

**Zeitschrift:** Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur

**Band:** 99 (2019)

**Heft:** 1064

**Artikel:** Der Fluch der Loyalität

**Autor:** Hank, Rainer

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-868626>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Der Fluch der Loyalität

Wo Loyalität wirkt, setzt sich nicht der Bessere durch, sondern der Nächste. Die Folge? Anhaltende Verwerfungen in Politik, Wirtschaft und Kultur. Ein Ideal auf dem Prüfstand.

von Rainer Hank

## Station I: eine Fabrik im Staat New York, 1960er Jahre

Bei der Montage von Tragflächen für Kampfflugzeuge müssen Schrauben in vormontierte Muttern eingeführt werden. Durch Ungenauigkeiten im Fertigungsprozess gelingt das nicht immer reibungslos. Warum also keinen Gewindebohrer einsetzen, um ein wenig nachzuhelfen? Das ist natürlich strikt verboten, weil es dazu führen kann, dass sich die Schrauben leichter lösen – im schlimmsten Fall wäre der Absturz eines Flugzeugs zu befürchten. Trotz des Verbots wird der Bohrer eingesetzt. Jeder Arbeiter hat Zugang zu einem, die Hälfte von ihnen besitzt sogar ein eigenes Exemplar. Auch die hauseigene Qualitätssicherung duldet den Verstoss. Warum? Weil der Betrug es möglich macht, die strengen Zeitvorgaben zu erfüllen. Das einzige Problem? Die Kontrolleure der Luftwaffe (intern nennt man sie «Gestapo»): Tauchen sie auf, warnen die Arbeiter einander und lassen die Bohrer so lange verschwinden, bis auch die Kontrolleure verschwunden sind.

Die Geschichte der verbotenen Gewindebohrer ist eine Meistererzählung aus der Organisationssoziologie<sup>1</sup>, sie veranschaulicht das Muster von Fällen «nützlicher Illegalität» (Niklas Luhmann): Es geht dabei um Verstösse gegen interne Regeln einer Firma und, in schlimmeren Fällen, auch gegen staatliche Gesetze.

Solche Verstösse sind «nützlich» und funktional im Sinne des Unternehmenszwecks – sie verkürzen Abläufe, sparen Geld. Oder anders: Man handelt zwar gesetzeswidrig, aber für einen «guten Zweck» (jedenfalls so lange, wie die Praxis nicht auffliegt). Die meisten Kollegen wissen davon, ahnen dumpf, dulden stillschweigend, anders als im Märchen gibt es deshalb keinen eindeutigen Schurken, den man hinterher verantwortlich machen könnte. Ein Unrechtsbewusstsein ist in so einer Welt nicht mehr vorgesehen – und folglich auch sehr selten<sup>2</sup>. Das Überraschende: Fälle von nützlicher Illegalität sind nicht die Ausnahme, wie man gern annimmt, sondern eher die Regel. Weil aber nur wenige davon auffliegen, entsteht der Eindruck, sie existierten nicht.

Wie kann es sein, dass selbst eklatanteste Fälle von Täuschung und Betrug lange unerkannt bleiben? Auf die scheinbar komplexe Frage gibt es eine einfache Antwort: Loyalität. Loyalität wirkt als soziales Bindemittel starker Verpflichtungen. Loyalitäts-erwartungen gelten in vielen Bereichen. «Man kennt sich, man hilft sich», heisst es im Kölner Klüngel, einem über Generationen vererbten Netzwerk im Bürgertum. Die italienische Mafia verlangt absolute Loyalität von ihren Mitgliedern, nicht ohne Grund nennt man sich «La Famiglia». Die katholische Kirche will bedingungs-

