

Tabus im Private Banking

„Coachings müssen unbedingt von externen, ehemaligen Private Bankern gemacht werden“

Coaches, die spezialisiert sind auf die Beratung im Private Banking, gibt es nicht. Das meint zumindest Andy Aeschbach, selbst Vermögensverwalter und Private-Banking-Coach. Über die Gründe für diesen Missstand und das, was ein Coaching eigentlich leisten muss.

Vor kurzem hatte ich eine interessante Begegnung. Während der Evaluation eines Mandats als Private-Banking-Coach wurde mir klar, dass der Begriff Coaching & Mentoring im Bereich Private Banking ein neuer ist. Der Gedanke war mir bei der Kundenfrage gekommen, ob nun das Coaching nicht auch die mandatierte Executive-Search-Firma wahrnehmen würde?

Es ist schon richtig, dass viele im allgemeinen Beratung anbieten, die die Rekrutierung von Fachkräften beinhaltet. In meinem Fall jedoch bin ich als Private-Banking-Coach mit Training, Mentoring, Coaching und Supervision der Fach- und Führungskräfte betraut. Hinzu kommt gegebenenfalls noch die Definition einer neuen Strategie. Eine Rekrutierung von Personal biete ich nicht an.

Eine Coaching-Tätigkeit als solches ist natürlich nichts Neues. Im Private Banking und Wealth Management versteht man darunter jedoch nicht immer ihre eigentliche Bedeutung. Deshalb werde ich versuchen, etwas mehr Klarheit zu schaffen.

Gute Idee, schlechte Umsetzung

Als früherer Leiter Private Banking bei verschiedenen Banken war ich ab und zu in der angenehmen Lage, selbst Coachings in Anspruch zu nehmen. Vor allem immer dann, wenn ich nach einem Jobwechsel meine Funktion neu begonnen hatte.

Eigentlich war die Idee, mir ein Coaching zukommen zu lassen, sehr gut. Es kann nicht schaden, den neuen Leiter innerhalb eines internen Seminars zu begrüßen und ihn zusammen mit den übrigen Teammitgliedern in ein Coaching zu schicken. Somit haben sich alle Teammitglieder kennenlernen können und man hat zusätzlich die Definition einer neuen Strategie, ohne Altlasten, in Angriff genommen.

Jeder Kundenbetreuer oder Mitarbeiter im Private Banking und Wealth Management kann von einem realitätsgetreuen und professionellen Coaching profitieren, sofern dies auch nach solchen Maßstäben durchgeführt wird.

Informationen für Wealth Manager: www.private-banking-magazin.de

Aus der Branche • Personen • Märkte • Produkte • Recht & Steuern • Das Beste im Netz

© Edelstoff Verlagsgesellschaft mbH

Was ich leider immer wieder erfahren musste, war die Tatsache, dass diese Coachings, seien es interne oder externe Trainings, nicht von Fachkräften durchgeführt wurden. Deshalb brachten sie auch nicht die notwendige Erfahrung im Private Banking mit.

Weshalb also gibt es keine Private Banker, die in ihrem eigenen Business, Coaching oder Mentoring anbieten?

Ich möchte hiermit erklären, weshalb dies so ist.

Die meisten Private Banker, die auf eine erfolgreiche Karriere zurückblicken können, haben sich im Laufe der Jahre als Leiter Private Banking innerhalb eines Unternehmens empor gearbeitet. Zum Tagesgeschäft mit der Kundschaft haben sie meist nur noch relativ limitierten Zugang. Oder aber man betraute sie mit der Führung einer anderen Geschäftseinheit.

Was beide Persönlichkeiten gemeinsam haben, ist der Abbau von Aktivitäten rund um das eigentliche Geschäftsfeld. Es gibt vermutlich nur eine Variante einer Karriere, bei der man eine starke Bindung zu seinem Kundenkreis beibehält: Das ist der ehemalige Banker, der seine Kunden in eine unabhängige Vermögensverwaltung überführt hat, um dort Partner zu werden. In vielen Fällen sind diese Beziehungen optimal verankert, ansonsten wären die Kunden dem Vermögensverwalter gegenüber nicht loyal geblieben.

Der Hauptgrund aber, warum ehemalige Private Banker keine Coachings anbieten, liegt für mich woanders. Als Private-Banking-Coach muss man eine zusätzliche Ausbildung auf sich nehmen. Nur so kann man legitimiert und zertifiziert Mandate akquirieren.

Ich denke, dass sich darauf viele Private Banker nicht einlassen, da für eine solche Ausbildung viel Zeit und großes Interesse zur Verfügung stehen müssen. Hinzu kommt, dass wenn man den zeitlichen Aufwand und die finanziellen Mitteln aufbringen kann, man sich eher noch alternativ in ganz andere Bereiche vorwagen möchte.

Als Folge sind aber Private Banker, welche Coachings in diesem Bereich anbieten, praktisch nicht existent.

Verkannte Marktlücke

In meinem Fall habe ich es als eine echte Marktlücke erachtet. Denn als Leiter Private Banking habe immer gedacht, wie gut es gewesen wäre, von einem wahren, ehemaligen Private Banker oder Wealth

Manager mit nachweislichem Erfolg gecoacht zu werden. Leider aber ohne Erfolg, denn diese Spezies Coach existierte offenbar nicht und vermutlich war so etwas auch nicht von den Organisatoren gesucht.

