

# BILDUNG aktuell

Das eMagazin für Management, Personalwesen und Weiterbildung

# 04

13.04.2021

## Auf der Suche nach dem Sinn

Zu wissen, für wen man arbeitet, ist genauso wichtig wie das Wie und das Warum. Was Führungskräfte und Mitarbeiter beachten sollten.

**Ab Seite 5**



## » Themen. Autoren. Inhalte.



Foto: getAbstract

„In einer Unternehmenskultur, in der sich alle Generationen gleichermaßen geachtet und gefördert fühlen, können Mitarbeiter ihre Fähigkeiten am besten entfalten und sich gegenseitig unterstützen“, schreibt **Patrick Brigger**, COO und Mitbegründer von getAbstract. Seine 5 Tipps, wie Unternehmen ihr Generationenmanagement verbessern können, lesen Sie [ab Seite 3](#)



Foto: Uwe Klössing | werdewelt

„Je klarer die Kommunikation ist, umso besser können potenzielle Mitarbeiter für sich entscheiden, inwiefern sie persönlich in dem Unternehmen vermutlich einen Sinn in ihrer Arbeit finden“, schreibt Führungskräfte-Coach **Joachim Simon**. Für ihre Arbeitsmotivation ist das extrem wichtig, denn: Nur wer seinen Sinn gefunden hat, übernimmt Verantwortung, so der Experte [ab Seite 5](#)



Foto: Franz HELMREICH

Performance Management umfasst alle Aktivitäten, die darauf abzielen, die Leistung der Mitarbeiter optimal für das Erreichen der Unternehmensziele einzusetzen. Damit das gelingt, müssen Führungskräfte ihre Mitarbeiter ergebnisorientiert führen. „Das Erreichen von Zielen ist die stärkste Form, Menschen zu motivieren“, schreibt **DI Robert Egger**, Experte für Challenge Management, [ab Seite 8](#)

### Impressum

**Medieninhaber & Herausgeber:**  
Alexander Karp  
karp | communication company  
Siegfriedgasse 52/19, 1210 Wien  
**Redaktion & Anzeigenverwaltung:**  
E-Mail: [redaktion@bildungaktuell.at](mailto:redaktion@bildungaktuell.at)  
Web: [www.bildungaktuell.at](http://www.bildungaktuell.at)

**Grundlegende Richtung:**  
Journalistisch unabhängige Berichterstattung und Hintergrundberichte zu den Themen Aus- und Weiterbildung, Karriere, Selbstorganisation, Personalmanagement, Pädagogik, Schule, Universität, Bildungspolitik.

**Hinweis:** Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Form für beide Geschlechter. Alle angeführten Preis- und Terminangaben sind vorbehaltlich Fehler und Änderungen. Bezahlte Texte sind als Advertorial gekennzeichnet.

**COPYRIGHT:**  
Alle Rechte vorbehalten. Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung des Herausgebers.

**Erste Hilfe vom Profi.**  
Sie haben als Coach oder Berater zu wenig Kunden? Hier gibt es schnelle und unkomplizierte Hilfe.



→ [alexkarp.com/erste-hilfe](http://alexkarp.com/erste-hilfe)





# Gemeinsam stark

Ein Unternehmen, fünf Generationen. Damit Teams ihr Potenzial voll entfalten können, sollten Führungskräfte auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Altersgruppen eingehen, um alle Mitarbeiter richtig zu fördern.

