

Drost, Ulrich

**Article**

## Performance Management in Nonprofit-Organisationen

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Drost, Ulrich (2007) : Performance Management in Nonprofit-Organisationen, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 1, pp. 70-75

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70993>

**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.*

Ulrich Drost\*

## Performance Management in Nonprofit-Organisationen

Brandl et al. (2006) stellen in ihrem Artikel ein Modell zur Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen in Nonprofit-Organisationen (NPOs) vor. Das Modell wurde auf der empirischen Basis von acht einstündigen Interviews mit NPO-Managern konzipiert, und beschreibt eine Entwicklung von Personen- über Funktions- bis hin zur Leistungsorientierung in den Vergütungssystemen von NPOs. Diese Entwicklung erklären die Autoren dabei aus jeweils für ein System typischen Krisen, die zwangsläufig zu einem Übergang in eines neues System führen. Der Druck entsteht hierbei insbesondere aus dem Wachstum und der funktionalen Differenzierung von Organisationen.

Prinzipiell ist ein wissenschaftlicher Diskurs zum „Thema Vergütungsmanagement in NPOs“ zu begrüßen. Die Autoren führen selbst die teilweise gravierenden Lücken in der wissenschaftlichen Literatur an. NPOs haben wie FPOs einen Leistungsauftrag, der nur eben nicht monetär ist. Um den Leistungsauftrag zu erfüllen, benötigen beide Mitarbeiter. Diese nutzen zum Teil natürlich die Mitarbeit bei NPOs zum Verdienst des Lebensunterhalts. Vergütung ist also in beiden Formen ein Thema, und es macht Sinn, sich mit Fragen der Gemeinsamkeiten und Unterschiede auseinanderzusetzen.

Als insgesamt problematisch ist jedoch die relative Praxisferne des vorgestellten Modells zu bewerten. Brandl et al. stellen ihre Studie selbst vornehmlich in den wissenschaftlichen Kontext, um hier eine Lücke in der Literatur zu füllen. Dies mag aus akademischer Sicht vertretbar sein. Aus der Sicht des Praktikers jedoch, der sich mit der Entwicklung, der Implementation und dem Management von Vergütungssystemen beschäftigt, scheinen die Ergebnisse nur bedingt verwertbar und in ihren Ergebnissen reliabel zu sein. Dies beginnt schon in der Terminologie, die übrigens in der Wirklichkeit von Organisationen meist angelsächsisch geprägt ist, und setzt sich auch auf der konzeptionellen Ebene fort. In diesem Zusammenhang sei auch ein kritischer Hinweis auf die empirische Datenbasis der Studie von Brandl et al. erlaubt. Für ein differenziertes Modell, das der tatsächlichen Praxis gerecht wird, scheinen uns acht relativ kurze Interviews nicht ausreichend zu sein. Zudem bezieht sich die Studie ausschließlich auf NPOs aus Österreich, was eine Generalisierung schwer macht.

Für weitere Studien dieser Art kann aus unserer Sicht nur empfohlen werden, die praktische Expertise von auf Vergütungsthemen spezialisierten Unternehmensberatungen zu nutzen, da diese sich tagtäglich mit dem Spannungsfeld zwischen theoretischer Konzeption und praktischer Implementierung auseinandersetzen. Kieser (2005) beschreibt die Dreiecksstruktur, die sich seit einiger Zeit zwischen Wissenschaft, Un-

---

\* Dr. Ulrich Drost, Consultant, Hay Group GmbH, Franklinstraße 46a, D – 60486 Frankfurt am Main, Germany. E-mail: [ulrich\\_drost@haygroup.com](mailto:ulrich_drost@haygroup.com).

ternehmensberatungen und Organisationen gebildet hat. Demnach ist die Verbindung von Organisationen zur Wissenschaft in den vergangenen Jahren schwächer geworden, während sie zu Unternehmensberatungen stärker geworden ist. Dieses lässt sich aus der Erfahrung der Hay Group bestätigen – und so kann auch die relative Ferne des diskutierten Modells zur Praxis erklärt werden.

