

Leistung steigern, Demotivation vermeiden

Die Produktivitätsgewinne durch Organisation und IT schwinden. Viel größere Reserven birgt die Mitarbeiterleistung. Es geht um 30% mehr Effektivität, nicht um 3% mehr Effizienz.

Ausgangssituation und Ziele

Der Wettbewerb hält Sparkassen und VR-Banken auf Trab. Die Niedrigzinsen drücken das Zinsergebnis. Jetzt ist optimale Leistung im Vertrieb gefragt. Strategisch versuchen beide Gruppen, sich durch hochwertige Beratung und aktive Kundenbetreuung vom Wettbewerb abzuheben. Beide Faktoren basieren auf hoher **Effektivität**, d.h. **möglichst hohe Qualität und Leistung** zu erzeugen.

Aber die Praxis ist seit Jahren von zunehmendem IT-Einsatz, laufender Optimierung der Organisation, Personalabbau, kürzeren Servicezeiten usw. gekennzeichnet, von Aspekten der **Effizienz**, dem Ziel, das Geschäft mit **möglichst wenig Ressourcen** zu erledigen.

Das Effizienzparadigma ist fest verankert. Expansion ist kaum vorgesehen. Daraus entstehen Diskrepanzen in der Strategieumsetzung:

1. Eine auf **Effektivität** basierende Strategie funktioniert nicht, wenn die Praxis von **Effizienz** dominiert wird: Marktanteile und Rentabilität sind seit Jahren unter Druck.
2. Während sich Sparkassen und Banken an immer kleineren Fortschritten durch IT und Organisation abmühen, bestehen bei der **individuellen Mitarbeiterleistung** erhebliche Reserven für **mehr Effektivität**.

Der zukünftige Erfolg wird ganz wesentlich von zwei Faktoren abhängen:

- ▶ Stärkere **Fokussierung auf Effektivität und Leistungssteigerung**
- ▶ Mehr Investition in die **Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter**

Kaum jemand würde diese Aussagen bestreiten. Aus unserer Sicht steht trotzdem ein grundlegender Wandel an.

- ▶ Die Fusion der Rechenzentren hat Effizienzvorteile gebracht. Die **Effektivität** hat sich aber nicht verbessert. Die IT-Kosten sinken, aber die effektive Verkaufszeit ist geringer als vor zehn Jahren.
- ▶ Die **Leistungsbandbreite der Mitarbeiter ist deutlich zu groß**. Selbst ein allgemeines Kriterium wie Ertrag pro Kunde schwankt um +/-70% um den Durchschnitt. Je spezieller

das Kriterium, desto größer die Bandbreite. Oft werden „Stars“ bewundert, die das Dreifache des Durchschnitts liefern. Die eigentliche Frage ist, warum es so große Abweichungen nach unten gibt.

- ▶ In Wartung/Update von Sachanlagen werden 15 – 20% der jährlichen Abschreibungen investiert, in Personalentwicklung nur 4 – 5% der Personalkosten, auch inkl. Führung und Verwaltung nur 8 – 9%. Das Personal gilt als Erfolgsfaktor Nr. 1, die **Investitionen in die Leistungsfähigkeit** sind aber deutlich geringer als bei Sachanlagen.
- ▶ **Stress und Demotivation** sind längst als Leistungsbremsen wirksam. 67% der Arbeitnehmer machen Dienst nach Vorschrift, weitere 17% haben innerlich gekündigt. Leistungsverluste durch Demotivation kosten schon jetzt viel Geld.
- ▶ Viele Mitarbeiter können nur 30 – 50% ihrer Fähigkeiten im Unternehmen einbringen. Sie sind **quantitativ gestresst, aber qualitativ unterfordert**.

Damit stellen sich wichtige Fragen: **Wie sorgen wir für mehr individuelle Leistung?** Wie geht das mit unserem Personal? Wie vermeiden wir zu hohen Druck und Demotivation, die die Leistung wieder abwürgen? **Wie entwickeln wir eine leistungsorientierte Kultur?**

Unser ManagementKompass „Leistungssteigerung ohne Demotivation“ gibt Ihnen Antworten auf diese Fragen und liefert damit wertvolle Impulse für die strategische Weiterentwicklung Ihres Unternehmens:

1. Sie **fokussieren sich auf die großen Produktivitätsreserven** bei der Mitarbeiterleistung. Es geht um 30% mehr Effektivität, nicht um 3% mehr Effizienz.
2. Sie **verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz** anstelle unter dem Label „Performance Management“ isolierte Techniken anzuwenden.
3. Sie kombinieren die Leistungssteigerung mit dem Abbau von Demotivation, Stress und Burnout und **schaffen so eine gute Basis für Nachhaltigkeit**.



