

ZWISCHEN WERTSCHÄTZUNG UND VERANTWORTUNG:

DER BALANCEAKT MODERNER FÜHRUNG

Erfolgreich führen im Spannungsfeld der Erwartungen.
Warum Fairness in beide Richtungen wirkt.

Gehalt, flexible Arbeitszeiten, mobiles Arbeiten, hochwertige Ausstattung, Kinderbetreuungszuschüsse, betriebliche Vorsorgeleistungen, Essensgeld, Weiterbildungen, Teamevents. Unternehmen investieren heute so viel wie nie zuvor in attraktive Arbeitsbedingungen und Zusatzleistungen. Dies ist nicht nur ein Ausdruck moderner Unternehmenskultur, sondern oft auch ein Muss, um im Wettbewerb um Fachkräfte zu bestehen.

Doch immer mehr Unternehmer und Führungskräfte berichten von einem wachsenden Spannungsfeld, das ihnen Bauchschmerzen bereitet: Die Benefits werden von vielen Mitarbeitenden als selbstverständlich empfunden, während das Engagement und der Beitrag zu den Unternehmenszielen aus Sicht der Führungskräfte nicht immer Schritt halten.

Wie lässt sich ein gesundes Gleichgewicht herstellen, ohne in alte Führungsmuster zu verfallen?

UM DIESE FRAGE FUNDIERT ZU BELEUCHTEN, NEHMEN WIR IN DIESEM ARTIKEL DREI PERSPEKTIVEN EIN:

Die Sicht der Mitarbeitenden, die Sicht der Führungskräfte und die Rolle der Unternehmenskultur.

Diese verschiedenen Sichtweisen ermöglichen, die Ursachen einzuordnen, gegenseitige Erwartungen zu verstehen und gezielt Maßnahmen für eine gesunde Balance von Geben und Nehmen zu entwickeln.

1. PERSPEKTIVE DER MITARBEITENDEN – ERWARTUNGEN UND EIGENWAHRNEHMUNG

Die Sicht der Mitarbeitenden ist entscheidend, um zu verstehen, welche Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen an den Arbeitgeber bestehen – und wie diese entstehen. Wer erkennt, ob Anspruchshaltungen auf realen Bedürfnissen, Fehlinformationen oder externen Ein-

flüssen beruhen, kann gezielt darauf reagieren. Diese Perspektive zeigt, warum Benefits oft als selbstverständlich wahrgenommen werden und wie Missverständnisse über Leistung und Gegenleistung entstehen.



Anspruchshaltung und Wahrnehmung

Viele Benefits werden von Mitarbeitenden heute nicht mehr als freiwillige Zusatzleistung gesehen, sondern als unverzichtbarer Standard. Diese Erwartungshaltung wird massiv durch externe Einflüsse geprägt, allen voran durch Medienberichte und die ständige Präsenz vermeintlich „perfekter“ Arbeitsmo-

