

Human Resources

Leistungsorientierte Mitarbeitervergütung in NPO

Gerhard V. Krönes

Nach ihrem Siegeszug in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen hat die leistungsorientierte Mitarbeitervergütung den öffentlichen Dienst erfasst und begehrt nun auch Einlass in private NPO. Allerdings ist ihr Einsatz an die Erfüllung von einigen Bedingungen gebunden. Im folgenden Beitrag werden zunächst Voraussetzungen dargestellt, die generell, also betriebstyp-unabhängig gelten. Danach werden weitere Bedingungen herausgearbeitet, die – den Spezifika von NPO entsprechend – erfüllt sein müssen, damit die Bezahlung von Mitarbeitenden an deren Leistung ausgerichtet werden kann.

Betriebe können nach ihren dominanten Oberzielen¹ unterschieden werden: Bei Profit-Organisationen steht das Formalziel Rentabilität im Vordergrund. NPO sind dagegen primär auf Sachziele wie etwa Sozialfürsorge, Umweltschutz, Sport- und Kulturförderung fokussiert. Daneben existieren beschränkt erwerbswirtschaftliche sowie Transformations-Organisationen, die wegen annähernder Gleichrangigkeit von Sach- und Formalzielen nicht eindeutig den Profit- oder Nonprofit-Organisationen zugeordnet werden können. Die Heterogenität der Betriebe im Nonprofit-Sektor ist so gross, dass eine weitere Unterscheidung nach dem Kriterium der Trägerschaft zweckmässig ist. Danach existieren öffentliche NPO (öffentliche Verwaltungen, öffentliche Unternehmen) und private NPO (z.B. Vereine, Verbände, Parteien, Kirchen). Die folgenden Überlegungen konzentrieren sich auf letztere.

Ursachen der Aktualität leistungsorientierter Mitarbeitervergütung

Ein wichtiges, aber nur selten freimütig bekanntes Motiv zielt auf eine Reduzierung der Personalkosten und Variabilisierung fixer Kosten ab. Zum Teil sind

auch aktuelle und potenzielle Mitarbeiter aus Gerechtigkeitserwägungen an leistungsorientierter Bezahlung interessiert. In dem Masse, in dem diese Haltung verbreitet ist, verschaffen Betriebe sich einen Vorteil im Hinblick auf Personalgewinnung und -bindung, wenn ihr Entgeltsystem leistungsorientiert ausgestaltet ist, vorausgesetzt, eine progressive Besteuerung macht ihnen keinen Strich durch die Rechnung. Ein weiteres Motiv für eine leistungsorientierte Vergütung hat eine organisatorische Wurzel: Im Zuge der Abflachung von Hierarchien (lean management) reduzieren sich Aufstiegsanreize², die durch Lohnanreize ersetzt werden könnten. Auch ein weithin verschärfter Wettbewerb gibt Anlass, sich dem Thema Leistungslohn zuzuwenden; er hat nicht nur kostenwirtschaftliche Konsequenzen, sondern verlangt auch eine bessere Ausnutzung des Produktionsfaktors «lebendige Arbeit»³. Dies gilt umso mehr, als eine Gallup-Umfrage⁴ zutage förderte, dass 69 % der Beschäftigten in Deutschland nicht engagiert sind. 16 % sind sogar aktiv nicht engagiert, was das Risiko der Sabotage inkludiert. Nur 15 % sind engagiert und stellen damit die tragende Säule für das Funktionieren von Betrieben dar. Die genannten Anteile sind Durchschnittswerte; vermutlich gibt es Unterschiede zwischen Branchen, wohl noch mehr aber zwischen verschiedenen Oberziel-Betriebstypen (erwerbswirtschaftliche, öffentliche und private nicht-erwerbswirtschaftliche). Leider ist eine solche Differenzierung zumindest nicht publiziert. Aber auch ohne sie bieten die ernüchternden Befragungsergebnisse Anlass, auf Abhilfe zu sinnen. Für den privaten Nonprofit-Sektor ist zudem im Hinblick auf die Mitarbeitervergütung von Belang, dass sich die öffentliche Verwaltung im Umbruch befindet und dem New Public Management⁵ folgt, das u.a. auf eine Stärkung des Wettbewerbs setzt. Die Berücksichtigung von