Das Konzept

Kontinuierliche Leistungssteigerung erfordert eine **Balance zwischen Fordern und Fördern**. Das ist lange bekannt. Tatsächlich ist diese Balance aber in den meisten Unternehmen nicht gegeben. Oft hat sich eine Kultur des Forderns etabliert, die über das Verteilen von Zielen funktioniert. Die Führungskräfte sind „Agenten des Controlling“. Die Leistungssteigerung wird primär über eine Erhöhung der Ziele und detailliertes Controlling angestrebt, was zu einer Demotivation führt, die die Leistung bremst. Das System gerät in eine Sackgasse. Der Druck steigt, die Leistung stagniert.

Offensive Ziele und Controlling sind wichtig, aber sie müssen durch gezieltes Fördern ergänzt werden.

Unternehmen sollten dabei die **Erkenntnisse** über das systematische Entwickeln von Top-Leistung nutzen. Das führt sie zu sechs entscheidenden Faktoren:

- ▶ **Richtig führen** = mehr Leistung erzeugen
- ▶ **Mehr Routine** in der Hauptaufgabe schaffen
- ▶ **Wissen wie es geht**: Leistung konkret definieren und Innovation erzeugen
- ▶ **Mehr trainieren, aber richtig**
- ▶ Leistung, Motivation und Zusammenarbeit **kontrollieren**, nicht nur Ergebnisse
- ▶ Eine **Leistungs- und Teamkultur** etablieren

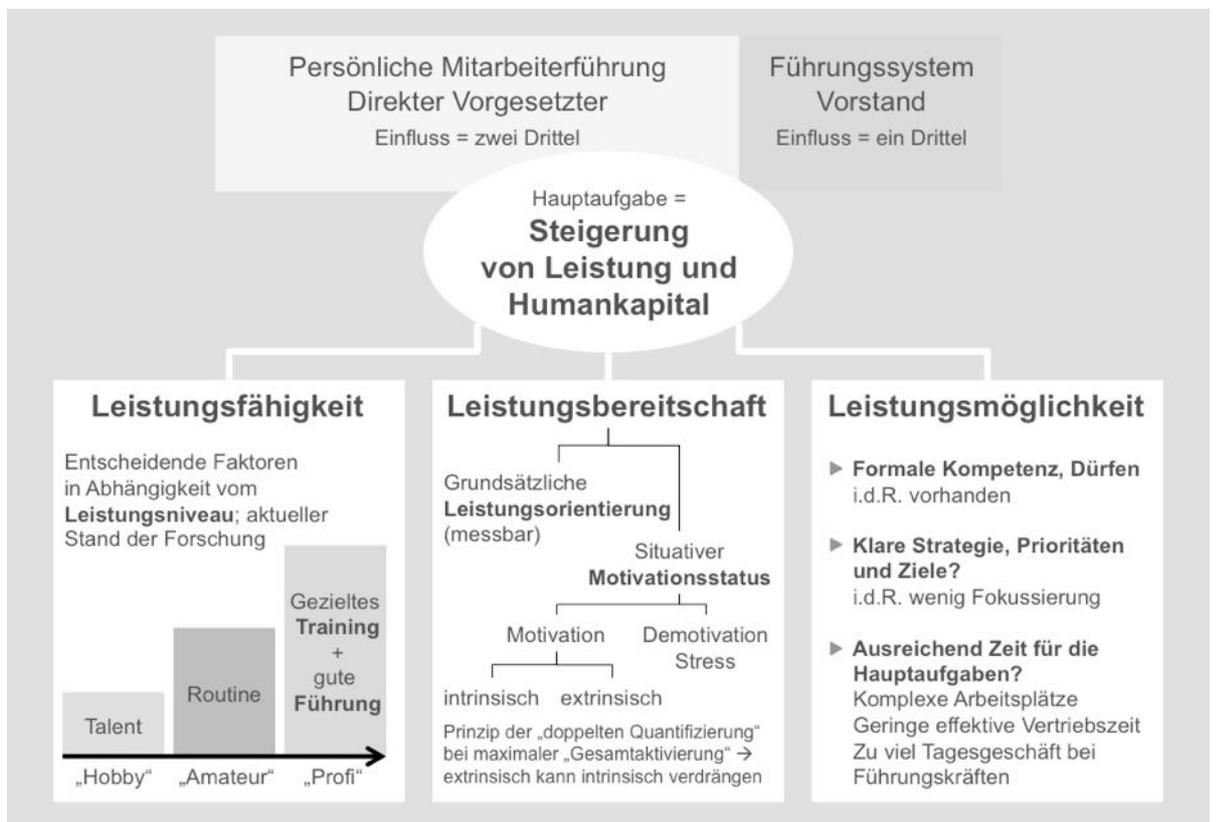
Einige Aspekte unseres Konzeptes stellen wir hier kurz dar. Dazu zwei Vorbemerkungen:

