

Cash & Culture

Uwe Machwirth

Cash & Culture

Über die Wechselwirkungen zwischen
Unternehmenskultur und
Vergütungsmanagement



Springer Gabler

Uwe Machwirth
People Spirit GmbH
Reichenbach, Deutschland

ISBN 978-3-658-52141-7 ISBN 978-3-658-52142-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-52142-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Vielleicht fragen Sie sich: Schon wieder ein Buch, das mir ein neues Vergütungssystem schmackhaft machen soll? Ich kann Sie beruhigen: Dies sollte nie ein Buch werden, das Sie dazu verführen soll, unbedingt auf das neueste, tollste und innovativste Vergütungssystem zu wechseln. Oder Ihnen zu suggerieren, dass Sie jetzt unbedingt Ihr altes System über Bord schmeißen sollen, um ein neues einzuführen.

Es sollte aber ein Buch werden, welches die starke Wechselwirkung zwischen Führungs- und Unternehmenskultur auf der einen Seite und Vergütungsmanagement auf der anderen sichtbar macht. Welches Ihnen Appetit darauf macht, einmal zu überlegen: Wie sieht das eigentlich bei uns aus? Und was kann ich aus der Lektüre speziell für mein Unternehmen mitnehmen? Denn natürlich passt nicht jedes Vergütungssystem zu jedem Unternehmen. Vergütungssysteme sind

- a. in ihrer Wirksamkeit abhängig von dem (Markt- und Unternehmens-) Umfeld, in dem sie eingesetzt werden und
- b. sehr entscheidend von der Ernsthaftigkeit abhängig, mit der sie vom Management angewandt werden.

Es kommt also in hohem Maße darauf an, in welcher Situation Sie sich – also Ihr Unternehmen – befindet und welchen „Reifegrad“ Ihre Führungskräfte besitzen.

So soll Sie dieses Buch dazu anregen, einmal aus einer anderen Perspektive auf Ihr Unternehmen und Ihr Vergütungsmanagement zu schauen. Es kann also schon sein, dass Sie nach der Lektüre des Buches den Wunsch verspüren, etwas an Ihrem Vergütungssystem ändern wollen. Aber dafür ist es selten notwendig, das „Kind mit dem Bade“ auszuschütten. Oft genügen auch kleine Änderungen, um die Wirksamkeit eines Systems zu verbessern. Denn vieles, was Sie heute einsetzen, funktioniert wahrscheinlich gut. Sonst hätten Sie es bereits geändert. Und auch wenn Sie Größeres im Sinn haben – denken Sie daran: Der längste Weg beginnt mit dem ersten (kleinen) Schritt.

Dieses Buch soll Ihnen helfen, Gutes nochmals kritisch zu hinterfragen, um vielleicht Besseres zu entdecken. Es soll Ihnen helfen, eine bewusste Entscheidung zu treffen, weil es nicht nur über die Chancen, sondern auch über die Risiken spricht, die mit der jeweils angedachten Veränderung einhergehen.

Aber vor allem soll es Ihnen bewusst machen, wie unglaublich abhängig Vergütungssysteme von der Art und Weise sind, wie sie angewandt werden. Und welchen Hebel dabei Ihre Führungskräfte (und auch Sie selbst) auf die Wirksamkeit Ihrer Vergütungssysteme haben. Denn ein positives Feedback zu geben, schaffen die meisten Führungskräfte. Ein konstruktiv-kritisches Feedback zu geben, bei dem die kritischen Feedbackelemente auch zur (gewünschten) Verhaltensänderung beim Gegenüber führen, ist schon viel schwieriger. Und das Ganze dann eventuell noch in harte Währung umzusetzen, ist nochmals eine ganz andere Nummer. Aber die Art und Weise, wie Leistung bei Ihnen erfasst, gemessen, zurückgespiegelt und honoriert wird, hat massiven Einfluss auf die Akzeptanz und Wirksamkeit Ihres Vergütungsmanagements.

Kurz: In diesem Buch geht es darum, wie wichtig Ihre Führungs- und Unternehmenskultur für das Gelingen Ihres Vergütungsmanagements ist.

