

# Freiräume bieten und Kultur pflegen

Wer als Bank im Markt punkten will, muss hervorragende Mitarbeitende haben. Denn Kundenvertrauen setzt motivierte und kompetente Menschen voraus, die sich mit Herzblut engagieren. Die TKB ist sich dessen bewusst und arbeitet stetig an ihrer Unternehmenskultur. Sie überträgt Mitarbeitenden Verantwortung und fördert unternehmerisches Handeln.

---

## Engagement als Arbeitgeberin – Beispiele aus dem Jahr 2017

- Weitere 50 Beraterinnen und Berater haben das ISO-Zertifikat erlangt.
  - 1870 Ausbildungstage fanden statt; das entspricht im Schnitt 2,3 Tagen pro Kopf.
  - Vier Mitarbeiterinnen konnten in einem Mentoring vom bankinternen Austausch mit einer erfahrenen Führungskraft profitieren.
  - Die Stellen der Bank werden wo möglich mit einem Pensum von 80 bis 100 Prozent ausgeschrieben, um dem Teilzeitgedanken Rechnung zu tragen.
  - 250 Franken pro Mitarbeiter hat die Bank für Team-Aktivitäten (z.B. Weihnachtsessen) zur Verfügung gestellt.
  - Mitarbeitende erhalten ihre Lohnabrechnungen elektronisch im neuen HR-Portal.
- 

Über 700 Arbeitsplätze bietet die TKB im Kanton Thurgau an. Das Spektrum der Funktionen ist vielfältig und die Weiterentwicklung und Förderung der Mitarbeitenden ist der Bank wichtig. Auch wenn die Rekrutierung von erfahrenen Fachkräften nach wie vor eine zeitintensive Herausforderung ist, geniesst die TKB seit vielen Jahren einen guten Ruf auf dem Arbeitsmarkt. Dies nicht nur dank attraktiver Anstellungsbedingungen mit gut ausgebauten Sozialleistungen. Geschätzt werden insbesondere die überschaubare Grösse und das kollegiale Miteinander, das die Unternehmenskultur prägt. Mitarbeitende können sich auf allen Ebenen einbringen und etwas bewirken. Noch mehr Nähe hat die Du-Kultur geschaffen: Seit Mitte 2017 duzt man sich bei der TKB – vom Bankrat bis zum Lernenden. Auch das Frauennetzwerk, der jährliche Mitarbeiter-Anlass oder die Mitarbeiter-Zeitschrift sind Ausdruck der lebendigen Kultur in der Bank.

## Neue Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung

Im Frühjahr 2017 hat die TKB den sogenannten Leistungs- und Entwicklungsdialog – kurz LED genannt – eingeführt. Dieser löst das bisherige Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungssystem ab und bietet mehr Raum, um sich einzubringen. Nicht die Bank macht Vorgaben, sondern der Mitarbeiter, die Mitarbeiterin entwickelt Vorschläge,

wie er oder sie die Ziele der Abteilung respektive die Umsetzung der Strategie unterstützen will. An mindestens drei Gesprächen pro Jahr vereinbaren Vorgesetzte und Mitarbeitende gemeinsam die konkreten Massnahmen. Die Mitarbeitenden erhalten bei diesen Gesprächen jeweils Rückmeldung, wie der Chef oder die Chefin die Hauptaufgaben und die definierten Ziele erfüllt sieht. Zudem bespricht man jährlich den Entwicklungsstand des Mitarbeiters. Um den LED von Beginn weg gut zu verankern, führte die Bank Anfang 2017 Schulungen für Vorgesetzte und ein Webinar für die Mitarbeitenden durch.

### **Wandel der Führungskultur**

Der Leistungs- und Entwicklungsdialog ist Teil der neuen Führungskultur, welche die TKB schrittweise weiterentwickeln will. Sie strebt nach einem Führungsstil, bei dem Vertrauen, Inspiration und Eigenverantwortung in den Vordergrund rücken – währenddem beim klassischen Führungsstil das Prinzip «Vorgeben und kontrollieren» im Zentrum steht. Bei der Wandlung ihrer Führungskultur lässt sich die TKB von der Universität St. Gallen bzw. einem Spin-off unterstützen, die das sogenannte transformationale Führungsmodell lehren und Unternehmen im In- und Ausland bei der praktischen Umsetzung begleiten. Die neue Führungskultur ist für die TKB kein Selbstzweck, sondern sie dient dazu, agil und flexibel zu bleiben und sich dem schnelllebigen Umfeld besser anzupassen. Zudem rüstet sich die Bank damit für eine Arbeitswelt, in der die Zusammenarbeit über Bereiche und Hierarchiestufen hinweg an Bedeutung gewinnt und die auch den Bedürfnissen künftiger Generationen verstärkt Rechnung trägt. Und in der neue Berufsbilder noch vermehrt heutige Stellenprofile ablösen.