Von **Patrick Brigger**

**D**er Fachkräftemangel hält uns nach wie vor fest im Griff. Gleichzeitig wird die Gesellschaft durch den demographischen Wandel immer älter. Beides wirkt sich auf das Berufsleben aus. Dementsprechend müssen Unternehmen versuchen, die am Arbeitsmarkt heiß begehrten Millennials für sich zu gewinnen. Gleichzeitig aber auch alles dafür tun, ältere, erfahrene Mitarbeiter zu halten. Doch

wenn verschiedene Generationen zusammenarbeiten, sind Konflikte vorprogrammiert. Die Baby Boomer haben andere Bedürfnisse und Erwartungen als die Generation Y. Während die 1981 bis 1996 Geborenen schon mit Internet und Smartphones aufgewachsen und innovationsfreudig sind, tun sich die heute über 56-jährigen häufig schwer mit der Digitalisierung. Dafür bringen sie allerdings jede Menge Erfahrung

und gewachsene Kompetenzen mit. Wenn die verschiedenen Generationen voneinander lernen und sich gegenseitig unterstützen, profitieren alle davon. Oft fehlt es jedoch an Verständnis für die jeweils andere Gruppe.

### Es gibt noch einiges zu tun

Vorurteile zwischen den Generationen abzubauen und die Zusammenarbeit zu fördern, wird zum Schlüssel für den Erfolg. Laut einer Studie der Wirtschaftskammer Wien gab die Hälfte aller Befragten an, von konkreten Maßnahmen zur Förderung der Generationenbeziehungen zu wissen. Vor allem der individuellen Förderung entsprechend der jeweiligen Generation, messen die Befragten eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg bei. Die effiziente Zusammenarbeit findet bisher eher unzureichend statt, da Stereotypisierung eine gewisse Voreingenommenheit erzeugen und damit eine Barriere darstellen. Um die Weiterentwicklung zu fördern und das Generationenmanagement zu verbessern, ist es einerseits wichtig, diese Vorurteile zu identifizieren, um sie anschließend abzubauen zu können. Andererseits müssen altersspezifische Bedürfnisse der Mitarbeiter erkannt werden, um entsprechend auf sie einzugehen.

### Welche Unterschiede gibt es zwischen den Generationen?

Bis zu fünf Generationen arbeiten heute zusammen. Die Baby Boomer, die zwischen 1956 und 1969 geboren sind, stellen ihren Beruf oft über das Privatleben und sind eher menschlich als technisch orientiert. Die Generation X, also

## Jede Altersgruppe erfordert einen etwas anderen Führungsstil. Patrick Brigger

Personen, die zwischen 1965 und 1980 geboren sind, priorisieren eine gute Work-Life-Balance und sind unabhängiger als ihre Vorgänger. Auf sie folgt die technik-affine Generation Y der Jahrgänge 1981 bis 1996, die ehrgeizig und veränderungsbereit ist, aber auch viel Aufmerksamkeit braucht. „Die Baby Boomer wollen Respekt für ihre Erfahrung. Die Generation X legt mehr Wert auf Unabhängigkeit und Geld. Die Millennials wünschen sich hingegen ein Teamerlebnis verbunden mit häufigerer Anerkennung“, sagt die erfahrene Trainerin Valerie M. Grubb in ihrem Fachbuch „Clash of the Generations – Managing the New Workplace Reality“. Dazu kommen in manchen Unternehmen noch vereinzelt Mitglieder der „stillen Generation“ (1928 bis 1945) und bereits erste Nachwuchskräfte aus der Generation Z (1997 bis 2012).

### 5 Tipps, wie Sie das Generationenmanagement verbessern

Es gibt einige grundlegende Aspekte, die Mitarbeiter jeden Alters von ihren Führungskräften erwarten: klare Ziele und Leistungsdefinition, regelmäßiges Feedback und Coaching sowie Wertschätzung, wenn Ziele erreicht wurden. Diese drei Elemente bilden die Basis für ein erfolgreiches Mehrgenerationen-Management. Darüber hinaus erfordert jede Altersgruppe einen etwas anderen Führungsstil.

**1. Tipp:** Baby Boomer brauchen einen größeren Ermessensspielraum, wie sie ihre Ziele erreichen. Gehen Sie vorsichtig mit ihnen um, wenn Sie Feedback geben, und vermeiden Sie den Anschein von „Mikromanagement“.

