

# Loyalität erhalten nur entscheidungsfähige Führungskräfte

Ein Beitrag von Miriam Engel

**LABORMANAGEMENT** /// Hat Loyalität noch einen Stellenwert, während so viele Menschen in immer kürzeren Intervallen den Job wechseln? Kann ein Team loyal bleiben, wenn einzelne Beschäftigte illoyal handeln? Und wie kann eine Führungskraft Einfluss auf das loyale Miteinander im Team nehmen?

Loyalität wird zur Mangelware, so scheint es. Viele Menschen kündigen lieber für einen neuen Job, als im bestehenden die Zusammenarbeit zu verbessern, Konflikte zu klären. Dabei wollen im Grunde genommen alle Menschen ein gelingendes, loyales Arbeitsleben führen. Aber nur wenige sind bereit, den Preis zu zahlen, der in der Regel dafür fällig ist. Sie sind nicht bereit, das Opfer zu bringen, sich mehr anzustrengen, etwas anderes hintanzustellen. Daher muss ein „Ich kann nicht!“ offen und ehrlich lauten: „Ich will nicht!“ Leider führt diese kleine Änderung des Denkens und Sprechens über die Verletzlichkeitshürde und oft auch durch die Angst. Unklares Denken erzeugt unklares Sprechen erzeugt unklares Handeln. Und gerade im Berufsleben, wo so viele unterschiedliche Interessen und Absichten aufeinandertreffen, werden die Tatsachen gern einmal vernebelt, um es sich

leichter zu machen. Sicherlich hören Sie auch häufig die Formulierung „Ich habe versucht, ...“. (Haben Sie einmal versucht, ein Buch zuzuschlagen, ohne es zu tun?)

**Versuchen ist eine Haltung,  
die Verantwortung vermeiden will**

Versuchen ist eine vorausseilende Rechtfertigung, der Versuch, sich vorab zu entschuldigen. Die „Versuchs-Strategie“ wird häufig benutzt, um Nichthandeln und mangelnde Entschiedenheit zu verschleiern. Und an dieser Stelle entsteht Stress. Im Berufsleben, wo kontinuierliches Handeln erforderlich ist, kommen Stress erzeugendes Jasagen und Versuche zusammen, wo eigentlich ein entschiedenes „Nein!“ gemeint, aber nicht gesagt wird. Ja



ANZEIGE

© KamStudio - stock.adobe.com

sagen und Nein meinen ist das Abschieben von Verantwortung an die anderen. Insbesondere wo Zusagen fallen, aber nicht umgesetzt werden, wachsen die Konflikte.

Es sind diejenigen Konflikte, die ich von Führungskräften erfahre, während sie ihre Teammitglieder zu „Opfern“ erklären und sie schonen – und von mir eine Lösung erwarten. Diese Konsequenz der Schonung ist ein oft anzutreffendes Phänomen. Genau betrachtet heißt das aber, jemanden nicht zu schonen, sondern zu entmündigen. Es entzieht der Person die Verantwortung für eine Situation oder Aufgabe. Nun leiden zwei: die Führungskraft und ihr Teammitglied. Nicht selten erleben wir in solchen Fällen Krankmeldungen. Aber Menschen erkranken nicht, weil eine Aufgabe oder Situation unlösbar erscheint. Sie erkranken, weil sie ihr Handeln – ihre Selbstverantwortung – unterdrücken. Leiden ist leichter als Handeln. Weil sie sich lieber bescheiden als entscheiden.

#### Verantwortungslosigkeit führt zum Verlust der Lust

Wiederholen sich solche Vorfälle, geht die Freude am Tun, an der eigenen Arbeit verloren. Oft treffe ich auf Arbeitgebende, die sich vor dem Motivationsverlust ihrer Ange-

Präsenz + Live-Streaming + on demand  
mehr unter [www.adt-jahrestagung.de](http://www.adt-jahrestagung.de)



53. Jahrestagung der Arbeitsgemeinschaft  
Dentale Technologie e.V.

# 19.–21. Juni 2025

## K3N-STADTHALLE NÜRTINGEN

Schwerpunktthema:

### Zahnmedizin und Zahntechnik im Spannungsfeld zwischen Tradition und Algorithmen

Festvortrag von Dr. Carl Naughton

Bis zu  
**24**  
Fortbildungspunkte

ZTM Michael Bergler, ZT Oliver Brix, Prof. Dr. Florian Beuer, MME, Prof. Dr. Bernd Kordaß, Prof. Dr. Yorck Lin, ZTM Otto Prandtner, ZTM Stefan Schunke, Prof. Dr. Dipl. Ing. (FH) Bogna Stawarczyk, M.Sc. und viele weitere hochkarätige Referenten

### ADT young talents

The next generation of speakers

Die Nachwuchsförderung  
der ADT

Studenten,  
Meisterschüler  
+ Azubis haben  
freien  
Eintritt!