Sie werden keine trendigen Motivationstechniken finden. Es ist nicht Ihre Aufgabe, Ihre Mitarbeiter zu motivieren. Es ist Ihre Aufgabe, die Leistung so zu steigern, dass die Motivation, die Ihre Mitarbeiter mitbringen, nicht zerstört wird. **Sie müssen Ihre Leute nicht motivieren, sondern dafür sorgen, dass sie nicht demotiviert werden.**

Und: Manches wird Ihnen trivial erscheinen. Bewerten Sie diese Aspekte einfach anhand der **praktischen Umsetzung in Ihrem Unternehmen**. Dann sind die Dinge nicht mehr trivial.

1. Führen = mehr Leistung erzeugen Vom Agenten des Controlling zum Trainer und Coach

Die meisten Sparkassen und Banken haben sich in den letzten Jahren mit der Führung beschäftigt, leider oft nur unter organisatorischen Aspekten. Oft verhalten sich die Führungskräfte wie Agenten des Controlling, nicht wie Trainer und Coaches. Aber die **Führung legitimiert sich überhaupt erst, wenn sie die Leistung der Mitarbeiter steigert**. Dafür sollten Sie Ihr Führungskonzept und das praktische Verhalten Ihrer Führungskräfte weiterentwickeln. Voraussetzungen sind eindeutige Rollenklarheit und die richtige Haltung Ihrer Führungskräfte. Was wird von mir erwartet? Wie soll ich das erreichen? Was darf ich? Wie schaffe ich Vertrauen? (Nur 40% der Arbeitnehmer halten ihre Chefs für offen und ehrlich.) Bin ich bereit und





fähig, mit meinen Mitarbeitern individuell umzugehen? Kann ich Verantwortung übertragen, nicht nur Aufgaben? Darauf baut eine Reihe konkreter Führungsaufgaben auf:

- ▶ **Motivierende Förderkontakte** für echte Mitarbeiterentwicklung: Individuelles Reporting ist heute Standard. Aber es ist oft zu einem Abhaken der Zielerreichung verkommen, eine lästige Pflicht für Mitarbeiter und Führungskräfte. Notwendig ist dagegen klare Hilfestellung, fokussiert auf wenige individuelle Lernziele. Wer bessere Ergebnisse haben will, muss zuerst konkrete Arbeitsweisen und Verhalten verändern.
- ▶ **Persönliche Entwicklungsprozesse** Ihrer Mitarbeiter anstoßen und laufend unterstützen. Dabei geht es vor allem um die soziale Kompetenz, Selbstvertrauen, Leistungsbereitschaft und Teamplay.
- ▶ **Wirkungsvollere Ziele**: Individuelle Ziele im Rahmen definierter Bandbreiten, konkrete Lern- und Verhaltensziele mit klaren Prioritäten und die richtige Vermittlung und Vereinbarung von Zielen bewirken sehr schnell bessere Ergebnisse.
- ▶ **Deutlich mehr Training on the Job** durch die Führungskraft: In vielen Konzepten wird es festgelegt, praktisch aber zu wenig und oft nicht richtig umgesetzt. Hier braucht es klare Regeln, Unterstützung der Führungskraft und ein Controlling durch den Vorstand.

Diese Ansätze umzusetzen erfordert **gezieltes Praxis-Coaching für die Führungskräfte**. Weitere Seminare, die oft verordnet werden, sind meist überflüssig. Es geht um die Verbesserung des individuellen Führungsverhaltens, um den Umgang mit **schwierigen Situationen** und um praktisches Zeitmanagement. Wenn Führungskräfte sich zu wenig wirkungsvoll fühlen, erhöhen sie i.d.R. den Druck auf die Mitarbeiter, was die Situation nicht verbessert. Das zu vermeiden ist die zentrale Aufgabe eines guten Coaches.

