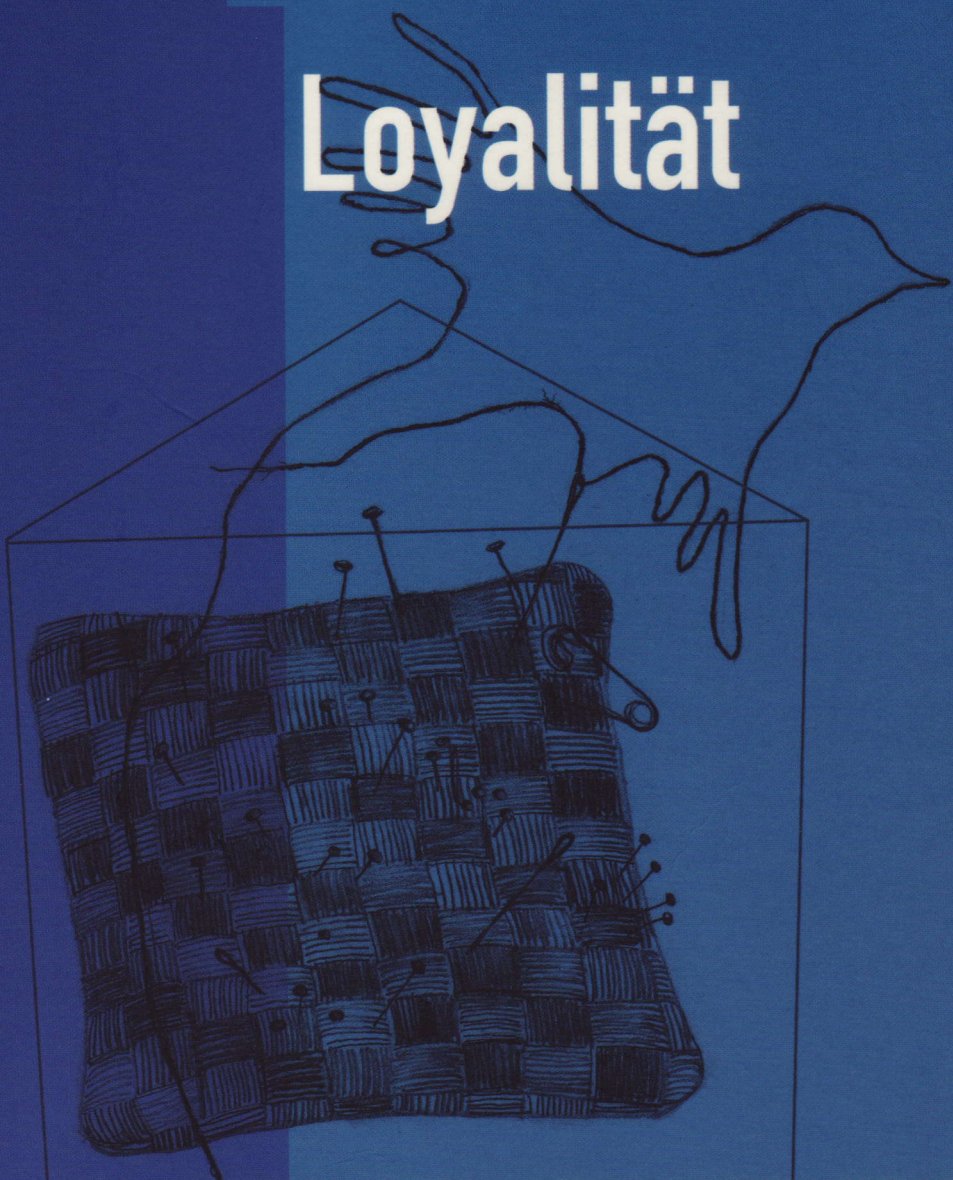


Beat Bucher
Thomas Hagmann
Rolf Kuhn
Geri Thomann
[Hrsg.]

Loyalität



h
e
p

**Resonanz – Gestalten von Organisationen
in flüchtigen Zeiten**

Band 2

Rolf Kuhn und Felix Frei

Loyalität in Unternehmen – ein Maildialog

In diesem Beitrag diskutieren zwei befreundete Arbeitspsychologen, Rolf Kuhn und Felix Frei, per Mail ihre An- und Einsichten zum Begriff «Loyalität». Dabei werden die unterschiedlichen Facetten dieses Phänomens beleuchtet, hinterfragt und redefiniert. Erarbeitet und entdeckt wird ein gemeinsamer Nenner, welcher wiederum die Neugier weckt, wie wohl ein CEO auf das Ergebnis des Dialogs reagieren würde.

Auf Anfrage war Jens Alder bereit, den beiden Gesprächspartnern seine persönliche Resonanz mitzuteilen.

Rolf Kuhn, lic phil, Arbeitspsychologe und Organisationsberater. Mehrjährige Forschungstätigkeit am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich, Ausbilder und Berater am Institut für Angewandte Psychologie Zürich, Ausbildungsleiter beim Schweizerischen Verband für Berufsberatung. Seit 1993 freischaffend mit eigener Firma PERVIA Organisationsberatung in Chur: Organisations- und Teamentwicklung, Begleitung von Entscheidungs- und Veränderungsprozessen, Beratung von Führungspersonen und Leitungsteams, Lehrtätigkeit an verschiedenen Hochschulen und Institutionen.

Felix Frei, Dr. phil, Unternehmensberater. Studium der Angewandten Psychologie, Sozialpädagogik und Informatik an der Universität Zürich. Zehnjährige Forschungstätigkeit am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich. 1984–1985 Vertretungsprofessor an der Universität Bremen. Über verschiedene Jahre Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Abteilung für Informatik der ETH Zürich sowie an den Universitäten Basel, Bern, Bremen und Zürich. Seit 1987 Geschäftsführer und Teilhaber der AOC AG Zürich. Unternehmensberatung in Führungsfragen und Veränderungsprozessen.

Jens Alder, Verwaltungsrat und Berater. Studium der Elektrotechnik an der ETH Zürich und MBA von INSEAD, Fontainebleau/Frankreich. 14 Jahre bei Alcatel Schweiz mit Laufbahn vom Entwicklungsingenieur zum General Manager der Telecom Division. Anschliessend acht Jahre bei Swisscom AG, davon sechs Jahre als CEO. Danach vier Jahre Aufenthalt in Dänemark, davon zwei Jahre als CEO des TDC Konzerns. Seit 2009 professioneller Verwaltungsrat und Berater mit Mandaten in der Schweiz, Deutschland und Dänemark.

To: Felix Frei – From: Rolf Kuhn – Date: Mon, 14 Dec 2009
Subject: Frage zum Thema «Loyalität»

Lieber Felix, mich beschäftigt die Frage, ob es heute, in diesen flüchtigen Zeiten, überhaupt noch so etwas wie eine «Loyalität» gegenüber Organisationen gibt. Ich bin neugierig, wie Du als erfahrener Unternehmensberater darüber denkst. Daher frage ich Dich mal ganz pragmatisch: Bist Du eine loyale Person?