Leistung in der Mitarbeitervergütung ist ein Ausfluss dieses Wettbewerbsdenkens. Da NPO, insbesondere caritativ-diakonische Einrichtungen, in vielfältigen Kontrakt- und damit Abhängigkeitsbeziehungen zur öffentlichen Hand stehen und ökonomische Problemlagen beider Sektoren einander ähneln, verwundert es nicht, dass das Gedankengut des New Public Management auf den privaten Nonprofit-Sektor abfärbt. Schliesslich mag das Thema Leistungslohn auch eine Modeerscheinung sein.

Orientierungsgrössen der Entgeltadäquanz

Bevor nun daran gegangen werden kann, Voraussetzungen für den Einsatz von Leistungslohn zu erarbeiten, sei kurz referiert, welche Orientierungsgrössen ausser Leistungen Unternehmen auf der Suche nach adäquaten Löhnen noch zur Verfügung stehen.⁶

- ◆ Um qualifizierte Kräfte gewinnen zu können, müssen Löhne arbeitsmarktgerecht sein.⁷ Zugleich sollen sie aber auch volkswirtschaftlich tragfähig sein.
- ◆ Eine wohldosierte entgeltpolitische Orientierung an Qualifikationen kommt insbesondere als Stimulans der Bereitschaft zur Fortbildung in Betracht.⁸
- ◆ Die wichtigste Rolle bei der Entgeltbemessung spielen bislang die Stellenanforderungen, die mittels analytischer und summarischer Arbeitsplatzbewertung formuliert werden.⁹
- ◆ Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Vergütungshöhe an den erzielten Erfolgen ganzer Betriebe oder einzelner organisatorischer Teileinheiten zu orientieren.
- ◆ Zur Grundlage der Entgeltbemessung kann daneben die Loyalität (Treue) von Mitarbeitern gemacht werden. So werden Betriebszugehörigkeitsdauer, unter Umständen auch geringe Absenz- bzw. hohe Präsenzzraten honoriert.
- ◆ Vor allem im öffentlichen Dienst und diesem insoweit nachempfundenen Kirchen und caritativ-diakonischen Diensten spielen soziale Aspekte eine wichtige Rolle bei der Lohnfindung; Familienstand und Kinderzahl sind entgeltrelevant.

Bei Beamten gilt das Alimentationsprinzip, das die Eignung des Gehalts zur Bestreitung des Lebensunterhalts postuliert.

Die genannten Orientierungsgrössen können einzeln oder kombiniert angewandt werden.

Grundformen leistungsorientierter Mitarbeitervergütung

Alle Formen leistungsorientierter Vergütung gehen von einem leistungsunabhängigen Grundgehalt und Leistungszulagen aus. Verschiedentlich anzutreffende Empfehlungen im Hinblick auf den Anteil der Grundvergütung am Gesamtgehalt¹⁰ lassen sich kaum begründen und sind wegen des variablen Charakters des leistungsabhängigen Teils ohnehin allenfalls als Intervall oder als Durchschnittswert anzugeben. Im Folgenden seien vier direkt oder indirekt an der Mitarbeiterleistung orientierte Vergütungsformen¹¹ unterschieden:

1. Mit Hilfe genereller Regelungen ermittelte Leistungsvergütung liegt insbesondere bei Prämienlöhnen vor, vor allem bei Mengenprämien, die unter der Bezeichnung Akkordlohn bekannter sind.
2. Dort, wo operationale Arbeitsziele formuliert werden, können Zielerreichungsquoten eine Grundlage für die Entgeltbemessung bilden.¹²
3. Alternativ dazu kann sich die Leistungsvergütung an Leistungsbeurteilungen orientieren.¹³
4. Die Vergütungsbemessung nach Erfolg(en) und Erfolgsbeteiligungen bringt Löhne in Abhängigkeit von Erfolgen organisatorischer Teileinheiten oder ganzer Betriebe; insofern abstrahiert sie von individuellen Leistungen und stellt auf kollektive Leistungen ab.