Führung ist ein gutes Beispiel für den Unterschied von Effektivität und Effizienz. Sparkassen und Banken „optimieren“ ihre Führungsorganisation oft unter Effizienzaspekten, um die Führungskosten zu reduzieren. Leistungssteigerung braucht aber **mehr Effektivität** in der Führung, d.h. **mehr Qualität** und **mehr Zeit für die Führung**. Es geht nicht um weniger Führungskosten, sondern um höhere Mitarbeiterleistung.

2. Für mehr Routine sorgen

Bis zu einem gewissen Leistungslevel ist die praktische Routine einer der wichtigsten Faktoren der Leistungssteigerung. Zurzeit ist die Routine aber vor allem im Vertrieb eher rückläufig (effektive Verkaufszeit, Beratungsgespräche pro Tag). Das sollten Sie tun:

- ▶ **Hauptaufgaben festlegen**. Jeder Mitarbeiter muss wissen, mit welchen Aufgaben er die Leistung bewirkt, an der Sie ihn messen, und 50 – 70% seiner Arbeitszeit mit diesen 3 – 5 Hauptaufgaben verbringen. Wenn ein Berater nur 35% seiner Zeit in Kundengesprächen verbringt, ist das schlicht inakzeptabel.
- ▶ **Selbstorganisation und Arbeitsmethodik etablieren**: Viele Mitarbeiter sind trotz Talent und Engagement nicht erfolgreich, weil sie schlecht organisiert sind. Selbstorganisation und Arbeitsmethodik sind bei zunehmender Komplexität unverzichtbare Kompetenzen, die durch Training entwickelt und gepflegt werden müssen.
- ▶ **Einfache Prozesse, Entlastung von Nebenjobs**: Wo die Selbstorganisation nicht mehr ausreicht, müssen Prozesse und Aufgabenverteilung im Hinblick auf Effektivität optimiert werden. Das ist manchmal etwas ganz anderes als eine (theoretisch) effiziente Organisation.

Systeme und Organisation sind auf Dauer nicht die entscheidenden Faktoren für mehr Leistung. Gleichwohl müssen die Voraussetzung für ausreichende Routine in den Hauptaufgaben erfüllt sein. Daran führt kein Weg vorbei.

3. Wissen wie's geht

Spitzenleistungen beruhen nachweislich nicht auf besonderem Talent, sondern auf einem **klaren Konzept, wie optimale Ergebnisse erzeugt werden**, und auf bewusstem Training dieser Vorgehensweisen.

In der Praxis herrscht oft eine andere Meinung vor: „Wir können erwachsenen Leuten doch nicht jeden Handgriff vorschreiben.“ Natürlich geht es nicht um jeden Handgriff. Aber vor allem im Vertrieb und in der Führung wird es zu sehr den Mitarbeitern überlassen, wie sie ihren

Job machen. Es gibt eindeutige Regeln und Workflows zur (IT-) Abwicklung von Geschäften. Aber **wie Vertrieb geht** oder **wie Führung geht**, das entscheidet oft jeder Mitarbeiter für sich.



Das sollten Sie tun:

- ▶ **Grundlegendes Commitment schaffen** für einheitliche Arbeitsweisen nach klaren Prinzipien. Das ist überhaupt nichts Selbstverständliches. Hier geht es um tief wurzelnde Paradigmen zu Individualität, Erfahrung und Talent, Kreativität, Motivation und Spaß. Sicher einer der schwierigsten Aspekte der Leistungssteigerung.
- ▶ **Konkrete Durchführungsbeschreibungen für die Hauptaufgaben einführen** anstelle formaler Stellenbeschreibungen, für die sich kaum jemand interessiert. Wer sind eigentlich wirklich die Besten? Was genau tun die Besten und wie tun sie es? Wie kommen ihre Ergebnisse zustande? Welche Ergebnisse gelten als gut oder top? Was wird nicht mehr akzeptiert? Mit welchen Orientierungsgrößen steuert sich der Mitarbeiter selbst? Woran misst das Controlling?
- ▶ **Innovationsgespräche** als Führungsaufgabe umsetzen. Die regelmäßigen Fördergespräche werden einmal pro Quartal um den Aspekt der Innovation ergänzt. Jeder Mitarbeiter hat die Pflicht, Verbesserungsvorschläge für die Hauptaufgaben zu liefern.

