Leistung

Zeitz / Feidt

2027
ISBN 978-3-8006-7893-8
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.
beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

2 LEISTUNG UND FÜHRUNG

Wir haben vier Leistungsirrtümer diskutiert und erkannt, dass Leistung das Ergebnis gelungener Gestaltung ist. Weder Anstrengung, Druck noch Technologie allein erklären, wie Leistung entsteht. Entscheidend ist vielmehr das Zusammenspiel von Menschen, Strukturen und Rahmenbedingungen.

Die Bedeutung von Führung hat sich dabei bereits mehrfach gezeigt. Nun lohnt es sich, genauer hinzusehen: Welche Form von Führung ist eigentlich gefragt, wenn Leistung als Ergebnis von Bedingungen und Beziehungen verstanden wird? Sicher nicht die heroische Variante, die alles von einer Person erwartet. Aber ebenso wenig die technokratische, die alles an Systeme delegiert. Im Mittelpunkt steht vielmehr eine Führung, die die Bedingungen für nachhaltige Leistung bewusst gestaltet.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Das AMO-Modell: Können, Wollen, Dürfen

Das AMO-Modell macht Schlüsselfaktoren für Leistung greifbar. Von allen Modellen, denen wir in unserer Arbeit begegnet sind, gehört AMO zu den praktikabelsten im Kontext von Leistung und High-Performance-Teams. Nicht weil es alles erklärt, sondern weil es Führungskräfte zwingt, ihre erste Vermutung zu hinterfragen. Leistungsprobleme werden vorschnell als Motivationsprobleme interpretiert. AMO erinnert daran, dass genauso gut Fähigkeiten oder Rahmenbedingungen die eigentliche Ursache sein können. Es wurde ursprünglich von Appelbaum und Kollegen[50] entwickelt und beschreibt drei Bedingungen, die zusammenkommen müssen, damit Leistung entsteht:

A – Ability/Können: die Fähigkeiten, Fertigkeiten und das Wissen, die nötig sind, um eine Aufgabe zu erfüllen.

M – Motivation/Wollen: die Bereitschaft und der Antrieb, die eigene Leistungsfähigkeit auch tatsächlich einzusetzen.

O – Opportunity/Dürfen: die Rahmenbedingungen, Strukturen und Freiräume, die eine Organisation schafft, damit Leistung überhaupt möglich wird.

Wer nur am Können arbeitet, aber die Motivation ignoriert, wird scheitern. Wer Motivation erzeugt, aber keine Strukturen bereitstellt, in denen sie wirksam werden kann, erzeugt Frustration. Und wer perfekte Strukturen baut, ohne die Menschen darin zu befähigen und mitzunehmen, hat eine wirkungslose Hülle erschaffen. Ein Team im Vertrieb erhält ein Kommunikationstraining, um noch besser im Kundenkontakt zu agieren sowie neue, ambitionierte Ziele, die mit möglichen Bonuszahlungen verknüpft sind und die bei einem mitreißenden Teamevent verkündet werden. Das motivierte und befähigte Team scheitert jedoch dies alles in eine Leistungssteigerung zu übersetzen, da niemand Zeit bekommt, Lernerfahrungen in den neuen Methoden im Alltag zu sammeln und die Preisfreigaben drei Hierarchiestufen durchlaufen müssen – was zu Frust bei den Mitarbeitenden führt und auch die Kunden durch die Wartezeit verärgert. Am Ende heißt es dann oft, das Team wolle nicht wirklich, denn es wurde ja eigentlich alles richtig gemacht. Dass die opportunity to perform – also das Dürfen am Ende gefehlt hat, wird dabei selten gesehen. Leistung entsteht, indem alle drei Dimensionen berücksichtigt werden. Jede Dimension erfordert unterschiedliche Kompetenzen, unterschiedliche Interventionsebenen und unterschiedliche Zeithorizonte der Führungskraft.

