

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).