**2. Tipp:** Die Generation X braucht ähnlichen Spielraum wie die Baby Boomer. Respektieren Sie zudem ihre Vorliebe, allein zu arbeiten. Auch wenn Sie diesen Mitarbeitern viel Unabhängigkeit zugestehen, sollten Sie dies mit häufigem Coaching verbinden.

**3. Tipp:** Die Millennials benötigen dagegen viel Führung und häufige Ermutigung. Achten Sie darauf, ihnen möglichst oft Feedback zu geben – am besten täglich – und bieten Sie ihnen sinnvolle Belohnungen und Anreize. Erste Anzeichen deuten darauf hin, dass Mitglieder der Generation Z ähnliche Bedürfnisse haben.

**4. Tipp:** Auch wenn es offensichtliche Unterschiede zwischen den Generationen gibt, gelten diese nicht für jeden Einzelnen gleichermaßen. Ziehen Sie daher keine voreiligen Schlüsse aufgrund der Altersgruppe, sondern fragen Sie einen Mitarbeiter lieber direkt, welches Feedback-Level er sich wünscht.

**5. Tipp:** Fördern Sie eine Kultur des kontinuierlichen Lernens. Ermöglichen Sie es den Mitarbeitern, selbstständig und nach ihren eigenen Bedürfnissen zu lernen, und bieten Sie dafür sowohl Online Tools als auch klassische Lernmöglichkeiten mit menschlicher Interaktion an. Ermutigen Sie die Mitarbeiter, das Gelernte mit

anderen zu teilen, und unterstützen Sie sie dabei, lebenslange Lerngewohnheiten zu entwickeln. Diese sollten keine zusätzliche Belastung sein, sondern sich organisch in den Berufsalltag integrieren.

### Mein Fazit

In einer Unternehmenskultur, in der sich alle Generationen gleichermaßen geachtet und gefördert fühlen, können Mitarbeiter ihre Fähigkeiten am besten entfalten und sich gegenseitig unterstützen. Simon Sinek, Autor des Fachbuchs „Together is Better“ bringt es auf den Punkt: „Statt zu fragen: ‚Wie holen wir das Beste aus unseren Mitarbeitern heraus?‘, sollten Unternehmen überlegen: ‚Wie helfen wir unseren Mitarbeitern dabei, ihre Aufgaben in der für sie natürlichen Weise am besten zu erfüllen?‘ So wird die Zusammenarbeit zwischen den Generationen zum Erfolgskonzept.“

Patrick Brigger ist COO und Mitgründer von getAbstract, einem seit 1999 aktiven Online-Wissensanbieter. getAbstract fasst relevante Business-Bücher, Artikel, Video-Talks und Economic Reports sowie Literatur-Klassiker kompakt zusammen und vermittelt wesentliche Informationen in leicht verständlichen Abstracts.

### getAbstract-Tipp:

„Generationen zusammen führen – Mit Millennials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten“ (Daniela Eberhardt; Haufe, 2016). [Hier kommen Sie zur Zusammenfassung](#)

 **Klick!** [www.getabstract.com](http://www.getabstract.com)



# Was gibt meiner Arbeit Sinn?

Jede Führungskraft wünscht sich Mitarbeiter, die hochmotiviert arbeiten, unter anderem, weil sie in ihrer Arbeit einen Sinn sehen. Doch wie lässt sich dieses Ziel erreichen?

Von **Joachim Simon**

**F**ührungskräfte können Mitarbeiter anweisen, was und wie sie etwas zu tun haben. Doch welchen Sinn Mitarbeiter darin zu sehen haben, das können sie ihnen nicht vorgeben. Den Sinn – oder neudeutsch „Purpose“ – müssen Menschen in ihrer Arbeit selbst finden. Sie müssen für sich erkennen: „Das ist mein Ding und ergibt für mich Sinn.“ Für ihre Arbeitsmotivation ist das extrem wichtig, denn: Nur wer seinen Sinn gefunden hat, übernimmt Verantwortung.





