

Jäger, Urs; Beyes, Timon

## Article

Leistungsorientierte Vergütung in Nonprofit-Organisationen?  
Weiterführende Diskussion des Artikels von Brandl et al. zur  
Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen in Nonprofit-  
Organisationen.

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

## Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Jäger, Urs; Beyes, Timon (2007) : Leistungsorientierte Vergütung in Nonprofit-Organisationen? Weiterführende Diskussion des Artikels von Brandl et al. zur Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen in Nonprofit-Organisationen., Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 1, pp. 62-69

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70959>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Urs Jäger, Timon Beyes\*

## **Leistungsorientierte Vergütung in Nonprofit-Organisationen? Weiterführende Diskussion des Artikels von Brandl et al. zur „Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen in Nonprofit-Organisationen.“**

### **1. Einleitung**

Der wertvolle Beitrag von Brandl et al. beschäftigt sich mit der Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen in Nonprofit-Organisationen (NPO). Die Autoren stellen sich die Frage, „weshalb es zu Veränderungen von Vergütungssystemen für gehobene Fach- und Führungskräfte in Nonprofit-Organisationen kommt (Entwicklungslogik) und welcher Dynamik deren Entwicklung folgt“ (S. 344). Sie zeigen einen Trend von einem personenzentrierten zu einem funktionszentrierten zu einem leistungszentrierten Vergütungssystem auf, stellen aber fest, dass NPO auf das letztgenannte Konzept eher ablehnend reagieren. Die Gründe dafür vermuten sie unseres Erachtens zurecht unter anderem in der Kultur und der Entwicklungsdynamik dieser Organisationen. Am Ende des Beitrags werden drei weiterführende Forschungsarbeiten aufgezeigt; zwei davon möchten wir in unserer Diskussion aufgreifen. Sinngemäß ließen sich mit Bezug auf Brandl et al. zwei Forschungsfragen formulieren: (a) Wie wirken sich Elemente variabler Vergütungen auf die Identität der NPO aus? (b) Welcher Zusammenhang besteht zwischen Veränderungen der Organisation und der Neugestaltung von Vergütungssystemen (vgl. S. 359)?

Diese Fragen lassen sich unserer Meinung nach nicht ohne ihre Kontextualisierung beantworten, d.h. ohne die Betrachtung möglicher organisationaler Spezifika von NPO. Deshalb beabsichtigen wir mit diesem Beitrag, die aufgeworfenen Forschungsfragen in einen breiteren NPO-Kontext zu stellen und die daraus resultierenden Konsequenzen zu prüfen bzw. den Fragen möglicherweise eine veränderte Ausrichtung zu geben. Um es vorweg zu nehmen:

- (a) Hinter der ersten Frage verbergen sich unseres Erachtens drei grundsätzliche Themenstellungen: Wie kommt es, dass Vergütungssysteme überhaupt zum Thema gemacht werden? In welchen wesentlichen Paradoxa bewegt sich also das NPO-Management? Und an was lässt sich die NPO in ihrer Leistung wie bewerten (zur letzten Frage vgl. S. 345, 358)?
- (b) Auch die zweite Frage verweist auf ein tiefer liegendes Phänomen: Welchen Stellenwert hat in NPO die Vergütung im Verhältnis zur Personalentwicklung? Oder

---

\* Dr. Urs Jäger und Dr. Timon Beyes, beide Center for Social Enterprise der Universität St.Gallen, Tigerbergstrasse 2; CH – 9000 St. Gallen, Switzerland.  
E-mail: urs.jaeger@unisg.ch, timon.beyes@unisg.ch.

anders gefragt: Wie können „finanzielle Vergütungssysteme“ in einer von nicht-finanziellen Größen geprägten Organisation eingeführt werden?