Seien Sie ehrlich: Haben Sie klare Regeln eher für die Abwicklungsprozesse und Produkte oder für Führung, aktiven Vertrieb, Kundenbetreuung usw.? Natürlich wissen Sie, welche Ergebnisse in Ihrer Sparkasse oder Bank top sind (wenn Sie in die Statistik schauen). Aber sind diese Daten Ihren Mitarbeitern **als Orientierungswerte täglich bewusst**? Wie kann es sein und warum akzeptieren Sie, dass das schwächere Drittel Ihrer Mitarbeiter in der Regel nur 35% dieser Werte erreicht? Kennen Ihre Mitarbeiter die Top-Werte der Branche?

Top-Performer haben ein sehr **umfassendes Konzept von ihrem Job**. Dazu gehören die Benchmarks der Branche, aber auch viel Wissen über die Faktoren, die den Erfolg ermöglichen.



chen, z.B. mit welcher Organisation und welchen Hilfsmitteln die Besten im Markt arbeiten. Nur mit diesem Wissen schaffen Sie einen wichtigen Fortschritt:

Der wichtigste Wettbewerber ist der Konkurrent im Markt, nicht der Kollege unmittelbar vor oder nach einem im internen Ranking. Spätestens an diesem Maßstab gemessen fehlt den meisten Mitarbeitern ein klares „Erfolgskonzept“ für ihren Job.

4. Mehr trainieren, aber richtig!

Wer sich mit den Lern- und Trainingsprinzipien der großen Leistungstraditionen Kunst, Wissenschaft und Sport beschäftigt, der erkennt sehr schnell konkrete Optimierungsansätze:

- ▶ **Mehr trainieren:** Top-Performer, egal in welchem Bereich, trainieren ganz einfach mehr. Top-Verkäufer investieren 10% ihrer Arbeitszeit in Training. Zur Erinnerung: Eine Sparkasse bzw. VR-Bank investiert 4 – 5% ihrer Personalkosten in PE, aber 15 – 20% für Wartung, und Update von Sachanlagen.
- ▶ **Leistungssteigerung trainieren:** Der größte Teil der PE konzentriert sich darauf, Mitarbeiter auf neue/zukünftige Aufgaben hin zu entwickeln. **Fort-Bildung** im wörtlichen Sinne. „Die Etablierten müssen sich dann nur noch auf dem Laufenden halten.“ Das ist zu wenig. Die Anforderungen verändern sich laufend und steigen kontinuierlich an. Investieren Sie also mehr Training in Erhalt und Steigerung der **Leistung im Job**, und zwar auch bei den vermeintlich „Etablierten“.
- ▶ **Individueller trainieren:** Jeder Mitarbeiter braucht seinen individuellen Lernplan und

konzentriert sein Training auf genau das, was für ihn ansteht, um den nächsten Entwicklungsschritt zu schaffen.

- ▶ **Effektiver trainieren:** „Bewusstes Üben“ nach den Regeln von Top-Performern führt zu neuen Ansätzen im Hinblick auf Dauer und zeitliche Lage von Trainings, Bildung von Trainingsgruppen, Fokussierung auf Trainingsinhalte, Umgang mit Fehlern usw.
- ▶ **Know-how-Transfer verbessern:** Bei fast allen unseren Kunden fordern die Mitarbeiter besseren Know-how-Transfer. Der interne Wettbewerb ist oft hinderlich. Es geht aber auch um die „Vorbildrolle“. Die ist meistens viel zu abstrakt bei der Führungskraft aufgehängt. Der Chef hat eigene Kunden. Aha... Die Mitarbeiter brauchen aber konkrete praktische Vorbilder, denen sie bei der Arbeit zuschauen können. Man muss kein Fan von Michael Jackson sein, um ihm zuzustimmen: „The greatest education is to watch the masters at work.“
- ▶ **Laufendes Selbsttraining etablieren**, insb. auf der Basis von E-Learning. Angesichts des Trainingsbedarfs ist es höchste Zeit, die Verantwortung der Mitarbeiter für ihr eigenes Training stärker einzufordern und mit geeigneten Medien zu unterstützen.

Die Personalentwicklung muss an Bedeutung gewinnen. Das heißt nicht, dass da schlechte Arbeit geleistet wurde. Aber die Veränderung von der Personalverwaltung zur Personalentwicklung und zum kontinuierlichen **Leistungsmanagement** muss deutlich weiter gehen.

