

Sollen wir etwas sagen?



Im Zusammenhang mit Arbeit ist viel von Loyalität die Rede, vor allem, wenn diese ausbleibt. Was ist Loyalität? Und welchen Stellenwert hat sie?



Therese Jäggi

Anfang Jahr soll Präsident Donald Trump den früheren FBI-Direktor James Comey um ein Loyalitätsbekenntnis gebeten haben, was dieser aber verweigerte. «Ich kann Ihnen Ehrlichkeit bieten», hat dieser angeblich geantwortet. Drei Monate später war er seinen Job los. Was das Bekenntnis zu Loyalität genau beinhaltet hätte, ist unklar, und ebenso, ob dessen Ausbleiben ausschlaggebend für die Kündigung war. Als bekannt wurde, wer der Nachfolger von James Comey werden sollte, war wiederum von Loyalität die Rede. Christopher Wey gelte als bedingungslos loyal, hiess es in den Medien.

Doch wovon reden wir eigentlich, wenn wir von Loyalität reden? Peter Roos, Geschäftsführender Partner im Büro a&o sagt es so: «Loyale Mitarbeitende fühlen sich den Unternehmenszielen verpflichtet und stellen

allenfalls auch eigene Interessen in den Hintergrund. Sie verhalten sich kooperativ, begegnen Problemen und Konflikten konstruktiv und verzichten darauf, schlecht über den Arbeitgeber, die Vorgesetzten oder Kollegen und Kolleginnen zu reden.»

IM KONFLIKTFALL

Laut Joachim Hoffmann spielen Fragen der Loyalität häufig bei Konflikten eine Rolle. Als Beispiel nennt der Arbeitspsychologe und Coach einen Vorgesetzten, der seinen Mitarbeitenden verspricht, dass sie im Sinne eines Jobenrichments vermehrt auch Aufgaben übernehmen könnten, die nicht zu ihrer eigentlichen Kerntätigkeit gehören. Wegen Arbeitsüberlastung und Kostendruck kommt es aber gar nie dazu. Die Mitarbeitenden werden nach dem Effizienzprinzip eingesetzt und erledigen die immer

gleichen Tätigkeiten. «Dieser Chef ist loyaler zur Unternehmensleitung als zu seinen Mitarbeitenden», sagt Joachim Hoffmann. Ein solches, in der Hierarchie nach oben orientiertes Loyalitätsverhalten sei in der Praxis häufig anzutreffen, gerade von Führungsleuten in Sandwichpositionen. Bei einem weiteren Beispiel geht es um die Frage, worauf Loyalität fokussiert: Ein Vorgesetzter wirft seinem Mitarbeiter fehlende Loyalität vor, weil dieser sein Projekt an einer Sitzung in einzelnen Punkten kritisiert hat. Darauf entgegnet der Mitarbeiter, dass für ihn die Loyalität zur Sache im Vordergrund stehe.

Auch Peter Roos fällt auf, dass sich Loyalität immer weniger auf einen bestimmten Arbeitgeber bezieht, sondern mehr auf ein Projekt oder eine Aufgabe. Seiner Meinung nach ist das eine Konsequenz aus den veränderten Arbeitsverhältnissen. Junge Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind zunehmend projektbezogen tätig. Aber auch an feste Stellen hätten sie grössere Ansprüche als früher. «Sie wollen interessante und entwicklungsfördernde Aufgaben. Stimmt die Stelle für sie, beobachten wir eine grosse Loyalität», sagt der Arbeitspsychologe.

BEDEUTUNG IM ARBEITSZEUGNIS

Christoph Jordi, Inhaber der Unternehmensberatung DoDifferent, stellt fest, dass Loyalität in manchen Firmen nicht mehr viel gilt. «In Unternehmen, die sich an Quartalsresultaten orientieren, braucht es Leistung und Agilität.» Loyalität erfahre keine Wertschätzung mehr, sondern werde oft gleichgesetzt mit Unbeweglichkeit.