### **Intensive Schulungen zu Führungsthemen**

Die zweite Führungsebene der Bank befasste sich am jährlichen Zweitages-Workshop intensiv mit der neuen Führungskultur. An zwei weiteren Ausbildungstagen stand die Auseinandersetzung mit den neuen Führungsleitsätzen und das Schaffen eines gemeinsamen Führungsverständnisses in der Bank auf der Agenda (vgl. Kasten). Zu den gleichen Themen wurden bis Ende Jahr über 80 Teamleiterinnen und -leiter der Bank geschult. Wer neu eine Führungsaufgabe ausübt, holt sich das Rüstzeug dafür in den externen Führungskursen des Bankenberatungszentrums St. Gallen, das dieses Ausbildungsfeld für die

IGK – eine Kooperation von Deutschschweizer Kantonalbanken – abdeckt. 56 Mitarbeitende besuchten im Berichtsjahr IGK-Kurse. Weitere 30 Mitarbeitende schlossen im Berichtsjahr eine externe Fachausbildung zu bankspezifischen Themen ab.

### **Wissen à jour halten**

Auch die übrigen Weiterbildungsaktivitäten waren 2017 rege und vielfältig. Zehn Mitarbeitende absolvierten erfolgreich den vierzehntägigen Lehrgang «Kundenberatung». 300 Vertriebsmitarbeitende wurden im Dezember zu den neuen Lösungen der Bank in der Anlageberatung geschult. Auch aus der vielfältigen Regulierungslandschaft gibt es immer wieder Weiterbildungsbedarf, beispielsweise in den Bereichen Datenschutz oder Geldwäscherei. In der bankinternen Weiterbildung ergänzt die TKB den klassischen Präsenzunterricht seit Jahren mit elektronischen Hilfsmitteln wie E-Learning oder Webinars. Diese werden immer wichtiger – und erhöhen die Flexibilität. So können Mitarbeitende Module zu verschiedenen Themen individuell, zeit- und ortsunabhängig am PC bearbeiten und

---

### **Moderne Führungsleitsätze**

Ein Ausdruck der Führungskultur sind die Führungsleitsätze, die sich ein Unternehmen gibt. Die TKB hat im Berichtsjahr – parallel zu weiteren Initiativen in Sachen Führungskultur – neue Führungsleitsätze entwickelt. Eine Gruppe von Führungskräften hat in einem Workshop die Grundlagen dafür erarbeitet. In Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung und unter fachlicher externer Begleitung wurden die sechs Leitsätze dann geschärft und formuliert. Bevor sie im Juni am Mitarbeiter-Anlass präsentiert wurden, konnten alle Mitarbeitenden in einem Intranet-Blog Stellung dazu nehmen. Nun sind die Aussagen in Kraft – für die TKB ist aber klar: Die Leitsätze im Alltag zu verankern und ein einheitliches Verständnis zu entwickeln, braucht Zeit – und die Bereitschaft, sich immer wieder neu damit auseinanderzusetzen.

Die sechs Führungsleitsätze der TKB:

- Führe mit Sinn und Inspiration
  - Konzentriere Dich auf Nutzen und Resultate
  - Zeig Interesse und schenke Vertrauen
  - Gib und frage nach Feedback
  - Sei offen für Wandel und gestalte ihn aktiv
  - Übernimm Verantwortung und entscheide
-

auch Tests absolvieren. Wer in der täglichen Anwendung der IT-Programme ansteht, kann dank des neuen IT-Tools «Quick Access» innert Sekunden auf nutzerfreundliche Anleitungen zugreifen. Dies erlaubt ein effizientes Arbeiten und entlastet den bankinternen Helpdesk. Auch im Vertriebsbereich legt die Bank Wert auf regelmässige Trainings. 2017 haben die Beraterinnen und Berater zudem ein neues Hilfsmittel erhalten, um die Beratungsgespräche mit Kunden auf spielerische Art und Weise zu bereichern.