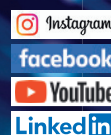
25. Symposium der AGKeramik  
19. Juni 2025 (nur Präsenz)  
Best Western Hotel Nürtingen



[www.adt-jahrestagung.de](http://www.adt-jahrestagung.de)

Auskunft und Informationen  
Arbeitsgemeinschaft  
Dentale Technologie e.V.  
Telefon +49 (0) 63 59–30 8787  
Telefax +49 (0) 63 59–30 8786  
ADT-Geschäftsstelle: Marion Becht  
becht@ag-dentale-technologie.de

Anmeldung



www.ganfilic-brandmer.de

## Merkmale fehlender Loyalität

### Verhaltensebenen

Fehlende Ergebnisorientierung

Scheu vor Verantwortung

Fehlendes Engagement

Scheu vor Konflikten

### Haltungsebenen

Fehlendes Vertrauen



stellen schützen möchten, indem sie auf Incentives, auf Motivierung über Anreizsysteme, setzen. Doch das geht auf Dauer nach hinten los. Denn Belohnungen jeder Art sind Instrumente der Fremdsteuerung. Angestellte werden so zu Erfüllungsgehilfen fremder Absichten und tun fortan etwas für die Belohnung und nicht mehr aus eigener Motivation. Auf Dauer gleicht das einem Prostitutionseffekt: Sie lassen sich für etwas entschädigen, das sie eigentlich nicht wollen, aber gegen Bezahlung tun. Dies wird zu einem Zwang, der mit jedem Mal bewusster wird: „Eigentlich will ich das gar nicht tun.“ Und da stehen wir dann in der Sackgasse: Belohnung verwandelt Wollen in Müssen.

Weil viele Menschen auf den Tausch (z. B. Zeit gegen Geld oder Ergebnis gegen Bonus) konditioniert sind, wird oft nicht getan, was sinnvoll ist, sondern was belohnt wird. Ob Belohnungen nun wirkungslos sind oder nicht, kommt darauf an, was wir unter „Wirkung“ verstehen. Die Forschungsergebnisse zeigen: Belohnungen machen uns vorübergehend leistungsbereiter. Sie rufen aber keine Bindung an ein Handeln hervor. Sie verändern die Art und Weise unseres Engagements.

Dazu passt folgende Beobachtung: In einem mittelständischen deutschen Unternehmen hatte man ein Zielvereinbarungssystem eingeführt und die Zielerreichung an Prämien gekoppelt. Wider alle Erwartung sank das Unternehmensergebnis beharrlich ab, während die Prämienausschüttung anstieg. Wie das? Eine Projektgruppe kam zu folgendem Ergebnis: Die Einführung der Zielvereinbarung hatte für alle Mitarbeitenden unmissverständlich klar gemacht, was genau unter ihrer jeweiligen Leistung zu verstehen war. Es wurden ganz bestimmte Teilleistungen herausgeschnitten und benannt sowie an die bekannte „Tu dies, dann bekommst du das“-Honorierungsmethode gekoppelt. Die Mitarbeitenden begannen, sich auf die benannten Teilleistungsgebiete zu konzentrieren – und vernachlässigten mehr und mehr jene Leistungen, die sie früher zwar dem Unternehmen zur Verfügung

gestellt hatten, die nun aber nicht mehr honoriert wurden. Die interne Zusammenarbeit litt, man ließ Marktchancen ungenutzt und ignorierte alle nicht zielführenden Aufgaben, die von der Belohnung ausgeschlossen waren. Kurz: Die innere Freude am Tun, die Neugier und der Experimentierwille, wenn Sie so wollen, der Unternehmergeist, starben.