lose Loyalität, kann diesen Anspruch allerdings heute kaum mehr durchsetzen. Die Liste liesse sich beliebig fortsetzen. Auch in Unternehmen sind implizite Erwartungen viel wirkmächtiger als die im Arbeitsvertrag formulierten expliziten Pflichten. Loyalität hat den Vorteil, dass man sie nicht anordnen muss, sie braucht keine schriftliche Anweisung. Letztere wäre sogar schädlich, sobald die Sache auffliegt: Nur das nichtwissende Wissen (ein «offenes Geheimnis») ermöglicht also die Verschleierung eindeutiger Verantwortlichkeiten.<sup>3</sup> «Das will ich gar nicht so genau wissen», sagen Führungskräfte deshalb, wenn sie das Gespräch am entscheidenden Punkt abbrechen.

### Station II: Deutschland, 1944

Wie ist es zu erklären, dass Menschen, die eigentlich von Natur aus am Leben hängen, im Zweiten Weltkrieg – und nicht nur da – bis zur letzten Minute erbittert gekämpft haben, selbst als offensichtlich war, dass der Krieg verloren ist? Solche Handlungen sind nicht mit der Angst vor dem Terror des Nazi-Regimes zu erklären. Die Deutschen fühlten sich vielmehr innerhalb ihrer «Volksgemeinschaft» einander und ihrem Führer verpflichtet. Das Regime Hitlers hatte die Bevölkerung auf subtile Weise «gekauft» und sich umfassende Loyalität gesichert<sup>4</sup>, zuvorderst unter Soldaten. Eine Kapitulation hätte viel Leid verhindert. Nur Loyalität stand dem entgegen. Wohlgemerkt: nicht «falsche» Loyalität. Denn es gibt keine «falsche Loyalität».

Der Zusammenhalt unter Soldaten, Kameradschaft genannt, ist ein Extremfall<sup>5</sup>, da man als Soldat (wie als Polizist oder Feuerwehrmann) nicht nur eine Rolle spielt, sondern mit der ganzen Person engagiert und betroffen ist. Es geht um Leben und Tod, also hält man eng zusammen, geht durch dick und dünn. Jeder Soldat hat verinnerlicht, so der Soziologe Stefan Kühl, dass eine Armee nur deshalb funktioniert, weil vom formalen Regelwerk immer wieder abgewichen wird. Jede Kommandantin weiß, so heißt es unter Militärs, dass sie «graues Material» im Feld verstekken muss, weil erst solche illegalen Ersatzteillager sie vom behäbigen Beschaffungswesen der Armee unabhängig machen. Loyalität ist *das Schmiermittel* der organisatorischen Effizienz: Alle sind eingebunden – und wer nicht mitspielt oder die anderen verpfeift, gilt als «Kameradenschwein», als Verräter.

Der Verrat ist die Kehrseite der Loyalität. Der israelische Philosoph Avishai Margalit unterscheidet in seinem Standardwerk «On Betrayal» vier Typen: Untreue in einer Paarbeziehung, Hochverrat im Staat, Kollaboration in besetzten Gebieten und die Apo-stasie, den Verrat des reinen Glaubens in religiösen oder politisch-ideologischen Kontexten («Klassenverrat»). Allemal geht es darum, dass Loyalität und Vertrauen verspielt und der Zerfall von Sozialkapital riskiert wird. Was heißt das?

### Station III: Reims / Paris, 1964 / 2009

In Didier Eribons «Rückkehr nach Reims», jenem autobiografischen Entwicklungsroman des französischen Soziologen, der

