

## Personal entwickeln entlang der Leistungsformel beim Gesunden Menschen. Quelle: siehe Unten

Leistung = Wollen x Können x Dürfen. Personal entlang der Leistungsformel entwickeln, richtet den Fokus auf das Fördern und Fordern.

### Feedback - entlang der Leistungsformel.

#### Leistungsfaktoren

Wie Menschen sich verhalten und Leistung zeigen, ist eine Kombination von **Wollen**, **Können** und **Dürfen**:

- **Wollen** ist eine innere Bereitschaft, eine intrinsische Motivation, ein Antrieb für eine Sache aufgrund eigener Bedürfnisse. Eine Frage der Ziele und Haltungen zu dem, was wir tun können. Kurz: Wollen meint die so erzeugte **Leistungsbereitschaft**.
- **Können** umschreibt die Skills und Kenntnisse, Qualifikation, Talente, Wissen, Erfahrung des Menschen, seine **Leistungsfähigkeit**. Diese muss für eine Stelle vorhanden sein oder sich in der Zeit der Einarbeitung angeeignet werden. Sie muss also zumindest als Potenzial angelegt sein. Kann ein Mitarbeiter seine Aufgaben nicht erfüllen, so leidet seine Motivation, sein Selbstvertrauen, sein Wollen.

Zunächst bedarf es eines Mitarbeiters, der sowohl motiviert als auch in der Lage ist, seine Aufgabe zu erfüllen. Ist das gegeben, dann ist noch ein weiterer Faktor zu beachten:

- **Dürfen** sind die Befugnisse, Rollen, Pflichten und Spielräume, die **Leistungsermächtigung**. Kompetente Mitarbeiter benötigen die Möglichkeit, eigene Entscheidungen zu treffen und ihre Ideen umzusetzen. Dies fördert Motivation. Eine zu starke Restriktion durch den Vorgesetzten und mangelndes Vertrauen in den Mitarbeiter wirken sich negativ aus.

Aufgabe von Führung ist es, die Leistung der Mitarbeiter zu fördern und zu fordern. Dazu ist es ihre Aufgabe, stetig Ergebnisse, Denken und Verhalten in der Arbeit zu reflektieren. Der Mitarbeiter will Feedback, um gesteckte Erwartungen auf Dauer zu erfüllen. Wollen, Können und Dürfen sind für das Leistungsfeedback eine hilfreiche Gedankenstütze.

Der Mitarbeiter muss nicht von Anfang an alle Anforderungen an seine Rolle beherrschen. Bei manchen Anforderungen genügt häufig das **Wollen**, sich das notwendige **Können** nach und nach anzueignen. Dafür kann die Führungskraft ihn fördern. Aus der Stelle soll klar werden, welche Leistungen die Organisation erwartet und welche Befugnisse sie hierzu anbietet.

## Leistungsformel

Leistung ergibt sich, wenn alle drei Faktoren zusammenspielen:

*Leistung = Wollen x Können x Dürfen*

impliziert, dass Leistung gegen Null geht, wenn nur einer der drei Faktoren gegen Null geht. Ist einer der Faktoren Null, dann ist auch das Ergebnis des Produktes Null. Wollen x Können x Dürfen sind systematisch zu beleuchten und zu fördern. Nicht erst, wenn Defizite erkennbar sind.

### Von der Mitarbeiter- auf die Teamebene

Jedem Einzelnen **Wollen** zu unterstellen, reicht nicht aus, um Zusammenarbeit auf Dauer gut zu gestalten. Das Bearbeiten und Überwinden von Widerständen in der Zusammenarbeit legt den Grundstein zum gemeinsamen **Wollen**. Das Lösen von Konflikten ist dazu eine zentrale Kernkompetenz. Wenn gemeinsames Wollen entsteht, lässt sich gemeinsames **Können** entwickeln machen. Dabei können Instrumente unterstützen wie z.B. Infoveranstaltungen, Schulungen, Projektgruppen und effektive Arbeitsmittel, wie z.B. die gemeinsame Dokumentation. In der Umsetzung geht es dann darum, das Erlernte auch praktisch einsetzen zu **dürfen** und Stolpersteine aus dem Weg zu räumen. In festen Abständen wird ein Team bei der Reflexion der Prozesse moderiert, um auftretende Optimierungen zu bearbeiten. So wird an Lösungen gearbeitet und Prozesse geschliffen. Dieses gemeinsame Involvieren **Dürfen** erzeugt eine Identität als Team.