Einschränkend muss ich sagen, dass das Buch keinesfalls Anspruch auf Vollständigkeit oder 100%ige wissenschaftliche Trennschärfe legt. Vielmehr geht es darum, Ihnen ein Modell an die Hand zu geben, mit dem Sie sehr pragmatisch ggf. bestehenden Handlungsbedarf in Ihrem Unter-

nehmen identifizieren können. Und das Ihnen das Handwerkszeug an die Hand gibt, sich über die Chancen und Risiken der Veränderung und ggf. sinnvoller nächster Schritte selbst ein Bild zu machen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen

Uwe Machwirth

Interessenkonflikt Der/die Autor*in hat keine relevanten Interessenskonflikte im Zusammenhang mit dieser Publikation.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Von der Bedeutung der Unternehmenskultur – oder: Ein vermeintlich weicher Faktor ganz hart	5
2.1	Mix der Generationen – oder: Noch nie waren die Mitarbeitenden so unterschiedlich	8
2.2	Änderungen im Leistungsbegriff und Leistungsverständnis – oder: Was bedeutet eigentlich „Leistung“ in Ihrem Unternehmen – heute, morgen und übermorgen?	11
2.3	Demokratisierungsprozesse in der betrieblichen Zusammenarbeit – oder: Wer hat eigentlich das Sagen?	15
	Literatur	17
3	Wo bin ich? Und wenn hier, warum?	19
3.1	Kulturtyp „Superman oder Wonder Woman“	24
3.2	Kulturtyp „Handelskogge“	32
3.3	Das Space Shuttle	39
3.4	Die Agora (der antike „Versammlungsplatz“)	48
3.5	Kurz und knapp: Kultur und Vergütung in der Übersicht	58
	Literatur	61

4	Wo will ich hin? Und was wird es mich kosten?	63
4.1	Von Superman und WonderWoman zur Handelskogge – Vom Heldentum zur strukturierten Effizienz	64
4.1.1	Wenn Superhelden nicht mehr alles richten können	64
4.1.2	Hinweise zur Veränderung	64
4.1.3	Hauptprobleme beim Übergang – und was dagegen getan werden kann	65
4.1.4	Bedeutung der Veränderung	67
4.1.5	Tipps zur Umsetzung – Was ist entscheidend für eine erfolgreiche Transformation?	69
4.1.6	Wie kann die Vergütung Transformation unterstützen?	72
4.2	Von der Handelskogge zum Space-Shuttle – Kurs auf mehr Eigenverantwortung und Flexibilität	74
4.2.1	Von klaren Kommandos zu eigenständiger Navigation	74
4.2.2	Hinweise zur Veränderung	74
4.2.3	Hauptprobleme beim Übergang	75
4.2.4	Bedeutung der Veränderung	77
4.2.5	Tipps zur Umsetzung – Was ist entscheidend für eine erfolgreiche Transformation?	77
4.2.6	Wie kann die Vergütung Transformation unterstützen?	79
4.3	Vom Space-Shuttle zur Agora – Gemeinsam erfolgreich statt einsam unter den Sternen	81
4.3.1	Wenn aus Crew-Mitgliedern Teamspieler werden	81
4.3.2	Hinweise zur Veränderung	81
4.3.3	Hauptprobleme beim Übergang	82
4.3.4	Bedeutung der Veränderung	83
4.3.5	Tipps zur Umsetzung – Was ist entscheidend für eine erfolgreiche Transformation?	84
4.3.6	Wie kann die Vergütung Transformation unterstützen?	86

5	Ein Praxisbeispiel: Änderung eines Vergütungssystems in der realen Welt	91
5.1	Ausgangslage: Konzern-Rituale und Statusdenken	91
5.2	Zielsetzung: Weg vom Status – hin zur echten Zusammenarbeit	93
5.3	Umsetzung: Schluss mit allem, was „Grenzen im Kopf“ verursacht	93
5.4	Erfahrungen: Kulturwandel braucht Zeit – und Humor	95
5.5	Was lässt sich daraus lernen?	96
	Literatur	98
6	Schlusswort: Sozusagen Bares für Wahres	99
7	Exkurs: Belohnung zerstört Motivation! – wird behauptet	103
7.1	Warum heiraten intelligente Frauen „dümmere“ Männer?	103
7.2	Warum das Problem in der Praxis kleiner ist, als die Diskussion vermuten lässt	104
7.3	Extrinsische Motivation – nicht per se schlecht	105
	Literatur	110
	Glossar	115