In der öffentlichen Debatte entsteht oft der Eindruck, der Leistungsbegriff selbst habe sich fundamental verändert, als müssten wir Leistung heute ganz anders definieren als vor zwanzig Jahren. Torsten Biemann widerspricht:

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

»Der Leistungsbegriff an sich hat sich in den letzten Jahren kaum verändert. Allerdings hat sich die Relevanz der Einflussfaktoren auf Leistung verschoben.«
Prof. Dr. Torsten Biemann

Was sich verändert hat, sind die Bedingungen, unter denen gute Leistung entsteht oder verhindert wird. Mental Health und Burnout waren vor fünfzehn Jahren kaum im Bewusstsein von Personalverantwortlichen. Heute sind sie anerkannte Leistungsbremsen, nicht weil die Maßstäbe weicher geworden sind, sondern weil die Forschung inzwischen belegen kann, wie massiv psychische Belastung die Leistungsfähigkeit reduziert.

Wenn die Anforderungen hoch sind und gleichzeitig die Ressourcen fehlen wie zum Beispiel soziale Unterstützung, Autonomie, Gestaltungsspielräume, dann kippt Leistung in Erschöpfung. Nicht weil die Person zu wenig will, sondern weil die Rahmenbedingungen sie in eine strukturelle Überforderung laufen lassen. In der Sprache des AMO-Modells: Opportunity ist nicht nur die Gelegenheit, Leistung zu zeigen, sondern auch der Schutz davor, an ihr zu zerbrechen. Führung, die Leistung ermöglichen will, muss beide Seiten im Blick haben.

Warum Leistung fast nie an nur einer Stelle scheitert

In Organisationen besteht die Tendenz, Leistungsprobleme auf wenige Ursachen zurückzuführen. Mitarbeitende wollen nicht. Führungskräfte kommunizieren nicht klar genug. Prozesse sind zu langsam. Die Realität ist meist deutlich komplexer.

Genau hier liegt die eigentliche Stärke des AMO-Modells. Es verhindert vorschnelle Zuschreibungen, weil es drei mögliche Ursachen offenhält, wo Führungskräfte intuitiv meist nur eine sehen. Ein Leistungsproblem kann auf fehlende Fähigkeiten zurückzuführen sein. Es kann ebenso gut an fehlender Motivation liegen. Und es kann, was am häufigsten übersehen wird, an mangelhaften Rahmenbedingungen liegen, die selbst hochmotivierte und bestens ausgebildete Menschen ausbremsen.

Das Tückische daran ist, dass die drei Ursachen von außen fast identisch aussehen. Ein Mitarbeiter, der einen Freigabetermin verpasst, wirkt zunächst unmotiviert. Vielleicht fehlt ihm aber schlicht das Wissen, wie er die notwendigen Freigabedokumente bekommt. Vielleicht existiert dieses Wissen, aber der Freigabeprozess selbst durchläuft mehrere Hierarchiestufen und lässt sich in der verfügbaren Zeit gar nicht einhalten. Wer in diesem Fall vorschnell auf mangelnde Motivation schließt und ein Feedbackgespräch über Zuverlässigkeit führt, behandelt ein Strukturproblem wie ein Haltungsproblem und wird beim nächsten Mal dasselbe Ergebnis ernten, weil sich an der eigentlichen Ursache nichts geändert hat.

Deshalb lohnt sich vor jeder Bewertung eine kurze, aber konsequente Prüfung aller drei Dimensionen:

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

1. Ability: Hätte die Person die Aufgabe mit ihrem heutigen Wissen und Können überhaupt lösen können?
2. Motivation: Hat sie sich das gewünschte Ergebnis tatsächlich vorgenommen, oder gab es ein konkurrierendes Anliegen?
3. Opportunity: Waren Zeit, Zuständigkeit, Werkzeuge und Entscheidungsspielraum tatsächlich gegeben?

Erst wenn alle drei Fragen sorgfältig geprüft wurden und das Problem dennoch bestehen bleibt, kann es sinnvoll sein, auch individuelle Ursachen näher zu betrachten.

Die meisten Leistungsprobleme in Organisationen sind Mischprobleme. Eine Führungskraft, die ausschließlich an der Motivation arbeitet, obwohl ein struktureller Engpass die eigentliche Ursache ist, wird engagierter, aber nicht wirksamer. Eine Organisation, die ausschließlich in Trainings investiert, obwohl die Prozesse selbst blockieren, produziert besser ausgebildete, aber weiterhin frustrierte Mitarbeitende. Wirksame Führung stellt nicht die Frage nach Schuld, sondern die Frage nach der Kombination der drei Dimensionen.