Wir werden im Folgenden zu begründen versuchen, dass zunächst diese grundsätzlichen Fragen zu beantworten sind, bevor das Spezifikum der Vergütungssysteme „kontextadäquat“ bearbeitet werden kann. Grundlage unserer Argumentation ist unser Forschungsprojekt zum Thema „Managing Nonprofits“, das nicht spezifisch auf Vergütungssysteme fokussiert, sondern von den folgenden Fragen geleitet war: *Was bedeutet modernes NPO-Management? Welche zentralen Herausforderungen stellen sich den NPO-Managern, und wie können sie diese bewältigen?*<sup>1</sup> Dabei kamen Vergütungssysteme als ein Thema unter anderen zur Sprache. Interessanterweise liegt unsere Studie in methodischer Hinsicht nah an dem Vorgehen von Brandl et al. Wir verwendeten aus denselben Motiven die Methode der Grounded Theory, führten ebenfalls narrative Interviews – ergänzt durch Fokusgruppenworkshops – durch, transkribierten diese und werteten sie im Coding-Verfahren aus, weshalb wir bezüglich unserer Methodik auf die Ausführungen von Brandl et al. verweisen.

Zunächst führten wir zehn Interviews mit Top-Führungskräften größerer NPOs in Deutschland und der Schweiz durch. Die Auswahl der Organisationen erfolgte nach der Brancheneinteilung von Salamon/Anheier (1992 und 1993), um die unterschiedlichen Tätigkeitsfelder des so genannten „dritten Sektors“ abdecken zu können. In den Interviews interessierten vor allem die Erfahrungen im Managementalltag und die von den Interviewpartnern/innen erlebten Herausforderungen, Managementthemen und Praktiken. Im Anschluss wurde sich über einen Zeitraum von knapp zwei Jahren viermal zu Fokusgruppen-Workshops getroffen, um die Ergebnisse der Interviews unter Moderation der Autoren mit den Interviewten zu diskutieren und zu vertiefen.

Darüber hinaus führten wir vier Interviews mit Experten/innen aus der Beratung und der Wissenschaft, um den Blick für die „Makroebene“ über mehrere Organisationen hinweg zu stärken. Während sich die Fokusgruppen und die Experteninterviews auf NPOs aus Deutschland und der Schweiz konzentrierten, stand uns eine weitere reichhaltige Quelle zur Verfügung: dreißig Interviews mit zwanzig NPO-Managern aus den USA, die der Managementdenker Peter F. Drucker in den 80er Jahren geführt hatte. Dank Joseph Maciariello, der lange Jahre mit Peter F. Drucker publizierte, standen den Autoren die Originaltranskripte zur Verfügung. Ursprünglich waren diese Interviews die Grundlage für Druckers Buch „Managing The Non-Profit Organization“ (Drucker 1990). Für unser Vorhaben lohnte es sich, die Transkripte mit Blick auf unsere Fragestellungen nochmals auszuwerten. Auf Grundlage dieses Datenmaterials formulieren wir die folgenden Thesen.

## 2. Wieso Vergütungssysteme zum Thema werden

Brandl et al. beobachten, dass sich NPO „in wesentlichem Umfang auf ehrenamtliche Mitarbeiterinnen (stützen d.V.). Allerdings greifen sie (immer mehr d.V.) auf professionelle (bezahlte) MitarbeiterInnen zurück, die für ihre Tätigkeit vergütet sind“ (S.

---

<sup>1</sup> Die Ergebnisse dieses Projektes werden im Herbst 2007 in einer Monographie erscheinen (Beyes/Jäger 2007).