Früh formulierte diesen Zusammenhang der Unternehmensberater und Bestseller-Autor Simon Sinek („Frag immer erst: warum“). Ihm zufolge müssen Unternehmen ihren Kunden und Mitarbeitern einen übergeordneten Sinn aufzeigen, wenn sie langfristig Erfolg haben wollen. Der Ökonomiepsychologe Aaron Hurst griff Sineks Gedanken in seinem Buch „The Purpose Economy“ auf und bezog sie auf den individuellen Purpose von Menschen – beruflich wie privat. Seine Kernthese lautet: Nur wenn ein Mensch wertschätzt, für wen und warum er arbeitet, und sich zudem damit identifiziert, wie er es tut, entsteht bei ihm ein Gefühl von Sinn und Zufriedenheit. Hurst unterscheidet in Anlehnung an Sinek folgende drei Purpose-Dimensionen:

- » Who: Für wen arbeite ich?
- » Why: Warum arbeite ich?
- » How: Wie arbeite ich?

Die Who-Why-How-Trilogie von Hurst hilft Unternehmen zu ermitteln, welche Angebote sie ihren Mitarbeitern zum Finden des Purpose machen können.

### **Who: Für wen arbeite ich?**

Auf wen oder was Menschen beim Arbeiten ihre Energie fokussieren, unterscheidet sich: Manche haben eher einzelne Personen oder Personengruppen im Blick, andere das Unternehmen und wieder andere eine bestimmte Gemeinschaft oder die Gesellschaft insgesamt.

- » **Fokus Menschen:** Viele Menschen arbeiten bevorzugt für Menschen, die sie persönlich



kennen und wertschätzen. Das kann ihr Chef, können aber auch Kollegen sein, die sie nicht im Stich lassen wollen. Ebenso in Frage kommen Kunden, zu denen sie eine persönliche Beziehung entwickelt haben, oder Personengruppen, für die sie besondere Sympathien hegen – zum Beispiel Pferdenarren oder Autisten.

- » **Fokus Unternehmen:** Bei anderen Menschen erwächst die Motivation primär daraus, dass sie sich als Teil eines größeren Ganzen verstehen, zu dessen Wohlergehen oder Erfolg sie ihren Beitrag leisten möchten: zum Beispiel, indem sie für ihr Unternehmen eine strategisch wichtige Software entwickeln. Dabei kann ihr Stolz sich aus unterschiedlichen Wurzeln speisen – zum Beispiel daraus, dass das Unternehmen der

Technologieführer ist. Dass es sehr expansiv ist. Oder dass seine flache Hierarchie den Mitarbeitern große Gestaltungsspielräume lässt.

- » **Fokus Gesellschaft/Gemeinschaft:** Bei anderen Menschen speist sich der Sinn primär daraus, dass sie mit ihrer Arbeit in ihren Augen einen Beitrag zum Wohlergehen oder zur Weiterentwicklung der Gesellschaft leisten. Das kann die Gesellschaft als Ganzes sein – etwa wenn das Unternehmen im Umweltschutz aktiv ist. Das kann aber auch eine lokale oder regionale Gemeinschaft sein. Unternehmen sollten auf die Frage „Für wen arbeiten wir?“ eine Antwort haben, denn: Je stärker sich ihre Mitarbeiter mit dem „Who“ identifizieren, desto selbstverantwortlicher und engagierter arbeiten sie.

**Unternehmen sollten auf die Why-Frage eine Antwort haben, denn diese entscheidet mit darüber, für welche Personen sie attraktive Arbeitgeber sind.** Joachim Simon

### **Why: Warum arbeite ich?**

Laut Hurst gibt es zwei Arten des Warum: Entweder tun Menschen etwas, weil sie an das Prinzip „Karma“ glauben, oder weil sie der Welt und den Menschen zu mehr „Gerechtigkeit“ verhelfen möchten.