5. Leistungssteigerung, Motivation und Zusammenarbeit kontrollieren

Man mag über die Kultur des Kontrollierens streiten. Trotzdem: Was kontrolliert wird, hat Aufmerksamkeit, ist wichtig. Was nicht kontrolliert wird, scheint nicht wichtig zu sein. In den meisten Leistungsbereichen spielt Kontrolle eine stärkere Rolle als in Unternehmen, aber sie ist anders ausgerichtet:

- ▶ **Leistung messen, nicht nur Ergebnisse:** Klassisches Controlling bezieht sich auf Ergebnisse. Für den Prozess der Leistungssteigerung ist das wie Autofahren mit dem Rückspiegel. Es fehlen Vorsteuerfaktoren. Messen Sie also regelmäßig die **Leistungsorientierung** Ihrer wichtigsten Mitarbeiter (dafür gibt es valide objektive Instrumente) und ihre **Leistungsfähigkeit** (regelmäßige Leistungstest, z.B. beim E-Learning).
- ▶ **Leistungskapital bilanzieren:** Aus der regelmäßigen Messung von Leistungsorientierung und Leistungsfähigkeit ergibt sich eine

jährliche HR-Bilanz, unverzichtbares Instrument des strategischen Managements.

- ▶ **Selbststeuerung fördern:** Top-Performer steuern sich meistens sehr viel genauer und feiner als es Ihre Mitarbeiter gewohnt sind. Aber sie steuern sich eben zum großen Teil selbst. Das heißt nicht, dass es keine Fremdkontrolle gäbe. Aber die wesentliche Steuerungsmotivation hat der Leistungsträger selbst. „Wenn wir bloß mehr von diesen leistungsorientierten Typen hätten.“ Dahin kommen Sie, wenn Sie mehr Selbststeuerung etablieren. Das Aktivitäten-Controlling gehört in die Hand der Mitarbeiter und Führungskräfte, und beim Ergebnis-Controlling kann ein veränderter Informationsfluss das Gefühl der Fremdsteuerung reduzieren.
- ▶ **Risiken aus Demotivation erkennen:** Demotivation als leistungshemmender Faktor ist längst ein ernstes Thema. Da spielen externe Faktoren wie Wettbewerb und Vertrauenskrise eine Rolle, aber auch interne Faktoren, die Sie beeinflussen können: Zu komplexe Arbeitsplätze, gefühlte Fremdsteuerung und Führungskräfte als Agenten des Controlling sind nur ein paar Beispiele. Neutral moderierte Workshops und spezielle Befragungen erlauben ein kontinuierliches Risikomanagement für den Erfolgsfaktor Motivation.

Das Gefühl der Fremdsteuerung und eine Führungskraft als Agent des Controlling reduzieren die Motivation und Leistungsbereitschaft vieler Mitarbeiter. Auch wenn naturgemäß nicht alle Mitarbeiter zu den Stars zählen, so gut wie **alle haben eine ausreichende Motivation und Leistungsbereitschaft** (vor allem, wenn Sie sie nach diesen Kriterien auswählen), die sich in einem System **konstruktiver Leistungssteigerung** weiter steigert. Damit erübrigt sich auch der Wunsch nach anderen Mitarbeitern:

Unternehmen unterscheiden sich vor allem dadurch, wie gut es ihnen gelingt, dass **gewöhnliche Menschen ungewöhnliche Leistungen vollbringen**. (Peter Drucker)

6. Leistungs- und Teamkultur entwickeln

Viele Führungskräfte wünschen sich nicht nur andere Mitarbeiter, sondern auch eine andere Kultur, eine der Vertriebs- und Leistungsorientierung. Aus einer solchen Kultur soll dann ein anderes Mitarbeiterverhalten entstehen. Aber die Entwicklung läuft in Wirklichkeit anders:

Kultur entsteht aus wiederholtem Verhalten, nicht umgekehrt.

Natürlich stabilisiert sich mit der entstehenden Kultur das Verhalten und erreicht vielleicht ein ganz neues Niveau. Aber Kultur folgt aus Verhalten, nicht umgekehrt. Insofern entwickeln Sie eine leistungsorientierte Kultur vor allem dadurch, dass Sie die bis hierher beschriebenen Ansätze konsequent umsetzen. Aber es gibt zusätzliche Faktoren, die in diesem Entwicklungsprozess unverzichtbar sind:

- ▶ **Leistungsorientierte Mitarbeiter finden:** Es gibt längst valide Verfahren zur Messung der Leistungsorientierung von Bewerbern. Und die allgemeine Leistungsorientierung ist eindeutig wichtiger als (vermeintliche) spezifischere Talente! Insofern: Sparen Sie sich aufwändige Assessment Center. Messen Sie die Leistungsorientierung.
- ▶ **Leistungssteigerung als Kultur vermitteln:** Die Botschaft ist nicht selbstverständlich. Immer mehr Menschen fragen sich, ob der permanente „Leistungsdruck“ nicht unnatürlich ist und wo die „Grenzen des Wachstums“ liegen. Darauf braucht und gibt es vernünftige Antworten. Außerdem muss klar werden, dass jeder Mitarbeiter eine wirkungsvolle Unterstützung bei der Verbesserung seiner individuellen Leistung bekommt.
- ▶ **Steuerungs- und Belohnungssysteme anpassen:** Eine Kultur etabliert sich nie gegen die herrschenden Steuerungs- und Belohnungssysteme. Neben den Ergebnissen (Output) müssen hier auch die Leistung (Input) und deren Veränderung (Prozess) sowie Teamplay und Know-how-Transfer berücksichtigt werden.

Die hier beschriebenen Ansatzpunkte basieren ebenso auf unserer Projekterfahrung wie auf Erkenntnissen der empirischen Wissenschaft darüber, wie Spitzenleistung entsteht. Wer sich damit konsequent auf den Weg begibt, wird

1. **die großen Produktivitätsreserven** bei der individuellen Mitarbeiterleistung mobilisieren. Es geht um 30% mehr Effektivität, nicht um 3% mehr Effizienz.
2. im ganzen Team die **Kultur der Leistungsorientierung** entwickeln, die seit vielen Jahren gefordert wird.
3. die Leistungssteigerung nicht auf Kosten der Motivation und Gesundheit seiner Mitarbeiter erzwingen, sondern **ehrgeizig, aber konstruktiv und nachhaltig** entwickeln.



Wie Sie jetzt starten können

Wenn Sie das Thema angehen wollen, bieten wir Ihnen dafür drei Vorgehensweisen an. Bevor Sie die vergleichen, sind ein paar Hinweise wichtig:

- ▶ Einige der Ansätze sind altbekannt, werden aber nicht oder nicht richtig umgesetzt. In diesen Fällen geht es für Sie nicht um innovative Ideen, sondern um Feinheiten und vor allem um die konsequente Umsetzung.
- ▶ Auf Mitarbeiter bezogene Konzepte und deren Umsetzung werden sehr individuell bewertet und dargestellt.
- ▶ Einer aktuellen Studie zu Folge dienen 70 – 80% der Äußerungen in Workshops primär dazu, die eigene Position zu verteidigen oder die Vorschläge anderer anzugreifen.

Wie in jedem Lern- oder Trainingsprozess ist deshalb am Anfang ein objektivierendes neutrales **Feedback zum aktuellen Leistungsstand sehr wertvoll**. Für Sie als Entscheider ist wichtig zu wissen, **wie die Dinge wirklich laufen**, nicht was Ihre Konzepte besagen oder welche Ideen „schon lange bekannt“ sind.

Deshalb unterscheidet sich der Nutzen unserer drei Leistungspakete vor allem in **Umfang und Tiefe der Diagnose Ihrer aktuellen Praxis**.

Paket 1: ImpulsWorkshop

- ▶ Interviews für eine kompakte Grobanalyse Ihrer Ausgangssituation (1 Tag)
- ▶ ImpulsWorkshop (1,5 Tage mit 2 Beratern): Präsentation und Verarbeitung aller Ansätze zur Leistungssteigerung in Gruppen, Festlegung von Prioritäten, Maßnahmenplan
- ▶ Dokumentation der Ergebnisse
- ▶ Besprechung der Ergebnisse mit dem Vorstand (0,5 Tag)

Dauer: 1 – 2 Wochen. Investition: 7.900 Euro zzgl. Reisekosten und MWSt.

Paket 2: ManagementKompass

- ▶ Kick-Off-Workshop: Präsentation des Konzeptes, Feedback, Vorgehen und Beteiligung
- ▶ Analyse Ihrer Ausgangssituation durch Interviews (3 Tage), Workshop Motivation (1 Tag) und Datenanalyse (1 Tag)
- ▶ IntensivWorkshop (2 – 2,5 Tage mit 2 Beratern): Bewertung Ihrer Ausgangssituation, konkrete Optimierungsvorschläge, Bewertung der Vorschläge, Konkretisierung der Top-Prioritäten
- ▶ Dokumentation der Ergebnisse
- ▶ ReviewWorkshop (0,5 – 1 Tag), optional mit erweiterter Beteiligung
- ▶ Abstimmung der Ergebnisse mit dem Fachvorstand (0,5 Tag)
- ▶ Erstellung einer Entscheidungsvorlage
- ▶ Diskussion und Beschluss konkreter Maßnahmen mit dem Gesamtvorstand (0,5 Tag)

Dauer: 5 – 7 Wochen. Investition: 19.500 Euro zzgl. Reisekosten und MWSt.