Re: Frage zum Thema «Loyalität» – zwei Stunden später

Nein, ich bin keine loyale Person. Loyalität kann nicht an eine Person gebunden werden, sondern beschreibt aus einseitiger Warte eine Haltung in einer Beziehung. Ich kann meine Haltung in einer konkreten Beziehung als loyal bezeichnen. Wer von einer loyalen Person redet, kann höchstens meinen, dieser Person sei Loyalität ein hoher Wert, den sie – wo vorhanden – in ihren Beziehungen sehr schätze. Wer einfach loyal ist – zu wem oder was auch immer –, der ist entweder konturlos oder unterwürfig.

Loyalität ist, wie gesagt, zunächst eine einseitige Sache. Sie muss als Vorleistung erbracht werden, hofft aber auf Gegenrecht. Wird dieses zu lange nicht gewährt, so bröckelt die eigene Loyalität ab, es sei denn, sie ist einem frühkindlich als moralische Pflicht in die Wolle gefärbt worden (z. B. den Eltern gegenüber oder der Familie oder dem Staat). Letzteres ist dann aber gar keine echte Loyalität, sondern die unreflektierte Unfähigkeit, sich zu wehren oder abzugrenzen. Was definitiv nicht geht, ist Loyalität zu fordern. In dieser Hinsicht ist Loyalität wie Liebe.

Und nun zu den flüchtigen Zeiten, die Du ansprichst: Natürlich gibt es im Einzelfall immer noch viel Loyalität zu Organisationen und zu Unternehmen, vor allem weil die Menschen dies gerne möchten. Sie identifizieren sich, wenn immer möglich, mit ihrem Unternehmen und sind deshalb zu viel Loyalität bereit. Aber die Verantwortlichen mancher (vor allem grösserer) Organisationen benehmen sich, seit sie nicht mehr Personal, sondern Humanressourcen haben, doch zunehmend so illoyal gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dass bei denen die Loyalität bröckelt. Wer nach der Ich-AG ruft, wird Egoismus ernten.

Loyalität bedeutet, die Beziehung über das einzelne Ereignis zu stellen. Ich frage mich nicht einfach, was für mich hier und jetzt das Vorteilhafteste ist, sondern ich berücksichtige, was der Beziehung längerfristig zuträglich ist. Und nehme dafür auch kurzfristig Nachteile in Kauf. Aber wie ich im Titel eines Kapitels meines Buchs «Voodoo-Management» geschrieben habe: «Der Preis für Commitment heisst Commitment.» Das gilt, mutatis mutandis, auch für Loyalität.

Subject: Loyalität 2 – Date: Mon, 15 Dec 2009

Als systemisch Denkende sind wir uns natürlich einig: Loyalität ist ein relationaler Begriff, also eine «Beziehung zu etwas». Er beschreibt eine dynamische Wechselwirkung und nicht einen Zustand der Ergebnisheit. Daher teile ich Deine Ansicht, dass man eine loyale

Bindung nicht ohne Vorleistungen einfordern darf – obwohl dies gerade in organisationalen turbulenten Phasen oft hilflos und appellartig versucht wird.

Was die «echte» Loyalität betrifft, stimme ich ebenfalls mit Dir überein: Weder eine moralische noch eine trägebedingte Treue zur Organisation – welche früher mit Wappenscheiben und Zinnkrügen belohnt wurde (die dann zu Staubfängern verkamen ...) – entsprechen meinem Loyalitätsverständnis. Das «normative Commitment» ist ein Auslaufmodell.

Für mich ist Loyalität das Ergebnis eines Prozesses der aktiven Auseinandersetzung mit der Tätigkeit sowie der Organisation und deren Werten. Dazu gehören demzufolge auch Abgrenzungen, Widerspruch und offen ausgetragene Konflikte. Loyalität kann meines Erachtens nur noch als ein selbst erarbeitetes und gewolltes Identifizieren mit einem attraktiven Angebot verstanden werden – und nicht (mehr) als angeordnetes Ein- und Anbinden von Mitarbeitenden.

Wenn (einige) Organisationen jedoch zunehmend flüchtig und instabil werden, ist es fraglich, ob eine loyale Verbundenheit mit dieser noch Sinn macht oder gar gefährlich werden könnte. Daraus könnte man folgern: Pass auf, dass du dich nicht zu fest mit der Tätigkeit und der Organisation identifizierst, denn diese Bindung endet oft rasch und unvorhersehbar in einer «Ent-Bindung».

Daher meine Fragen an Dich: Wie verhalte ich mich als Mitglied einer Organisation, wenn meine individuelle Bindungslust einem organisationalen Bindungsverlust begegnet? Sollte sich das viel gelobte «affektive Commitment» jeder und jedes Einzelnen aus Selbstschutz nicht eher in Grenzen halten oder einem «kalkulatorischen Commitment» im Sinne einer persönlichen Kosten-Nutzen-Abwägung weichen?

Re: Loyalität 2 – Date: Mon, 16 Dec 2009

Drum prüfe, wer sich ewig bindet? In einer Zeit, in der schon Ehepartner durch Lebensabschnittspartner ersetzt werden, wo ein Beruf nur der Einstieg in eine Laufbahn bedeutet, aber keine lebenslange Berufung mehr, wo CEOs es im Schnitt gerade mal drei Jahre auf ihrem Chefsessel aushalten, wo es spezialisierte Organisationen gibt, die einem helfen, alle fünf Minuten zu einer noch günstigeren Krankenkasse zu wechseln – in so einer Zeit muss man sich tatsächlich fragen, ob Loyalität zu Organisationen noch immer erstrebenswert sei.

Wir könnten uns die Sache einfach machen: Frage Dich, wie wichtig Dir Loyalität (hier nur bezüglich Organisationen/Unternehmen) ist, und triff Deine Wahl entsprechend. Denn unabhängig von den eingangs beschriebenen Trends unserer Zeit gibt es natürlich noch immer stabile Einzelfälle, nicht selten übrigens Familienbetriebe. An die können sich Loyalitätssuchende wenden. Während Jobhopper vermutlich nicht auf Loyalität aus sind. Mit diesem Ratschlag würden wir sozusagen eine – wie Du das so schön nennst – kalkulatorische Loyalität auf einer Metaebene empfehlen. Falsch wäre dies nicht, und risikogerechter wäre es allemal. Aber so richtig befriedigend ist es eben doch nicht.

Vielleicht kommen wir weiter, wenn wir die beiden systemisch durch Loyalität zu bindenden Partner genauer auf ihre Abgrenzungen hin untersuchen. Muss es auf meiner Seite meine ganze Person, mit Haut und Haaren und über die ganze Lebensspanne sein?

Mit Folgen bis weit in meine Familie hinein? Oder kann es sich auf mein «Arbeits-Ich» beschränken? Und auf einige Jahre, die gut sein sollen, dann aber auch einer neuen Bindung an einen neuen Partner weichen dürfen?

