

Julia Brandl, Wolfgang H. Güttel, Stefan Konlechner,
Dudo von Eckardstein, Margret Beisheim, Wolfgang Elsik

Performance Management in Nonprofit-Organisationen – Eine Replik zum Praktiker-Kommentar von Ulrich Drost

Eine intensive Diskussion mit Managementpraktikern aus wissenschaftlicher und wirtschaft-praktischer Perspektive sollte Grundlage der Wissensentwicklung in angewandten Wissenschaften wie der Betriebswirtschaftslehre oder Managementforschung sein, bietet sie doch die Chance, zur weiteren Klärung und zur Ausräumung von Missverständnissen beizutragen, die u.E. dem Kommentar von Drost (2007, 70-75) zugrunde liegen.

Drost bemängelt an unserem Beitrag die relative Praxisferne und die geringe statistische Aussagekraft unserer Daten. Ersteres ist eine Kritik, die uns als Theoretiker grundsätzlich nicht sonderlich trifft, da wir mit unserem Beitrag keine unmittelbar umsetzbaren Anwendungsempfehlungen präsentieren, sondern ein Erklärungsmodell; die zweite Kritik halten wir inhaltlich nicht für berechtigt, konstatieren hier beim Autor vielmehr eine gewisse Wissenschaftsferne: So argumentiert z.B. Siggelkow in der aktuellen Ausgabe des renommierten Journals der empirischen Managementforschung (Siggelkow, 2007, S. 20-24), dass qualitative empirische Arbeiten selbst mit einer einzigen Fallstudie wertvollere Erkenntnisse liefern können als breite quantitative Studien, wenn als Ziel nicht eine statistische Generalisierung, sondern die Erklärung eines spezifischen Phänomens im Vordergrund steht. Letzteres war unser Bestreben. Im Gegensatz zu quantitativen Studien arbeiteten wir zur Modellbildung tatsächlich intensiv mit Praktikern (Führungskräften, die für die Gestaltung von Vergütungssystemen verantwortlich sind) zusammen. Diese Bezugnahme auf die in der NPO-Praxis relevanten Aspekte ist gerade die Stärke unserer Vorgehensweise wie auch der Grounded Theory als verwendeter Methodik. Drosts Darstellung des bekannten Hay-Vergütungskonzepts lässt hingegen jegliche Belege vermissen, inwieweit es die *Praxis von NPOs* widerspiegelt. Der von ihm angeführte Verweis auf eine unspezifizierte „Erfahrung“ der HayGroup kann hier nicht überzeugen. Selbst präsentiert Drost keinerlei empirische Belege dafür, inwieweit seine Überlegungen in NPO umgesetzt werden. Glaser/Strauss (1967) würden das Hay-Konzept daher als spekulativ bezeichnen. Dies gilt auch für die Differenzierung von Vergütungsmodellen auf Basis der OECD, auf welche Drost verweist, ohne zu deren Bedeutung für NPOs etwas auszusagen.

Die von Drost gebrachte Fallbeschreibung von öffentlichen Verwaltungen macht zudem deutlich, dass sein NPO-Begriff bestensfalls als Sammelbegriff für alle Nicht-For-Profit-Organisationen dient. In den uns bekannten Klassifizierungen (z.B. Badelt 2002) von Wirtschaftssektoren werden Nonprofit-Organisationen und Öffentlicher Sektor stets getrennt; der Öffentliche Sektor macht also keinesfalls einen wesentlichen Teil von NPOs aus, wie von Drost behauptet, sondern stellt einen eigenständigen Sektor dar. Drost führt keine Belege für die Ähnlichkeit beider Sektoren an. Wir können allenfalls vermuten, woher seine Zusammenfassung der Sektoren herrührt: Häufig integrieren Unternehmensberater Nonprofit Sektor und Öffentlichen Sektor organisato-

risch in einem *Geschäftsbereich*. Dies mag aus manchen Gründen zweckmäßig sein, heißt aber nicht, dass zwischen diesen Sektoren eine Vergleichbarkeit hinsichtlich der Entwicklungsdynamik ihrer Vergütungssysteme besteht oder hergestellt werden sollte.

Unsere Studie trifft definitiv keine Aussage über die öffentliche Verwaltung. Die Implementierung von „position-based“ Systemen (die unreflektiert und ohne argumentative Untermauerung als „Idealzustand“ bezeichnet werden) in Bund und einigen Ländern Österreichs erlaubt daher nicht, auf Nonprofit-Organisationen zu schließen. Am Rande sei bemerkt, dass z.B. in der österreichischen Finanzverwaltung ein variabler Gehaltsanteil als Pämie von gerade einmal 3,5 % der gesamten Vergütungssumme eingeführt wurde und vorgesehen ist, dass nur 30 % der Vergütungsempfänger diese Prämie bekommen dürfen. Offenbar trifft aber nach Drost selbst auf den Staat zu, was wir in Brandl et al. (2006) und Brandl/Güttel (2007) für NPOs konstatierten: „Da dieser Schritt (die Einführung eines neuen Vergütungssystems in österreichischen Landesverwaltungen, Anm. der Verfasser) 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“ (Drost 2007, 73). Genau diese Tatsache, dass NPOs auf leistungsorientierte Komponenten in ihren Vergütungssystemen verzichten, ist Gegenstand unserer Arbeiten, und Drost liefert hier – offensichtlich unabsichtlich – aus einem anderen Sektor einen Beleg, wie schwierig es für Organisationen ist, Veränderungen im Vergütungssystem in Richtung Pay for Performance vorzunehmen.

