



© Jag\_cz - stock.adobe.com

Ein Beitrag von Miriam Engel

**[PERSONALFÜHRUNG]** Loyalität bezieht sich auf eine innere Verbundenheit eines Menschen mit anderen Menschen oder mit einer Institution, welche idealerweise auf Gegenseitigkeit basiert. Sie stellt sich in der Regel ein, wenn wir die gleichen Werte und Ansichten teilen und dabei gemeinsam auf ein oder mehrere Ziele hin agieren. Auch wenn sie sich kaum als Menge auf einer Waage messen lässt, ist Loyalität immens wichtig für das erfolgreiche Bestehen von Unternehmen im Wettbewerb. Ein Gedankenstoß für ein loyales Miteinander in Praxen.

**L**oyalität zeigt sich oft erst im Ernstfall, beispielsweise wenn jemand längerfristig erkrankt oder einen privaten Schicksalsschlag erleiden muss. Von Arbeitgeberseite ist dann Verständnis angebracht, dass die oder der Beschäftigte erst einmal Zeit zum Verarbeiten des Geschehenen braucht und es deshalb vorerst vermutlich zu weniger Leistungsfähigkeit kommt. Wird diese Loyalität entgegengebracht, werden Angestellte das nicht vergessen und sich in der Regel beim Vorgesetzten bzw. beim Unternehmen revanchieren, z. B. indem sie Überstunden leisten oder einen geplanten Urlaub hintanstellen, wenn es erforderlich ist.

#### **Entscheidung pur, wenn es fehlt**

Wird Loyalität jedoch erwartet und nicht erfüllt, erleben wir das als besonders dramatisch. Ob es sich um unterlassene Hilfeleistung unter Kollegen oder um den fluchtartigen Weggang eines wichtigen Teammitglieds in eine neue Stelle handelt, verlässt uns auch noch die Person, auf die wir uns (fälschlicherweise) verlassen haben, ist die Enttäuschung groß und es braucht oft seine Zeit, um das Geschehene in ein angemessenes Licht zu rücken. Produktivitätseinbußen aufgrund solcher kulturellen und sozialen Schäden kosten Organisationen jedes Jahr ein Vermögen.

Nun könnte man meinen, mit der Forderung eines loyalen Verhaltens wäre ein Unternehmen vor solchen Situationen geschützt, doch Vorsicht: Loyalität lässt sich nicht erzwingen, sondern ist eine freiwillige Haltung, die sich meistens erst nach mehreren positiven Erfahrungen einstellt. Die Aufforderung zur Loyalität wirkt hingegen kontraproduktiv: So wird Loyalität als Druck, Zwang oder hohle Phrase empfunden – und die Menschen reagieren zunehmend illoyal.



**Loyale Mitarbeitende erkennt man an ...**

Hier ist es wichtig, genau hinzuschauen. Zwar kann eine lange Betriebszugehörigkeit ein Indiz dafür sein, doch das muss es nicht zwangsläufig: Nicht selten richten sich langjährige Angestellte in ihrer Komfortzone ein und machen Dienst nach Vorschrift. Eindeutige Indikatoren für loyale Mitarbeitende ist das engagierte Verfolgen der Unternehmensziele. Sie bringen sich aktiv ein, blicken über den Tellerrand hinaus und trauen sich, auch unkonventionelle Ideen auszusprechen. Sie erledigen ihre Aufgaben motiviert und gewissenhaft und sind bereit, auch mal mehr als das Nötigste zu tun.

„Eindeutiger Indikator für loyale Mitarbeitende ist das engagierte Verfolgen der Unternehmensziele.“

**Sich um loyale Zusammenarbeit kümmern**

Schwindende Mitarbeiterloyalität kann viele Ursachen haben und muss von vielen Gesichtspunkten aus betrachtet werden. Strukturell kann sicherlich geprüft werden, ob die Beschäftigten wegen mangelnder Perspektiven im eigenen Betrieb, infolge fehlender Wertschätzung durch Vorgesetzte oder aufgrund unnötig befristeter Arbeitsverträge ihr Engagement zurückschrauben. Grundsätzlich lautet die gute Nachricht: Loyalität lässt sich zurückgewinnen und sogar steigern, wenn Führungskräfte gezielt handeln und negativen Entwicklungen gegensteuern. Zwei Szenarien dienen hier als Beispiel.

**SZENARIO 1**

*Ein Praxisinhaber hat ein 15-köpfiges Team zu leiten. Die Terminierung der Patienten ist engstens getaktet, Zeit für Teamangelegenheiten*

Bilene: © Savirina.Art - stock.adobe.com

ANZEIGE

**ORBIS  
ANGEBOTE ZUM  
VERLIEBEN**

**JETZT  
UNSERE  
EIGENMARKE  
TESTEN UND  
SPAREN!**

**Ihr persönlicher  
10,00-€-Gutschein\*:  
GT1600AZ**

**HIER SPAREN!**



\*Gutschein über 10,00 € inkl. MwSt., einlösbar ab einem Nettoeinkaufswert von 120,00 €. Der Gutscheincode ist nicht mit anderen Gutscheinodes kombinierbar und nur einmal je Account einlösbar. Der Gutscheincode ist vom 01.10.24 bis 31.10.24 für Sie gültig. Einlösung nur im NETdental Onlineshop. Bitte beachten Sie unsere Kennzeichnung am Produkt. Es gelten unsere AGB.  
Alle Preise in Euro zzgl. der gesetzlichen MwSt., Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

