

Jürgen Weibler\*

## ZfP-Diskurs:

### Vergütungssysteme in Nonprofit-Organisationen

Fragen zu Vergütungssystemen sind wieder en vogue. Unfreiwillig angeregt wurde die gesamte Debatte durch die Höhe der Top-Manager-Gehälter, die den Medien genug Stoff bot, um grundsätzliche Punkte in diesem Zusammenhang zu beleuchten. Unfreiwillig wurden sogleich auch, unabweisbar, Fragen der Unternehmens- wie Individualethik aufgeworfen. Diese Diskussion fällt in eine Zeit, wo durch die andauernde globale weltwirtschaftliche und lokale gesellschaftliche Neuordnung Orientierung und Gerechtigkeit zu Leitthemen werden.

Die Ökonomisierung, die Antriebsfeder der angesprochenen Neuordnung schlechthin, tangiert tendenziell *alle* Lebensbereiche und macht demzufolge vor Nonprofit-Organisationen (NPO) nicht halt. Eine naheliegenderweise sofort auch die NPO einholende Problematik ist die der Vergütung ihrer hauptamtlichen Mitglieder. Über die durchaus brüchige Kette Ökonomisierung – Vergütung – Leistung – tauchen Alternativen zur bisherigen Praxis auf, die, wenn auch nicht einheitlich, doch bislang markante Unterschiede zu den ebenfalls in dieser Hinsicht divergierenden Forprofit-Organisationen aufweisen. Brandl et al. (2006) haben hier ja kürzlich einiges zu den Ausformungen gesagt.

Was wir benötigen sind in der Tat, wie dort gezeigt, *empirische* Zugänge, die die Gegebenheiten Vorort einfangen, damit wir überhaupt wissen, worüber wir reden. Hier besteht noch allerhand Beschreibungsbedarf. So ist es zweifelsfrei sinnvoll, durch die nachfolgenden Diskursbeiträge an diesem Punkt weiter anzusetzen. Urs Jäger und Timon Beyes, lokalisiert am Center for Social Enterprise der Universität St. Gallen, liefern hierfür zusätzliche Einsichten. Sie verweisen dabei auf die bisher gegenüber Forprofit-Organisationen unterschiedliche Operationslogik zahlreicher NPO und verdeutlichen die hieraus erwachsenden spezifischen Herausforderungen für das Management. Skepsis hinsichtlich einer zunehmend leistungsorientierten Vergütung wird formuliert, nicht zuletzt, weil die Leistungs- oder Erfolgsmessung Resultat eines relationalen Aushandlungsprozesses sei.

Hier setzt auch Ulrich Drost von der HayGroup in Frankfurt am Main an, wenngleich mit differierender Gewichtung. Seine breiten Erfahrungen erlauben nicht nur einen gleichermaßen kompakten wie differenzierten Einblick in die gegenwärtige Vergütungspraxis von NPO, sondern sprechen auf Basis eines dezidierten Performance Management-Verständnisses die grundlegenden Systematiken und Bewertungsdimensionen einer Vergütungspolitik pointiert an. Seine Einschätzungen und Schlussfolgerungen, die abschließend eine Verbindungslinie zum Personalmanagement insgesamt aufweisen, geben diesem Diskurs eine erneut eigenständige Note.

---

\* Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalführung und Organisation, FernUniversität in Hagen, Profilst. 8, D – 58084 Hagen. E-mail: juergen.weibler@fernuni-hagen.de.

Nach der Lektüre aller Texte sollte deutlich werden, dass die Veränderungen in den NPO eine gesellschaftliche wie betriebswirtschaftliche Dimension haben. Beides gleichzeitig zu denken ist die Aufgabe für alle, die um ihre erfolgreiche Zukunft bemüht sind.

**Literatur:**

Brandl, J. et al. (2006): Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 20(4), 356-374.