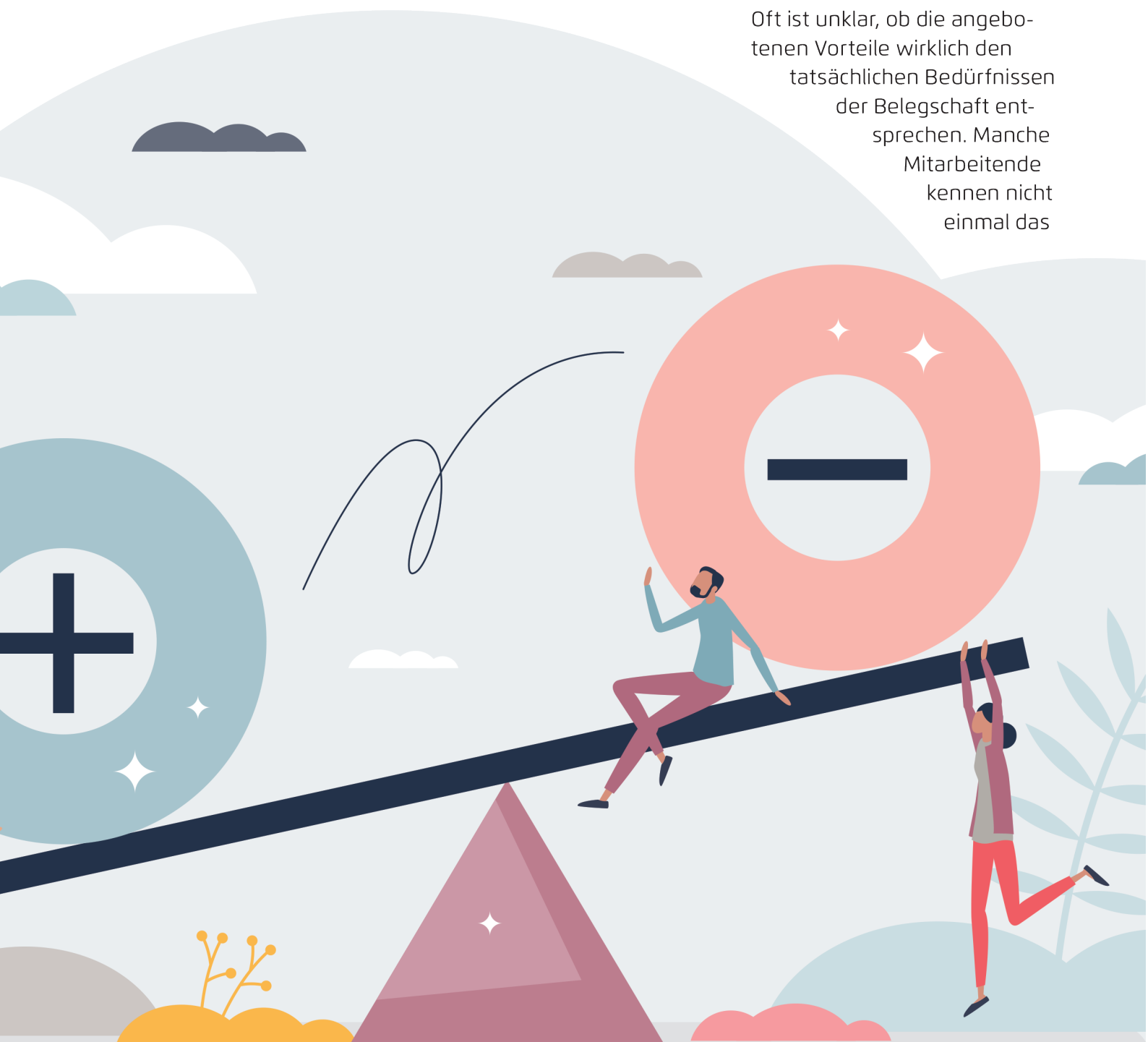
delle in den sozialen Netzwerken. Dort entsteht leicht das Bild, dass Homeoffice, Sabbaticals, flexible Arbeitszeiten oder großzügige Zusatzleistungen ein Muss seien, also fester Bestandteil jedes modernen Arbeitsvertrags.

Wer diese Angebote im eigenen Unternehmen nicht vorfindet, hat schnell das Gefühl, etwas vorenthalten zu bekommen, sich bei den

Vertragsverhandlungen schlecht verkauft zu haben oder schlicht beim „falschen“ Arbeitgeber gelandet zu sein. So entsteht durch die mediale Darstellung eine Erwartungsspirale, die nicht immer der Realität entspricht, aber die Wahrnehmung von Mitarbeitenden nachhaltig prägt.

Wirkliche Bedürfnisse erkennen

Oft ist unklar, ob die angebotenen Vorteile wirklich den tatsächlichen Bedürfnissen der Belegschaft entsprechen. Manche Mitarbeitende kennen nicht einmal das



gesamte Angebot. Dies ist ein deutliches Zeichen für unzureichende Kommunikation.

Gleichzeitig entsteht in Teams schnell der Eindruck, **dass alle Mitarbeitenden Anspruch auf die gleichen Leistungen haben müssten, unabhängig von Rolle, Lebensphase oder Beitrag zum Unternehmen.** Wenn sie z. B. aufgrund ihrer Lebensphase keinen Anspruch auf Kindergartenzuschuss haben, wird oftmals ein gleichwertiger Ausgleich erwartet. Nach dem Motto: „Wenn mir ein Benefit nicht zur Verfügung steht, dann möchte ich etwas Gleichwertiges haben.“

Diese Haltung beruht auf dem tiefen Bedürfnis nach Gerechtigkeit, führt in der Praxis jedoch oft zu Frustration. Absolute Gleichbehandlung ist nämlich weder sinnvoll noch wirtschaftlich tragbar. Unterschiedliche Lebensphasen und Aufgaben (z.B. ein Firmenfahrzeug für Außendienstler aber nicht für den Innendienst) erfordern unterschiedliche Angebote.