### Professionelle Grundausbildung

Auch als Ausbildungsbetrieb für Berufseinsteiger geniesst die TKB einen ausgezeichneten Ruf. Sie legt Wert auf eine fundierte Lehrlingsausbildung und beschäftigt gegen 50 Lernende. Anders als andere Banken stellt die TKB die Branchenausbildung mit eigenen Kräften sicher und bereitet die Lernenden in einem einwöchigen Ausbildungslager auf die Lehrabschlussprüfung vor. Zudem bietet sie nach dem Lehrabschluss allen jungen Berufsleuten eine Stelle an, damit diese erste Praxis sammeln können. Während der Lehre erhalten die Lernenden Unterstützung. So offeriert ihnen die Bank ein finanzielles Guthaben für Aufwendungen im Zusammenhang mit der Ausbildung – beispielsweise für die Anschaffung von Fachliteratur. Auch im Gesundheitsbereich sensibilisiert die TKB die Auszubildenden: Wer bis nach der Lehre nicht raucht, wird belohnt. Attraktiv ist der von der TKB angebotene Berufseinstieg für Mittelschulabsolventen. 2017 haben vier Absolventen die anderthalbjährige Ausbildung abgeschlossen, die von der Bankiervereinigung zertifiziert ist.

### ISO-zertifizierte Beraterinnen und Berater

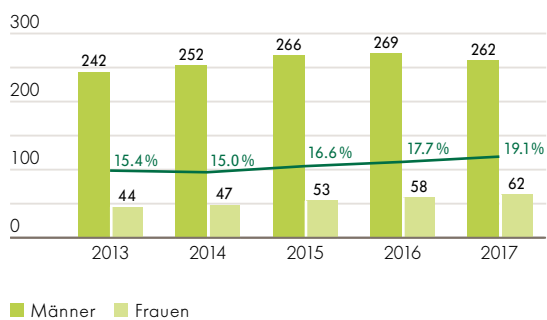
2015 hat die TKB mit der Zertifizierung ihrer Beraterinnen und Berater begonnen. Damit will die Bank orts- und bereichsunabhängig eine konstant hohe Qualität in der Kundenberatung sicherstellen. Zudem begegnet sie einer allgemeinen Entwicklung in der Bankbranche und gesetzlichen Anforderungen wie dem neuen Finanzdienstleistungsgesetz. Nach der Zertifizierung der Private Banking- und Privatkundenberaterinnen und -berater 2015 und 2016 haben im Berichtsjahr 53 Beraterinnen und Berater aus dem Firmen- und Gewerbekundenbereich die Zertifizierung erfolgreich absolviert. Damit verfügen sie über das Personenzertifikat nach dem internationalen ISO-Standard 17024. Das Zertifikat wird vom Schweizerischen Verband SAQ (Swiss Association

for Quality) jeweils für drei Jahre ausgestellt und muss danach erneuert werden. Die TKB zählt zu den ersten Kantonalbanken, deren Beraterinnen und Berater ISO-zertifiziert sind.

### Zeitgemässes Lohnsystem

Bei der Lohnpolitik legt die TKB Wert auf Kontinuität und Gleichbehandlung. Massgeblich für den Grundlohn ist die Funktion, welche die Bank aufgrund eines einheitlichen Kriterienrasters mit Punkten bewertet. Neben der Funktionsbewertung beeinflussen Alter bzw. Erfahrung, Kompetenz sowie die Entwicklungen im Arbeitsmarkt das fixe Jahressalär, das in 13 Monatsraten ausbezahlt wird. Das Lohnsystem ist so ausgestaltet, dass eine Diskriminierung der Geschlechter ausgeschlossen ist. Dies bestätigt der TKB auch das unabhängige Schweizer Beratungsunternehmen Confer. Das variable Gehalt richtet sich nach dem Geschäftsverlauf und wird für jeden Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin aufgrund der Leistung festgelegt. Bei Kader- oder Direktionsmitgliedern ist der variable Anteil am Gesamtsalär höher als bei Mitarbeitenden. Die Höhe der gesamten variablen Lohnsumme wird vom Bankrat auf der Basis des bereinigten operativen Ergebnisses auf Antrag des Personalausschusses festgelegt. Bei Mitgliedern der Direktion verabschiedet der Personalausschuss die Obergrenze für den variablen Lohnanteil. Für die Festlegung der Vergütung der Geschäftsleitung ist der Bankrat zuständig (vgl. dazu die Informationen im Kapitel «Corporate Governance»).