### Erst angereizt, dann ausgereizt

Die Wirkung des Belohnens auf der Zeitachse lautet: Anstrengung heute, Belohnung morgen. Die Erwartung wird, wer sich an das Prinzip hält, macht Karriere. Zum Preis der Dauerbelastung. Leider zeigt sich damit ein weiterer Effekt, den wir eigentlich vermeiden wollen sollten: Prämien, Boni und Beförderungen, die nur durch das Ausbrennen menschlicher Leistungspotenziale hervorgerufen werden, führen zur Erschöpfung und zum Aus einer Karriere. Denn wenn jemand, etwa um seiner Familie einen angemessenen Lebensstandard zu sichern, so viel arbeitet, dass er kaum noch Zeit für die Familie hat, wenn jemand gar ständig auf Geschäftsreise ist, dann ist das Ergebnis ein belastetes Familienleben. Diese Leistungsreserve bei den Angestellten anzureizen, führt insofern zum Gegenteil einer „familienverträglichen“ Leistung.

Auf die individuelle Ebene übertragen bedeutet dies: Solange wir unsere Energie (Motivation) von außen beziehen, heißt die Leitwährung Anpassung. Wer sich verwöhnen, bestechen, belohnen lässt, lässt andere über die Qualität des eigenen Lebens bestimmen. Was dann auf dem Spiel steht, ist die Selbstachtung. Befinden Sie sich möglicherweise selbst auf einem Pfad der Motivierung (von außen), geht es zuerst darum, das System zu durchschauen. Aus dem System der Anpassung auszutreten, wenn wir über Gebühr darunter leiden, liegt dann wieder in der eigenen Macht und Verantwortung.

Man mag sich streiten, ob Belohnungssysteme unter dem Aspekt der Manipulation zulässig sind. Einiges spricht dafür, sofern die Absicht offengelegt wird und jeder kraft seiner Selbstverantwortung darauf reagieren kann. Was unsere Lebensqualität bestimmt, muss allerdings unserer Kontrolle zugänglich sein. Und Entscheidung darüber, was wir selbst wirklich wollen – in dem Bewusstsein, welchen Preis wir für die Entscheidung bezahlen –, trägt dazu bei, dass sich der eigene Wunsch nach einem guten Leben erfüllt.

### Loyalität folgt dem Commitment

Das höchste Maß der Loyalität eines Angestellten gegenüber seinem Team, seinem Unternehmen und sich selbst ist es, dass er sich für die Änderung dessen, was ihn stört, einsetzt. Denn wer voll zu dem steht und anerkennt, was jetzt ist, dessen Entscheidung macht den Unterschied. Das ist wahres, loyales Commitment. Commitment ignoriert nicht das, was fehlt, sondern richtet den Blick darauf, dass bzw. wo es menschlicher, fairer, reibungsloser, hilfsbereiter, erfolgreicher sein könnte. Loyales Commitment ist keine Schönfärberei, sondern zeigt auch das Defizit in aller Deutlichkeit auf. Loyalität bedeutet also nicht nur, das zu verfolgen, was wir wirklich wollen, sondern auch das zu wollen, was wir bekommen. Loyalität bedeutet, sich einzufügen, sich ernst zu nehmen, aber nicht wichtig. Loyalität nimmt Abschied vom ständigen

Hinterherrennen eines Noch-Nicht-Zustandes und zeigt sich in der Fähigkeit, mit Dingen abschließen zu können, die vorbei sind. „The capacity to close“ nennt man es im Englischen.

### Fazit

Loyalität ist keine flüchtige Annehmlichkeit. Sie ist richtungsgleich mit der Bereitschaft, sich anzustrengen, Schwierigkeiten zu überwinden, Hindernisse zu beseitigen. Loyalität gewinnt man durch das Wachstum von Kräften, durch intensiven Austausch, durch Geben und Nehmen in der Zusammenarbeit mit anderen. Loyalität als Wert bedeutet damit auch Disziplin und Konzentration. Ohne Selbstdisziplin ist kein Problem lösbar. Sie ist notwendig für alle Arten des Lernens und Wachsens. Und Loyalität erkennt Misserfolge an, indem sie im Nichtgelingen nichts Negatives sieht: Ohne die Bereitschaft zum Misserfolg gibt es kein Handeln. Wer nicht bereit ist, zu verlieren, bleibt schwach. Aus dieser Blickrichtung ist ein Misserfolg auch nicht etwas, das man meiden müsste, sondern etwas sehr Produktives. Eine Voraussetzung zum Lernen und für den schlussendlichen Erfolg.

### INFORMATION ///

Miriam Engel • [loyalworks.de](http://loyalworks.de)



Infos zu Autorin

ANZEIGE

# PRO 20

## High-Tech 3D Drucklösung für Dentallabore

**Hightspeed Drucken**  
8 Schienen in 60 Min.

**RS Crystal Polish**  
Hochglanz direkt aus dem Drucker

**rapidshape**  
dental