Im Folgenden sollen deshalb einige Konzepte aus der Praxis des Vergütungsmanagements vorgestellt werden sowie ihre spezifische Anwendbarkeit auf Organisationen aus dem Nonprofit-Umfeld. Dabei sei insbesondere auf die Tatsache hingewiesen, dass Vergütungssysteme nie singular zu betrachten sind, sondern immer als ein Baustein im gesamten Management einer Organisation betrachtet werden müssen.

### **Performance Management in NPOs**

Die zentrale Eigenschaft einer Organisation ist ihre Zielgerichtetheit (vgl. Vahs 2005). Bei der Differenzierung von Forprofit Organisationen (FPOs) und Nonprofit-Organisationen (NPOs) wird dies deutlich: FPOs verfolgen primär monetäre Ziele, NPOs nicht. Dennoch verfolgen auch NPOs Ziele, die sich im Gegensatz zu FPOs aus einer Vielzahl von Motiven ergeben können – seien sie politischer, sozialer, religiöser oder auch wirtschaftlicher Natur. Eine NPO muss also, wie ein gewinnorientiertes Unternehmen auch, die Organisation und das Management auf die Erreichung ihrer Ziele ausrichten. Auf der Betrachtungsebene des einzelnen Mitarbeiters bzw. der einzelnen Stelle wird dieser Prozess als *Performance Management* bezeichnet (einen praxisnahen Überblick zu dem Thema gibt etwa Hartle 1995). Ein effektives und zielorientiertes Performance Management ist die genuine Aufgabe jeder Führungskraft. Sie muss sicherstellen, dass jeder einzelne Mitarbeiter seine Tätigkeit im Sinne des Gesamtziels der Organisation (des Bereichs, der Abteilung, der Gruppe,...) ausführt.

Performance Management umfasst insbesondere die Auswahl, Motivation, Entwicklung sowie die fachliche Führung von Mitarbeitern. Die Vergütung ist hierbei ein wesentlicher Teil der Mitarbeitermotivation. Sie ist jedoch nur ein Teil dessen, was ein Mitarbeiter durch seine Tätigkeit „bekommt“. Dies lässt sich am besten mit dem Begriff *Reward* beschreiben. Abb. 1 zeigt prototypisch den Total Reward-Ansatz, wie er von der Hay Group angewandt wird. Monetäre Reward-Bestandteile setzen sich hierbei zusammen aus dem Grundgehalt (Base Cash), der variablen kurzfristigen Vergütung (Short Term Variable, z.B. Boni) sowie den so genannten Long Term Incentives (LTI, z.B. Aktienoptionen). Hinzu kommen Nebenleistungen (Benefits) wie z.B. Betriebliche Altersvorsorge, Dienstwagen, etc. Diese monetären Reward-Bestandteile ermöglichen die *extrinsische* Motivation von Mitarbeitern. Bedeutsam sind zusätzlich zu diesen materiellen Faktoren nichtmaterielle Faktoren, die oftmals einen wesentlichen Anteil an dem ausmachen, was ein Mitarbeiter als Belohnung seiner Arbeit erhält. Die emotionale Identifikation mit der eigenen Tätigkeit, mit den Zielen der Organisation, mit einer Marke etc. lässt sich unter dem Begriff der *intrinsischen* Motivation fassen. Für viele Mitarbeiter einer NPO spielen diese Komponenten eine größere Rolle als die monetäre Vergütung. Der hohe Anteil dieser emotionalen Komponente kann deshalb auch die oftmals niedrigen Vergütungshöhen im Sinne des „Total Reward“ aufwiegen.

Führungskräfte in NPOs müssen für ein effektives Performance Management insbesondere die intrinsische, emotionale Motivation ihrer Mitarbeiter wecken. Die

materiellen Reward-Komponenten müssen dabei jedoch – wie in einer FPO auch – in ein sinnvolles Verhältnis gebracht werden, das die jeweilige Funktion, die individuelle Leistung sowie die Möglichkeiten und Ziele der Organisation als Ganzes widerspiegelt.

