rahmenprogramm optimal profitieren zu können.

Sofern möglich, wird die Sprache bei der Zusammensetzung der Tandems berücksichtigt.

4 | Balanced Organisation | Gruppenweites Mentoring-Programm | KLD Info 2024

RAIFFEISEN

Entwicklungsplan

RAIFFEISEN

Individueller Entwicklungsplan

Mittelfristige Planung (2-3 Jahre)	Vorname Name		Startjahr der Entwicklung: <input type="text"/>
	Ziel der Entwicklung <input type="text"/>		
	Bitte Person und Ziel der Entwicklung vergleichen und daraus Stärken und Schwächen ableiten.		
	Zielbezogene Stärken <input type="text"/>	Zielbezogene Schwächen <input type="text"/>	
	Grobplanung der Entwicklung		
	Von	Bis	Massnahme
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Motivation bezüglich Entwicklungsziel und Grobplanung <input type="text"/>			

Kurzfristige Planung (1 Jahr)	Ziel der Entwicklung im aktuellen Jahr			
	[zu erfassen mit den Hilfsmitteln im MBO-Prozess]			
	Massnahmenplanung aus Lernfeldern			
	On the job	Off the job	Projekte / Vorhaben	Andere Lernfelder
<u>Beispiele:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Spezielle Aufträge im eigenen Führungsbereich • Eigene Organisationseinheit strategisch planen • Schwierige Mitarbeitersituationen lösen • Mit Mitarbeitern Ziele erreichen (Coaching-Funktion wahrnehmen) 	<u>Beispiele:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Kurse • Seminare • KEP • Studien • Coaching 	<u>Beispiele:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Übernahme von Projektleitungen und Präsentation in Bankleitung • Mitarbeit in Projekten • Übernahme von spezifischen Entwicklungsprojekten in der Bank 	<u>Beispiele:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mentoring • Stage • Funktionswechsel (zeitlich befristet oder unbefristet) • Formelle Netzwerke • Ausbildung erteilen (Fachlich oder Führung/Persönlichkeit) 	

→ Das Original wird im Personaldossier abgelegt

→ Jede beteiligte Person erhält eine Kopie