mittlerweile unter deutschsprachigen Lesern weitaus mehr Freunde hat als in Frankreich<sup>6</sup>, verdeutlicht es eine Anekdote ganz gut: Kurz nach der Einschulung auf dem Gymnasium hat der kleine Didier im Englischunterricht einen Weihnachtsreim gelernt. Stolz läuft der elfjährige Junge nach Hause zu den Eltern. «Ich habe ein Gedicht gelernt», ruft er und sagt es sogleich der Mutter auf: «I wish you a merry Christmas, a horse and a gig, and a good fat pig, to kill next year.» Anstatt sich zu freuen, steigt bei der Mutter augenblicklich ein solch grosser Ärger, ja Zorn auf, dass sie ihren Jungen noch nicht einmal ausreden lässt. «Du weisst doch, dass ich kein Englisch kann», herrscht sie ihn an. «Dachte sie, die Fabrikarbeiterin aus Reims, ich wollte mich über sie lustig machen, sie gar erniedrigen?», fragt Eribon: «Meinte sie, ich wollte eine Überlegenheit demonstrieren, die schon aus ein paar Monaten Gymnasium resultierte?»

Die kurze Weihnachtsepisode ist Zeichen einer beginnenden Entfremdung. Der Junge kommt aus einer Welt, die er der Mutter nicht mehr oder nur noch schwer vermitteln kann. Scham wird auf beiden Seiten eine Rolle gespielt haben. Die Mutter, eine einfache Frau, befürchtet, dass der Junge ihr abhandenkommt, für den sie sich verzehrt, damit er aufs Gymnasium gehen und studieren kann. «Seelenblindheit» nennt der Psychoanalytiker Léon Wurmser solche Erfahrungen der Entfremdung, bei denen das wechselseitige Verständnis für das Innenleben des anderen verlorengeht. Es erfordert viel Kraft, gegen die immer grösser werdende Fremdheit zwischen Mutter und Sohn am eingeschlagenen Bildungsweg festzuhalten. Eribon bezeichnet sich als «sozialen Überläufer». Scham als Grundgefühl wird ihn sein Leben lang begleiten, weil er sich in unvertrauten sozialen Milieus assimiliert und die eigenen verlassen, nein, *verraten* hat<sup>7</sup>.

Warum ist das so? Der soziale Aufstieg wird offenbar (auch) als eine Art Verrat an der Pflicht zur Loyalität gegenüber den Eltern erlebt. Und das Gesetz der Eltern heisst: Du sollst uns nicht übertreffen! Starken Naturen gelingt der Ausbruch besser, weil sie bereit sind, diese «freiwillige Selbstexklusion» auszuhalten, die brutaler sein kann als die Fremdexklusion der Klassengesellschaft. Da tut sich dann eine neue Kluft auf, nennen wir sie Loyalitätskluft, die über die Jahre einer Biografie beharrlich geschlossen werden will, sollte es überhaupt je gelingen. Sozialer Aufstieg heisst: der Heimat den Rücken zukehren – die Demarkationslinie überschreiten und von einem Lager ins andere wechseln.

### Station IV: ein Dorf im Rheinland, Deutscher Herbst

Es gehört zu den Leistungen des europäischen Bildungs- und Entwicklungsromans, solche Geschichten der Illoyalität zu erzählen. Sie dienen der Überbrückung der im Lauf des sozialen Aufstiegs sich ergebenden Sprach- und Verständigungslosigkeit zwischen den Generationen und fungieren als eine Art von Wiedergutmachung an denen, die verlassen wurden, obwohl diese sich darin nur in seltenen Fällen wiedererkennen werden, was die Voraussetzung dafür wäre, Einverständnis herzustellen. Die Schriftstel-

# «Nein, es fehlt eben nicht an universitären Bildungsangeboten oder an den finanziellen Möglichkeiten: Es ist die Loyalität zur Herkunft, die Chancengleichheit verhindert.»

Rainer Hank

lerin Ulla Hahn, geboren 1945 als Arbeiterkind in einem Dorf im Rheinland, lässt in ihrem autobiografischen Romanzyklus ihr Alter Ego Hilla Palm all diese Entfremdungs- und Versöhnungserfahrungen durchschreiten<sup>8</sup>. Ihr Engagement in der moskauhörgen DKP wird verständlich als Verschiebung einer verlorenen Nähe zum Arbeiter-Vater, die gesühnt wird durch Solidarität zur Arbeiterschaft als Klasse, die zu befreien Hilla Palms revolutionäre Mission wird. Nur so erklärt sich Palms lange affektive und letztlich irrationale Treue zur kommunistischen Partei mit ihren unmenschlichen Idealen. Die Verletzung der parteipolitischen Loyalität hätte sie als abermaligen Verrat empfunden.