Und auf der anderen Seite: Muss es «die» Organisation sein? Kann es nicht auch ein Teil von ihr sein? Oder ein Aufgabengebiet, ein Projekt, eine Tätigkeit, eine Arbeitsumgebung – dem wir uns emotional zu Loyalität verpflichtet fühlen? «Jedes Wir-Gefühl braucht ein Ihr-Gefühl» habe ich ein anderes Kapitel aus meinem schon einmal bemühten Voodoo-Management betitelt. Unsere Loyalität gilt immer einem jemandem oder etwas, zu dem wir uns selbst zählen. Es gilt dem Wir. Das «Ihr» kann (und tut tatsächlich) häufig noch innerhalb der Organisation beginnen und von unserer Loyalität schon nicht mehr mitgemeint sein.

Gestatte mir einen etwas gewagten Vergleich: Historisch leben wir ja noch nicht lange mit Unternehmen und (grossen) Organisationen. Vielleicht entsprachen die vergangenen Zeiten der bedingungslosen Loyalität einer Art Verliebtheit. Die ist berauschend, gilt aber in Wahrheit nicht einem konkreten Du, sondern einer eigenen Projektion ins Gegenüber. Liebe wird daraus nur, wenn sich die Gefühle mit dem echten Menschen vis-à-vis verbinden. Das ist weniger berauschend, aber viel mehr bereichernd. Unser affektives Commitment gegenüber Organisationen/Unternehmen/Ideen würde sich – so wir diesem heiklen Vergleich folgen wollen – heute also in einer Phase des Erwachsenwerdens befinden. Nicht mehr stürmisch pubertär, aber eben noch nicht abgeklärt, reif, erfahren und auf der Basis einer gesunden Portion liebevoller Ironie auch zu emotionaler Grosszügigkeit fähig.

Subject: Loyalität 3 – kurz darauf

Das muss ich erst mal verdauen ...

Re: Loyalität 3 – eine Minute später

Das hast Du nun davon ...

Subject: Loyalität 4 – dreissig Minuten später

«Frage Dich, wie wichtig Dir Loyalität ist», sagst Du, um so die Sache «einfacher» zu machen. Schön wärs. Bei genauerem Hinsehen merke ich, dass ich eigentlich genau aus einem erlebten Loyalitätskonflikt heraus den Weg in die freischaffende Tätigkeit gewählt habe. Daraus folgere ich für mich, wie wichtig die Identifikation mit der Organisation ist, in welcher ich länger arbeite. Vermutlich bin ich diesbezüglich jedoch eher ein Auslaufmodell ...

Heute ist dies einfacher, ich muss als Berater nur noch temporäre Loyalitäten leben und kann das Feld immer wieder verlassen oder wechseln. Das heisst, es muss genau nicht mehr die Organisation sein und die «flüchtige» Loyalität fokussiert sich auf Aufgabengebiete, Projekte und Tätigkeiten. Die von Dir angesprochenen Abgrenzungen sind tatsächlich zentral – vielleicht sollten sich die Mitarbeitenden in Organisationen ja ebenfalls wie Freischaffende fühlen und benehmen?

Re: Loyalität 4 – eine Stunde später

Aber selbstverständlich sind wir Auslaufmodelle. In mancherlei Hinsicht. Aber dies gehört nur insofern hierher, als es damit fraglich ist, ob wir uns zum Thema äussern sollten, wenn wir uns eigentlich auf Menschen in einer andern Berufsphase (um nicht Alter sagen zu müssen) und in einer anderen, nämlich nicht selbstständigen Situation, beziehen. Doch nehmen wir zu unseren Gunsten einmal an, wir könnten uns deswegen mit etwas mehr Distanz und etwas weniger persönlicher Betroffenheit äussern.

Du führst in Deiner Antwort ganz unauffällig und beiläufig einen überaus gewichtigen und problematischen Aspekt unseres Themas ein: Loyalitätskonflikte. Wer wie wir als Selbstständige in – wie Du sagst – flüchtigen Loyalitäten lebt, kann Loyalitätskonflikten recht leicht ausweichen. Er wechselt «einfach» das Feld. Wer das nicht kann oder nicht will, der hat es schwerer. Dennoch wage ich jetzt einmal die Behauptung, dass erst ein Loyalitätskonflikt einen erkennen lässt, wem oder was die eigene Loyalität tatsächlich gilt. Bloss kann man das nur dann erkennen, wenn man sich traut, wirklich genau hinzuschauen. Nicht immer wird erbauend sein, was man erblickt.

Subject: Loyalität 5 – Date: Mon, 21 Dec 2009

Ich will ein vorläufiges Fazit aus unserem «Gespräch» ziehen – und den Dialog vorerst mal unterbrechen (während den Weihnachtsferien werden wir uns beide ja wohl loyal den nicht-fachlichen Beziehungen widmen). Im neuen Jahr können wir dann schauen, ob und wie wir den Gedankenaustausch fortsetzen sollen.

Meine aktuellen, zusammengefassten Feststellungen lauten:

1. Loyalität ist klar eine Beziehungsdefinition und – in unterschiedlichem Masse – ein individueller Wert, der nicht kollektiv «von oben» eingefordert werden kann.
2. Wird Loyalität seitens einer Organisation deklariert, funktioniert dies nur bei entsprechenden Vorleistungen auf der kulturellen Ebene. Analog zur Liebe gehört es dann auch dazu, dem Gegenüber einen «Daseinsraum neben sich zu öffnen», wie dies Maturana und Varela in ihrem Buch *Der Baum der Erkenntnis* so schön formuliert haben.
3. Mehr oder weniger wollen sich die Menschen zwar mit ihrer Organisation identifizieren, doch ihre Loyalität bröckelt, wenn sie dort einer zunehmenden Illoyalität begegnen. Zudem sehen sie, wie viele Kadermitglieder offenbar überhaupt kein Problem damit haben, bei einem Stellenwechsel ihre Loyalität unmittelbar auf ein neues Unternehmen zu verlagern und diese quasi wie ein Hemd wechseln können.
4. Loyalität macht nur Sinn, wenn sie konkrete Abgrenzungen beinhaltet und einem kalkulierten Commitment entspricht. Das heisst, es muss jeweils unterschieden werden, wem oder was genau die sogenannte Loyalität gilt. Dazu gehören demzufolge auch Widersprüche und Konflikte. Gerade offen ausgetragene Loyalitätskonflikte sind für die Dynamik einer Organisation wahrscheinlich wertvollere Ressourcen als eine unhinterfragte und pauschale Loyalitätshaltung der Mitarbeitenden.
5. Eine «Loyalität gegenüber der Organisation» ist vermutlich nur noch ein Relikt aus alten Zeiten, in denen der Patron noch von jeder und jedem den Namen kannte oder

als einige Firmen noch ein exquisites Image hatten (z. B. Swissair). Heute gibt es diese Pauschalloyalität nicht mehr oder nur noch in Ausnahmefällen, wie in Familienbetrieben oder in Firmen, die einer exklusiven Branche angehören (z. B. Sauber).

