Performanz

„Performanz“ ist keine bloße Eindeutschung des englischen Worts *performance*. Zu den Fallstricken der englischen Sprache gehört die Verbindung von enormer Wortfülle und geringer Regelhaftigkeit. So kann auch *performance* vielerlei bedeuten: Leistung, Durchsatz, künstlerische Darbietung, Ergebnis einer Finanzgebarung und so fort. Im Managementjargon wird *performance* auf die menschliche Leistung zugespitzt, die es zu kontrollieren, zu messen oder zu steigern gilt. Um „Performanz“ zu erklären, wenden wir uns am besten dem Linguisten Noam Chomsky zu. Er führte die Unterscheidung zwischen Kompetenz und Performanz ein. Kompetenz bedeutet für Chomsky, dass der Sprecher-Hörer über das nötige Wissen und die Fähigkeit verfügt, Sprache korrekt anzuwenden. Dies erfolgt intuitiv und nur ganz selten in bewusster Weise. Der Sprecher-Hörer, der über Performanz verfügt, kann mehr. Er versteht es, Sprache in unterschiedlichen und realen Situationen einzusetzen. Performanz erzielt daher die Wirkung des Verstehens und Verstandenwerdens. Diese Wirkung erweitert den Horizont des Sprecher-Hörers und führt in der Folge zu einer größeren Vielfalt an Sprachweisen.

Genau an diesem Punkt lässt sich die Performanz in die Thematik der Führung übertragen. Klassische Führung ist leistungsbezogen. Leistung bedeutet Output verstanden als Ausstoß oder Ausbringung und ist somit das Ergebnis des gezielten Einsatzes von bestimmten Faktoren,

dem Input. Das WAS ist hier bestimmend. Performanz geht jedoch über den Output hinaus. Sie berücksichtigt immer auch die Wirkung, die der Weg zum Output oder der Output selbst erzielt hat. Zum WAS kommt also das WIE hinzu. Der Output wird zum Outcome. Während Maschinen bei gleichem Input und gleichen Randbedingungen zuverlässig die gleiche Leistung liefern, sieht dies beim Menschen ganz anders aus. Menschen sind nichttriviale Systeme, soll heißen, ihre Leistungsbereitschaft hängt vom jeweiligen Zustand ab. Leistung wird daher im schlimmsten Fall erzwungen („Arbeit als Joch“) oder im günstigsten Fall durch Anreize hervorgebracht („Arbeit als Selbstentfaltung“).

Im ersten Fall genügt ein Minimum an Kompetenz. In der tayloristisch geprägten Führung etwa muss der Arbeiter „bloß“ die vorgegebenen Arbeitsschritte in der vorgegebenen Zeit verrichten. Bei Frederick Taylor galt für Arbeiter ohnehin ein Denkverbot, also der Zwang zur „Trivialisierung“ (Zur Ehrenrettung von Taylor sei gesagt, dass er mit dieser unmenschlichen Form der Output-Steigerung immerhin höhere Löhne im Sinn hatte). Im zweiten Fall streben Menschen von sich aus danach, die eigenen Kompetenzen und die eigenen Handlungsspielräume im Betrieb zu erweitern. In arbeitsteiligen Organisationen, die aus einer Vielzahl kleiner voneinander abhängiger Einheiten bestehen, die noch dazu mit ihren Umfeldern vernetzt sind, genügt „Leistung“ allein nicht mehr.

Eine Mitarbeiterin kann eine hohe Leistung auf verschiedene Art und Weise erreichen. Sie kann z.B. wie ein autistischer Nerd agieren, sie kann sich laufend mit anderen messen, um sie zu übertrumpfen, oder sie kann sich als Einzelkämpferin dichte Scheuklappen anlegen und Hilfsansuchen von Kollegen einfach ignorieren. Das WIE ist ihr ziemlich egal. Es zählt das WAS. Eine solche Kultur muss nicht unbedingt von Nachteil sein. Disruptive Ideen entstehen oft gar nicht in einem Klima der gegenseitigen Handreichungen, sondern dann und dort, wo wenig Rücksicht auf eine Gruppe und deren Interessen genommen werden muss. Allerdings, wenn der Erfolg einer arbeitsteiligen Organisation von Reziprozität („Ich gebe, damit du gibst“) und Kooperationsbereitschaft („Das Wir kommt vor dem Ich“) abhängt, muss auch das WIE zum Thema gemacht werden. Führung muss sich der Leistung und deren Wirkung, mithin dem WAS und dem WIE widmen. Performanz wird so, gerade im Gesundheitswesen, zu einer wichtigen Steuergröße. ■

AO. UNIV.-PROF. DR. HEINZ K. STAHL

Forschungspartner
des Zentrums für
systemische
Forschung und Bera-
tung, Heidelberg
info@hks-research.at
www.hks-research.at