### Integrierte Personalentwicklung

Ideal ist, die Personalentwicklung greift den Prozess auf und fördert Wollen, Können und Dürfen gezielt. Integrierte Konzepte basieren auf aufeinander aufbauenden und verbundenen Modulen wie Training, Coaching, Learning on the Job/ Praxistransfer und Support.

**Training:** Trainings sind alle Massnahmen, die Kompetenzen von Mitarbeiter stärken und sie in die Lage versetzen, ihre Aufgaben adäquat zu bewältigen. Neben Fach- und Management- Qualifikation gehören hierzu EDV- und Soft-Skills wie Auftreten und Kommunikation. Trainings eignen sich dafür, in Gruppen durchgeführt zu werden. Berufsgruppen und Bereiche übergreifende Inhouse-Trainings bieten neben den Inhalten, den Wert, Netzwerke, ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse und Herausforderungen anderer Bereiche und Berufsgruppen sowie informellen Informationsaustausch zu fördern.

**Coaching:** Im Coaching werden individuelle Anliegen des jeweiligen Mitarbeiters im 1:1-Setting weiter bearbeitet. Häufig fällt es neuen Führungskräften nicht leicht, sich in ihre neue Rolle einzufinden. Ein Coaching kann dazu beitragen, das Selbstverständnis und die Rollenerwartung zu klären. Oder zur Lösung von Konflikten die Optionen kritisch mit einem Dritten zu analysieren und zu bewerten.

**Praxistransfer:** Die in Training und Coaching erworbenen Fähigkeiten und Erkenntnisse dienen dazu, eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. Die Kenntnisse unmittelbar "on the Job" auch praktisch anzuwenden, verankert die Lerninhalte

stärker. Erste Erfolge in der Umsetzung des Gelernten wirken sich positiv auf die Motivation aus und setzen eine positive Verstärkung in Gang. Lerninhalte und konkrete Aufgaben der Mitarbeiter sollten stets eng verzahnt werden, sodass neu erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten unmittelbar in der Praxis angewendet und verinnerlicht werden können.

**Support:** Support meint alle Massnahmen und Strukturen, die den Mitarbeiter während der Erfüllung seiner Aufgaben unterstützen. Hierzu zählen z. B. praktische Vorlagen, Leitfäden und SOPs oder Checklisten für bestimmte Fragen. Vorgesetzte sind gefragt, ein Umfeld zu schaffen, das genug Freiräume lässt, um eigene Ideen in die Arbeit einzubringen. Bewährt hat sich die Zuordnung eines Mentors, der einen Mitarbeiter bei seiner Entwicklung begleitet und zur Seite steht.

Problemlos kann das Konzept auch Berufsgruppen, Bereiche und Fachabteilungen skaliert werden. Synergieeffekte treten ein, wenn bereits erarbeitete Trainingsinhalte wie Schulungsunterlagen oder Leitfäden und Instrumente angeboten werden können. Je mehr Mitarbeiter mit dem Konzept unterstützt werden, umso gezielter wird internes Wissen weiter transferiert.

<sup>\*</sup> Vgl. Stefan Ruhl, Elke Eberts (6/2015) <https://www.krankenhausberater.de/impuls/news/feedback-personal-entwickeln-entlang-der-leistungsformel/> aufgerufen am 20. Juni 2019 / von rka