344). Die Autoren zeigen, wie NPO verstärkt „Spezialisten (z.B. Controller, EDV-MitarbeiterInnen)“ (S. 352) einstellen. „Während beim Top-Management von einer Akzeptanz eines geringeren Gehaltes im Vergleich zu Forprofit-Organisationen ausgegangen wird, müssen Spezialisten oftmals zu ‘Marktpreisen’, die für den FPO-Sektor gelten, zugekauft werden“ (S. 352). Diese Beobachtung stimmt mit unseren Forschungsergebnissen insoweit überein, als der Großteil der interviewten NPO-Manager/innen eine Tendenz zu Standardisierung und Zentralisierung in ihren Organisationen erkannte, vor deren Hintergrund vermehrt Spezialisten eingestellt werden müssten. Die wichtigsten Gründe dafür sind:

- Besonders in Deutschland, aber auch in anderen Ländern Europas, gilt traditionell der Staat als Garant für soziale Dienstleistungen. Trotzdem beschreiben die von uns interviewten NPO-Manager, wie sich der Staat aus finanziellen Zwängen zurückzieht und bisher z.T. staatliche Aufgaben an NPO übertragen werden (Zauner et al. 2006; Eick et al. 2004). In diesen Strukturen ist es wenig verwunderlich, wenn Geschäftsleitungen von NPO gezielt drauf hinwirken, sich zu „verselbständigen“ und unternehmerische Prinzipien in ihren Organisationen zu fördern. In der Folge wird insbesondere auf dem Spendenmarkt nach neuen finanziellen Quellen gesucht, was zu einem erhöhten Konkurrenzdruck führt. Diese Entwicklung fordert professionelle Anstrengungen im Bereich der Einwerbung finanzieller Mittel, was oftmals nur von einer speziellen Einheit in der Zentrale erfüllt werden kann (Froelich 1999).
- Zudem sind Nonprofit-Organisationen häufig in kleinen lokalen Einheiten juristisch autonom organisiert. Als Genossenschaft, als Verein, als Stiftung usw. müssen sie sich als eigenständige Rechtsträger unmittelbar vor dem Staat verantworten. In der Folge haben staatliche Behörden einen großen Kontrollaufwand für relativ kleine Organisationen. So liegt es nahe, dass vom Staat bestehende Verbände aufgefordert werden, diese Kontrollfunktion für die in ihnen zusammengeschlossenen Organisationen zu übernehmen. Damit erhalten sie ein Weisungsrecht ihren Eigentümern, den dezentralen Einheiten, gegenüber. Daraus resultiert eine Zentralisierung bzw. eine stärkere Position der Zentrale.
- Auch andere Entwicklungen stärken diese Zentralisierung, besonders die Einführung von standardisierten IT-Systemen, wie sie Brandl et al. beschreiben. Weil die dezentralen Einheiten in der Regel nicht über das notwendige Wissen verfügen und weil die IT von einer zentralen Stelle aus kontrolliert, entwickelt und verändert wird, resultieren daraus zentralisierte Prozesse.

Diese drei sowie verwandte Entwicklungen führen gemäß der Aussagen der von uns interviewten NPO-Manager zu einer Zentralisierung und Standardisierung der Prozesse. Im Hinblick auf das Personal hat dies zur Folge, dass für die einzelnen Teilaufgaben Spezialisten eingestellt werden müssen. Wie in Organisationen üblich, benötigen Spezialisten eine besondere Aufmerksamkeit in der Führung, so durchaus auch im Lohngefüge. Dennoch scheint nach der Studie von Brandl et al. ein leistungszentriertes Vergütungssystem in NPO wenig Anklang zu finden. Die Autoren kommen zum Schluss, dass in „keinem der untersuchten NPOs (...) ein ausgeprägtes leistungszentriertes Vergütungssystem (Typ 3) implementiert (wurde d.V.), wie es in vielen Forpro-

fit-Unternehmen vorzufinden ist. In der Mehrzahl der NPOs wurden allerdings Überlegungen angestellt, Vergütungssysteme mit variablen leistungsbezogenen Anteilen zu implementieren, doch diese wieder verworfen. (...) Geldanreize in Form variabler Gehaltsanteile werden (...) weitgehend als wirkungslos erachtet“ (S. 355). So lässt sich mit Brandl et al. die Frage stellen, ob Vergütungssysteme in NPO tatsächlich von strategischer Relevanz sind (vgl. S. 344).