- » **Karma:** Ans Karma glauben, heißt für Hurst der Überzeugung sein: Das Gute, was ich tue, fällt irgendwie positiv auf mich zurück. Dasselbe gilt für schlechte Taten. Menschen, die ans Karma glauben, sind überzeugt: Systeme bringen sich immer wieder von selbst ins Gleichgewicht. Deshalb haben sie in der Regel ein liberales Wirtschaftsverständnis. Sie vertrauen auf das freie Spiel der Kräfte und sind überzeugt, dass sich die Märkte stets von

selbst ausbalancieren. Bezogen auf das Individuum neigen sie zur Auffassung: Jeder ist – unabhängig von seiner Herkunft – seines Glückes Schmied.

» **Gerechtigkeit:** Diesem Credo diametral gegenüber steht das Denken der Menschen, die ihr „Warum“ an Gerechtigkeit ausrichten. Sie sind überzeugt: Es bedarf Regeln und einer Steuerung, um Gerechtigkeit sicherzustellen. Diese Überzeugung motiviert sie, einen aktiven Beitrag zum Schutz der (potenziell) Schwachen oder Bedrohten zu leisten – das können ebenso einzelne Menschen wie die Umwelt oder Freiheit sein.

Die Dualität von Karma und Gerechtigkeit spiegelt sich auch in der aktuellen Debatte über die Digitalisierung wider. Während manche Menschen sich auf die Chancen fokussieren, sehen andere primär die Gefahren: etwa dass sich Monopole bilden, die den Wettbewerb aushebeln, oder Überwachungssysteme entstehen, die die bürgerliche Freiheit bedrohen. Daher fordern sie eine staatliche Steuerung, um aus ihrer Warte höherwertige Güter wie Freiheit, Gerechtigkeit, fairen Wettbewerb zu bewahren.

Unternehmen sollten auf die Why-Frage eine Antwort haben, denn diese entscheidet mit darüber, für welche Personen sie attraktive Arbeitgeber sind. Angenommen ein Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern die ideale Plattform, um technische Innovationen zu entwickeln. Dann zieht diese Tatsache allein Ingenieure mit einem Karma-Glauben an. Anders sieht dies bei Personen aus, die das Thema Ge-

## Insbesondere beim Besetzen von Schlüsselpositionen sollten Entscheider darauf achten, dass die Kandidaten zum Unternehmens-Purpose passen. Das beugt Fehlbesetzungen vor. Joachim Simon

rechtigkeit beseelt. Sie interessiert eher: Was produziert das Unternehmen? Rüstungsgüter oder Medizintechnik? Und wie sieht seine Ökobilanz aus?

### How: Wie arbeite ich?

Das „How“ beschreibt die Art und Weise, also die Strategie mit der Menschen und Unternehmen ihre Ziele erreichen möchten:

» **Community-orientiert:** Nicht wenige Organisationen sind vor allem deshalb so erfolgreich, weil es ihnen gelingt, ein Netzwerk von Förderern und Unterstützern aufzubauen. Das gilt zum Beispiel für Alumni-Netzwerke vieler privater Hochschulen oder die Fan-Gemeinde von Apple. Auch viele Start-ups haben eine Community, die an sie und ihre Vision glaubt und sie über Plattformen wie Kickstarter finanziell unterstützt.

» **Menschenzentriert:** Andere Organisationen erreichen ihre Ziele aufgrund ihrer starken Menschenzentrierung. Sie glauben zum Beispiel, dass eine Unternehmenskultur, die den Mitarbeiter als Mensch in den Mittelpunkt stellt, zu den besten Ergebnissen führt. Oder dass Unter-

nehmen, die den Kunden als Mensch in den Fokus nehmen, nachhaltig Erfolg haben.

» **Strukturgetrieben:** Strukturgetriebene Unternehmen glauben an den Markterfolg durch standardisierte Prozesse, Vorgaben und Regelungen. Sie legen zum Beispiel Wert auf das Erfüllen von Normen und Qualitätsstandards sowie das Erlangen bestimmter Zertifikate.

» **Wissensbasiert:** Organisationen, die über Wissen am Markt erfolgreich sein wollen, sammeln und analysieren Daten und investieren viel Zeit und Geld in Forschung und Entwicklung sowie in die Weitergabe von Wissen.