Kurzum: Loyalität stabilisiert die Klassengesellschaft und unterminiert soziale Mobilität. Selbst der generöseste Sozialstaat hat nicht genug Geld, um unter diesen Bedingungen Chancengleichheit herzustellen. Es nimmt angesichts jahrhundertealter Verhärtungen daher kaum wunder, dass es aller Bildungsexpansion zum Trotz bis heute viel wahrscheinlicher ist, dass ein Akademikerkind studiert als ein Arbeiterkind. Nein, es fehlt eben nicht an universitären Bildungsangeboten oder an den finanziellen Möglichkeiten (Stipendien): Es ist die Loyalität zur Herkunft, die Chancengleichheit verhindert.

## Ethisch-moralischer Lackmustest

Einem Kleber gleich, der wie Leim haftet, fühlt sich Loyalität an: Avishai Margalit spricht vom «glue of thick human relations». Als Synonyme finden wir textile Bilder<sup>9</sup>: den Knäuel, den Filz, die Fesseln. Alles ist verheddert oder verknotet. Der Filz ist gar ein textiles Flächengebilde aus einem ungeordneten, nur schwer zu trennenden Fasergut – seine Auftrennung, wenn sie überhaupt möglich ist, braucht enormes Geschick und viel Kraft. Allelal ist es bequemer, loyal zu sein als illoyal. Es ist auch moralisch die angenehmere Wahl – Whistleblower können ein Lied davon singen.

In Fällen von Loyalitätskonflikten dient die *Versuchung* als Lackmustest; sie erzwingt ein explizites Loyalitätsbekenntnis: Die Schlange im Paradies liefert den Beweis, dass Eva und Adam ihre Neugier höher werten als die Loyalität zu ihrem Schöpfer – eine Art paradiesischer Hochverrat, unter dem die Menschheit bis heute zu leiden hat. Auch Abraham wird in Versuchung geführt, zwischen der Loyalität zu Gott und jener zu seinem Sohn Isaak zu wählen. Seine Treue zu Gott, aus der Perspektive der Menschlichkeit eine reine Absurdität, obsiegt, was wahrlich nicht als Werbebotschaft für das Konzept der Loyalität geeignet ist, auch wenn Sören Kierkegaard sich in «Furcht und Zittern» redlich und ein-

ganzes Buch lang bemüht, uns gerade davon zu überzeugen. Loyalitätskonflikte können ganze Leben zerstören<sup>10</sup>.

Es überrascht, dass angesichts dieser verhängnisvollen Wirkmacht Theorien der Loyalität selten sind. Überragend bleibt Albert O. Hirschmans Klassiker «Exit, Voice, and Loyalty» aus dem Jahr 1970<sup>11</sup>. In der verbreiteten Rezeption wird der dritte Teil des Buches meist übersehen: Dort geht es um die Loyalität, der Hirschman das grosse siebte Kapitel des Buches widmet. Loyalität definiert Hirschman als eine starke Barriere gegen das Verlassen eines Ortes oder einer Gruppe. Ökonomisch gesprochen: Loyalität begleitet eine mögliche Abwanderung mit einer Art Schutzzoll, womit die Kosten dieses Exits signifikant höher werden als die – z.B. – eines Widerspruchs vor Ort. Als Reaktion auf Unzufriedenheit in einem gewissen Kontext sind Abwanderung und Widerspruch damit keine gleichwertigen Reaktionsalternativen mehr<sup>12</sup>. Für die Handelnden ist Loyalität Ausdruck eines unbewussten Kalküls, das die erwarteten Austrittskosten zu den bislang schon geleisteten (materiellen wie immateriellen) Kosten der Mitgliedschaft in einer Familie oder Gruppe aufaddiert und als zu hoch verwirft. Deshalb streiten sich unglückliche Paare mitunter lieber bis ins hohe Alter, als sich gegenseitig die Chance auf neues Glück zu schenken – mit einer Trennung.