### 3. Herausforderung des Managements in Paradoxa

In einer Fußnote weisen Brandl et al. unseres Erachtens auf ein Kernelement ihrer Beobachtungen hin. Sie schreiben: „Hier zeigt sich die paradoxe Situation im Umgang mit Vergütung in NPOs, indem einerseits erklärt wird, wie unwichtig das Thema Vergütung ist, andererseits aber Gehaltsvergleichsstudien in Auftrag gegeben werden, die als Orientierungsrahmen dienen“ (S. 344). Die NPO nutzen also einen Diskurs, den sie gleichzeitig ablehnen bzw. dessen Bedeutung sie herunterspielen – eine Entwicklung, die die NPO-Manager/innen in einen Widerspruch führt. „Das ist das Problem, dass wir nicht können, wie wir wollen“, zitieren die Autoren einen ihrer Interviewpartner (S. 354). Diese paradoxe Situation stellt keine Ausnahme dar, sondern weist auf eine grundlegende Managementherausforderung in heutigen NPO hin. So stößt die von unseren Interviewpartnern als notwendig angesehene „Ökonomisierung“ der NPO (Bush 1992, Salamon 1993) auf einen starken Gegenwind:

- Erstaunlicherweise scheint es z.T. Gegenwind von Wirtschaftsvertretern/innen zu geben. Manche Wirtschaftsvertreter, die in den Entscheidungsgremien der NPO sitzen, wehren sich, wenn Management-Instrumente eingeführt werden sollen. Aus ihren eigenen Unternehmen kennen sie diese und argumentieren dagegen – es würde zu viel kosten und sei zu aufwendig. Einige der von uns interviewten NPO-Manager vermuten, solche Wirtschaftsleute würden in den NPO einen geschützten Raum suchen – und auch finden.
- Die zweite Form von Gegenwind hat ihren Ursprung in den Nonprofit-Organisationen selbst. Indem sie ihre Effizienz steigern wollen, steigt der Kosten- und Qualitätsdruck, nehmen die Tauschbeziehungen zwischen der NPO und ihren Partnern zu, die Anforderungen bezüglich der Transparenz in der Leistungserbringung steigen und die Forderung nach einer Professionalität im Management wird lauter. Solche Entwicklungen wecken bei einigen NPO-Managern/innen große Zweifel. Im Extremfall müssen Mitarbeiter entlassen werden, weil diese es nicht gewohnt sind, wirtschaftlich zu arbeiten. Häufiger zu hören sind indes Geschichten über ehemalige Forprofit-Manager, die in NPO scheitern: In engeren Beziehungen zur Wirtschaft und in betriebswirtschaftlichen Prozessen einen großen Hebel sehend, werden diese Manager von der Organisation bzw. vom Vorstand (aus-)gebremst.

Wie diese Beispiele nahe legen, weist die Schwierigkeit bei der Einführung von Vergütungssystemen auf ein grundsätzliches Spannungsfeld zwischen der NPO-Tradition und einem Ökonomisierungsdruck hin. Dieses Spannungsfeld findet seinen Ausdruck unter anderem in der Frage, nach welchen Kriterien die NPO-Leistungen – auf Organisations- und auf Mitarbeitererebene – bewertet werden können.

#### 4. An was sich eine NPO in ihrer Leistung wie bewerten lässt

Brandl et al. argumentieren, dass im Forprofit-Sektor „zumindest eine schwache Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und Vergütung als empirisch belegt“ (346) gelten würde. Bevor eine solche Beziehung in NPOs untersucht wird, sollte die Frage gestellt werden, nach welchen Kriterien die Leistungen von und in Nonprofit-Organisationen überhaupt bewertet werden können. Wie Brandl et al. selbst anmerken, „muss Leistung zunächst messbar gemacht werden. Die Errichtung von Controllingssystemen (z.B. Produktbeschreibungen, Zeiterfassungssysteme, Qualitätsmanagement) befähigt NPOs in Teilbereichen, Leistungen genauer zu beobachten und auf einzelne Personen herunterzubrechen“ (358). Unsere Interviewergebnisse lassen aber sowohl auf Organisationsebene als auch auf Ebene der Mitarbeitenden Zweifel aufkommen, ob solch ein „technisches“ Führungssystem in NPO realisiert werden kann:

- Leistungsorientierte Vergütungssystemen gehen von der Annahme aus, dass jeder Mitarbeitende seinen finanziellen Eigennutz maximieren möchte und diesbezüglich auch motiviert (geführt) werden kann. Nach einer Marktlogik sollen die Mitarbeitenden durch einen „Leistungswettbewerb“ um die knappen finanziellen Mittel kämpfen. In diesem Fall müssten die NPO-Manager in ihrem Alltag eine Form von finanziellem Eigennutz antreffen, auf den sie ihre Anreizsysteme ausrichten. Unsere Interviews lassen aber aus Perspektive des NPO-Managements auf etwas anderes schließen. Einer der interviewten NPO-Manager bemerkt: *„Letztendlich muss jeder sich bewusst sein, dass er keine Anweisungen geben kann. Das ist der Unterschied zu Profit-Unternehmen. Das Management kann dort Befehle erteilen. Auch wenn wir in NPO Vollzeit-mitarbeitende entlassen, haben wir Schwierigkeiten. NPOs sind humanistische Organisationen, wo es viel schwieriger ist, jemandem zu sagen: 'Deine Leistung reicht nicht aus.'“* „Das ist sehr klar“, sagt eine andere NPO-Managerin in diesem Sinn, und fährt fort: *„Wir haben keinen Markt. Der existiert nicht. Was ich merke, ist, dass sehr vieles menschenorientiert abläuft.“* Daraus lässt sich der folgende Schluss ziehen: Leistungsorientierte Vergütungssysteme versuchen, einen Wettbewerb um finanzielle Mittel einzuführen, treffen aber auf einen stark personen- und weniger finanzorientierten Kontext.
- Dem entsprechend nennen NPO-Manager einige Grenzen der Messbarkeit von Erfolg, z.B. im Hinblick auf die Führungsstruktur. In Organisationen, in denen Hierarchien im Alltag oftmals unklar bleiben, in denen die Zentrale den autonomen Einheiten und der „Vorgesetzte“ den Ehrenamtlichen kaum „offen“ Anweisungen erteilen kann, ist auch die Zuweisung von Erfolgsverantwortung ein offener Punkt. In Profit-Unternehmen wird in der Regel der Geschäftsführer für den finanziellen Erfolg des Unternehmens verantwortlich gemacht. In Nonprofit-Organisationen hingegen scheint Erfolg tendenziell allen zugeschrieben zu werden. So kommentiert der Präsident einer großen NPO: *„Ich werde nicht daran gemessen, ob der Spendeneingang steigt oder sinkt. Jedermann weiß, dass das wahrscheinlich nicht primär mein Verdienst oder mein Misserfolg ist.“*
- Wie soll eine Erfolgsmessung also stattfinden können, wenn Erfolge weder gemessen, noch einer Person zugeschrieben werden können? Daraus ist allerdings nicht zu schließen, dass NPO keine Erfolgsermittlung durchzuführen bräuchten. Eine NPO kann nach der Meinung der befragten NPO-Manager nur effektiver

