Oberösterreichische Nachrichten
23/08/2014 Artikelfläche 62964 mm²
Seite K1 Artikelwerbewert Euro nicht beauftragt Auflage 127.479

„Ketten aus Gold fesseln genauso wie aus Eisen“

Unternehmensberater Reinhard Sprenger beschäftigt sich mit den „schmutzigen“ Entlohnungssystemen

Von Sigrid Brandstätter

WIEN. Der Philosoph, Buchautor und Management-Trainer Reinhard Sprenger zog bereits Parallelen zwischen Profifußball und Management und hat vermeintlich moderne Führungsmethoden als manipulativ entlarvt. Jetzt wendet er sich dem Thema Entlohnung zu. Kommenden Dienstag gestaltet er in Wien dazu einen Seminartag.

Ihr Vortrag trägt den Titel: Teufelskreis Entlohnung. Aus welchen Teilen setzt sich dieser Teufelskreis zusammen?
Es sind die verschiedenen Ansprüche, die an Entlohnung gestellt werden. Sie soll objektiv sein, gerecht, soll messen, bewerten, vergleichbar machen, motivieren, innerhalb des Umfeldes konkurrenzfähig sein und Mitarbeiter binden. Aus diesen Erwartungen kann kein gutes System entstehen. Im Gegenteil: Es wird ein schmutziges System, das – je nach Perspektive – nicht das leisten kann, was man sich wünscht.

> Ich warne Führungskräfte davor, Geldanreize zu inszenieren, wenn das Vertrauen fehlt, dass das eigene Unternehmen eine sinnhafte Tätigkeit bieten kann. Das führt zu einer Sinnkrise.“
>
> **Reinhard Sprenger,** Management-Trainer und Fachbuch-Autor

Es heißt, wer für Geld kommt, der geht auch für Geld. Dennoch funktioniert es, Mitarbeiter, die mit einem Abwerbeangebot von außen winken, mit einer Gehaltserhöhung zu halten. Effektiv oder verkehrt?
Die Idee, Mitarbeiter zu binden, ist eine fragwürdige Idee. Ketten aus Gold fesseln genauso wie aus Eisen. Für eine Kooperation mit Hingabe reicht ein goldener Käfig nicht. Wenn ich nicht deutlich unter Marktwert zahle, bin ich nicht gut beraten, Mitarbeiter mit mehr Geld zum Bleiben zu bewegen.

Eine aus wenigen Abgängen resultierende geringe Fluktuation ist für Sie demnach keine geeignete Kenngröße?
Das sehe ich so. Nur die Fluktuation zu messen, sagt nichts aus – bis auf extrem hohe und extrem niedrige Werte. Wesentlich vernünftiger wäre es, den Einfluss der Fluktuation auf die Produktivität zu messen. Denn die Gründe, warum jemand seinen Arbeitgeber verlässt, sind meist tiefgehender. Das ist aus der Zahl nicht herauszulesen. Da versteckt sich etwas dahinter.

Lohn gilt nicht als Motivationsfaktor. Womit motiviere ich als Chef richtig?
Gar nicht. Motivation ist allenfalls eine Folge erfolgreichen Verhaltens. Es geht darum, den Mitarbeitern Erfolgsmöglichkeiten zu geben. Dann haben Sie kein Motivationsproblem.

Von leistungsanreizenden Boni halten Sie nichts?
Absolut nicht. Ich bin entschieden gegen Geldanreize, die ein Verhalten steuern. Ein Beispiel: Wenn mein Bankbeamter Provision kassiert, wenn er mir ein Produkt verkauft, dann darf ich mich nicht wundern, wenn er mir das verkauft, was ihm am meisten bringt.

Wäre es Ihrer Ansicht nach richtiger, im Gegensatz dazu allen Beschäftigten – von der Empfangsdame bis zur Führungskraft – Erfolgsprämien zu geben?
Unternehmen sind ein System der Zusammenarbeit, nicht die Summe der Einzelleistungen. Daher ist von der Basis her eine allgemeine Beteiligung am Unternehmensergebnis naheliegend.

Was sind die Alternativen zu den traditionellen Entlohnungssystemen?
Entgeltsysteme sollten möglichst zurückhaltend sein.

Das klingt, als ob Sie möglichst niedrigen Löhnen das Wort reden.
Nein. Aber sie sollen nicht im Vordergrund stehen. Das Gehalt soll langweilig sein.

Was bringen etwa Firmenautos als Anreiz?
Wenn sie als Anreiz dienen, dann ist die Autopolitik falsch. Ich warne davor, Anreize zu inszenieren, wenn kein Vertrauen in die eigene sinnhafte Tätigkeit des Unternehmens herrscht.

Wie sieht dann die richtige Entlohnungspolitik aus?
Ein aufwändiges System, das alle möglichen Parameter abdecken will, ist absolut kontraproduktiv. Je mehr es versucht, gerecht zu sein, desto mehr Details werden berücksichtigt. Das wird abgelehnt. Lassen Sie die Leute das machen, was ihnen Erfolgserlebnisse beschert.

ZUR PERSON

Vor mehr als 20 Jahren erschien Sprengers erstes Buch „Mythos Motivation“. Seither ist der 61-Jährige ein gut gebuchter Management-Berater und Autor mehrerer Bücher über Führen und Selbstverantwortung.

Am Dienstag, 26. August, hält er in Wien ein Seminar. Anmeldungen: www.iir.at/sprenger

Seminar- und KursNachrichten
finden Sie heute auf Seite 10
OÖNachrichten

Zum eigenen Gebrauch nach §42a UrhG.
Anfragen zu weiteren Nutzungsrechten an den Verlag oder Ihren Medienbeobachter