Generell-funktionale Voraussetzungen

Unabhängig von der gewählten Form leistungsorientierter Mitarbeitervergütung gelten für ihre Funktionstüchtigkeit folgende Voraussetzungen:

1. Finanzielle Aspekte müssen für Mitarbeiter hinreichend wichtig sein.¹⁴ Hat man den homo oeconomicus, das Menschenbild der traditionellen ökonomischen Theorie, vor Augen, so ist die Annahme überaus plausibel, Chancen der Ein-

kommensverbesserung durch Mehrleistung würden gerne und reichlich zu nutzen versucht.¹⁵ Tatsächlich hegen Beschäftigte aber keineswegs durchweg Maximierungsziele im Hinblick auf ihre Arbeitseinkünfte, sondern vielfach «nur» Satisfaktionsziele. Das heisst: Sie sind mit der Erfüllung eines bestimmten Anspruchsniveaus zufrieden und verfolgen im übrigen andere, etwa Geselligkeits- oder Selbstentfaltungsziele, die neben das (beschränkte) Einkommensziel treten.¹⁶

2. Mitarbeiter müssen die Möglichkeit haben, Leistung durch eigene Anstrengung zu verbessern bzw. zu vermehren.¹⁷ Sonst gerät eine leistungsorientierte Vergütung zur Farce.
3. Zugleich muss die auf das Engagement von Mitarbeitern beruhende Leistungsverbesserung messbar und damit in fairer Weise beurteilbar sein.¹⁸ Dieses Kriterium ist in Anbetracht der Komplexität und daher häufig äusserst mangelhaften Messbarkeit beruflicher Leistungen besonders brisant.
4. Möglichkeiten der Lohnsteigerung durch verbesserte Leistung müssen in der Wahrnehmung von Mitarbeitern transparent sein.¹⁹ Zusatzmühe und Zusatzentlohnung haben aus Mitarbeitersicht in angemessener Relation zueinander zu stehen.²⁰
5. Aus Arbeitgebersicht ist zu fordern, dass die bewertete Leistungsverbesserung mindestens so gross ist wie die leistungsorientierte Vergütung.²¹

Neben den formübergreifenden Voraussetzungen existieren spezifische für jede der vier Formen leistungsorientierter Vergütung. Für generelle Regelungen müssen die Arbeitsinhalte gut strukturierbar sein und sich Arbeitsgänge häufig wiederholen. Sofern Prämien für Mengen je Zeiteinheit vorgesehen sind, darf die Arbeitsgeschwindigkeit nicht qualitätsrelevant sein. Ansonsten ist die Erfüllung qualitativer Ansprüche zur Nebenbedingung für Mengenprämien zu machen. Auch darf eine prämienträchtige Arbeitsgeschwindigkeit nicht zu Lasten der Sicherheit von Mitarbeitern gehen. Schliesslich müssen bei Gruppenleistungen individuelle Anteile identifiziert werden können, um Trittbrettfahrern den Boden zu entziehen.

Wird die Erreichung von Zielen zum Massstab leistungsorientierter Vergütung gemacht, so ist auf eine



partizipative Genese²² präziser, realitätsnaher und flexibler Ziele Wert zu legen. Ziele müssen in ihren quantitativen und qualitativen Komponenten formuliert werden.²³ Bei der Würdigung des Ausmasses, in dem Ziele einer Referenzperiode erreicht wurden, ist sowohl die meist vorliegende Multikausalität von Zielerreichung und -verfehlung als auch eine mögliche Periodenverschiedenheit von Anstrengung und Zielerreichung in geeigneter Weise zu berücksichtigen.