### Kadermitarbeitende\* nach Geschlecht



\* Mitglieder des Kaders, der Direktion und der Geschäftsleitung

## Mitarbeiter-Umfrage: Gutes Zeugnis für die TKB

**Die TKB ist eine attraktive Arbeitgeberin, mit der sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eng verbunden fühlen. Das zeigen die Resultate der Mitarbeiter-Umfrage, welche die Bank regelmässig durchführt. Auch in der jüngsten Umfrage vom Sommer 2017 erhielt die TKB ausgezeichnete Noten.**

Bemerkenswert ist die hohe Beteiligung: 640 Personen oder 90 Prozent der Mitarbeitenden nahmen teil – so viele wie noch nie. Die Umfrage führte die TKB mit dem Unternehmen «Energy factory» durch. Dieses der Universität St. Gallen nahestehende Unternehmen unterstützt die Bank bei der Weiterentwicklung der Führungskultur (vgl. dazu Informationen im Haupttext dieses Kapitels). Von Mitte Juni bis Anfang Juli konnten sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter online und anonym zu acht Themenkreisen äussern. Gefragt wurde unter anderem, wie sie die Kundenorientierung der TKB einschätzen, wie sie die Arbeitsprozesse und die Unternehmensstrategie beurteilen oder wie sie die Entwicklungsmöglichkeiten in der Bank erleben. Auch zum Stichwort Digitalisierung, zur Zusammenarbeit und zu den neuen Führungsleitsätzen der TKB galt es Fragen zu

beantworten. Insgesamt resultierten überall sehr hohe Werte, die auch mit vergleichbaren Unternehmen aus der Schweiz und Europa mithalten können – oder diese da und dort gar übertreffen. Neben den bereits etablierten Werten «Commitment» (Verbundenheit) und «Zufriedenheit» erhob die TKB zum ersten Mal die «organisatorische Energie». Diese zeigt auf, wie hoch die Leistungs- und Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens im heutigen schnelllebigen Umfeld ist. Unternehmen mit einer starken organisationalen Energie sind besser als andere in der Lage, dem Wandel zu begegnen und sich Veränderungen erfolgreich anzupassen. Mit einem Wert von 50 auf einer Hunderterskala zeichnet sich die TKB durch ein hohes Mass an organisationaler Energie aus. Die besten Unternehmen bringen es im Schnitt auf einen Wert von 56. Auch wenn die TKB stolz sein darf über die gute Einstufung durch ihre Mitarbeitenden: Es gibt auch einige Handlungsfelder. Diese lassen sich nicht pauschal nennen, sondern fallen je nach Geschäftsbereich oder Abteilung unterschiedlich aus. Die Personalabteilung entwickelt zusammen mit den jeweiligen Führungskräften passende Massnahmen für die Bearbeitung der Handlungsfelder.

Commitment (Verbundenheit)

87

Bin stolz, bei der TKB zu arbeiten

90

Mir liegt viel am Erfolg der TKB

93

Setze mich ausserordentlich für die TKB ein

89

Stelle die Kundenbedürfnisse ins Zentrum

83

Empfehle die TKB als Arbeitgeberin

89

Bin mit der Arbeitssituation zufrieden

82

Fühle mich in der Entwicklung gut unterstützt

70

Zusammenarbeit in der Bank funktioniert gut

70

Arbeitsabläufe sind auf Kunden ausgerichtet

77

Die Resultate der Mitarbeiter-Umfrage sind buchstäblich im grünen Bereich. Die grünen Balken zeigen die Gesamtwertung zu ausgewählten Fragestellungen auf einer Skala von 1 bis 100. Werte über 75 sind – auch im Vergleich mit anderen Unternehmen – sehr gut.