und effizienter geführt werden, wenn sie sich Ziele setzt und deren Erreichung fortlaufend prüft. Die genaue Messung ist dabei weniger das Thema, als dass Freiräume geöffnet werden, in denen über das eigene Tun Rechenschaft abgelegt und das tägliche Arbeiten reflektiert wird. Damit rückt das Thema nach der Messbarkeit in die Nähe der Frage, wie eine Erfolgsanalyse als diskursiver Prozess durchgeführt werden kann. Solche Diskussionen dürfen durchaus auch die gesetzten Ziele in Frage stellen, denn einmal festgelegte Ziele können in veränderten Umständen sinnlos werden. Was aber niemals aus den Augen gelassen werden darf, sind den Aussagen der Befragten zufolge die Potentiale. So nennt es zumindest der Manager einer großen NPO in den USA: *„Wenn wir uns nur auf das Erreichen von Zielen beschränken, verpassen wir die Chance, unser Potential zu realisieren. Zielerreichung ist eine systematische Angelegenheit, die sich auf einen systematischen Plan bezieht. Die Realisierung unserer Potentiale ist aber eine Angelegenheit unseres täglichen Tuns.“*

Leistungsbewertung scheint in NPO also eher ein relationaler Aushandlungsprozess zu sein und weniger ein System objektiver Kriterien und klarer Ursache-Wirkungs-Beziehungen. So wird fraglich, ob Vergütungssysteme die erwarteten Veränderungen in NPO in ähnlicher Form bewirken können wie in Forprofit-Unternehmen – und schon in letzteren stehen die Korrelationen zwischen Unternehmenserfolg und Vergütung empirisch auf wackligen Beinen (Jäger 2003).

## 5. Vergütungssysteme als Teil der Personalentwicklung

Brandl et al. weisen auf ein spezifisches Risiko bei der Einführung von Vergütungssystemen hin: *„Werden Vergütungssysteme singular geändert, könnte an der Wertorientierung der MitarbeiterInnen (d.h. an deren primär intrinsischer Motivation) gezweifelt werden (...) Davon wäre ein substanzieller Aspekt der Identität der NPO betroffen“* (358). Diese Vermutung entspricht unseren Ergebnissen, denn leistungsorientierte Vergütungssysteme gehen implizit davon aus, dass Mitarbeitende motiviert werden *müssen*. Diese Annahme stößt in NPO aber an eine Grenze. Mitarbeitende sind in der Regel bereits motiviert. Das hat Konsequenzen für die Führung in Nonprofit-Organisationen, wie es Drucker in einem der Interviews formuliert: *„Ich bin mir nicht sicher, ob wir Ehrenamtliche tatsächlich managen oder führen. Was ich mir gern vorstelle ist, dass wir Systeme gestalten, dass sie sich selbst managen können. Eine Struktur, mit der sie auf Ziele fokussieren können, sich trainieren können und Ressourcen allozieren, sodass sie sich im Wesentlichen selbst führen.“* So beschreiben die von uns interviewten NPO-Manager zwei Praktiken des „Führens des Nicht-Führbaren“:

- *Mitarbeitende in ihrer freiwilligen Leistung würdigen*: Ehrenamtliche zeichnen sich durch ihren freiwilligen Einsatz aus, d.h. durch das unbezahlte Zur-Verfügung-Stellen von Arbeitszeit (vgl. Gaskin/Smith 1997). Dies hat nach Aussage der interviewten NPO-Manager Auswirkungen auf die bezahlten Mitarbeitenden. Denn diese verdienen in der Regel weniger, als sie es in „der Wirtschaft“ könnten. Wenn sie tatsächlich ökonomisch rational handelten, müssten sie ihre Arbeitstelle wechseln. Deshalb sind es nicht oder nur marginal finanzielle Gründe, aus denen sowohl die ehrenamtlichen als auch die bezahlten Mitarbeitenden in Nonprofit-Organisationen tätig sind. Ihr Beweggrund ist das Arbeiten an einer gemeinsamen Sache (Barker 1993, Gaskin/Smith 1997). Weil sie durch diese Sache bereits mo-

