

Fallbeispiel: Einführung eines Programms für neue Desk Heads bei einer globalen Wealth Management Institution

Herausforderung: Ein global agierendes Wealth Management Institut, das in der APAC-Region dynamisch wächst, stand vor der Herausforderung, eine erhebliche Anzahl neuer Desk Heads an insgesamt sechs Standorten einzustellen. Da der Arbeitsmarkt ausgetrocknet war, wurden zumeist Quereinsteiger angestellt, die vielfach nur begrenzte Erfahrung in der Führung von Kundenberaterenteams und im Kundenbeziehungsmanagement hatten. Daher war es von entscheidender Bedeutung, dass die neu rekrutierten Desk Heads an einem intensiven Lern- und Akklimatisierungsprogramm teilnahmen.

Ziele: Die neu eingestellten Desk Heads durchlaufen eine **Lern- und Akklimatisierungsphase von 6 bis 9 Monaten**, um sich in ihrer Rolle besser zurechtzufinden. Das Programm besteht aus verschiedenen Elementen und hat die folgenden Ziele:

- Kennenlernen der **Kultur und des Kundenberatungsansatzes** des Instituts;
- Erlernen und Anwenden der gewünschten **Führungsqualitäten und Geschäftspraktiken** (z.B. Verkaufcoaching mit Kundenberatern oder Kundenbuchmanagement);
- Die **Risikomanagement-Verfahren** der Bank verstehen und anwenden können;
- Die wichtigsten **Compliance-Prinzipien** verstehen und in der Lage sein, ihre Kundenberater in diesen Angelegenheiten zu überwachen und zu unterstützen;
- Ein klares Verständnis ihrer **Rollen** und der wichtigsten **KPIs** erlangen und wissen, wie ihre eigene Leistung bewertet wird und wie sie ihre Teammitglieder beurteilen sollen;
- An individuellen **Desk Plans** arbeiten, die die geschäftlichen Erwartungen an ihre spezifischen Märkte konkretisieren. Die Desk Plans enthalten Finanzzahlen und geben Aufschluss über die Ziele und Erwartungen der Desk Heads;
- **Treffen und Vernetzen** mit anderen neuen Desk Heads, so dass sie ihre eigenen Ressourcen effizienter nutzen können;
- Teilnahme an einem **Mentoring-Programm**, bei dem sie von den Erfahrungen von erfahrenen Länder- oder Regionalleitern profitieren können

Lösung: Das Programm besteht aus zwei Präsenz-Schulungen, die in der regionalen Zentrale unseres Kunden stattfinden. Die Dauer der Schulungen beträgt 4 bzw. 2 Tage.



Vor Beginn der ersten Schulung absolvieren die Desk Heads einige vorbereitende Arbeiten, um die Präsenzs Schulungen möglichst effektiv zu durchlaufen. Dazu gehört ein **Online-Persönlichkeitsinventar** und **E-Learning-Module** zu den Themen Kundenbuchentwicklung, Vertriebscoaching, Risikomanagement, Führungsqualitäten, Management, Talentmanagement und Praktiken der Beurteilung von Mitarbeitenden.

Schulung 1:

Die erste Schulung besteht aus verschiedenen **Workshops** mit den Schwerpunkten

- Kundenbuch-Management,
- Verkaufstraining,
- Risiko Management,
- Desk Planning,
- Talent Management,
- Führungspraktiken und Teamdynamik

Während des Tages nehmen die Desk Heads an Schulungen und Workshops teil. Am späten Nachmittag und am Abend partizipieren sie an **Lernzirkeln**, die aus 3 bis 5 Desk Heads und einem Moderator bestehen, und besprechen aktuelle Herausforderungen, denen sie in ihrem Berufsalltag begegnen.

Ebenfalls in der ersten Schulung beginnen die Desk Heads, mit erfahrenen Executive Coaches zu arbeiten. Jeder Desk Head erhält ein ausführliches Debriefing zu seiner Persönlichkeitsbefragung und wird aufgefordert, einen **individuellen Entwicklungsplan** mit nutzbringenden Aktivitäten zu definieren, die er in seiner Arbeit mit seinen Teams umsetzen kann. Die Coaches unterstützen die Desk Heads während der gesamten Dauer des Programms.

Am Ende des ersten Trainings werden die Desk Heads gebeten, eine Reihe spezifischer Folgemaßnahmen für ihre Arbeit am Desk zu definieren und umzusetzen. Dazu gehört die **Entwicklung eines Desk Plans**. Diese Pläne sind für jeden Desk individuell und beinhalten die Gesamtheit seiner zukünftigen Geschäftsaktivitäten in den nächsten 3 bis 5 Jahren, einschliesslich relevanter Finanzzahlen.

Schulung 2:

Die zweite Schulung findet zwei Monate nach dem Ende des ersten Trainings statt. Während dieses zweitägigen Trainings tauschen sich die Desk Heads in **Lernzirkeln** über ihre Erfahrungen der letzten Wochen aus und treffen sich mit ihren Executive Coaches, um Entwicklungen zu besprechen. Das zweite Training schliesst mit der **Präsentation der Desk Plans** vor einem Gremium aus Regional- und Ländermanagern ab, die den Desk Heads ein umfangreiches Feedback zu den Chancen und Risiken ihrer Pläne geben.

Nach dem zweiten Training wird die Learning Journey weitergeführt. Die Desk Heads setzen ihre Arbeit an ihren individuellen **Aktionsplänen** fort, die die Grundlage für bilaterale Treffen mit ihren Vorgesetzten bilden. Die Lernzirkel werden über Videokonferenzen abgehalten. Ausserdem unterstützen die Executive Coaches die Desk Heads weitere 6 Monate, um die gewünschten Verhaltensänderungen tatsächlich zu realisieren. Auch **Mentoring-Beziehungen** werden errichtet, indem jedem Desk Head ein erfahrener Regional- oder Länderchef als Mentor zur Seite gestellt wird, der beim weiteren Onboarding-Prozess Unterstützung leistet.