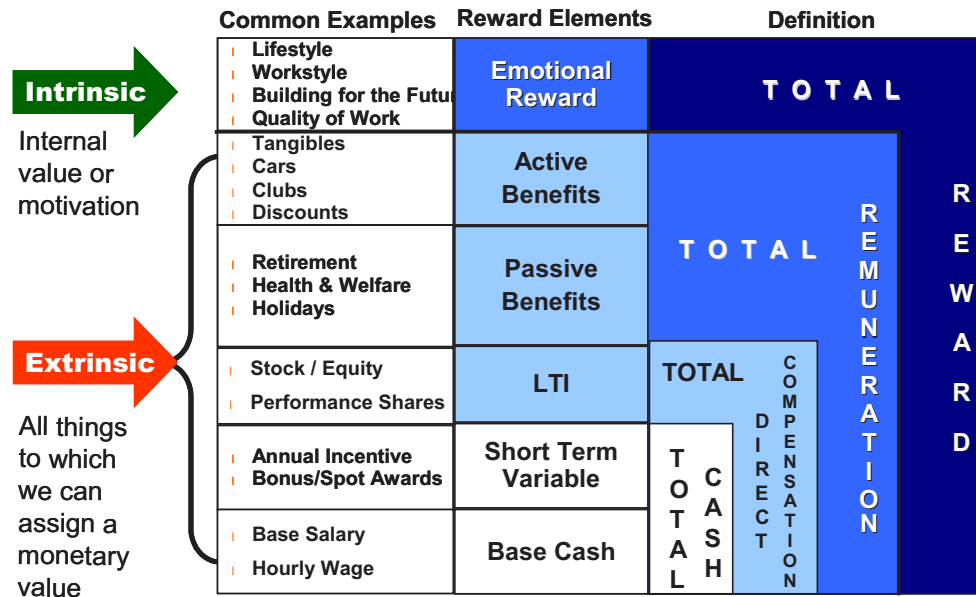


Abb. 1: Der Total Reward Ansatz mit der Differenzierung in extrinsische und intrinsische Komponenten (Quelle: Hay Group 2007)

### Differenzierung von Vergütungssystemen

Brandl et al. schlagen eine dreifache Differenzierung und Entwicklungssystematik von Vergütungssystemen vor. Demnach sind Personen-, Funktions- und Leistungsorientierte Systeme zu unterscheiden. Eine Differenzierung nach diesen Kriterien ist unserer Ansicht nach kritisch zu sehen. Natürlich spielen in jedem Vergütungssystem Aspekte der Person, der Funktion sowie der individuellen Leistung eine Rolle. Diese Kriterien müssen sich jedoch nicht gegenseitig ausschließen. Eine Vergütungsentscheidung beispielsweise, die sich vorwiegend an der Person orientiert, bezieht ganz wesentlich Aspekte der individuellen Leistung mit ein.

Uns scheint deshalb eine Differenzierung von Vergütungssystemen sinnvoller, wie sie etwa von der OECD vorgenommen wird (OECD 2005, 164 ff). Hier wird zwischen „career-based“ und „position-based“ Systemen unterschieden.

*Career-based:* Es überwiegen Karrieremodelle, die sich über das gesamte Erwerbsalter strecken und die von spezifischen Eingangsvoraussetzungen sowie dem Seniori-

tätsprinzip geprägt sind. Individuelle Faktoren, wie z.B. Leistung, spielen allenfalls eine untergeordnete Rolle. Dies ist das klassische Modell für Organisationen des öffentlichen Sektors auf dem europäischen Kontinent.

*Position-based:* Personen werden spezifisch für eine bestimmte Funktion ausgewählt und entsprechend vergütet. Für die Vergütung ist der Inhalt der Funktion sowie individuelle Faktoren (z.B. Leistung) entscheidend. Das Senioritätsprinzip spielt allenfalls eine untergeordnete Rolle. Dieses System ist typisch für größere Organisationen aus der Privatwirtschaft oder öffentliche Organisationen aus dem angelsächsischen Raum.

Im öffentlichen Sektor, der einen wesentlichen Teil der NPOs ausmacht, ist hierbei ein klarer Trend von den klassischen career-based Systemen hin zu position-based Systemen auszumachen. Dies ist im Gesamtzusammenhang mit der zunehmenden betriebswirtschaftlichen Orientierung des öffentlichen Sektors und dem Rückzug des Staates aus ehemals hoheitlichen Verantwortungsbereichen zu sehen. Die von Brandl et al. beschriebene zunehmende Leistungsorientierung in NPOs ist demnach weniger die Folge aus dem Wachstum und dem Entwicklungsprozess einer individuellen NPO, als vielmehr die Folge eines allgemeinen Trends.