Von AMO zu drei Führungsdimensionen

Das AMO-Modell dient als Ordnungsrahmen für drei Dimensionen von Führung: Leading Yourself, Leading Others und Leading the Business.

Leading Yourself – Selbstführung beantwortet vor allem die A-Frage: Welche Fähigkeiten habe ich? Kenne ich meine Stärken, meine Grenzen und meine Antreiber? Bin ich in der Lage, meine eigene Leistungsfähigkeit zu steuern und zu erhalten? Ability beginnt bei der Person selbst. Wer die eigenen Annahmen, Verhaltensweisen, Prägungen und Erfahrungen nicht reflektiert und damit bewusst macht, kann weder seine Stärken einsetzen noch seine Grenzen respektieren. Die Fähigkeit, die eigene Leistung abzurufen, hat daher unmittelbar mit Selbstführung zu tun.

Leading Others – Andere führen adressiert das Zusammenspiel von A und M: Wie entwickle ich die Fähigkeiten meines Teams weiter? Wie erzeuge ich Motivation, die über den nächsten Bonus hinausreicht? Wie schaffe ich die Bedingungen, in denen Menschen bereit sind, ihr Bestes einzubringen und Leistung nachhaltig zu erzielen? Leading Others schafft den Raum, in dem Verhalten durch das Zusammenspiel von Führungskraft und den Menschen, die sie führt, wirksam wird.

Leading the Business – Unternehmerisch führen konzentriert sich auf das O: Welche Strukturen, Prozesse und Rahmenbedingungen braucht eine Organisation, damit Leistung nicht vom Zufall abhängt? Wie werden Rollen, Ressourcen und Entscheidungswege so gestaltet, dass die Möglichkeit, Leistung zu erbringen – die opportunity to perform – tatsächlich gegeben ist? Leading the Business adressiert die systemische Dimension von Führung. Zugleich schließt sich hier der Kreis zu A: Die Frage nach den Geschäftsmodellen und Wertschöpfungslogiken von morgen ist immer auch eine Frage nach den Kompetenzen und Rollen, die eine Organisation künftig benötigt, um handlungsfähig zu bleiben.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Diese Zuordnung ist bewusst vereinfachend. In der Realität greifen die drei Dimensionen ineinander. Selbstführung beeinflusst, wie jemand andere führt. Die Führung anderer wird durch organisationale Strukturen ermöglicht oder gestört. Und Strukturen werden von Menschen geschaffen, die sich selbst und andere führen. Dennoch hilft die Unterscheidung, weil sie darin unterstützt mehr Klarheit darüber zu gewinnen, worauf Diagnosefragen abzielen sollten, und Stellhebel identifiziert werden können, wenn die erwünschte Leistung ausbleibt.

Im zweiten Leistungsirrtum haben wir dargelegt, dass sich die Leistung einer Organisation nicht einfach dadurch steigern lässt, indem sich jede Einzelperson einfach ein bisschen mehr anstrengt. Es reicht nicht, mehrere herausragende Individuen, die intrinsisch motiviert sind und in sich selbst verstärkenden Selbstoptimierungsschleifen festhängen zu beauftragen und zu hoffen, dass Großartiges in dieser Gruppe für die Organisation automatisch entsteht. Dafür braucht es Vereinbarungen, Vertrauen, Koordination, Abstimmung und Verantwortung. Erst wenn Selbstführung, die Führung anderer und die Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen zusammenwirken, entsteht das, was wir High Performance nennen.

Was gute Führung ausmacht

Das AMO-Modell zeigt, welche Bedingungen zusammenkommen müssen, damit Leistung entsteht, es ist damit ein Kompass. Aber es beantwortet noch nicht die Frage, wer diese Bedingungen herstellt und wie, denn das ist die Aufgabe der Führungskräfte.