6. Unser befreiendes «Feld wechseln» als Freischaffende kann vermutlich auch im Angestelltenverhältnis als Fokusverschiebung gelebt werden. Zum Beispiel dann, wenn sich das loyale Verhalten nicht mehr auf die abstrakte Ebene der Organisation bezieht. Es braucht zwar so etwas wie eine grobe Übereinstimmung mit den Zielen und Werten einer Organisation, jedoch sicher nicht zwingend mit allem, was dort stattfindet oder getan wird.
7. Wenn man den Begriff «Loyalität» heute überhaupt noch benutzen soll, macht es wahrscheinlich mehr Sinn, von einer Art «fragmentierten Loyalität» auszugehen – oder: vielleicht präziser von einem «partiellen Loyalisieren» zu sprechen, weil das Verb auf das aktive Tun verweist.
8. Gerade in flüchtigen Organisationen ist es sinnvoll und nützlich, wenn sich die Mitarbeitenden aktiv entscheiden, worauf sie ihre Loyalität richten. Ganz unten, auf der Ebene der Arbeitsbeziehungen, würden wir dann sicher so etwas wie eine Loyalität gegenüber den Arbeitskollegen und -kolleginnen oder dem Team antreffen. Dann gibt es vielleicht noch eine loyale Beziehung zum Produkt und der eigenen Tätigkeit, doch dann ist wohl bald einmal Schluss mit dem selbst gewollten Loyalisieren. Mit anderen Worten: Ich wähle selbst, worauf sich meine Loyalität richtet und pflege diese dafür auch.
9. Schlussfolgerung: Eine gelebte Loyalität beinhaltet letztlich immer ein partielles Loyalisieren mit spezifischen Aspekten der Organisation. Sie ist kein Zustand, sondern das vorläufige Ergebnis einer dynamischen Balance, welche immer wieder von Neuem hergestellt werden muss.

So viel von meiner Seite. Was meinst Du dazu?

Re: Loyalität 5 – dreissig Minuten später

Herzlichen Dank! Ich finde diese Zusammenfassung hervorragend. Anschliessend könnten wir im neuen Jahr bei der Frage, was denn der geneigte CEO einer Organisation (pars pro toto für «die da oben») tun soll, nachdem er Deine Zusammenfassung gelesen und verstanden hat – und unsere Sicht teilt, obwohl er sie vermutlich jedoch nicht besonders begrüssenswert findet.

Subject: Loyalität 6 – Date: Wed, 6 Jan 2010

Ich will unseren Dialog wieder aufnehmen, allerdings mit einem Perspektivenwechsel. Bisher haben wir ja das Thema «Loyalität» so besprochen, wie es durchwegs thematisiert wird, nämlich als Beziehung der Mitglieder gegenüber ihrer Organisation.

Deine Anregung, den «geneigten CEO» und sein Handeln zu fokussieren, finde ich gut. Im Zusammenhang mit dem Thema «Führung im Kulturbereich» habe ich kürzlich

gelesen: Was einer Führungsperson im Theater nicht verziehen wird, ist unter anderem «die fehlende Loyalität den Ensemblemitgliedern gegenüber».

Nun haben ja Organisationen einige Ähnlichkeiten mit einem Theater, denn auch in Unternehmen werden Inszenierungen mit bestimmten Absichten aufgeführt. Diese Vorstellungen können sowohl beim Ensemble als auch beim Publikum unterschiedlich ankommen – und: das Wort «Vorstellung» ist doppeldeutig ja sowohl «Aufführung» als auch «Gedanke» und «Bild». Dies wirft die Fragen auf: Welche Ideen haben denn Vorgesetzte in Bezug auf ihre Loyalität gegenüber ihrem «Ensemble», den Mitarbeitenden? Und: Ist dies überhaupt ein Thema innerhalb von Organisationen?

Meine Hypothese dazu lautet: Führungskräfte machen sich diesbezüglich eher wenig Gedanken und Loyalität wird eher als Problem «von unten nach oben» thematisiert. Entsprechend loyalisieren sich somit auch Vorgesetzte gegenüber «oben», das heisst sie suchen die Nähe und Treue zum Topmanagement, denn dort liegt die Chance für weitere Beförderungen. Dies entspräche dann auch der Theorie einer «Machtdistanz-Reduktion», wonach Personen Befriedigung erlangen, indem sie Macht ausüben und deshalb die Nähe zur Macht suchen. Der Kontakt zu weniger Mächtigen wird deshalb eher gemieden und der zu mächtigeren Personen vermehrt gesucht.

Eine Loyalität gegenüber den Mitarbeitenden bedeutet meines Erachtens: Sich mehr oder weniger voll und ganz vor die Mitarbeitenden und deren Handeln zu stellen, deren Leistungen zu würdigen und bei Fehlern nicht primär Schuldige zu suchen und zu exponieren. Was meinst Du zur Loyalität von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitenden?

Re: Loyalität 6 – fünfundvierzig Minuten später

Du hast meine letzte Anregung auf sehr elegante Weise gewendet. Ich habe ja vorgeschlagen zu diskutieren, was der «geneigte CEO» denn tun könne, wenn er Loyalität (bottom-up) wünsche und gleichzeitig unsere bisherigen Überlegungen teile. Du hast dieses Thema nun so umformuliert, dass er im Wesentlichen für Loyalität top-down sorgen müsse. Loyalität als Vorschussleistung also. Und zwar von oben nach unten.

Ich finde das sehr gut. Aber nur so weit, wie einem (denen oben oder denen unten) Loyalität tatsächlich wichtig ist. Auch bei der Loyalität gilt bekanntlich das Schweinegesetz nicht, wonach, wenn etwas gut ist, mehr vom selben besser ist. Denn zu viel Loyalität kippt entweder in Kadavergehorsam oder in Hörigkeit. Beides kann einer Organisation nicht bekommen sein.

Ich plädiere fürs Masshalten. Wir brauchen nur soviel Loyalität, dass wir einigermaßen angstfrei arbeiten und kooperieren können. Ohne ständig den Abbruch der Beziehung fürchten zu müssen. Mehr braucht es gar nicht.

Vielleicht ist das ein weiterer Grund dafür, warum Du mit Deiner Hypothese, die Du schon überzeugend begründet hast, richtig liegst. Das erwünschte Mass an Loyalität ist nicht gleich gross – nach oben oder nach unten betrachtet. Für unseren «geneigten CEO» bedeutet dies, dass seine Vorschussleistung grösser sein muss als das, was seiner Überzeugung nach gegen unten nötig wäre. Einfach deshalb, weil er nur das Mass zurückerwarten kann, das er vorleistet. Do ut des!

Subject: Loyalität 7 – Date: Thu, 7 Jan 2010

Stimmt, ich habe Deine Anregung bewusst gewendet, offenbar nicht elegant genug, um Dich zu überlisten. Wenn ich Dich richtig verstehe, bestätigst Du jedoch meine Hypothese zur häufig fehlenden Loyalität den «Ensemblemitgliedern» gegenüber. Wir sind uns daher einig, dass es ein beidseitiges Loyalisieren braucht – aber immer mit Masshalten, damit wir nicht in der «Kitschzone» landen.