Jeder dieser Wege kann zum Erfolg führen. Diesen ungeachtet sollten Unternehmen eine Antwort auf die How-Frage haben, denn diese entscheidet mit darüber: Welchen Menschen bietet das Unternehmen eine Andockstelle, um hieraus ihren persönlichen Sinn abzuleiten? Je stärker sich Mitarbeiter außer mit dem „Für wen“ und dem „Warum“ einer Firma auch mit deren „Wie“ identifizieren können, umso bereitwilliger übernehmen sie eigeninitiativ Verantwortung.

### Sinn-Empfinden fördert die intrinsische Motivation

Insbesondere beim Besetzen von Schlüsselpositionen sollten Entscheider darauf achten, dass die Kandidaten zum Unternehmens-Purpose passen. Das beugt Fehlbesetzungen vor. Denn Menschen, die beim „Warum“ primär der Faktor Gerechtigkeit interessiert, können vermutlich in einer Non-Profit-Organisation leichter einen Sinn finden als im Investmentbanking einer Privatbank. Sie werden vermutlich auch eher wenig Engagement und Kreativität dabei zeigen, neue lukrative Steuersparmodelle für deren Top-Kunden zu entwickeln.

Unternehmen sollten daher klar kommunizieren, wofür sie stehen – auch in puncto Personal- und Unternehmensführung, denn: Je klarer die Kommunikation ist, umso besser können potenzielle Mitarbeiter für sich entscheiden, inwiefern sie persönlich in dem Unternehmen vermutlich einen Sinn in ihrer Arbeit finden. Und umso weniger Zeit und Energie müssen später die Führungskräfte investieren, um ihren Mitarbeitern den großen Sinnzusammenhang aufzuzeigen. Denn diese sind von sich aus überzeugt „Ich bin hier am richtigen Ort“ und entsprechend stark intrinsisch motiviert!

Joachim Simon ist Führungskräftetrainer und -coach. 2020 erschien im Haufe-Verlag sein Buch „Selbstverantwortung im Unternehmen: Was Sie als Führungskraft dafür tun können“. Zu diesem Thema hält er auch Vorträge und Seminare.

 **Klick!** [www.joachimsimon.info](http://www.joachimsimon.info)





Im Performance Management geht es darum, die Leistung von Mitarbeitern zu steuern und positiv zu beeinflussen. Welche Rolle dabei gute Führung und eine empathische Unternehmenskultur spielen, verrät **DI Robert Egger** im Interview.

**H**err DI Egger, welche Kennzahlen spielen im Performance Management eine Rolle?

**DI Robert Egger:** Für eine nachhaltige Produktivitäts- und Wertsteigerung eines Unternehmens sind Key Performance Indicators (KPIs) von besonderer Wichtigkeit. In letzter Konsequenz muss jeder KPI einen Beitrag in die Überlebensfähigkeit und damit einen finanziellen Aspekt eines Unternehmens leisten.

# Leistung richtig managen



### **Viele Kennzahlen werden oft falsch definiert und interpretiert ...**

Ja, leider gibt es in den meisten Unternehmen zu viele KPIs. Dieser Wildwuchs verhindert oft den Blick auf das Wesentliche.

#### **Inwiefern?**

Viele KPIs sind zu weit von einer ergebnisorientierten Führung – von der Verhaltenssteuerung von Menschen – entfernt. Den meisten Unternehmen fehlt die Ableitung eines effektiven und effizienten Verhaltens aus ihren KPIs. In einem erfolgreichen Performance Management (PM) braucht es zur Führung von Menschen neben den KPIs auch OPIs, Operating Performance Indicators.

