

Loyalität als romantische Vorstellung

Loyalität rangiert bei den Werten von Unternehmen und Mitarbeitenden weit oben in der Beliebtheitsskala – Gelebte Realität oder Mythos?

Loyalität – ein wichtiger Wert

Im Werte-Mainstream zeitgenössischen Managements spielt Loyalität eine prominente Rolle. Von allen Mitarbeitenden wird erwartet, dass sie gegenüber dem Unternehmen loyal sind. Gleichzeitig sind sowohl das Unternehmen als auch seine Mitarbeitenden aller Stufen marktwirtschaftlichen Verhältnissen ausgesetzt und müssen sich entsprechend marktgerecht verhalten. Enttäuschungen sind daher unvermeidlich.

Zielkonflikte und Dilemmata

Für das Unternehmen kann es notwendig werden, die Loyalität plötzlich aufzulösen, weil zum Beispiel strategische Änderungen anstehen. «Wir bedauern Ihnen mitteilen zu müssen, dass Ihre Abteilung im Rahmen der neuen Strategie aufgelöst/abgebaut/ausgelagert wird», kann es dann heissen. Selbst bei den redlichsten Bemühungen, für die Betroffenen gute Anschlusslösungen zu finden, wird eine solche Situation als Ende der Loyalität erlebt.

Andererseits müssen sich auch Arbeitnehmer marktgerecht verhalten. Das muss nicht heissen, dass man als Job-Hopper nach jeder besseren Gelegenheit greift. Aber aus reiner Loyalität in einem Job auszuharren, kann die eigene Employability schädigen. Gerade bei strategischen Veränderungen geraten Leistungsträger rasch in den Fokus von Headhuntern, und dann klingeln die Telefone. Sie klingeln aber nicht monatelang. Wer in dieser Situation zu lange zögert, riskiert an Marktwert zu verlieren – und das, ohne wirklich auf die Loyalität des Unternehmens zählen zu können.

Programmierte Enttäuschung

Loyalität in Arbeitsverhältnissen hält also oft nur, solange nichts dazwischenkommt. Und wenn sie endet, kommt es – wie auch bei anderen romantischen Vorstellungen – zu Enttäuschungen, Verletzungen und manchmal zum Gefühl der Unfairness. Und wie in anderen Beziehungen helfen Vorwürfe nicht weiter. Der CEO, der sich über den Opportunismus seiner Schlüsselpersonen beklagt, die das Unternehmen ausgerechnet in einer strategisch wichtigen Phase wegen eines verlockenden Angebots verlassen, wird durch Appelle an die Loyalität niemanden halten können. Und die Mitarbeiterin, die aus organisatorischen Gründen eine Kündigung erhält, wird sich vergeblich auf Loyalität berufen.

Da Arbeitsbeziehungen typischerweise vom Kriterium der Zweckmässigkeit geprägt sind, sind die entsprechenden Probleme letztlich nicht zu vermeiden. Umso wichtiger sind Anstand und Fairness auf beiden Seiten. Wobei auch diese von den Beteiligten oft ganz unterschiedlich wahrgenommen werden.

Angaben zu den Autoren:

- Ursula Fringer Schai ist Senior Beraterin/Partnerin bei Grass & Partner, Basel
ursula.fringer@grassgroup.ch, www.grassgroup.ch
- Stephan Burla ist Inhaber von burla management, Basel
s.burla@burla.ch, www.burla.ch

© bei den Autoren 2018