Paket 3: ManagementKompass PLUS

- ▶ Leistungen wie ManagementKompass
- ▶ Online-Befragung aller/ausgewählter Mitarbeiter zur Ausgangssituation; Besprechung der Ergebnisse mit dem Vorstand
- ▶ Praxis-Beobachtung von fünf Führungskräften (Zielvereinbarung, Reporting- bzw. Fördergespräche, Training on the Job, Know-how-Transfer, Kritik- oder Jahresgespräch)
- ▶ Praxis-Beobachtung ausgewählter Seminare bzw. Trainingsmaßnahmen und des teamübergreifenden Know-how-Transfers
- ▶ Detaillierung der Optimierungsansätze und Befähigung zur eigenständigen Umsetzung
- ▶ Detaillierte Umsetzungsplanung unter Berücksichtigung des Change Management

Dauer: ca. 12 Wochen. Investition: 35 – 40 T€ zzgl. Reisekosten und MWSt.

Gerne unterstützen wir Ihre Umsetzung durch individuelles Coaching, Change Management und Prozess-Controlling.

Ihre Vorteile

Je konsequenter Sie die Steigerung der individuellen Mitarbeiterleistung angehen, desto mehr profitieren Sie von

- ▶ höherer **Effektivität**, die vor allem im Vertrieb deutlich mehr Potenzial hat als weitere Effizienzgewinne,
- ▶ einer **konstruktiven Leistungsorientierung** als Unternehmenskultur und
- ▶ von einer besseren **Umsetzung Ihrer strategischen Positionierung** durch die operative Praxis.

Als **Branchenspezialisten** und **Umsetzungsberater** haben wir in knapp 25 Jahren über 150 Sparkassen, VR-Banken und andere Finanzdienstleister betreut, gut zwei Drittel davon in den Bereichen Vertrieb und Führung. Wir unterstützen unsere Kunden mit kompakten Impulsen und praktischer Umsetzungsbegleitung vor Ort.



Armin Ruppel
armin.ruppel@pro-effects.de
www.pro-effects.de



Christian Velemir-Sorger
christian.sorger@pro-effects.de

Leistung steigern, Demotivation vermeiden – So starten Sie:

	ImpulsWorkshop Fachlicher Input & Maßnahmen	ManagementKompass Analyse & Grobkonzept	ManagementKompass PLUS Analyse, Details & Umsetzungsstart
Was wir für Sie tun	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Workshop (1,5 Tage) mit zwei Beratern ✓ Dokumentation der Ergebnisse ✓ Besprechung mit dem Vorstand 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interviews und Datenanalyse zu Ihrer Ausgangssituation ✓ Intensiv-Workshop (2 – 2,5 Tage) mit zwei Beratern ✓ Dokumentation der Ergebnisse ✓ Review-Workshop (0,5 – 1 Tag) ✓ Abstimmung mit Fachvorstand ✓ Entscheidungsvorlage ✓ Beschluss über Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interviews und Datenanalyse zu Ihrer Ausgangssituation ✓ Online-Befragung der Mitarbeiter ✓ Beobachtung von Führungskräften und Trainings ✓ Intensiv-Workshop (2 – 2,5 Tage) mit zwei Beratern ✓ Dokumentation der Ergebnisse ✓ Review-Workshop (0,5 – 1 Tag) ✓ Abstimmung mit Fachvorstand ✓ Entscheidungsvorlage ✓ Beschluss über Maßnahmen ✓ Workshops zu Detaillösungen ✓ Umsetzungsplanung
Was Sie profitieren	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fachliche Ideen ✓ Prioritäten für die Umsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Feedback zu Ihrer Situation ✓ Fachliche Ideen ✓ Individuelle Lösungen ✓ Prioritäten für die Umsetzung ✓ Fundierter Entscheidungsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Neutrale Verifizierung der Analyse ✓ Feedback zu Ihrer Situation ✓ Fachliche Ideen ✓ Individuelle Lösungen ✓ Prioritäten für die Umsetzung ✓ Fundierter Entscheidungsprozess ✓ Details und Befähigung zur Umsetzung ✓ Nachhaltige Akzeptanz