«Nach wie vor aber profitierten Unternehmen auch heute noch in einem hohen Mass von loyalen Mitarbeitenden, die einfach einen guten Job machen, über grosse fachliche Erfahrung verfügen und die Kunden sehr gut kennen», sagt Christoph Jordi. Das seien für Unternehmen in der Regel auch bequeme und hochrentable Mitarbeitende. «Die Kunst besteht heute darin, diesen Mitarbeitenden wieder mehr Wertschätzung entgegenzubringen und sie gleichzeitig auf den Wandel in der Arbeitswelt vorzubereiten.»

Felix Kuster, Rechtsanwalt beim Kaufmännischen Verband, hat hauptsächlich im Zusammenhang mit Arbeitszeugnissen mit dem Begriff Loyalität zu tun. Die Qualifikation «loyaler Mitarbeiter» finde sich vor allem bei Angestellten von Treuhandbüros und Banken. In dieser Branche werde Loyalität höher gewichtet als in anderen. Und zwar deshalb, so vermutet er, weil in diesem Bereich die Möglichkeit, den Arbeitgeber zu schädigen, relativ einfach wäre. Und es komme durchaus vor, dass Klienten bei der Anfechtung eines Zeugnisses auf dieser Formulierung in ihrem Zeugnis bestünden.

«Unternehmen profitieren in einem hohen Mass von loyalen Mitarbeitenden.»

GERECHTIGKEIT IST WICHTIG

Laut Peter Roos vom Büro a&o hat Loyalität viel mit Gerechtigkeit zu tun. «Mitarbeitende, die sich gerecht behandelt fühlen, zeigen eher loyales Verhalten.» In der Arbeitspsychologie spricht man vom «psychologischen Vertrag». Dieser beinhaltet laut Peter Roos, dass sich der Mitarbeiter für das Unternehmen engagiert, sein Wissen und seine Energie zur Verfügung stellt. Im Gegenzug erwartet er eine faire Behandlung, Transparenz, interessante Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten. Werde aus Sicht des Mitarbeitenden dieser Vertrag nicht eingehalten, komme es zum Ungerechtigkeits erleben. «Eine Möglichkeit, dieses abzubauen, ist illoyales Verhalten», sagt Peter Roos. Dazu gehört beispielsweise, dass Mitarbeiter wichtige Informationen zurückhalten, weniger effizient arbeiten, lange Pausen machen, negativ über das Unternehmen reden und im Extremfall Diebstahl und Vandalismus begehen.

Laut Christoph Jordi ist die Loyalität des Arbeitgebers gegenüber seinen Mitarbeitenden Teil seiner Reputation. «Das muss verdient werden, und zwar über Jahre.» Er kenne Industrieunternehmen, bei denen gelte, dass nie jemand aus wirtschaftlichen Gründen entlassen werde. «Wenn sie dann eines Tages auf die letzten 30 Jahre verweisen können, in denen das trotz vielen Krisen

nicht geschehen ist, dann können sie mit gutem Grund behaupten, ein loyaler Arbeitgeber zu sein.»

Worin sonst zeigt sich die Loyalität des Arbeitgebers gegenüber seinen Mitarbeitenden? Unternehmen seien gut beraten, Mitarbeitende angemessen zu informieren und Entscheidungen glaubwürdig zu begründen, sagt Peter Roos. «Loyale Arbeitgeber erteilen den Mitarbeitenden Feedback zu deren Leistung und Verhalten. Sie investieren in tragfähige Beziehungen, ermöglichen die persönliche Entwicklung ihrer Mitarbeitenden und begleiten diese auch in schwierigen Phasen.» Loyalität steht laut Peter Roos auch in einem Zusammenhang mit Vertrauen. «Spüren Mitarbeiter dieses Vertrauen, sind sie auch eher bereit, negative Entscheidungen oder Kritik zu akzeptieren.»