Was ich noch nicht ganz verstehe, wieso muss die Vorschussleistung eines «geneigten CEO» grösser sein? Und: Was bedeutet eigentlich «Do ut des!»? Kannst Du das einem Nichtlateiner noch erklären.

Dann schlage ich vor, dass wir abschliessend nochmals die Frage fokussieren: Was sollen «Die-da-oben» in einer Organisation für «Die-da-unten» tun, nachdem sie unsere bisher entwickelten Überlegungen verstanden haben und unsere Sicht teilen?

Da Du diese Frage so schön ins Spiel gebracht hast, vermute ich, in Deinem Hinterkopf sind bereits einige Überlegungen dazu auf der Warteliste. Erzähl doch mal ...

Re: Loyalität 7 – fünf Stunden später

Du hast mich ganz richtig verstanden, ich bestätige Deine Hypothese zur häufig fehlenden Loyalität den «Ensemblemitgliedern» gegenüber vollumfänglich. Wir sind uns einig, dass es ein beidseitiges Loyalisieren braucht – aber immer mit Masshalten, damit wir – diese Beschreibung gefällt mir sehr – nicht in der «Kitschzone» landen.

Wieso nun muss die Vorschussleistung eines «geneigten CEO» grösser sein? «Do ut des!» heisst «Ich gebe Dir, damit Du mir gibst.» Nun aber wirst Du (also die Ensemblemitglieder oder die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens) mir (also dem Regisseur respektive dem Top-Management) nur soviel an Loyalität geben, wie ich umgekehrt Dir vorher gegeben habe. Wenn nun stimmt, dass man immer mehr an Loyalität von unten erwartet als man oben zu geben bereit wäre, müsste nach dieser Rechnung eben von oben Überschüssiges vorgeleistet werden. Nämlich gleich viel Loyalität, wie man von unten erwartet. Nicht nur so viel, wie man «eigentlich» spontan geben würde.

Was also sollen «Die-da-oben» in einer Organisation für «Die-da-unten» tun, nachdem sie unsere bisher entwickelten Überlegungen verstanden haben und unsere Sicht teilen? Sie sollen genau so viel und genau so geartete Loyalität vor-leisten, wie sie nachher als Reaktion erwarten. Und weil unterwegs immer was verloren geht, müssen sie sogar noch etwas Reserve einplanen. Und sie müssen Geduld haben, denn die Antwort kommt nicht so schnell. Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer, sagen sich die da unten sehr zu recht. Gleichzeitig können sie aber jederzeit die von unten erfahrene Loyalität als valides Echo für das nehmen, was sie offenbar an wirklicher – das heisst wirkender – Loyalität vorgelebt haben. «Wie der Herr so 's Gscherr».

Nur – das werden sie nicht immer gerne so lesen. Und zwar nicht nur, weil es sie kränkt, wenn sie sehen, dass ihre gute Absicht keineswegs immer zu einer guten Wirkung führte. Sondern deshalb, weil sie ja immer selbst auch noch ein «Obendrüber» haben, auf das

sie selbst warten. Wenn aber keiner die Nr. 1 sein will, dann folgt auch keine Nr. 2. Zählen fängt nun mal bei 1 an. Und Loyalität oben.

Subject: Loyalität 8 – eine Stunde später

Wenn das keine klare Antwort ist – prägnant und überzeugend! Zum «Ich gebe Dir, damit Du mir gibst», gäbe es allerdings noch einen kleinen, nicht unbedeutenden Einwand von Erich Fromm: «Liebe besteht nicht im Haben, sondern im Sein». Aber, Loyalität ist natürlich nur eine Softversion von Liebe ...

Also, gelebte Loyalität hat mit Haltungen *und* Handlungen zu tun, und die haben wir meines Erachtens mehrperspektivisch und erschöpfend beleuchtet. Was in unserem Gespräch jedoch durchschimmert, ist der Zweifel, ob unsere Gedanken auf der «Teppichetage» überhaupt anschlussfähig sind, sein können oder sein wollen.

Die Frage, wie diese Anschlussfähigkeit allenfalls geweckt werden kann, würde ich allerdings gerne mündlich mit Dir besprechen. Ebenso könnten wir dann klären, welche Folgerungen wir je und miteinander aus unserem Gespräch ziehen. Übrigens: Auch in Glattauers *Gut gegen Nordwind* wollte Herr Leike seine Emmi endlich mal treffen ...

Re: Loyalität 8 – eine halbe Stunde später

Wer zum Teufel ist Emmi?

Subject: Loyalität 9 – Date: Fri, 8 Jan 2010

Im Roman *Gut gegen Nordwind* von Daniel Glattauer ist Emmi die Frau, welche mit Leo Leike – aus einem Missverständnis heraus – eine virtuelle Beziehung per Mail startet, intensiviert und letztlich süchtig sucht und pflegt. Diese Geschichte zeigt sehr anschaulich und nachvollziehbar, wie im gemeinsamen Konstruieren allmählich eigene Aussenwelten und sinnstiftende Wirklichkeiten entstehen.

Dabei geht es übrigens auch um Fragen der Loyalität, zum Beispiel gegenüber dem nichtwissenden Partner von Emmi. Interessant ist, wie sie diesen Loyalitätskonflikt zu lösen versucht: «Ständig passt man seine Gefühle der Umgebung an, schont die, die man liebt, schlüpft in die hundert kleinen Alltagsrollen, balanciert, tariert aus, wiegt ab, um das Gesamtgefüge nicht zu gefährden, weil man selbst ein Teil davon ist.»

Schade, dass sie Deinen Tipp vom Masshalten nicht gehört hat!

Aussensicht eines CEO

Das Ergebnis unseres Treffens war, die Idee in die Tat umzusetzen. Wir wollten unseren bisherigen Dialog einem CEO mit der Bitte um eine Replik vorlegen. Als Adressat haben wir Jens Alder ausgewählt. Wir halten ihn insofern für gut geeignet, weil er zwar ein CEO war, diese Position heute aber nicht mehr innehat. Das heisst, er kann das Problem aus der Rolle des CEO betrachten, muss seine jetzige Situation jedoch nicht gegenüber aktuellen Mitarbeitenden begründen, verkaufen oder beschönigen.

To: Alder Jens – From: Felix Frei – Date: Wed, 10 Feb 2010

Subject: Eine schriftstellerische Bitte

Attachment: Mail-Dialog zu Loyalität

Lieber Jens, ich komme mit einem schriftstellerischen Anliegen auf Dich zu. Du darfst problemlos nein sagen. Mit einem Freund aus alten ETH-Zeiten führe ich seit einigen Wochen einen Mail-Dialog zum Thema Loyalität. In unserem Dialog, kommt der «geneigte CEO» vor, der eigentlich etwas mit unseren Überlegungen anfangen können sollte. Den möchten wir bitten, eine Replik auf unsere Darstellung aus seiner Optik zu schreiben. Herzlichen Dank im Voraus!