tiviert sind, müssen sie nicht motiviert werden – sie können indes leicht demotiviert werden (Pearce 1993, Wunderer/Küpers 2003). Was dies für die „Führung“ bedeutet, beschreibt einer der interviewten NPO-Manager wie folgt: *„Ehrenamtliche sind nicht einfach zu führen. Sie haben immer eine gute Intention und es ist schwierig, ihnen zu sagen, was sie tun sollen. Als erstes muss ich immer sagen: ‘Danke’. Es ist nicht möglich, zuerst zu sagen: ‘Ich finde es nicht gut, was du da tust.’“* Nach dieser Erfahrung steht der Mensch an erster Stelle, noch vor seiner Arbeit und seinen erbrachten Leistungen. Zunächst gilt es, den Mitarbeitenden – den Ehrenamtlichen genauso wie den Vollzeitarbeitenden – honorierend und damit „unkritisch“ anzusprechen.

- *Über Anerkennung und „Nichtstun“ Selbstführung anregen:* Manager, die gegenüber den verschiedenen Erwartungen und Weltbildern der Freiwilligen eine eigene Meinung autoritär durchsetzen, sind den interviewten Managern zufolge wenig wirksam. Statt klarer Anweisungen wird versucht, die Stärken der Mitarbeitenden zu wecken. Um trotzdem steuern zu können, werden vor allem diejenigen angesprochen, die mit ihren Stärken das Organisationsziel unterstützen. Die anderen scheinen zudem kaum offen kritisiert, sondern eher sich selbst überlassen zu werden. Das Unterlassen von Kommunikation wird somit zu einer subtilen Form von Kritik. Beispielsweise beschreibt eine der interviewten NPO-Managerinnen, wie sie ihre Ehrenamtlichen „führt“: *„Ich kann nicht durch die Vergabe von Geld führen. Ich kann durch Liebeszuwendung und Liebesentzug führen.“* Diese Managerin führt sehr emotional. „Liebeszuwendung“ ist ein starkes Wort, mit dem sie ihre Beziehung zu ihren Ehrenamtlichen als sehr direkt und persönlich beschreibt. Zudem kritisiert sie nicht, sondern „entzieht ihre Liebe“. Es handelt sich um eine – keineswegs wirkungslose – Form von „Nichtstun“. Eine andere NPO-Managerin formuliert dasselbe Phänomen in den folgenden, aus Forprofit-Sicht vielleicht paradox klingenden Worten: *„Gegenwärtig optimieren wir unsere Prozesse. Wir tun dies, indem wir unsere Mitarbeitenden nicht in Frage stellen.“*

Sofern diese Beschreibung des Führungskontextes für Nonprofit-Organisationen angemessen ist, treffen Vergütungssysteme auf Bedingungen, in denen Mitarbeitende nicht transparent und objektiviert bewertet werden. Nach den Beschreibungen der von uns interviewten NPO-Manager ist die „gemeinsame Sache“ systematisch vorgeordnet. Weil jeder an dieser Sache mitwirkt, gilt es zunächst, jeden in seiner Leistung zu würdigen. Deshalb existiert im Hinblick auf Kritik und Korrekturen ein sensibles und schwieriger fassbares Instrumentarium. Die für leistungsorientierte Vergütungssysteme notwendige Transparenz in der Leistungsbewertung kann sich in diesem Umfeld sogar kontraproduktiv auswirken.

## 6. Fazit

Die Arbeit von Brandl et al. zeigt interessante Wege für weitere Forschungsarbeiten auf, die wir anhand zweier Fragestellungen diskutiert haben: Wie wirken sich Elemente variabler Vergütungen auf die Identität der NPO aus? Welcher Zusammenhang besteht zwischen Veränderungen der Organisation und der Neugestaltung von Vergütungssystemen (vgl. S. 359)? Die von uns skizzierten Forschungsergebnisse lassen indes vermuten, dass sich eine Auseinandersetzung mit der Einführung von Vergütungssystemen über die vorangehenden Fragen hinaus zumindest mit den folgenden



Phänomenen beschäftigen sollte: Wie kommt es, dass Vergütungssysteme in NPO überhaupt zum Thema gemacht werden? In welchen wesentlichen Paradoxa steht NPO-Management? An was lassen sich NPO in ihrer Leistung wie bewerten? Welchen Stellenwert hat in NPO die Vergütung im Verhältnis zur Personalentwicklung?