Die Führungsforschung hat in den vergangenen hundert Jahren eine beeindruckende Vielfalt an Konzepten für wirksame Führung hervorgebracht. Eigenschaftsbasierte Theorien erforschen, welche Persönlichkeitsmerkmale eine gute Führungskraft ausmachen sollen. Verhaltensorientierte Ansätze fokussieren darauf, was die Führungskraft als Rollenmodell konkret umsetzt, um zum Erfolg zu kommen. Situative Theorien ergänzen den Einfluss von Kontext, Arbeitsaufgaben und Reife des Teams.[51]

Darüber hinaus haben sich Konzepte wie Transformational Leadership, Servant Leadership oder Authentic Leadership etabliert. Jedes beleuchtet eine andere Facette der Frage, was wirksame Führung ausmacht. Und in der aktuellen Debatte rücken auch Modelle in den Vordergrund, die nicht nur das Wie, sondern auch das Warum von Führung diskutieren. Welchen Sinn stiften Führungskräfte? Welchen Rahmen schaffen sie für Orientierung, Zusammenarbeit und gemeinsame Zielverfolgung?

Wir wollen diesen Dschungel nicht noch dichter machen, sondern eine pragmatische Schneise schlagen und stützen uns auf zwei Definitionen, die sich ergänzen.

Führung als Prozess

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

In der Führungsforschung wird Führung seit Langem als Prozess der Einflussnahme verstanden, durch den individuelles und kollektives Handeln auf gemeinsame Ziele ausgerichtet wird[52]. Peter Northouse[53] definiert Führung in dieser Tradition als einen Prozess, bei dem ein Individuum eine Gruppe von Personen beeinflusst, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Im Zentrum dieser Perspektive steht die Wirkung von Führung. Hier ist Führung kein Titel, sondern eine Tätigkeit mit Zielbezug und nicht an eine Hierarchiestufe gebunden, sondern an die Fähigkeit, andere Menschen in Bewegung zu bringen.

In vielen Organisationen wird Führung immer noch als Macht und Status verstanden, welche mit einer bestimmten Position einhergehen. Der Abteilungsleiter führt, weil er Abteilungsleiter ist. Die Bereichsleiterin führt, weil sie im Organigramm oben steht. Ob diese Personen tatsächlich Einfluss auf die Leistung ihrer Teams haben, wird seltener gefragt als man annehmen würde. Hierarchie und Führungsfähigkeit sind zwei Paar Stiefel. Vereinfacht gesagt, bezieht sich das eine auf die Führungsmacht qua Rolle, und das andere auf die Fähigkeit zu High-Performance-Leadership. In den meisten Organisationen wird unterstellt, dass es hier einen großen Zusammenhang gibt. Zur Wahrheit gehört aber auch, dass Führungskräfte aus den unterschiedlichsten Gründen hierarchisch aufsteigen – die Fähigkeit, dass sie begnadete Führungskräfte sind, spielt dabei nicht immer die ausschließlich zentrale Rolle. Daher lohnt es sich, in die Verbesserung der Führungsleistung zu investieren. Die Steigerung von High Performance in einer Organisation beginnt mit High Performance Leadership.

Führung als soziale Leistung

Judith Muster und Stefan Kühl [54] gehen einen Schritt weiter. Sie verstehen Führung als die soziale Leistung, die Orientierung gibt, wenn Strukturen es nicht mehr können. An dieser Definition gefällt uns besonders, dass sie Führung von Hierarchie trennt. Viele Menschen sind hierarchisch übergeordnet, ohne tatsächlich zu führen. Andere übernehmen Orientierung, obwohl sie keine formale Führungsrolle innehaben. Gerade in komplexen Situationen erleben wir immer wieder, dass Führung dort entsteht, wo jemand Verantwortung übernimmt und Orientierung stiftet.

In stabilen Zeiten können Strukturen viel von dem übernehmen, was Führung sonst leisten müsste. Klare Prozesse, eindeutige Zuständigkeiten und eingespielte Routinen reduzieren den Bedarf an persönlicher Führung. Doch sobald Komplexität steigt, Unsicherheit zunimmt oder Veränderung ansteht, reichen Strukturen nicht mehr. Dann braucht es Menschen, die Orientierung geben, Entscheidungen treffen und Verantwortung übernehmen, auch wenn die Gemengelage herausfordernd ist.