Vielleicht liegt das mitunter aber auch daran, dass, wie die amerikanische Philosophin Judith Shklar, Exilantin aus Riga nach der bolschewistischen Revolution, sagte, selbst nach einem *erzwungenen* Exit (Flucht und Vertreibung) die Loyalitätsverpflichtungen nicht erloschen. Weil Loyalität eben «zutiefst affektiv und nicht primär rational» ist und sogar zu jenen «gespaltenen Loyalitäten» führt, wie sie in multikulturellen Gesellschaften üblich – und mitunter ein Problem – sind<sup>13</sup>. Im Extrem geht sie so weit, dass ihre Bindewirkung sich selbst von Verfolgung und Vernichtungsgefahr<sup>14</sup> nicht beirren lässt, was ein Grund dafür sein dürfte, warum viele deutsche Juden so lange zögerten, das Land zu verlassen.

### Ist dem Fluch der Loyalität zu entkommen?

Die Loyalität geniesst einen guten Ruf. Sehr zu Unrecht. Denn Loyalität ist Antipode von Wettbewerb und Meritokratie. Sie grenzt an Kumpanei, ist ein konservativer Aufkleber, den man kaum loswird. Davon profitieren *a priori* alle Familien, Unternehmen oder Institutionen. Denn: Sie müssen sich weniger anstrengen, ihre Mitglieder, Mitarbeiter und Kunden (vom Bleiben) zu überzeugen. Ist dem Fluch zu entkommen? Das ist nicht ausgeschlossen, aber eine Herausforderung. «Be disloyal», sei illoyal, lautet der kategorische Imperativ, den Graham Greene als ethischen Grundsatz über alles pries<sup>15</sup>. Greene gab Anweisungen für den Dissidenten, wie er der Klüngelei, der Anpassung, der intellektuellen, wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Blockade entkommen könne: Fühle dich zum Katholiken berufen, wenn um dich herum lauter Protestanten sind, werde zum Protestant, wenn die Umwelt katholisch ist! Preise den Kapitalismus bei den

Kommunisten und vice versa! Sei stets auf der Seite der Opfer, aber denke daran, dass die Opfer nicht dieselben bleiben! Kurz: Sei unbequem, wo andere es sich bequem machen! Und trage mit Fassung, wenn sie dich dafür hassen. ↵

<sup>1</sup> Joseph Bensman und Israel Garver: Crime and Punishment in the Factory: The Function of Deviancy in Maintaining the Social System. In: American Sociological Review, Jg. 28, 1963, S. 588–598. Den Hinweis verdanke ich Stefan Kühl.

<sup>2</sup> Nach ähnlichen Mustern verlief auch der Dieselskandal beim Volkswagen-Konzern: Weil eine Abgasreinigung, die alle gesetzlich geforderten Grenzwerte der Stickoxidemissionen einhält, in Dieselmotoren zu teuer gewesen wäre, behalf man sich mit einer Software, die die Messwerte auf dem Prüfstand manipulierte. Eine «saubere Lösung» für Techniker, deren oberstes Ziel es ist, die ihnen vorgegebenen Messwerte zu erreichen.

<sup>3</sup> Vergeblich wird man also im VW-Konzern nach einer schriftlichen Vorgabe der Vorstandsspitze oder des Topmanagements suchen, die die Ingenieure dazu verpflichtet, die Software für die Stickoxidemissionen zu manipulieren. Letzte wussten selbst, was zu tun war.