Damit sollte unseres Erachtens zunächst der möglicherweise spezifische Kontext von NPO ins Blickfeld genommen werden, bevor Gestaltungsansätze entwickelt oder von Forprofit-Unternehmen übernommen werden. Da wir von der Annahme ausgehen, dass Nonprofit-Organisationen als Organisationen komplexer zu begreifen sind, als es in der Betriebswirtschaftslehre zumeist üblich ist, bedarf es einer organisationstheoretisch abgestützten genaueren Beobachtung der benannten Phänomene (Beyes/Jäger 2005). Mehr noch, die Beobachtung derartiger organisatorischer Tiefenstrukturen verlangt nach einer qualitativen Vorgehensweise in Form von Langfristfallstudien in einzelnen Organisationen. Anders formuliert: *Dass* in der NPO-Managementforschung mit Blick auf die Anzahl und die Güte empirischer Studien ein Nachholbedarf zu konstatieren ist (Salamon/Anheier 1992; Zimmer/Priller 1999), scheint uns auch ein Hinweis darauf zu sein, wie wenig Raum einer genauen Betrachtung organisationaler Prozesse und somit der Voraussetzungen von Management bisher eingeräumt worden ist.

## Literatur

- Barker, D. G. (1993): Values and Volunteering. Volunteering in Europe. Voluntary Action Research. J. D. Smith. London, The Volunteer Centre.
- Beyes, T./Jäger, U. (2005): Erforschung multi-diskursiver Organisationen. In: Die Betriebswirtschaft, 67(6), 627-651.
- Beyes, T./Jäger, U. (2007): Managing Nonprofits. Protokoll eines Erfahrungsaustauschs. Bern: Haupt (in Vorbereitung).
- Brandl, J./Güttel, W. H./Konlechner, St./Beisheim, M./von Eckardstein, D./Elšik, W. (2006): Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen in Nonprofit-Organisationen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 20(4), 343-361.
- Bush, R. (1992): Survival of the nonprofit spirit in a for-profit world. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 21(4), 391-410.
- Drucker, P.F. (1990): Managing the Non-profit Organization. New York: HarperCollins.
- Froelich, K. A. (1999): Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 28(3), 246-268.
- Eick, V. et al. (2004): Nonprofit-Organisationen und die Transformation lokaler Beschäftigungspolitik. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Gaskin, K./Smith, J.D. (1997): A New Civil Europe? A Study of the Extent and Role of Volunteering. London, The National Volunteering Centre.
- Jäger, U. (2003): Interpretative Controlling-Methoden. Ein Ansatz für integriertes Controlling harter und weicher Faktoren. Gabler, Wiesbaden.
- Pearce, J. L. (1993): Volunteers. The Organizational Behavior Of Unpaid Workers. London, New York: Routledge.
- Salamon, L. M. (1993): The marketization of welfare: Changing nonprofit and for-profit roles in the American welfare state. In: Social Service Review, 67(1), 16-39.
- Salamon, L. M./Anheier, H. K. (1993): In search of the non-profit sector II: The problem of classification. In: Voluntas, 3(3), 267-309.
- Salamon, L. M./Anheier, H. K. (1992): In search of the non-profit sector I: The question of definition. In: Voluntas, 3(2), 125-152.
- Wunderer, R./Küpers, W. (2003): Demotivation – Remotivation: wie Leistungspotenziale blockiert und reaktiviert werden. München: Luchterhand.
- Zauner, A. et al. (2006): Von der Subvention zum Leistungsvertrag. Bern: Haupt.
- Zimmer, A./Priller, E. (1999): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse einer Organisationsbefragung. Erste Projektergebnisse. Münster/Berlin.