Katharina Herrmann, die nach Jahren in der Unternehmensberatung in die Linienverantwortung wechselte, hat Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen beiden Welten erlebt. Was in einer Beratung funktioniert, in der die Beteiligten stereotypisch als hochselektiert, intrinsisch motiviert und exzellent ausgebildet klassifiziert werden, funktioniert anderswo nicht.

»Führung bedeutete dort (in der Beratung): Montags am Flipchart Aufgaben verteilen, donnerstags die Ergebnisse anschauen – alle laufen ohnehin von selbst. Doch außerhalb dieser Bubble habe ich gemerkt: Ein solches Team würde an vielen Orten mehr zerstören als helfen.«

Dr. Katharina Herrmann

Die meisten Organisationen bestehen nicht ausschließlich aus außergewöhnlich ambitionierten Leistungsträgern und sie müssen es auch nicht, um nachhaltig leistungsfähig zu sein. Was sie brauchen, ist Führung, die den jeweiligen Kontext versteht und daraus die richtigen Schlüsse zieht.

Aus der Forschung wissen wir, dass transaktionale Führung, also das Prinzip von Leistung und Gegenleistung, vor allem in einfachen, klar strukturierten Kontexten wirksam ist. In komplexeren Situationen reicht sie nicht aus. Sie wird dort zum Hygienefaktor, ist also notwendig, aber nicht ausreichend. Darüber hinaus braucht es das, was transformationale Führung als eine gemeinsame Richtung, eine überzeugende Vision und die Bereitschaft, Menschen über das Erwartbare hinaus zu mobilisieren, versteht. In der AMO-Logik sichert transaktionale Führung die Opportunity und transformationale Führung erzeugt die Motivation.

Führung wird häufig als Set von Techniken verstanden. Das richtige Feedbackgespräch, die passende Zielvereinbarung und die kluge Meetingstruktur. Jedoch wiegt das, was Führungskräfte tun, schwerer als das, was sie im perfekt orchestrierten Gremium sagen. Wer Vertrauen predigt und Kontrolle kontinuierlich ausübt,

erzeugt Zynismus. Wer Fehlerkultur fordert und beim ersten Fehler sanktioniert, erzeugt Angst. Wer Eigenverantwortung verlangt und jede Entscheidung selbst trifft, erzeugt Passivität. Die Botschaft, die ankommt, ist selten die ausgesprochene, sondern die gelebte.

Ob Zielvereinbarungen drei oder fünf Unterziele haben, ob die maximale Zielerreichung 125 oder 130 Prozent beträgt, ob das Feedbackformular vier oder sechs Felder hat, das alles ist nebensächlich, wenn die Grunddynamik zwischen Führungskraft und Team nicht stimmt. Katharina Herrmann ergänzt diese Perspektive um eine organisationale Dimension:

»Klassische HR-Instrumente sind für echte Leistungsförderung oft gar nicht entscheidend. Viel wichtiger ist die Rolle der direkten Führungskraft, die Orientierung gibt und den Rahmen schafft, in dem Menschen ihr Potenzial entfalten können.«
Dr. Katharina Herrmann

Führung beginnt dort, wo persönliche Erfahrung in Führungskompetenz übersetzt wird. Wer andere führen will, ohne sich selbst zu kennen, wird scheitern – nicht immer laut, aber zuverlässig. Wer Strukturen gestalten will, ohne die eigenen blinden Flecken zu kennen, wird Strukturen bauen, die die dysfunktionalen Muster spiegeln, statt sie aufzubrechen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

In unseren Gesprächen haben wir erkannt, dass die Auslöser am eigenen Führungsverständnis zu arbeiten sehr unterschiedlich sein können: mal war es eine persönliche Krisenerfahrung, mal ein Mentor, mal die stille Erkenntnis, dass das bisherige Modell nicht mehr trägt.

An diesem Punkt setzt die vertiefende Betrachtung von Führung an. Denn die Fähigkeit zur Selbstführung bildet die Grundlage dafür, andere Menschen und schließlich auch Organisationen wirksam zu führen. Von den drei Ebenen des Führens – Leading Yourself, Leading Others und Leading the Business – richten wir den Fokus daher zunächst auf die erste, weil sie das Fundament der beiden anderen bildet.