Selbsteinschätzung und Erwartungen

Ein weiterer Stolperstein: Manche Mitarbeitende überschätzen ihre eigenen Fähigkeiten oder Leistungen und leiten daraus überhöhte Erwartungen an das Un-

ternehmen ab. Verstärkt wird dies dadurch, dass die Erwartungen an sie selbst oft nicht klar formuliert werden. Viele Führungskräfte scheuen sich davor, konkrete Anforderungen zu stellen oder Grenzen zu ziehen, häufig aus Sorge, wertvolle Mitarbeitende zu verlieren. So entstehen Missverständnisse und Spannungen, die meist von einzelnen unzufriedenen Personen ausgehen, aber die Stimmung im gesamten Team beeinflussen können.

Hinzu kommt: Dissonanzen entstehen nicht nur durch Überforderung, sondern auch durch das Gefühl mangelnder Wertschätzung. Manche Mitarbeitende sind überzeugt, dass ihr Beitrag nicht ausreichend gesehen wird und erwarten dafür einen Ausgleich in Form zusätzlicher Benefits. Oft kommt es dadurch zu unausgesprochenen (sog. stillen) Erwartungshaltungen oder die Erwartungen werden unangemessen heftig



angesprochen. In beiden Fällen entstehen Irritationen, die zwangsläufig Konfliktpotential mit sich bringen.

Benefits und Wertschätzung geraten so in eine Schieflage: Anstatt als gezielte Unterstützung oder Motivation verstanden zu werden, erscheinen sie als Kompensation für Defizite im Führungsverhalten oder in der Kommunikation.

2. PERSPEKTIVE DER FÜHRUNGSKRÄFTE – ZWISCHEN FÜRSORGE UND VERANTWORTUNG

Führungskräfte stehen im Zentrum des Spannungsfelds. Sie müssen den Spagat meistern zwischen der Fürsorge für ihre Mitarbeitenden und der Verantwortung für die Unternehmensziele. Diese Perspektive macht sichtbar, wie Überlastung, fehlende Rückendeckung oder Konfliktvermeidung dazu führen können, dass Anspruchshaltungen ungebremst wachsen und warum klares Führungsverhalten hier den Unterschied macht.

Zwischen Hilflosigkeit und Überlastung

Führungskräfte stehen unter Druck, Fachkräfte zu halten, und scheuen oft klare Worte, um Konflikte zu vermeiden. Dahinter steht, dass Führungskräfte oftmals die Sorge haben, Mitarbeitende zu verlieren,

wenn sie klare Aussagen treffen.

Teil der Hilflosigkeit ist es oftmals, dass Führungskräfte die vermeintlich fehlende Wertschätzung von Benefits durch Einzelne auf das ganze Team übertragen, statt die Konflikte mit dem tatsächlichen Verursacher zu betrachten.

Die wahre Hilflosigkeit resultiert also daraus, dass Führungskräfte die Problematiken durch unterlassene Konfliktlösung befeuern. Der Fokus auf Mitarbeiterzufriedenheit ist wichtig. Er darf aber nicht dazu führen, dass die Führungskraft dabei das Unternehmensziel aus den Augen verliert.

Viele Führungskräfte fühlen sich in diesem Spannungsfeld überfordert, missverstanden und ohne Rückendeckung alleingelassen.

Fehlende Klarheit im Führungsverständnis

Doch wo kommt das her? Nicht immer herrscht ein gemeinsames Bild davon, ob und wie Konflikte angegangen werden sollten. Ohne einheitliches Führungsverständnis entstehen kulturelle „Vakuums“, in denen Unklarheit herrscht und Anspruchshaltungen ungebremst wachsen können.

3. BEDEUTUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR IN DIESEM SPANNUNGSFELD: SIE GIBT RAHMEN UND WERTE

Unternehmenskultur gibt den Rahmen vor, in dem sich Anspruch und Leistung begegnen. Sie bestimmt, wie transparent kommuniziert wird, wie Konflikte gelöst werden und wie Werte im Alltag gelebt werden. Diese Perspektive ist entscheidend, weil eine authentische, klar definierte Kultur sowohl Orientierung als auch Grenzen setzt. Sie ist die Basis für ein ausgewogenes Miteinander, auch wenn es darum geht, wem Benefits zugutekommen und wem nicht.

Der gesellschaftliche Wandel prägt heute in hohem Maße unsere Unternehmenskulturen und damit auch die Erwartungshaltung der



Mitarbeitenden. Entwicklungen wie die Corona-Pandemie haben das Verständnis von Arbeit grundlegend verändert: Homeoffice, flexible Arbeitszeiten oder digitale Zusammenarbeit sind in kurzer Zeit vom Ausnahmefall zum vermeintlichen Standard geworden. Gleichzeitig verstärken gesellschaftliche Debatten über Work-Life-Balance, mentale Gesundheit oder Sinnstiftung im Beruf den Anspruch, dass Unternehmen weit mehr bieten müssen, als Gehalt und Arbeitsplatzsicherheit.