Einer Beurteilung sind alle leistungsrelevanten Aktivitäten zugrunde zu legen. Wegen der grossen Bedeutung von Beurteilungen für den Beurteilten²⁴ sowie wegen möglicher Beurteilungsfehler sollte ein möglichst objektives Gesamturteil angestrebt werden, das sich aus der Kombination von Teilmurteilen des zu beurteilenden Mitarbeiters selbst, seines Vorgesetzten, ggf. seiner Untergebenen, seiner Kollegen sowie ggf. von Kunden bzw. Klienten und Lieferanten ergibt (360-Grad-Feedback-Verfahren)²⁵. Weiter müssen wesentliche Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, unter denen die zu beurteilenden Leistungen entstanden sind. Die Beurteilungskriterien sind offen zu legen. Schliesslich ist

unverzichtbar, dass Beurteilende die zu Beurteilenden in ihrem Leistungsverhalten beobachten können und hinreichend kompetent sind.

Werden Erfolge organisatorischer Teileinheiten oder ganzer Betriebe für eine quasi-leistungsorientierte Vergütung zum Massstab erkoren, so müssen zunächst die Ziele klar sein. Erfolge stellen das Ausmass der Zielerreichung dar. Die Zielerreichung muss dokumentiert werden, daher braucht man eine zieladäquate Rechenschaftslegung. Wie bei Erfolgen einzelner Personen ist auch bei denjenigen organisatorischer Teileinheiten oder ganzer Betriebe an die Möglichkeit zu denken, dass Anstrengung und Ergebnis periodenverschieden sind. Ebenso ist, soweit möglich, der Multikausalität von Erfolgen Rechnung zu tragen. Sofern daran gedacht ist, dass Mitarbeiter an erwirtschafteten Erfolgen teilhaben, muss ausserdem ein verteilter Erfolg existieren.

Kulturelle Voraussetzungen

Die kulturelle Prägung von Menschen²⁶ hat aus zwei Gründen herausragende Bedeutung für das Personalmanagement erlangt: Zum einen sorgt die zuneh-

mende Internationalisierung betrieblicher Aktivitäten²⁷ dafür, dass Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft in eine dienstliche Beziehung zueinander treten. Namhafte NPO wie die katholische Kirche, Greenpeace und Care sind längst schon auf internationaler Bühne tätig. Zum anderen bringt in Deutschland der Rückgang der deutschen Bevölkerung und seine partielle Kompensation durch Migranten²⁸ kulturelle Vielfalt mit sich, zumal eine zunehmende Differenzierung der Herkunftsländer²⁹ prognostiziert wird. So werden selbst im rein nationalen Rahmen agierende Betriebe mit kulturellen Unterschieden ihrer Mitarbeiter und Kunden bzw. Klienten konfrontiert werden. Daher ist zu fragen, mit welcher kulturellen Prägung ein leistungsorientiertes Vergütungssystem am ehesten kompatibel ist.

Zweckmässigerweise werden hier die auf Hofstede zurückgehenden Kulturdimensionen³⁰ verwendet. Wenn dabei auf Länder und deren Gesellschaften abgestellt wird, so gelten die Aussagen implizit auch für Menschen, die die kulturelle Prägung eines Landes erfahren haben, auch wenn sie nicht mehr in ihrer ursprünglichen Heimat leben.

Die erste Dimension ist die sog. **Machtdistanz**³¹; sie stellt ein Mass dar für die Akzeptanz von Ungleichheit bzw. von hierarchiegebender Macht von Führungskräften. Geringe Machtdistanz betont den interdependenten Charakter der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern: Sie verstehen sich als Team. Nicht die Position des Hierarchen wird belohnt, sondern die Leistung des einzelnen. Insofern ist eine leistungsorientierte Mitarbeitervergütung unter sonst gleichen Bedingungen eher für Länder mit geringer als solche mit stark ausgeprägter Machtdistanz geeignet. Denn in jenen zählt weniger die Leistung als vielmehr die Rolle, die eine Person innehat.