**NETdental**

*So einfach ist das.*

[netdental.de/orbis-aktion](https://netdental.de/orbis-aktion)

2024-1528-22630\_Stand: 20.10.2024



# BE LOYAL

*bleibt in der Regel kaum. Widmet sich der Chef dann doch mal kurz dem Personal, wird im Team keusch gelächelt, doch irgendetwas sagt ihm, dass der friedliche Schein trügt.*

Wenn Vorgesetzte für das Team zu wenig präsent und vor allem unnahbar sind, bilden sich typischerweise Subkulturen. Damit ist gemeint, dass sich in Abwesenheit der Führungsperson aus dem Team heraus eine oder mehrere Personen hervortun, die die Zügel in die Hand nehmen. Meistens wird dieses Verhalten von einem Teil akzeptiert, während die anderen gegen die Selbstermächtigung aufbegehren. Aus dem Widerstand heraus entstehen zwei konfliktäre Lager. Da sich niemand des Verrats schuldig machen möchte, wird gegenüber der Führungskraft der Schein eines funktionierenden Teams gewahrt. Um diesen Verdacht aufzudecken, muss sich die Führungskraft zu Wort melden, das ihr (der Führungskraft) Offensichtliche offen aussprechen und dem Team klar und deutlich signalisieren, dass man konstruktiv an einer Lösung für alle interessiert ist. „Ich nehme Spannungen wahr und frage mich, wie das Tagesgeschäft unter diesen Voraussetzungen funktionieren kann. Wo liegen die Probleme und was können wir tun?“ Die kränkelnde Lage kann erst behoben werden, wenn zumindest die Hälfte des Teams sich eine Verbesserung der Situation wünscht. Dann geht es darum, kommunikative Sackgassen aufzudecken, Befugnisse zu überprüfen und gegebenenfalls die Zuteilung der Aufgabenbereiche neu zu definieren. Grundsätzlich trägt regelmäßig gelebte Wertschätzung sowie eine transparente Kommunikation – beides angeleitet von oben – zur Loyalitätssteigerung bei.



Weitere Infos zum Thema und den Coachingangeboten der Autorin auf: [loyalworks.de](http://loyalworks.de)

## SZENARIO 2

*Einer Praxis gehen immer wieder Nachwuchskräfte verloren, die sich nach der Einarbeitungs- und Professionalisierungsphase einen neuen Arbeitgeber suchen. Feste Teammitglieder sind scheinbar ratlos und bitten die Führung um Hilfe.*

Wenn ambitionierte, junge Fachkräfte die Praxis verlassen, sobald sie ihr Aufgabenprofil komplett ausfüllen und erste Ergebnisse vorweisen können, liegt der Verdacht nahe, dass es ihnen intern an beruflichen Entwicklungschancen fehlt. Hier wäre als erstes zu prüfen, wie engmaschig die Feedbackgespräche – bei größeren Praxisstrukturen – mit dem dafür zuständigen Mittelmanagement durchgeführt werden und zu welchen Erkenntnissen die Befragungen führen. Oft stellt sich leider heraus, dass Mitarbeitergespräche sehr stiefmütterlich behandelt werden. Dadurch bleiben wertvolle Informationen, wie zum Beispiel der Wunsch nach einer gegebenenfalls finanzierten Weiterbildung verborgen. Nur durch regelmäßigen und aufrichtigen Dialog können Potenziale langfristig gefördert und so auch die Mitarbeiterloyalität gesteigert werden.

„Ein loyales Team wirkt in Krisenzeiten ausgleichend und erleichtert die Integration von Neulingen.“



### Fazit

Ein gutes Betriebsklima ist für viele Mitarbeitende wichtiger als monetäre Zuschüsse. Eine loyale Arbeitsatmosphäre hält Arbeitnehmende im Unternehmen – sogar, wenn sie woanders mehr Geld verdienen könnten. Darüber hinaus wirkt ein loyales Team in Krisenzeiten ausgleichend und erleichtert die Integration von Neulingen massiv. Echte Loyalität gleicht vorhandene Schwächen aus, ermutigt und steigert so die kollektive Stärke. Mit dem empfundenen Rückhalt wird sich getraut, Neues auszuprobieren und über sich hinauszuwachsen. In diesem Maße identifiziert mit den Menschen und Zielen des Unternehmens, sind wir zudem zufriedener, glücklicher und meist auch erfolgreicher.

25 FORTBILDUNGS  
PUNKTE

*Wenn sich die  
Zukunft der Implantologie  
wie Urlaub anfühlt*

# CHAMPIONS FUTURE SUMMIT

## Mallorca

Robinson Club Cala d'Or

13-20  
MÄRZ  
2025

DAS PROGRAMM UND  
ONLINE SIGN-IN AUF:  
[champions-implants.com](https://champions-implants.com)



PRESENTED BY



CHAMPIONS 