#### **Also vom KPI zum OPI ...**

Ja, OPIs sind die wirklich relevanten Faktoren, damit Unternehmen ihre Ziele erreichen und Menschen ergebnisorientiert geführt werden. OPIs stellen sicher, dass Ergebnisse priorisiert und realisiert werden. OPIs sind der wesentliche Schritt in der Einführung eines Performance Managements: Ergebnisse bzw. KPIs müssen definiert werden, aus KPIs müssen OPIs – effektives und effizientes Arbeiten und Handeln – und aus Abweichungen müssen kontinuierliche Verbesserungsprozesse abgeleitet werden. Damit schließt sich der ureigenste Sinn und Zweck von Management und Führung.

#### **Wie können Ergebnisse die Leistungsmotivation stärken?**

Arbeiten ist wie Radfahren. Immer mehr Menschen finden Freude, Belohnung und Genuss im



Radfahren. Wenn aber Radfahren – also das Sitzen und Bewegen auf einem Fahrrad – bereits der Genuss sein sollte, dann müsste jede Stunde auf dem Hometrainer die gleichen Glücksgefühle auslösen wie eine spannende Mountainbike-Tour. Die wirkliche Belohnung für die Anstrengung ist das Erreichen des Ziels, der Bergspitze, das Absolvieren des Trails und nicht das Fahren am Hometrainer.

#### **Das erreichte Ergebnis ist also die Belohnung?**

Ja, erst das Erreichen des Ziels – das erbrachte Ergebnis – liefert die Genugtuung, die persönliche Befriedigung für den Aufwand. Daher ist das Erreichen von Zielen die stärkste Form, Menschen zu motivieren. Es ist immer mit dem Überschreiten einer Ziellinie verbunden.

#### **Hier liegt in den meisten Fällen auch das Problem ...**

Genau, meistens heißt es „Der/die MitarbeiterIn ist verantwortlich für ...“. Wo ist hier die Ziellinie? Letztendlich müssen im Unternehmen immer finanzielle Ziele erreicht werden. Aber finanzielle Ziele sind – außer im Verkauf – meistens zu weit weg von den operativen Aufgaben der MitarbeiterInnen und dem Leben einer Unternehmenskultur.

#### **Wie muss das Verhalten von Performance ManagerInnen sein, damit es auch gelingen kann?**

Sie müssen Menschen ergebnisorientiert und nicht aufgabenorientiert führen. Dadurch steigt ihre Effektivität und sie werden effizienter. Performance ManagerInnen brauchen auch eine

**Das Erreichen von Zielen ist die stärkste Form, Menschen zu motivieren. Es ist immer mit dem Überschreiten einer Ziellinie verbunden.**

DI Robert Egger

gute Mischung aus „Sich-durchsetzen-Wollen“ und „Neues-akzeptieren-Können“ sowie der Konsequenz, die geforderten Ergebnisse realisieren zu lassen. Der Spagat zwischen Empathie und Durchsetzungsstärke ist dabei eine große Herausforderung. Weiters brauchen sie eine verständliche und pragmatische Kombination aus Performance-Management-Grundsätzen, -Aufgaben und -Werkzeugen. Diese bilden das Handwerkzeug der Performance-Management-Unternehmenskultur – das ist notwendig und kann erlernt werden.

DI Robert Egger ist als Neurophysiker und ehemaliger Projektmanager in der Raumfahrttechnik ein pragmatischer Vor- und Querdenker für Leadership, Management und Kommunikation.

 **Klick! [www.robertegger.at](http://www.robertegger.at)**

#### **Seminartipp: Strategisch führen mit Kennzahlen, Ergebnissen und Psychologie**

Termin: 29. bis 30.11.2021 / Ort: WIFI Wien  
Weitere Informationen und Anmeldung zum Seminar unter [www.wifiwien.at/kurs/24350x](http://www.wifiwien.at/kurs/24350x)

 **Klick! [www.wifi.at/managementforum](http://www.wifi.at/managementforum)**



Los Angeles



New York



London



Tokyo



Geschäftsreisen. Travel Management. Airlines. Hotels.

## **Was Business Traveller und Frequent Flyer wissen sollten.**

[www.travelbusiness.at](http://www.travelbusiness.at)