Die zweite Dimension ist die **Unsicherheitsvermeidung**³² oder, einfacher ausgedrückt, das Sicherheitsstreben. Kulturen, in denen man sehr auf Sicherheit bedacht ist, trachten Unsicherheit zu reduzieren, indem sie auf ein Reglement setzen, das möglichst sämtlichen Eventualitäten gewachsen ist. In Betrieben ist das Management operational orientiert, denn dezentrale Entscheidungsbefugnisse und Delegation ohne die Chance jederzeitigen Eingriffs werden als

zu gefährlich empfunden. In weniger risikoscheuen Kulturen kommt man mit verhältnismässig wenig Regelwerk aus. Das Management konzentriert sich auf strategische Fragestellungen und überlässt den Mitarbeitern die Konkretisierung der vorgegebenen «groben» Linie. Es leuchtet ein, dass persönliche Ambitionen von Mitarbeitern nur dort goutiert werden, wo man nicht gänzlich risikoavers ist. Denn der Ehrgeiz von Einzelnen kann überkommenen Gefügen, in denen man sich sicher wähnt, gefährlich werden. Sicherheitsbedürfnisse betrieblicher Mitarbeiter erstrecken sich auch auf Regelmässigkeit und Höhe von Gehaltszahlungen. So kommt unter sonst gleichen Umständen Leistungslohn nur dort in Betracht, wo das Sicherheitsstreben nur verhältnismässig schwach ausgebildet ist.

Die dritte Dimension hat den **gesellschaftlichen Stellenwert des Einzelnen**³⁴ zum Gegenstand. Die möglichen Antipoden heissen Individualismus und Kollektivismus. Der Kollektivismus bringt, wie auch der (historische) Blick hinter den Eisernen Vorhang zeigt, nur sehr wenig Toleranz auf für Unterschiede zwischen Personen. Der Einzelne zählt wenig, er geht in der Gesamtheit auf, er ist, auch wenn er vielleicht die Geborgenheit des Kollektivs erlebt, nur eines von vielen Rädchen, die das Getriebe zum Funktionieren benötigt. Eine individualistische Gesellschaft dagegen bringt durchaus Verständnis für interpersonelle Unterschiede auf, ist mehr handlungs- als beziehungsorientiert und vermag Konflikten, die im Kollektivismus gerne unterdrückt werden, etwas Positives abzugewinnen, bergen sie doch die Chance, konstruktive Konsequenzen zu zeitigen. Die knappe Skizze genügt schon, um erkennen zu können, dass sich Leistungsunterschiede *ceteris paribus* nur in eher individualistischen Gesellschaften in unterschiedlichen Löhnen niederschlagen können.³⁵ Dort tendiert man zum Marktwertprinzip, während man im kollektivistischen Umfeld dem Senioritätsprinzip zuneigt.³⁶

Die vierte Dimension schliesslich ist die in einer Gesellschaft **dominierende Geschlechterrolle**³⁷. Vorauszuschicken ist, dass erstens gleichwertige, aber geschlechterspezifische Verhaltensweisen existieren und zweitens wegen der jeweils grossen Spannweite möglichen Verhaltens lediglich Tendenzaussagen