EIN ERFOLGSFAKTOR

Stefan Klöckl ist Dozent für Leadership am SIB Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie. In seinen Seminaren ist Loyalität oft ein Thema, wenn auch nicht explizit. Es gehe um Fragen wie zum Beispiel: Stehe ich zu meinen Mitarbeitern? Setze ich Vertrauen in sie? Nehme ich die Mitarbeitenden ernst oder sind sie einfach austauschbare Statisten? Lasse ich die Mitarbeitenden wissen, dass ich in wirtschaftlich schwierigen Zeiten alles dafür tue, damit sie ihren Arbeitsplatz behalten können? In diesem Zusammenhang erwähnt Stefan Klöckl als Beispiel den Inhaber eines KMU. Dieser habe ihm erzählt, dass er jeweils die Kinder seiner Mitarbeitenden auf ihrem Schulweg sehe, wenn er durchs Dorf fahre. Und er werde alles überhaupt nur Mögliche tun, um niemals einen dieser Familienväter entlassen zu müssen. Stephan Klöckl vermutet, dass Loyalität etwas mit Region und Grösse eines Unternehmens zu tun hat. Demnach kommen loyale Verhältnisse tendenziell häufiger im ländlichen Kontext vor, und eher in KMU als in Grossunternehmen.

Eine tiefe Mitarbeiterfluktuation ist laut Stephan Klöckl relevant, im Dienstleistungssektor mehr noch als in der Produktion. Im Dienstleistungssektor geht es auch um Kundenloyalität. Kunden seien loyaler, wenn nicht alle zwei Jahre der Berater wechselt. «Und Kundenloyalität hat einen direkten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.»

ANZEIGEN

Eidg. Organisatoren-Prüfungen 2018

Berufsprüfung für Spezialist/in in Unternehmensorganisation mit eidg. Fachausweis

und

Höhere Fachprüfung für Expertin/Experte in Organisationsmanagement mit eidg. Diplom

Hinweis: Gilt auch für bereits dipl. Organisatorinnen und Organisatoren, welche den neuen Titel mittels «Upgrade-Prüfung» erlangen wollen!

Die **Berufsprüfung** findet im Mai 2018 statt.

Die **Höhere Fachprüfung** findet im Februar 2018 (1 Tag), im April 2018 (1 Tag) und im Mai 2018 statt.

Prüfungsgebühren

Berufsprüfung: CHF 2500
Höhere Fachprüfung: CHF 2750
«Upgrade-Prüfung»: CHF 500

Anmeldung

1. September – 14. Oktober 2017
Online auf www.eop.ch

Eidgenössische Organisatorenprüfungen

Flughofstrasse 50
8152 Glattbrugg
Telefon 044 809 11 66
www.eop.ch
Mail: office@eop.ch



BVS
Business-School
Zürich St. Gallen Bern Luzern

BETRIEBSWIRTSCHAFT

- Kader-Jahreskurs
- Höheres Wirtschaftsdiplom HWD/VSK
- Betriebswirtschaftler/in VSK / HF
- Bachelor BA / Master Degree
- Techn. Kaufmann/-frau eidg. FA

MARKETING

- Marketing-Assistent/in MarKom
- Marketingfachmann/-frau eidg. FA

VERKAUF

- Verkaufs-Assistent/in MarKom
- Verkaufsfachmann/-frau eidg. FA


PERSONAL

- Personal-Assistent/in mit Zertifikat Trägerverein HR
- HR-Fachmann/-frau eidg. FA

RECHNUNGSWESEN

- Assistent/in Finanz-/Rechnungswesen
- Sachbearbeiter/in Rechnungswesen VSK

- **Beginn: ab 23. Oktober 2017**
- am Abend ■ Samstag ■ Montag
- Informieren Sie sich unverbindlich

BVS, Militärstrasse 106, 8004 Zürich
(Nähe Hauptbahnhof, gratis Parkplätze )

Telefon: 044 241 08 89

www.bvs-bildungszentrum.ch