Leading Yourself – Selbstführung als Ausgangspunkt jeder Führung

Nahezu alle Führungskräfte, die wir bisher kennenlernen durften, können sehr präzise beschreiben, was ihr Team tun sollte. Deutlich schwerer fällt vielen die Antwort auf eine andere Frage: Was treibt mich eigentlich selbst an?

Genau an diesem Punkt beginnt Selbstführung. Denn, bevor Menschen Orientierung geben können, müssen sie sich selbst orientieren können. Führung beginnt nicht mit einem Team, einer Rolle oder einer Position. Wer Leistung gestalten will, muss bei sich selbst beginnen. Das klingt im ersten Moment weit weg von Kenn-

zahlen, Prozessen und Teamergebnissen, ist aber ihre Voraussetzung. Jede Entscheidung über Ziele, jede Rückmeldung an ein Team und jede Reaktion unter Druck trägt die Handschrift der Führungsperson, die sie trifft. Wer die eigenen Muster nicht kennt, überträgt sie unbewusst auf die Leistung anderer – als Erwartung, als Maßstab oder in Form von Druck.

Selbstführung ist deshalb kein Abstecher vom Thema Leistung, sondern ihr Ausgangspunkt und die Fähigkeit zu führen, startet mit Klarheit über die eigenen Ressourcen, Verhaltensmuster und Trigger. In der betrieblichen Praxis wird dies gerne der operativen Hektik untergeordnet oder als esoterischer Nonsens abgetan. Führungskräfte schreiben Leitbilder auf, definieren Werte für Zusammenarbeit, fordern Kulturwandel und übersehen, dass die Wirkung jeder dieser Botschaften mit der Glaubwürdigkeit der eigenen Person verknüpft ist. Das Umfeld spürt schnell, ob jemand als Person dafür steht, was er bzw. sie sagt. Eine authentisch gelebte Selbstführung entscheidet, ob die Worte, die eine Führungskraft wählt, im Team Resonanz finden oder Misstrauen erzeugen, ob unter Druck Vertrauen oder Misstrauen überwiegt und ob sich aus einer schwierigen Situation eine Organisation entwickelt, die aus den Herausforderungen lernt, oder eine, die nur noch reagiert.

Die Wege zur Professionalisierung der eigenen Selbstführung sind unterschiedlich und individuell. In diesem Kapitel betrachten wir Selbstführung mit drei Schwerpunkten:

1. Sich selbst kennen: die Arbeit am eigenen Innenbild
2. Sich selbst steuern: Stärken, Werte und Grenzen handhaben
3. Sich selbst tragen: Präsenz, Ressourcen und nachhaltige Leistungsfähigkeit

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Sich selbst kennen – die Arbeit am eigenen Innenbild

Viele Menschen wissen mehr über ihre Aufgabe, ihre Quartalszahlen oder ihren Wettbewerb als über ihre eigenen wiederkehrenden Reaktionsmuster, blinden Flecken und inneren Antreiber. Dabei sind es genau diese Muster, die jede Interaktion beeinflussen, sei es mit Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Partnern oder Kunden.

Selbstkenntnis ist ein wiederkehrender innerer Dialog, der sich mit Lebensphase, Rolle und Verantwortung verändert: Was sind die Werte, an denen ich mein Handeln tatsächlich ausrichte? Was ist meine Berufung? Was sind meine persönlichen Stärken, die ich gezielt einsetzen kann?

Die Antworten auf diese Fragen bilden den inneren Kompass jeder Führungskraft, der Orientierung gibt bei einer wichtigen Entscheidung, in einem Konflikt oder in einem Personalentwicklungsgespräch. Zudem ist es wichtig, den Unterschied zwischen Werten und Bedürfnissen zu erkennen. Werte sind das, was einem Menschen im Leben wirklich wichtig ist. Sie prägen die Identität und geben Orientierung. Bedürfnisse beschreiben dagegen, was jemand braucht, um sich in der konkreten Situation gut zu fühlen, wie etwa Sicherheit, Anerkennung oder Zugehörigkeit. Beides wird häufig verwechselt. Wer beruflich immer wieder Beständigkeit sucht, verfolgt damit nicht zwingend den Wert Beständigkeit, sondern oft das dahin-