möglich sind.³⁸ So ist Feminität gekennzeichnet von Beziehungsorientierung und der Haltung, man arbeite, um zu leben, während die Maskulinität eher sachbezogen ist und den Lebenszweck im Beruf zu sehen geneigt ist. Eine «nach oben» gerichtete Karriere und ein Streben nach hohem Verdienst entsprechen tendenziell eher maskulinen als femininen Präferenzen.³⁹ Damit ist die Akzeptanz leistungsorientierter Mitarbeitervergütung unter männlichen Vorzeichen grösser als unter weiblichen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass sich diejenigen Länder bzw. Kulturen bzw. die durch sie geprägten Menschen (Migranten) besonders für leistungsorientierte Vergütungssysteme eignen, in denen Machtdistanz und Sicherheitsstreben schwach sowie Individualisierung und Maskulinität stark ausgeprägt sind. Hofstede hat eine Einordnung von 53 Ländern bzw. Regionen in die vier Dimensionen vorgenommen.⁴⁰ Danach sind alle vier Kriterien – wenn auch in unterschiedlicher Intensität – nur in Australien, Grossbritannien, Irland, Kanada, Neuseeland und USA erfüllt. Diese Länder scheinen unter kulturellen Gesichtspunkten gut geeignet zu sein für eine leistungsorientierte Vergütung. Drei von vier Kriterien erfüllen Dänemark, Deutschland, Niederlande, Norwegen, Österreich, Schweden, Schweiz und Südafrika und können damit als für Leistungslohn geeignet eingestuft werden. Alle anderen untersuchten Länder entsprechen nur zweien (Belgien, Finnland, Hongkong, Indien, Israel, Italien, Jamaika, Malaysia und Philippinen), einem (z.B. Argentinien, Frankreich, Griechenland, Japan, Spanien) oder gar keinem Kriterium und stellen damit kein geeignetes Anwendungsfeld für Leistungslohn dar. Damit ist eine leistungsorientierte Mitarbeitervergütung nur in rund 26 % der untersuchten Länder mit den kulturellen Gegebenheiten hinreichend kompatibel.

Motive als zentrale Einflussgrösse menschlicher Arbeitsleistung

Die Einflussgrössen menschlicher Arbeitsleistung sind vielfältig und stehen ihrerseits in komplexen, wenig transparenten ein- und wechselseitigen Abhängigkeitsbeziehungen.⁴¹ Im Rahmen dieses Beitrags kann nur auf Motive näher eingegangen

werden, und auch hier muss selektiv vorgegangen werden. Motive⁴² bezeichnen die Bereitschaft zu bzw. den Beweggrund für ein bestimmtes Verhalten und werden durch Anreize, die auch Motivatoren genannt werden, aktiviert. Nach der Herkunft können, wenn auch nicht ganz trennscharf, intrinsische und extrinsische Motive unterschieden werden. Bei extrinsischen Motiven ist Verhalten stets Mittel zum Zweck: Aktivitäten werden entfaltet, um bestimmte Belohnungen zu erhalten bzw. Bestrafungen zu vermeiden. Extrinsische Motivatoren sind insbesondere Geld, Macht und Prestige. Bei intrinsischen Motiven (Commitment, Selbstverpflichtung, Loyalität) ist ein bestimmtes Verhalten nicht Mittel zum Zweck, sondern wegen seines Valenzcharakters selbst Zweck des Tuns. Intrinsische Motivatoren sind Freude und Interesse an der Arbeit, Befolgen von Normen wie Fairness und Teamloyalität und das Erreichen selbstgesetzter Ziele⁴³, z.B. Lernen und Weiterentwickeln der eigenen Person.

Bei rein extrinsischer Motivation konzentrieren sich Mitarbeiter ausschliesslich auf die belohnten Tätigkeiten. Sie vernachlässigen andere, die nicht abgegolten werden.⁴⁴ Daher bedarf es exakter vertraglicher Regelungen über Leistung und Vergütung. Komplexität und Dynamik der meisten Arbeitsverhältnisse übersteigen aber die Möglichkeiten vertraglicher Regelung. Betriebe kommen daher nicht ohne die intrinsische Motivation von Beschäftigten aus. Denn intrinsische Motivation erfüllt dreierlei wichtige Funktionen⁴⁵:

1. Sie allein stellt einen wirksamen Schutz des für Betriebspersonen ungehindert zugänglichen betrieblichen Gemeinguts vor Plünderung dar. Ohne intrinsische Motivation tritt das bekannte Allmende-Problem auf: Was einem nicht gehört, wird ausgebeutet, aber nicht gepflegt und weiterentwickelt. Illegale Bereicherungen hoher Führungskräfte wie Materialdiebstähle von Mitarbeitern und Mobbing sind u.a. auf einen Mangel an intrinsischer Motivation zurückzuführen, der auf lange Sicht den Ruin eines Betriebes bedeutet. Selbst bei Inkaufnahme extrem hoher Kontrollkosten lassen sich derartige Verhaltensweisen bei rein extrinsischer Motivation nicht verhindern.