To: Felix Frei und Rolf Kuhn – From: Alder Jens – Date: Sun, 14 Mar 2010

Subject: Die (Ex-)CEO-Perspektive zum Thema Loyalität

Bitte entschuldigen Sie meine späte Antwort – ich gebe es zu, ich habe mich einige Male verflucht, zugesagt zu haben, etwas zum Thema Loyalität aus der Chefperspektive beizusteuern. Der Mailverkehr ist ein langer Text, er ist anstrengend zu lesen, da natürlich gewachsen und nicht analytisch sauber strukturiert. Doch, das gebe ich ebenfalls gerne zu, reizen mich das Thema und nicht zuletzt ein paar Aussagen im Mailverkehr. Hier also meine Replik:

Loyalität als «rationaler Deal»

Um es gleich vorneweg zu nehmen: Ich ringe damit, wie viel Rationalität und wie viel Emotionalität im Thema Loyalität in Unternehmen drin ist. Als ein kopflastiger Mensch neige ich dazu, Loyalität im Wesentlichen als ein rationales Thema zu sehen und folglich von den Chefs als solches zu behandeln ist. Dazu gibt es nach meiner Ansicht handfeste Überlegungen und Erfahrungen:

Mitarbeiter haben mit den Unternehmen einen rationalen Deal. Mitarbeiter wechseln ja ab und zu den Arbeitgeber und verhalten sich damit ihrem Unternehmen gegenüber oder dem, was sie dort verlassen, illoyal. Denn damit hat das Unternehmen ein Problem, das die Mitarbeiter durch ihren Weggang verursacht haben. Loyal ist das sicher nicht. Sie tun dies typischerweise für mehr Geld, bessere Arbeit, nettere Menschen, bessere Karriereperspektive, höhere Jobsicherheit, mehr Prestige und so weiter.

Dies heisst umgekehrt, wenn alle oben aufgeführten Kündigungsgründe für den Einzelnen so nicht stimmen würden oder relativ zum Angebot des alternativen Arbeitgebers nicht so sehr ins Gewicht fallen würden, dann würden die Mitarbeiter sich loyal verhalten und beim Unternehmen bleiben. Ergo muss der Chef nur dafür sorgen, dass aus Sicht der Mitarbeiter der individuelle Arbeitsplatz mindestens so gut ist wie derjenige der Konkurrenz. Rationale Chefs sind deshalb besorgt, sich in die Perspektive der Mitarbeiter hineinzusetzen und dafür zu sorgen, dass der Deal des Mitarbeiters mit dem Unternehmen besser ist als derjenige mit der Konkurrenz. Soll der Mitarbeiter darüber hinaus auch noch motiviert sein, darf es ruhig noch «ein Bitzeli» mehr von alledem sein.

Das ist wohl unter Loyalität des Chefs zu seinen Mitarbeitern zu verstehen. Also strikt rational. Und übrigens, jemand, der einen Chef hat, also zum Beispiel ein CEO, der einen VR hat, der ist im obigen Sinn in Bezug auf die Loyalitätsfrage ein Mitarbeiter, nicht ein Chef.

Von Chefs erwartet man mehr Loyalität zum Unternehmen als von Mitarbeitern. Tatsächlich erlebe ich ebenfalls, dass in unseren Breitengraden von den Chefs mehr Loyalität zum Unternehmen erwartet wird als von den Mitarbeitern. Verlässt ein Chef das Unternehmen, um eigene Ziele zu verfolgen (was denn sonst?), dann sendet dieser ein starkes Signal, dass Mitarbeiter dies auch tun dürfen, ohne ein Tabu zu brechen. Umgekehrt ist dies nicht der Fall. Zumindest kenne ich keine Chefs, die gekündigt haben, weil sie gesehen haben, dass Mitarbeiter sich das auch getrauen.

Der Chef schafft mit seinem Weggang zumindest kurzfristig ein Problem, an dem er schuld ist, dessen Lösung er aber offensichtlich nicht verantworten wird. Dem begegnen besorgte Unternehmensleitungen und Verwaltungsräte gerne mit sehr sorgfältig formulierten Communiqués, die allerdings eh niemand für bare Münze nimmt. Denn alle wissen, es ist eine Frage des Deals. Das Problem, wenn ein Chef weggeht, müsste in einer rationalen Welt gar keines sein. Wenn der Deal für die Mitarbeiter stimmt, dann stimmt er wohl auch nach dem Weggang eines Chefs, vor allem, wenn er ganz weit «oben» und entfernt ist. Ich orte hier vielmehr ein Kommunikationsproblem.

Die emotionale Seite der Loyalität

Das Rationale war der einfache Teil. Jetzt wird es schwieriger. Es gibt eben doch die emotionale Seite – auch in Unternehmen. Zumindest erlebe ich oft, dass Mitarbeiter die widrigsten Arbeitsbedingungen akzeptieren bzw. die besten Angebote ausschlagen, obwohl der Deal mit dem Unternehmen längst nicht mehr aufgeht. Warum? Ich denke, es hat einerseits etwas mit Werten, und andererseits etwas mit Menschen zu tun.

Anstand ist ein wichtiger Loyalitätsgrund. Bei Werten denke ich in erster Linie an Anstand nach dem Motto: «Es gibt Dinge, die tut man nicht, oder zumindest nicht leichtfertig. Es braucht gute, ehrenwerte Gründe». Man hat Verantwortung und nimmt diese wahr; man läuft nicht einfach davon. Man verlässt nicht etwas Halbfertiges, sondern schafft vereinbarte Resultate. Man schafft einem Kollektiv (= Unternehmen) nicht ein Problem, nur um sich selbst einen Vorteil zu verschaffen; zumindest nicht leichtfertig.

Man ist einen Vertrag eingegangen, hat zum Beispiel eine Erwartungshaltung anderer an sich selbst wenigstens stillschweigend akzeptiert; das gilt. Investmentbanker in London kennen das oben Beschriebene nicht, weil in ihrer Branche vermutlich die Werte vor lauter Deal untergehen. Anders ist dies bei einem Bundesbeamten in Bern, der hat auch eine Grundüberzeugung, was man tut oder eben lässt. Ich habe solche Menschen getroffen.

Empathie ist ebenfalls ein wichtiger Loyalitätsgrund. Bei Menschen glaube ich an Empathie. Man will jemandem, den man mag, nicht unnötig Schmerzen zufügen. Es ist schön, mit gewissen Menschen den Berufsalltag zu verbringen. Gute Chefs verstehen es auch, Teams so zusammenzustellen, dass die Empathie ein wesentlicher Motivationstreiber ist. Und diese guten Chefs haben wiederum gute Chefs, die gute Chefs, die dies können, auswählen. So was nennt man glaube ich Unternehmenskultur, die von oben nach unten über Führungswerte wächst. So was fördert Loyalität, ist also ein empathischer Deal.

Epilog: Damit ist auch klar, dass der Grund für meinen Beitrag sowohl rational wie auch emotional ist. Rational deshalb, weil mich das Thema interessiert und es mir Spass gemacht hat, etwas dazu zu schreiben. Emotional war ich vermutlich, weil ich mein Wort gegeben habe und es zu halten gedanke.

