



Personalverantwortliche arbeiten Mitte Oktober in Salzburg zum Thema „Leistung“. **Georg Horacek**, Personalchef der OMV, erklärt **Karin Bauer**, wofür es an „Hirnschmalz“ fehlt.



Superstars bringen Teams nicht automatisch zu Spitzenmotivation und Spitzenleistung. „So einfach ist es nicht.“

Foto: Fotolia

## „Wir haben falsche Bilder von Leistung“

**STANDARD:** Leistung ist ein Reizwort, ideologisch befrachtet – und Thema des kommenden Forum Personal. Was ist Leistung?

**Horacek:** Es sind falsche Bilder von Leistung unterwegs, die man als falsch erkennt, in die man aber trotzdem hineinrutscht. Etwa der Leistungswettbewerb „Wer schreibt später eine E-Mail?“ oder „Bei wem brennt um 23.00 Uhr noch Licht im Büro?“. Oder etwa, dass wahre Leistung nicht „easy“ erbracht sein darf.

**STANDARD:** Wer geleistet hat, hat erschöpft zu sein, sonst hat er oder sie sich nicht genug angestrengt ...

**Horacek:** Ja, wer nicht halbwegs k. o. ist, der hat keine ordentliche Leistung erbracht. Das schließt den Kreis zur irrigen Annahme, Leistung und Long Hours seien dasselbe.

**STANDARD:** Was ist dann für Sie eine

zentrale Frage zur Leistungsdefinition – abseits von Balanced Score Cards, Performance-Messungen und anderen Werkzeugen?

**Horacek:** Für mich ist das die Motivation zur Leistung. Geld allein ist es ja bekanntlich nicht, daher die Frage: Wie kann es gelingen, einen Flow in eine Mannschaft zu bringen – außer der Methode, Superstars für frischen Wind reinzusetzen.

**STANDARD:** Die Superstar-Auffrischung ist keine gute Idee?

**Horacek:** Na ja, manchmal haben Sie das Phänomen, dass der teuer eingekaufte Jungstürmer von Real Madrid im Team zu null Leistung führt, hingegen gewachsene Teams super performen und – um im Fußballbild zu bleiben – Gramatneusiedl dann Real Madrid 2:0 schlägt. Leistung ist also auch eine Frage des Kontext, es ist nicht jeder überall gut.

**STANDARD:** Was wird Ihrer Erfahrung nach bei Leistungsmessung gern übersehen?

**Horacek:** Es wird oft zu wenig Hirnschmalz darauf verwendet, Ziele ordentlich zu definieren und für ein gemeinsames Verständnis dafür zu sorgen.

**STANDARD:** Noch mal zurück zum Zeigen von Leistung: Es gehört noch immer zum sozial erwünschten Code, so zu tun, als wäre man permanent beschäftigt ...

**Horacek:** Ja, nicht nur das, es ist auch oft nicht erwünscht, sich Zeit zum Nachdenken auszubedingen. Schließlich muss ein guter Manager ja alles sofort entscheiden. Aber: Die Erfahrung zeigt, dass es bei schwierigen Dingen meist viel besser ist, einmal drüber zu schlafen.

**STANDARD:** Sie gehören zu den „alten Hasen“ in der Personalarbeit.

Was hat sich in puncto Leistungsanforderung geändert?

**Horacek:** Die Dichte der Arbeit hat zugenommen und die über den Job hinausgehenden Aufgaben on top sind mehr geworden. Wir als Personalstelle (HR) müssen uns auch fragen, wie viel Zeit wir dem Management mit HR-Themen abverlangen.

**STANDARD:** Grundsätzlich schmückt man sich wieder mit Leistung – eine Zeit lang hat man sich ja gern als entspannt gegeben, als Produkt glücklicher Umstände ...

**Horacek:** Ja, den Beitrag zur Wertschöpfung klar machen ist als Folge der Krise wichtiger geworden.

**GEORG HORACEK** ist Konzernpersonalchef der OMV AG. Als Präsident des Forum Personal im ÖPWZ lädt er am 14. und 15. Oktober zur Tagung „Performance und Mitarbeitermotivation steigern“.

[www.opwz.com](http://www.opwz.com)