So haben in Österreich nach dem Bund unter anderem die Bundesländer Niederösterreich, Oberösterreich und Steiermark in den letzten 5 Jahren ihre Vergütungssysteme von Career-based zu Position-based Systemen verändert. Da dieser Schritt signifikant ist und die Organisationen vor völlig neue Denkweisen stellte, haben die genannten Bundesländer im ersten Schritt aber darauf verzichtet, die Grundgehälter als auch die Gesamtvergütung leistungsorientiert zu gestalten.

### **Funktionsorientierte Vergütungssysteme**

Vergütungssysteme, die sich an den Kriterien einer Funktion (bzw. einer konkreten Stelle) orientieren, werden von Brandl et al. als Übergang zwischen Personen- und Leistungszentrierten Systemen beschrieben. Diese Differenzierung ist, wie bereits angeführt, problematisch. Funktionsorientierte Systeme können jedoch den Rahmen für eine anforderungsgerechte, marktgerechte und leistungsgerechte Vergütung bilden. Wenn die funktionsorientierte Systematik zudem nach einheitlichen und allgemein anerkannten Kriterien aufgebaut ist, ist der Idealzustand eines „position-based“ Systems erreicht.

Wie von Brandl et al. angesprochen, verwenden viele Unternehmen aus der Privatwirtschaft, aber auch Nonprofit-Organisationen, zur Differenzierung von Funktionen die Hay Stellenwert-Profil-Methode (in Österreich u.a. die Bundesrepublik, Länder Niederösterreich, Oberösterreich, Steiermark). Sie ist seit über 60 Jahren eingeführt und weltweit standardisiert. Nach dieser Methode werden Stellen in einem Unternehmen mit Punktwerten nach festgelegten Kriterien analytisch bewertet. Grundsätzlich werden drei Dimensionen unterschieden:

*Wissen* ist die Summe jeder Art von Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen – wie auch immer erworben –, die zur Erbringung der von der Stelle geforderten Standardleistungen benötigt werden.

Mit *Denkleistung* wird das Ausmaß an selbstständigem Denken bezeichnet, das in einer Funktion zum Identifizieren, Analysieren und Lösen von Problemen und zum Bewerten und Begründen von Problemlösungen benötigt wird.

Die dritte Dimension ist die *Verantwortung* der Stelle für Handlungen und ihre Folgen, insbesondere die Auswirkungen der Stelle auf Endergebnisse der Organisationseinheit (z.B. Umsatz).

Eine funktionsbezogene Bewertung von Stellen nach solchen einheitlichen Kriterien ermöglicht die interne und externe Vergleichbarkeit von Stellen. Dabei schließt ein Vergütungssystem, das auf Basis von bewerteten Funktionen entwickelt wurde, die Einbeziehung von Personenmerkmalen und Leistungsbestandteilen nicht aus – sie erleichtert diese sogar. Vielfach werden in Unternehmen Funktions- bzw. Tarifgruppen gebildet, die sich aus der rein funktionsbezogenen Wertigkeit von Stellen ergeben. Eine individuelle Differenzierung – sei sie nach leistungsbezogenen Merkmalen oder nach personenbezogenen Merkmalen wie der Dauer der Betriebszugehörigkeit – wird durch die Festlegung von Gehaltsbandbreiten oder Gehaltspotenzialen pro Funktionsgruppe/Tarifgruppe ermöglicht. Dadurch kann sowohl der Grundgehalt als auch die eventuell vorhandene variable Vergütung leistungsorientiert festgelegt werden.

Die Tatsache, dass variable Gehaltsbestandteile tendenziell leistungsorientiert festgelegt werden, ist allgemein bekannt – mit der variablen Vergütung wird eine einmal in einem festgelegten Zeitraum erbrachte Leistung eines Mitarbeiters honoriert. Aber auch Grundgehälter lassen sich bei gleicher Funktionswertigkeit leistungsorientiert differenzieren, wobei hier die Leistungshöhe und -konstanz der Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum zur Differenzierung herangezogen werden können. Grundgehälter müssen sich nicht immer am Senioritätsprinzip orientieren.