Replik zum Mail-Dialog

Ich beziehe mich auf die neun zusammenfassenden Feststellungen im Mail vom 21.12.09:

1. Ja, auch für mich ist Loyalität eine Beziehungsdefinition und ein individueller Wert, der nicht von oben eingefordert werden kann.
2. Seitens der Organisation deklarierte Loyalität ist ein Unsinn. Das wissen die Mitarbeiter, denn sie verlangen – zu Recht – einen Deal.
3. Wenn Chefs die Stellen wechseln wie ihr Hemd und dadurch die Loyalität der Mitarbeiter leidet, ist dies wohl in erster Linie schlechte Kommunikation oder – schlimmer – die Chefs sehen ein Problem, das die Mitarbeiter noch nicht sehen.
4. Loyalität muss auch für mich konkrete Abgrenzungen beinhalten und einem kalkulierten Commitment entsprechen – ein Deal eben. Offen ausgetragene Loyalitätskonflikte – verhandelte Deals – sind besser als stillschweigende Abmachungen.
5. Die Loyalität gegenüber einer Organisation ist immer Teil eines Deals: Swissair gab mir mehr Prestige, der Patron im Familienbetrieb mehr Sicherheit. Daran hat sich meiner Meinung nach nichts geändert.
6. Die Fokusverschiebung der Angestellten ist ein natürliches Verhalten bei Deals, die sich aus mehreren Komponenten zusammensetzt. Fällt eine Komponente weg (z. B. Bezahlung), dann sucht man die Bestätigung in den anderen (z. B. Jobsicherheit).
7. Das «partielle Loyalisieren» kann ich nicht richtig einordnen: Für mich muss die Summe der Loyalitätskomponenten rein rational attraktiv sein. Das ist aufaddiert und nicht pauschal. Insofern: OK.

8. Arbeitskollegen oder Team sind wichtige – meist emotionale – Loyalitätskomponenten. Der einzelne Mitarbeiter weiss sehr wohl, was ihn an seinem Job hält; seine Loyalität ist gerichtet.
9. Sehr einverstanden mit der Schlussfolgerung: Die gelebte Loyalität beinhaltet immer ein partielles Loyalisieren mit spezifischen Aspekten einer Organisation. Sie ist kein Zustand, sondern ein vorläufiges Ergebnis einer dynamischen Balance.

Beim zweiten Teil des Maildialogs habe ich etwas mehr Mühe mit den Schlussfolgerungen: Der Chef muss sich nicht voll und ganz vor die Mitarbeiter stellen. Sie müssen ihren Teil des Deals erfüllen, er seinen. Natürlich muss er Anstand wahren und nicht jemanden blossstellen, das ist aber eine Wertefrage und Teil des Deals. Der Chef muss auch nicht in *Vorschussleistung* gehen, sondern einen attraktiven Deal anbieten. Ein Deal beinhaltet aber auch, dass der Mitarbeiter für die Organisation etwas leisten muss. Es kommt auf das win-win an, sonst geht es schief. Das *Masshalten* bei den Leistungen des Unternehmens ist eher ein ökonomisches Prinzip, als dass dadurch die Qualität der Loyalität leidet. Ein Superdeal ist für den Mitarbeiter immer noch ein Deal. Also: Do ut des!

Die vorgelebte Loyalität des Chefs betrifft wohl in erster Linie den emotionalen Teil der Loyalität. Wenn die vorgelebten Werte des Chefs dazu führen, dass sich die Mitarbeiter im Unternehmen emotional gebunden fühlen, dann ist ein vorgelebter Bruch dieser Werte eben genau kontraproduktiv. Deshalb kommt es bei (scheinbarer) Illoyalität des Chefs sehr auf die Kommunikation an. Hat er im Einklang mit seinen Werten gehandelt und dient immer noch als Vorbild, selbst wenn er für sich einen besseren Deal ausserhalb des Unternehmens gefunden hat?

Und schliesslich noch zum Theaterchef: Eine Führungsperson im Theater, der «Illoyalität» ihrem Ensemble gegenüber vorgeworfen wird, ist entweder ein schlechter Chef oder hat ein schlechtes Ensemble. Ein guter Chef bietet einen guten Deal an und sorgt für ein gutes Arbeitsklima. Ein gutes Ensemblemitglied erkennt, dass es Teil eines Deals ist und ebenfalls etwas dazu leisten muss. Ist der Arbeitsmarkt für Schauspieler schlecht, muss ein schlechterer Deal in Kauf genommen werden.

To: Felix Frei – From: Rolf Kuhn – Date: Mon, 12 Apr 2010
Subject: Jens Alder zu «Loyalität»

Nun haben wir also eine Resonanz von einem erfahrenen (Ex-)CEO zu den zuvor entwickelten Aussagen. Etwas erstaunt stelle ich fest, wie unser «9-Punkte-Katalog» von Jens Alder positiv quittiert wird. Sicher steht er damit nicht für alle CEOs, es ist aber doch erfreulich zu merken, dass unsere Überlegungen bei ihm anschlussfähig sind und Anklang finden.

Eigentlich hat das Wort «Deal» für mich einen klar rationalen Beigeschmack. Von daher gefällt mir Alders Unterteilung in einen rationalen, emotionalen und empathischen Deal. Gelungen ist für mich auch die Präzisierung: «Der Chef muss auch nicht in *Vorschussleistung* gehen, sondern einen attraktiven Deal anbieten.» Nun, welchen «Mehrwert» bringt die Deal-Metapher?

Meines Erachtens wird damit nicht nur der relationale Aspekt von «Loyalität», sondern auch das aktive Handeln deutlicher hervorgehoben. Bekannt ist ja der Satz «Wer handelt, der handelt», und dieser gilt sicher auch für den Umgang mit Loyalität in einem Unternehmen. Ich finde, Jens Alder hat sich mit der Beschreibung von seinem Loyalitätsverständnis bereichernd in unseren Dialog «eingemischt». Mein Fazit lautet darum: Loyalität ist primär ein beidseitig attraktiver Deal auf Zeit!

Nun, was hat seine Replik bei Dir ausgelöst?

Re: Jens Alder zu «Loyalität» – Date: Tue, 13 Apr 2010

Ich teile Deine Anmerkungen ausnahmslos, doch mich haben die Ausführungen von Jens Alder nicht überrascht, aber deshalb habe ich ihn ja vorgeschlagen. Andere hätten hier viel moralisches Brimborium gemacht.

Die Trennung zwischen rational und emotional ist naheliegend, aber aus meiner Sicht dennoch nicht nötig. Zumindest nicht für das eigene Tun. Rational nennen wir in der Regel die Gründe, für die wir treffende Worte finden. Emotional jene, die für uns selbst nicht genügend transparent sind. Da wir uns aber auch im ersten Fall nicht selten belügen, sollten wir Grund Grund sein lassen. Ich will die Loyalität, oder ich will sie nicht. Punkt. Bezogen auf das Tun und Lassen anderer verwenden wir ja die Unterscheidung in der Regel so, dass wir als rational bezeichnen, was wir nachvollziehen können, und als emotional, was für uns in der anderen Person verborgen und letztlich unerklärlich bleibt.