Es kam mir zu meiner Bankzeit oftmals so vor, als ob jemand in dieser Position in einer Bank zwar über Erfahrung verfügt, jedoch man der Meinung war, man könnte sich mit Kollegen der Branche austauschen oder sich Sparringspartner intern in der Organisation suchen. Ein externes Coaching würde ohnehin nicht das Notwendige an Rüstzeug bringen. Doch weit gefehlt.

Die Coachings, die wir seinerzeit erhalten haben, wurden allesamt von ehemaligen Mitarbeitern eines Strukturvertriebs, einer Versicherungsgesellschaft oder der Kreditabteilung einer Retail-Bank abgehalten. Zugegebenermaßen waren das in der Regel sehr gute, professionelle Fachkräfte. Allerdings war darunter keiner, der jemals in einer Private-Banking-Abteilung einer Bank tätig gewesen wäre.

Diese Erkenntnis war für mich eine wahre Bereicherung, denn heute weiß ich, dass aufgrund von empirischen Analysen, der Hauptgrund der Wahl eines Coachs auf seine Berufserfahrung zurückzuführen ist. Bingo!

Ein guter Spieler ist nicht immer auch ein guter Coach

Wenn man nun einen Vergleich mit der Welt des Sports anbringt, dann müsste man folgern, dass nur ein ehemaliger Fußballprofi auch erfolgreich als Fußball-Coach tätig sein kann. Man könnte hier klingende Namen von Fußballtrainern nennen und jeder einzelne davon war in seiner früheren Zeit als Profifußballer unterwegs, nicht immer allen bekannt, aber mit Sicherheit ehemaliger Spieler.

Und wenn ich das Beispiel Fußball schon aufgreife, dann auch richtig. Früher hat es auch sogenannte Spieler-Trainer gegeben. Also Spieler, die gleichzeitig als Trainer amtierten. Auch das schließt doch darauf, dass man sein Handwerk verstehen muss.

Nun gibt es aber Private Banker, die sich nicht unbedingt dafür eignen, als Coach in ihrem Bereich tätig zu sein. Weshalb nicht? Als Coach sollte man in der Lage sein, jemanden (oder ein Team) auf seine eigenen Stärken hinzuweisen und diese kontinuierlich und nachhaltig auszubauen.

Das klingt relativ simpel, wird aber in der Realität nicht immer umgesetzt, denn man muss dafür seine eigenen, persönlichen Fähigkeiten zugunsten anderer in den Hintergrund stellen. Wenn es darum geht, in einer Mitarbeiter-Evaluation immer andere zu loben, dann stellt sich bald einmal die Frage, was denn der Leiter des Teams eigentlich für Fähigkeiten besitzt, wenn dieser nämlich immer die Qualitäten

seiner Mitarbeiter oder seines Teams hervorheben muss.

Diese Erklärung bringt mich zur nächsten wichtigen Tabuisierung, nämlich die unmissverständlichen Vorteile eines externen Coachings.

Internes oder externes Coaching?

Bei Banken und Finanzdienstleistern in den USA und in England, wie auch vereinzelt in Europa gibt es sogenannte interne Fachkräfte, welche innerhalb der Abteilung Personal oder Personalentwicklung die Funktion eines Beraters oder Coachs innehaben. Jedoch sind das nicht die Maßnahmen, von denen ich spreche und auch nicht diejenigen Entwicklungen, von denen die Mitarbeiter persönlich profitieren können.

Ein interner Coach wird mit Sicherheit keine einschneidenden Veränderungen vornehmen können. Nicht einmal, wenn er davon persönlich überzeugt wäre, eine Verbesserung anzustreben. Ein interner Coach oder Berater kann niemals eine unabhängige, freie Meinung haben, da er sich zu sehr mit dem eigenen Unternehmen identifiziert.

Ein externer Coach jedoch steht nicht auf der Gehaltsliste eines Unternehmens und ist frei von politischen Entscheidungen. Als externer Berater besitzt man eine gewisse Narrenfreiheit, welche man explizit ausleben kann.

Somit kann man ganzheitliche Grundlagen in Frage stellen, bevor man Personal coacht. So auch die Frage nach der richtigen Strategie. Denn falls die Strategie nicht greift, können die besten Pferde im Stall keine Veränderung hervorrufen. Stimmt die Vorgehensweise, dann kann das Unternehmen alles erreichen und ein Coaching mit den Mitarbeitern und Führungskräften kann nachhaltig nur Gutes bewirken.

Im zweiten Teil der Mini-Serie entwirft der Autor das künftige Berufsbild eines Private Bankers

Über den Autor:

Andy Aeschbach besitzt eine 30-jährige Erfahrung im Private Banking, Asset Management und Investment Banking aus mehreren Berufsstationen bei erstklassigen Banken und Finanzgesellschaften im In- und Ausland. Insbesondere kennt er sich im Wealth Management sowie deren operativen Geschäftsführungsaufgaben aus. Dazu gehören Themen wie die Akquisition, Kundenbetreuung sowie Führung und Motivation von Mitarbeitenden und Implementierung neuer Strategien.

Die anspruchsvollen Entwicklungen in der Finanzdienstleistungsbranche bewegten Aeschbach dazu, seine eigene Beratungs- und Coaching-Plattform, [die Firma Katana-Coaching](#), zu gründen. Zudem ist der Schweizer Dozent und Trainer an der Schweizer Business School „Zentrum für Unternehmungsführung“ (ZfU) für den Bereich Private Banking & Wealth Management.

Dieser Artikel erschien am **26.01.2015** unter folgendem Link:

<https://www.private-banking-magazin.de/tabus-im-private-banking-coachings-muessen-unbedingt-von-externen-ehemaligen-private-bankern-gemacht-werden-1421866707/>