In den von Drost erwähnten Körperschaften (Bund, Länder) spielt intrinsische Motivation mit Sicherheit eine vollkommen andere Rolle als in den (religiösen, karitativen und politischen) NPOs unseres Samples. Die ehemaligen Berater aus unserem Autorenteam können allerdings berichten, dass Nonprofit-Organisationen es nicht schätzen, wenn Berater ihre Anliegen mit denen von Organisationen anderer Sektoren gleichsetzen oder fertige Konzepte aus der Schublade ziehen, die ihren spezifischen Problemlagen nicht gerecht werden. Diesen Eindruck erweckt hat insbesondere die allgemeine Darstellung des Hay-Konzepts, in welchem unter anderem Aktienoptionen genannt werden, ohne auf Einschränkungen hinzuweisen. (Denkt Drost hier an „Non-Profit“-Aktiengesellschaften? Eine Kommentierung von Vertretern von Nonprofit-Organisationen zu dieser Thematik einzuholen, wäre sicherlich spannend.) Auch die englische Sprachverwendung bezüglich der nicht materiellen Komponenten des Hay-Konzepts kann nicht verschleiern, dass es sich hierbei (Lifestyle, Workstyle, Building for the Future, Quality of Work) um Leerformeln angesichts der empirischen Kenntnisse über die Motivationslage in NPOs handelt. Befremdlich erscheint auch sein kritisch gemeinter Hinweis auf unsere überwiegend deutschsprachige Terminologie (diese sei „in der Wirklichkeit von Organisationen meist angelsächsisch geprägt“, weshalb ihm unsere „Ergebnisse nur bedingt verwertbar und in ihren Ergebnissen reliabel“ erscheinen, S. 70).

Drost erwähnt zwar die zentrale Rolle der intrinsischen Motivation für Nonprofit-Organisationen, geht aber nicht auf die empirisch gut erforschten Spezifika von Nonprofit-Organisationen ein, denn hier wird gezeigt, dass extrinsische Motivation eher einen untergeordneten Stellenwert einnimmt. In Brandl/Güttel (2007) wird deshalb empirisch erläutert, weshalb NPOs auf eine leistungsorientierte Vergütung (durch

Pay for Performance) verzichten und stattdessen funktionale Äquivalente (z.B. Freiraum, Bonifikationen) entwickeln, um wahrnehmbare Leistungsunterschiede zu kompensieren.

Drost (2007, 74) äußert weiters „Die Darstellung von Brandl et al., wonach funktionszentrierte Systeme nach wie vor am Senioritätsprinzip (S. 353)“ (ungenau zitiert, unser Beitrag beginnt überhaupt erst auf S. 356, Anm. der Verfasser) „orientiert seien, entspricht nicht der Realität in den meisten Organisationen. Für NPOs mag hier heute noch etwas anderes gelten.“ Letzteres ist wiederum unser Punkt.

Fazit: Der Autor stellt in einem mit „Performance-Management in Nonprofit-Organisationen“ überschriebenen Kommentar zu unserem Beitrag im Wesentlichen nur in genereller Weise das Hay-Vergütungskonzept dar und erfasst damit nur partiell sein selbstgestelltes Thema. Er unterzieht sich kaum der Mühe, die Zielsetzung unseres Beitrags, die verwendete Methode und die Art des Samples zur Kenntnis zu nehmen, so dass seine Kritik angesichts unzutreffender Prämissen, aber auch aufgrund seines durch die staatliche Verwaltung dominierten NPO-Begriffs ins Leere läuft. Auf der Basis von Beratungserfahrungen bei der Veränderung von herkömmlichen Vergütungssystemen im staatlichen Bereich äußert er Empfehlungen für NPOs. Er unterlässt es, seine Erfahrung, dass auch im staatlichen Bereich viel Zurückhaltung gegenüber der Einführung von Leistungskomponenten besteht, zu reflektieren und verfehlt auch damit ein Phänomen, das in unserer Studie einen besonderen Stellenwert einnimmt.

Literatur

- Badelt, C. (2002): Zielsetzungen und Inhalte des Handbuchs der Nonprofit Organisation. In: Badelt, C. (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management. 3. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 3-18.
- Brandl, J./Güttel, W. (2007): Organizational Antecedents of Pay for Performance Systems in Nonprofit Organizations. In: *Voluntas*, in Druck.
- Brandl, J./Güttel, W./Konlechner, S./Beisheim, M./ Eckardstein, D. v./Elsik, W. (2006): Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen in Nonprofit-Organisationen. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 20(4), 343-361.
- Drost, U. (2007) Performance Management in Nonprofit-Organisationen. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 21(1), 70-75.
- Frey, B./Osterloh, M. (1997): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. In: *Die Betriebswirtschaft*, 57, 307-321.
- Glaser, B. G./Strauss, A. L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, de Gruyter, New York.
- Siggelkow, N. (2007): Persuasion with Case Studies. In: *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.