Ich neige dazu, Loyalität nicht als Ziel zu verstehen, sondern als Zeichen für einen Glücksfall zu lesen: Einen Glücksfall insofern, als es offenbar beiden Parteien gelungen ist, den wechselseitigen Deal je zufriedenstellend zu gestalten. Rational wie auch emotional. Umgekehrt müssten wir die Grösse haben, selbst empfundene oder beim anderen vermutete Risse in der (bisherigen) Loyalität als Zeichen dafür zu lesen, dass irgendetwas am Deal nicht mehr stimmt. Und statt dann moralisch vorwurfsvoll zu werden oder zerknirscht zu sein, könnten wir ganz einfach auf die Suche danach gehen, was sich am Deal zum Schlechten geändert hat. Wer weiss, vielleicht lässt es sich ja flicken.

Subject: Loyalität 10 – Date: Mon, 10 May 2010

Zwei kleine Irritationen hast Du mit Deinen Bemerkungen bei mir doch noch ausgelöst.

Du sagst: «Die Trennung zwischen rational und emotional ist nicht nötig. Zumindest nicht für das eigene Tun.» Heisst das, dass eigentlich auch eine Trennung zwischen Werthaltung und Handeln nicht nötig ist? Ich habe den Eindruck, dass ich zu Beginn unserer Vertiefung in das Thema sehr auf der Wertebene verhaftet war, doch vielleicht sollte man den Haltungen gegenüber dem Handeln wirklich weniger Gewicht beimessen. Ich meine, das würde dann auch für die allgemeine Diskussion um das Thema Loyalität stimmen – es wird wahrscheinlich tatsächlich zu viel romantisches Brimborium um diesen Begriff veranstaltet. Nun, das ist für mich zumindest eine neue Perspektive, die sich da ergeben hat.

Irritiert hat mich aber Dein überraschender «Gump» weg von der Handlungsebene hin zur kühnen Aussage: Loyalität «als Zeichen für einen Glücksfall zu lesen». Stimmt das Wort «Glücksfall»? Geht es um «Glück» oder lediglich um eine schöne Fügung, dass für die Beziehung Person-Organisation ein Handel über eine längere Zeit halt einfach aufgeht? Vermutlich sind wir uns einig, Glücksfälle sind keine Zufälle und sicher nicht einfach schicksalhafte Fügungen. Sportler sagen ja ebenfalls gern, dass das Glück sich einstellt, weil sie etwas dafür *getan* haben.

Daher meine finale Frage: Kannst Du mir (kurz und klar) sagen, wie und mit welchem Tun es die beiden Parteien schaffen, den wechselseitigen Deal so zu gestalten, dass er als Loyalität erlebt wird?

Ich freue mich auf Deine Antwort und hoffe, wir finden mit ihr einen «positiven Ausgang» aus unserem Dialog.

Re: Loyalität 10 – Date: Tue, 11 May 2010

Ich sprach von «Glücksfall», um nicht den philosophischen Begriff «Kontingenz» bemühen zu müssen. Mit Richard Rorty, der dazu Schönes gesagt hat, plädiere ich für eine gewisse Ironie: «Eine Ironikerin», sagt Rorty, «ist eine Person, die eingesehen hat, dass ihre zentralen Werte kontingent sind». Kontingent heisst einfach: Es hätte auch anders kommen können.

Auch wenn Du mit Bezug auf Sportler zu Recht sagst, sie müssten etwas dafür tun, damit das Glück bei ihnen eine Chance hat, so ist das doch nicht umkehrbar: Auch wer etwas (oder gar viel) dafür tut, hat noch keinen Garantieschein für Glück. Und das gilt für unser Loyalitätsthema ganz genau gleich. Was immer ich für Loyalität im Unternehmen tue, nichts kann mir garantieren, dass der «Glücksfall Loyalität» dann auch wirklich eintritt und von all den Beteiligten so gesehen und erlebt wird.

Das soll uns nicht daran hindern, zu tun, was zu tun ist. Denn ohne unser aktives Zutun wird sich die Glücksgöttin wohl kaum blicken lassen. Diesen Teil der Loyalitätsthematik können wir getrost als gesichert betrachten.

Und was das aktive Zutun angeht, würde ich mich auf folgende praktischen Tipps beschränken:

- *Nimm Deinen eigenen Anspruch auf Loyalität ernst (oder gib ihn auf).*
- *Lebe und handle «als ob». Verhalte Dich so, als wäre die Loyalität ringsum «da», also so, als ob es nun nur auf Dich ankäme.*
- *Mach den ersten Schritt, wenn Dir im Erleben Deiner Beziehungen irgendwo oder irgendwann die Loyalität geritzt oder gar verletzt zu sein scheint.*
- *Hüte Dich davor, das Thema moralisch zu überfrachten.*
- *Bewahre Dir eine ironische Gelassenheit.*

Subject: Abschied vom Thema «Loyalität» – Date: Fri, 14 May 2010

Lieber Felix, Irritation und Ironie sind ja Verwandte, obwohl Ersteres beunruhigt und Letzteres entspannend wirkt – zumindest für die sendende Person. Meine kleinen Irritationen

haben sich gelöst und ich meine, wir können nun auch das spannende Thema «Loyalität» mit einer «ironischen Gelassenheit» verlassen, bevor es uns selbst verlässt.

Am Anfang – auf den Tag genau vor fünf Monaten – stand ja meine harmlose Einstiegsfrage, ob es heute, in diesen flüchtigen Zeiten, überhaupt noch so etwas wie eine «Loyalität» gegenüber Organisationen gibt. Daraus entstand ein Dialog, in welchem wir mit einem einzigen Begriff gespielt haben; wir haben damit jongliert, das Wort seziert, entmystifiziert und beinahe auch kompostiert...

Meine Erkenntnis: Ja, auch die Loyalität ist ein flüchtiges Phänomen geworden. Anscheinend sind wir uns einig, Loyalität *kann* entstehen, jedoch nie erzwungen werden; weder bei uns selbst noch bei anderen.

Deine fünf Tipps finde ich als Fazit sehr treffend, doch ich will noch einen sechsten Tipp beifügen, schliesslich gibt es in allen Kulturen offenbar immer sechs Grundemotionen:

– *Betrachte Loyalität als ein geglücktes Gleichgewicht, das von allen Beteiligten ein aktives Balancieren und «Dealen» verlangt.*

Also: Mir hat das «Resonanzen», Balancieren und «Dealen» mit Dir Spass gemacht und ich danke Dir für Dein loyales (!) Mitwirken bei unserem Tanz um einen Begriff.

Kuhn, R. & F. Frei (2011): Loyalität in Unternehmen - ein Maildialog. In: Bucher, B., Hagmann, T., Kuhn, R. & G. Thomann (Hrsg.): Loyalität. Publikationsreihe Resonanz - Gestalten von Organisationen in flüchtigen Zeiten, Band 2. Bern: hep verlag, S. 30-45