<sup>4</sup> Ian Kershaw: Das Ende. Kampf bis in den Untergang. NS-Deutschland 1944/45. Stuttgart: DVA, 2011.

<sup>5</sup> Edward A. Shils und Morris Janowitz: Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II. In: The Public Opinion Quarterly. Vol. 12, No. 2 (Summer, 1948), S. 280–315. Auch diesen Hinweis verdanke ich Stefan Kühl: Die Skandale bei der Bundeswehr als ungewollte Nebenfolgen von Kameradschaftserwartungen. Working Paper 9/2017.

<sup>6</sup> Didier Eribon: Rückkehr nach Reims. Berlin: Suhrkamp, 2016.

<sup>7</sup> Vgl. Léon Wurmser: Die Maske der Scham. Die Psychoanalyse von Schameffekten und Schamkonflikten. Berlin: Springer, 1997. Inspiriert von Eribon erzählt die Schriftstellerin Daniela Dröscher ihre Schamgeschichte in «Zeige deine Klasse. Die Geschichte meiner sozialen Herkunft». Hamburg: Hoffmann & Campe, 2018.

<sup>8</sup> Wichtig ist in unserem Zusammenhang vor allem der abschliessende Band des Romanzyklus von Ulla Hahn: Wir werden erwartet. München: DVA, 2017.

<sup>9</sup> «The old school tie» meint im Englischen die Cliquenwirtschaft unter Schülern eines Eliteinternats.

<sup>10</sup> Im Zentrum des Romanbestsellers «Loyalitäten» der französischen Schriftstellerin Delphine de Vigan (Dumont, 2018; übersetzt von Doris Heinemann) steht das Scheidungskind Théo Lubin: Loyalitätskonflikte (etwa die nicht vermittelbare Loyalität zur Mutter und zum Vater) enden in Sprachlosigkeit und Kälte. Treue hat etwas Anrührendes, verhindert am Ende aber die Befreiung aus der sozialen Isolation.

<sup>11</sup> Albert O. Hirschman: Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge: Harvard University Press, 1970.

<sup>12</sup> Technisch gesprochen verschiebt die Loyalität bei gleichem Wert der Unzufriedenheit den Austrittspunkt auf der X-Achse nach links, sie erschwert den Exit und privilegiert den Widerspruch oder die «innere Emigration» – wenn nicht gleich den Opportunismus.

<sup>13</sup> Judith N. Shklar: Verpflichtung, Loyalität, Exil. Hrsg. und übersetzt von Hannes Bajohr. Berlin: Matthes & Seitz (Reihe: Fröhliche Wissenschaft, Band 110), 2019. Der Essay geht zurück auf eine der letzten Vorlesungen von Judith Shklar (1928 bis 1992), die sie 1992 an der Universität von Wisconsin gehalten hat.

<sup>14</sup> Shklars prominentestes Beispiel ist der französische Hauptmann Dreyfus, der 1894 zu Unrecht angeklagt und für schuldig befunden wurde, geheime Dokumente an die Deutschen weitergegeben zu haben. In Wirklichkeit lag ein Fall von gemeinem Antisemitismus vor. Als dann 1914 der Krieg ausbrach, kehrte Dreyfus sofort in die Armee zurück, der er loyal diente. «Er hörte nicht auf, je etwas anderes als ein hyperpatriotischer, loyaler französischer Bürger zu sein», schreibt Judith Shklar. Loyalität neutralisiert sogar schreiende Ungerechtigkeit – durch den, der Opfer dieser Ungerechtigkeit wurde.

<sup>15</sup> Vgl. Graham Greene: The Virtue of Disloyalty. In: The Portable Graham Greene. Ed. Philip Stratford. New York: Penguin Classics, 1977, S. 524–527.

### Rainer Hank

ist Publizist und Kolumnist der FAZ. Er leitete bis September 2018 und 17 Jahre lang die Wirtschafts- und Finanzredaktion der «Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung».