



Zwei prominente Quereinsteiger sind Alt-Bundesrat Kaspar Villiger als VR-Präsident für die UBS und Pamela Thomas-Graham in der CS-Geschäftsleitung.

TALENTSUCHE

Quer ist mehr

Schweizer Banken sind zunehmend auf Fachspezialisten angewiesen. In Umbruchzeiten sind Quereinsteiger aber unabdingbar für die Transformation bisheriger Geschäftsmodelle. Eine Bestandesaufnahme.

JOHANNES J. SCHRANER

Es war die wichtigste Neubesetzung auf dem Finanzplatz Schweiz. Der Nicht-Banker Urs Rohner stieg 2011 zum Präsidenten der Credit Suisse auf. Der ehemalige Schweizer Meister über 110 Meter Hürden ist gelernter Jurist. Er war lange Wirtschaftsanwalt und danach Fernsehmanager. 2004 stiess er zur Schweizer Grossbank.

Ein weiteres prominentes Beispiel für einen Quereinsteiger auf höchster

Führungsebene ist Alt-Bundesrat Kaspar Villiger. Der Spross einer Fabrikantenfamilie studierte Maschinenbau an der ETH und gehörte von 1989 bis 2003 als Vertreter der FDP dem Bundesrat an. Im April 2009 wählte die Generalversammlung der UBS Villiger zum Präsidenten ihres Verwaltungsrates.

«Quereinsteiger sind extrem wertvoll, solange klar ist, was sie von aussen einbringen können und sollen», stellt der deutsche Innovationsberater

Jens-Uwe Meyer fest. Für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit könnten Quereinsteiger für Banken überaus wichtig werden, vor allem wenn sie sich in der Routine-Falle befänden. Diese entstehe dann, wenn Prozesse und Dienstleistungen zu wenig hinterfragt würden. Die Einführung neuer Grundsätze über die Transformation von Erfahrungen aus anderen Branchen könne in Zeiten von Paradigmenwechseln für den Geschäftserfolg von Banken entscheidend sein.

Know-how aus der Industrie

Tobias Schloemer ist ein Beispiel. Der ehemalige Marketingdirektor beim deutschen Reisekonzern TUI baute die Filiale der Deutschen Bank in Berlin mit grossem Erfolg zur «Bank der Zukunft» um. Bei der Transformation auch seiner Erfahrungen geht es vor allem um Produkte-Emotionalisierung, Service-Optimierungen oder Kostentransparenz.

«In einigen Bereichen sind Quereinsteiger von sehr grosser Bedeutung, insbesondere dort, wo Fachwissen benötigt wird, das auch in anderen Dienstleistungsbereichen und Industrien vorhanden ist», spannt Harry Hürzeler den Bogen in die Schweiz. Der Director des Swiss Finance Institutes (SFI) nennt als konkrete Bereiche unter anderem die Informatik. Dort werde spezielles technisches Wissen benötigt, das nicht bankspezifisch sei, aber dann doch mit Bankkenntnissen ergänzt werden sollte.

Als weitere Geschäftsfelder nennt Hürzeler Steuerspezialisten für die Kundenberatung und Juristen für diverse andere Bereiche. «Die Banken wollen auf einen möglichst grossen Talent-Pool zugreifen», fasst der SFI-Mann zusammen. Wichtig sei, diesen Talenten mit ihren bereits vorhandenen Fähigkeiten und ihrem bereits vorhandenen Wissen möglichst rasch das bankspezifische Wissen zu vermitteln (siehe auch Kasten).

Recht, Compliance, IT und Risiko

Das tut Dominik Erny. «Die Bedeutung von Quereinsteigern nimmt in den Bereichen Recht, Compliance, IT, Risikoprodukte, Human Resources und Marketing laufend zu», bestätigt der Professor und Studienleiter für die Lehrgänge Private Banking und Wealth Management am Institut für

BILDER: KEV/MARTIN RUEITSCHI, EVERETT COLLECTION

Finanzdienstleistungen Zug IFZ. Personalchefs von verschiedenen Schweizer Banken hätten ein klares Bedürfnis nach einem vermehrten Angebot von externen Quereinsteiger-Kursen geäussert.

«Der Trend, Quereinsteiger einzustellen, nimmt klar zu», sagt auch Urs Ackermann, Sprecher der ZKB. Die geschäftlichen Herausforderungen würden bereichs- und branchenübergreifend immer komplexer. «Wir suchen deshalb vermehrt nach Talenten, die über vielfältige Fähigkeiten und Erfahrungen aus verschiedensten Berufswelten verfügen und unser Mitarbeiterportfolio damit wertvoll ergänzen», so Ackermann.

Insbesondere in den Vertriebsbereichen seien Quereinsteiger gefragt. «Im Vertrieb deshalb, weil dort vor allem Sozialkompetenz eine der wichtigsten Anforderungen an unsere Beraterinnen und Berater ist», nennt Ackermann ein bemerkenswertes Schlüsselement für Quereinsteiger. Sozialkompetenzen wie Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit müssten von «Innen» kommen. Deshalb sei der berufliche Werdegang der Mitarbeitenden weniger wichtig als die Werte und Erfahrungen, die sie mitbrächten.

Gross- und Regionalbanken

«Das Gesamtpaket zählt», erklärt auch Katrin Schaad von der Credit Suisse. Gefragt seien Bewerber, die Initiative ergriffen und denen es gelänge, Themen und Menschen zu bewegen. Ein Engagement in studentischen Organisationen oder Vereinen zum Beispiel zeuge von der Bereitschaft, konkrete Verantwortung zu übernehmen. Bei Quereinsteigenden werde besonders auf eine schnelle Auffassungsgabe sowie auf ein hohes Mass an Flexibilität geachtet.

Gerade unter Hochschulabsolventen stelle die CS viele Quereinsteiger ein. Besonders in den Bereichen Legal und Compliance, Risk und CFO setze die CS stark auf junge Fachkräfte mit spezifischem Know-how. Grundsätzlich werde keine Studienrichtung ausgeschlossen. Besonders häufig würden Absolventen aus Naturwissenschaften als Quereinsteiger eingestellt.

«Gerade in Bereichen, in denen ein Fachkräftemangel herrscht, werden wir auch künftig auf Mitarbeiter aus



BILD: PD

Vor allem Fachspezialisten sind als Quereinsteiger gefragt, sagt Professor Dominik Erny vom IFZ.

bankenfremden Bereichen angewiesen sein», fasst André Zeder, HR-Recruiting-Chef von UBS Schweiz, das Bedürfnis der zweiten Grossbank zusammen. Im Bereich der Kundenberatung mit Fokus auf Emerging Markets verfüge die UBS bewusst über rund ein Dutzend offene Positionen für Quereinsteiger mit Universitätsabschluss und mit mindestens fünf bis acht Jahren Berufserfahrung.

Nicht nur Grossbanken und Kantonalbanken sind auf Quereinsteiger angewiesen, sondern auch Regionalbanken. «Quereinsteiger haben seit vielen Jahren eine zentrale Bedeutung für unseren Nachwuchs vor allem im Privatkundengeschäft», meint Roland Teuscher, Sprecher der Neuen Aargauer Bank (NAB). Die NAB biete kulturell gute Voraussetzungen, bereichsübergreifende Karrieren und damit auch den Quereinstieg verschieden ausgebildeter Personen zu unterstützen.

Für Privatbanken die dritte Säule

Wie wichtig Quereinsteiger für den Finanzplatz Schweiz sind, zeigt ihr Stellenwert bei der St. Galler Privatbank Wegelin & Co. «Quereinsteiger sind nebst Mitarbeitern mit Erfahrungen aus der Branche sowie Studierenden die dritte wichtige Säule des Rekrutierungsmodells», hält die Bank ausdrücklich fest. Quereinsteiger sorgten für neue Ideen und Verbesserungen, die zum eigenständigen Ruf der Bank beitrügen. Von diesen Mitarbeitenden werde Flexibilität, eine hohe fachliche und soziale Kompetenz sowie unternehmerischer Geist und die persönliche Lernbereitschaft verlangt. «

Die Angebote für Quereinsteiger sind vielfältig

Ein Quereinsteiger sollte verschiedene Grundfähigkeiten mitbringen. Bei der **Neuen Aargauer Bank** zum Beispiel sind es:

- eine kaufmännische Aus- und Weiterbildung
- einige Jahre Berufserfahrung mit Leistungsausweis im Verkauf oder Kundenberatung, idealerweise in einer Dienstleistungsbranche
- ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten: gewinnender Auftritt, Freude am Kundenkontakt, Beharrlichkeit und Überzeugungskraft
- überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft und teamorientierte Arbeitsweise

Auch die beiden **Grossbanken** verfügen über spezifische Einsteigerprogramme:

Die **UBS** bietet unter anderem das Quereinsteigerprogramm «Way-up» für Absolventen einer kaufmännischen Grundausbildung oder Matura, die in die IT einsteigen möchten. Der Schwerpunkt ist die Applikationsentwicklung (Cobol). Der Abschluss ist das eidgenössische Fähigkeitszeugnis. Zurzeit befinden sich 20 Teilnehmer in diesem Programm.

Die **Credit Suisse** wiederum bietet unter anderem 250 Hochschulabsolvierenden das Career Start Programm. Das Traineeprogramm dauert zwischen 12 und 18 Monaten und ist ein begleiteter Direkteinstieg in die Bankbranche mit einer klaren Zielfunktion in einem Kernbereich.

Eine spezifische Plattform stellt das **Swiss Finance Institute (SFI)** dar. Für Quereinsteiger, die einen Universitätsabschluss anstreben, ist das Diploma of Advanced geeignet. Das Advanced Executive Programm in Banking wiederum wird für Führungskräfte angeboten, die mindestens fünf Jahre Executive-Erfahrung in einer anderen Branche haben. Das Senior Management Programm in Banking seinerseits ist für obere und oberste Führungskräfte geeignet.

Erstmals ein Certificate of Advanced Studies in Fundamentals in Banking für Quereinsteiger bietet das **Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ** an. Dieses CAS startet im März 2012 und richtet sich an ambitionierte Damen und Herren, die als Quereinsteigende in Banken tätig sind oder sein werden und deshalb in kurzer Zeit eine umfassende Einführung in das Bankwesen benötigen. Zudem sind Personen angesprochen, die als Dienstleister vorwiegend für Banken arbeiten und sich mit den Besonderheiten der Bankbranche vertraut machen wollen. Zulassungsvoraussetzung ist ein Tertiärabschluss. (jjs)