Die Darstellung von Brandl et al., wonach funktionszentrierte Systeme nach wie vor am Senioritätsprinzip (S. 353) orientiert seien, entspricht nicht der Realität in den meisten Organisationen. Für NPOs mag hier heute noch etwas anderes gelten. Dies liegt jedoch weniger an der zugrunde liegenden Systematik des Gehaltssystems, als vielmehr an der vergütungspolitischen Geschichte und an der grundlegend anderen Mentalität im Vergleich zu am Gewinn orientierten Unternehmen. Vielfach stehen Nonprofit-Organisationen dem öffentlichen Bereich nahe oder orientieren sich zumindest im deutschsprachigen Raum an diesem. Der beschriebene Wandel in der Gehalts- und Karrieresystematik (career-based zu position-based) wird in allen NPOs zunehmen. Die von Brandl et al. beschriebene Mentalität der Bewährungsaufstiege etc. zeigt, dass dieser Wandel noch lange nicht abgeschlossen ist.

Die Neugestaltung von Vergütungssystemen in NPOs muss, wie bereits heute schon, auch in der Zukunft sowohl die aktuelle generelle und finanzielle Situation als auch die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Organisation berücksichtigen. Die konzeptionelle Entwicklung eines funktions- und leistungsorientierten Vergütungssystems für Grundgehalt und variable Bezüge ist von Vergütungsspezialisten schnell vollzogen, aber die Implementierung gestaltet sich normalerweise sehr schwierig. Insbesondere ist es notwendig, sich mit der Position, Haltung und Rolle der Führungskräfte in der Implementierungsphase und danach auseinanderzusetzen. Sie sind später die, die mit dem neuen System arbeiten müssen und Mitarbeitern erläutern sol-

len, weshalb ihre Gehälter unterschiedlich sind. Manche Führungskräfte in NPOs scheuen heute noch dieses Gespräch.

### **Fazit**

Wie gewinnorientierte Unternehmen stehen Nonprofit-Organisationen vor der ständigen Herausforderung, ihre gesetzten Ziele zu erreichen. Dazu bedürfen auch NPOs eines anforderungsgerechten Performance Managements, das die Mitarbeiter motiviert und sie im Sinne der Gesamtorganisation denken und handeln lässt. Diese Notwendigkeit wird von NPOs zunehmend erkannt. Die Transformation hin zu einer breiteren Anwendung von Management-Methoden aus der Privatwirtschaft steht dabei erst am Anfang. Mittel- bis langfristig sind auch die Nonprofit-Organisationen gezwungen, die Professionalisierung des Personalmanagements voranzutreiben, um ihre Ziele mit den zur Verfügung stehenden und zum Teil geringen Ressourcen zu erreichen.

Das Thema Vergütung wird bei der Professionalisierung des Personalmanagements eine gewichtige Rolle spielen. Dabei werden NPOs auch in Zukunft ganz wesentlich auf die „intrinsische“, emotionale Motivation ihrer Mitarbeiter bauen müssen. Der kritische Erfolgsfaktor für die Leistung bleibt das Engagement der Mitarbeiter. Auch wenn dadurch die externe Marktfähigkeit von Gehältern eine geringere Rolle spielt als in anderen Organisationen, so bleibt doch die „interne Leistungsgerechtigkeit“ ein wichtiges Thema. Eine standardisierte funktionsbasierte Systematik kann dabei die Grundlage für eine anforderungsgerechte Differenzierung bilden. Die erfolgreiche Einführung leistungsorientierter Vergütungsansätze im Grundgehalt als auch bei der variablen Vergütung wird aber stark vom Führungsverständnis und den Führungskräften abhängen.

### **Literatur**

- Brandl J./Güttel W. H./Konlechner S./Beisheim M./von Eckardstein D./Elšik W. (2006): Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen in Nonprofit-Organisationen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 20(4), 343-361.
- Hartle F. (1995): How to re-engineer your performance management process. London: Kogan Page.
- Kieser A. (2005): Wissenschaft und Beratung. 2. Aufl., Heidelberg: Universitätsverlag C. Winter.
- OECD (2005): Modernising Government: The Way Forward. Paris: OECD.
- Vahs D. (2005): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.