Hilfreich ist es, wenn der Unternehmenskultur die folgenden Prinzipien zugrunde liegen:

Offenheit und Transparenz

Eine gesunde Unternehmenskultur lebt von klaren Werten, offener Kommunikation und einem gemeinsamen Verständnis von Verhalten und Leistung. Das zählt besonders fürs Onboarding, aber nicht nur. Auch im Arbeitsalltag sollten Werte stets konsequent gelebt und vor allem nachgeschärft werden.

Kommunikation statt Missverständnisse

Eine transparente Gesprächs- und Feedbackkultur sorgt dafür, dass Erwartungen und Grenzen bekannt sind. Sie verhindert, dass Benefits als einseitige Verpflichtung des Unternehmens wahrgenommen werden.

Authentische Integration in die Strategie

Kultur darf kein abstraktes Konzept sein, das nur in Leitbildern existiert. Sie sollte in die Unternehmensstrategie eingebettet und im täglichen Miteinander erlebbar sein. Authentizität ist der Schlüssel, damit Kultur wirkt.



VOM ANSPRUCH ZUR PARTNERSCHAFT – WIE FÜHRUNGSKRÄFTE DIE BALANCE SICHERN

EINIGE HANDLUNGsimpULSE

Der Schlüssel liegt darin, die eigenen Benefits bewusst zu steuern, klare Erwartungen zu formulieren und eine Unternehmenskultur zu schaffen, die sowohl Wertschätzung als auch Verantwortung lebt.

Die folgenden Handlungsimpulse helfen Führungskräften und Unternehmern, dieses Gleichgewicht zu gestalten und das Spannungsfeld konstruktiv zu nutzen.

Verständnis für Zusatzleistungen des Unternehmens schaffen

- Benefits bewusst einführen: Überlege, welche Benefits zu deinem Unternehmen passen und woraus die unterschiedlichen Bedarfe resultieren (Beispiele: Familien, Sportbegeisterte, Azubis, Weiterbildungs- und Vorsorgebedarfe, etc). Bedenke dabei auch die steuerlichen Aspekte für dein Unternehmen.
- Leistungen sichtbar machen: Stell sicher, dass Mitarbeitende die angebotenen Benefits kennen und

den Zusammenhang zu den Unternehmenszielen verstehen. Geh bereits im Onboarding darauf ein, um Missverständnisse von Anfang an zu vermeiden.

- Regeln und Rahmen durch ein Erwartungsmanagement klar machen: Erstelle ein klares Regelwerk, das auch die Bedingungen der Inanspruchnahme nachvollziehbar darstellt. Alle im Unternehmen sollten darauf zugreifen können und besprich es mit deinen Leuten.

Führungsaufgaben wahrnehmen

- Erwartungen an Mitarbeitende transparent machen: Kläre von Beginn an, welche Leistung und welches Verhalten das Unternehmen erwartet, um die Benefits (auch im wirtschaftlichen Sinne) überhaupt ermöglichen zu können. Dazu gehört auch die Überprüfung der jeweiligen Zielvereinbarungen.
- Frühzeitige Ansprache von Spannungen: Sprich zeitnah an, wenn du das Gefühl hast, dass sich die Balance von Geben und Nehmen verschiebt. Das vermeidet Konflikte und

deren Eskalationen.

- Wertungsfreie Gesprächskultur schaffen: Fördere offene Dialoge durch das Schaffen von Austauschformaten, in denen Probleme sachlich besprochen werden und auf Augenhöhe Lösungen gefunden werden können. (Beispiele: Kulturtalks, regelmäßige kurze Gespräche mit Mitarbeitenden, um zu verstehen, worum es ihnen wirklich geht)
- Feedback- und Fehlerkultur stärken: Schule Teams und Führungskräfte regelmäßig darin, Feedback konstruktiv zu geben und anzunehmen. Sei dafür selbst ein Vorbild.

Der Umgang mit Zusatzleistungen und Benefits ist individuell zu betrachten. Führungskräfte können diese Maßnahmen ganz gezielt als Führungsinstrument nutzen. Es geht nicht darum, Benefits zu streichen oder Ansprüche zu bremsen. Es geht darum, das Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen aktiv zu gestalten. So entsteht nicht nur Zufriedenheit im Team, sondern auch eine starke unternehmerische Zukunft.