2. Allein intrinsische Motivation stellt sicher, dass implizites Wissen⁴⁶ hinreichend genutzt und weitergegeben wird. Es besteht aus Erfahrungen, intuitiven Plausibilitäten und Fingerspitzengefühl und ist stets an Personen gebunden.⁴⁷ Da es nicht wie explizites Wissen dokumentierbar, z.B. schriftlich fixierbar ist, weil es nicht verbal ausgedrückt werden kann, sind sowohl auf seine Nutzung als auch auf seine Weitergabe ausgerichtete Befehle wirkungslos. Implizites Wissen wird nur aus eigenem Antrieb Beschäftigter genutzt und transferiert, letzteres z.B. dadurch, dass sich der Betreffende bei der Arbeit «über die Schulter» schauen lässt.

3. Kreativität ist nicht planbar, ebensowenig sind es verwertbare Ergebnisse kreativer Prozesse. Unter der Prämisse extrinsischer Motivation ist Kreativität zu riskant und wird daher ersetzt durch oberflächliche Arbeitsweise, die eingetretene Pfade beschreitet, statt Neuland zu betreten.⁴⁸

Freilich soll die intrinsische Motivation, so sehr sie auch vonnöten ist, nicht glorifiziert werden, sind doch intrinsisch motivierte Mitarbeiter schwer zu «lenken», wenn sie stark auf sich selbst bezogen agieren. «Die historische Erfahrung zeigt [ausserdem], dass viele der schlimmsten Verbrechen in der Geschichte der Menschheit durch Personen begangen wurden, die inneren Motiven und Ideologien verpflichtet waren.»⁴⁹

Mitarbertypen nach ihren dominanten Motiven

Frey⁵⁰ unterscheidet zwei Typengruppen: Überwiegend extrinsisch und überwiegend intrinsisch motivierte. In der ersten Gruppe finden sich Einkommensmaximierer und Statusorientierte, in der zweiten Loyale, Formalisten und Selbstbestimmte. **Einkommensmaximierer**⁵¹ reagieren auf Lohnanreize mit Leistungssteigerung, sofern die oben thematisierten Anforderungen an leistungsorientierte Vergütungssysteme erfüllt sind. **Statusorientierte**⁵² lassen sich durch Lohnanreize ebenfalls zu mehr Leistung motivieren, wenn sie sich damit von anderen Mitarbeitern (positiv) abheben können. Die äussere Form der sie ansprechenden Anreize ist

allerdings überwiegend nichtgeldlich. **Loyale**⁵³ haben sich die betrieblichen Ziele zu Eigen gemacht. Sie interpretieren die Einführung einer leistungsbezogenen Bezahlung als Kritik an ihrer Leistung, empfinden dies als ehrenrührig und verlieren daher ihre intrinsische Motivation. **Formalisten**⁵⁴ haben ein Faible für korrekte Verfahren. Dies ist auch Richtschnur für ihr eigenes Leistungsverhalten. Ähnlich wie bei Loyalen untergräbt die Einführung von Leistungslohn ihre intrinsische Motivation, weil sie sich mit dem aus ihrer Sicht ungerechtfertigten Vorwurf konfrontiert sehen, ihre Arbeit nicht ordnungsgemäss verrichtet zu haben. **Selbstbestimmte**⁵⁵ folgen engagiert ihren eigenen Vorstellungen in Bezug auf ihre Arbeitsaufgabe. Eingriffe «von aussen» wie Leistungslohn und verschärfte Reglemente werden als mangelhafte Akzeptanz ihres Arbeitsideals verstanden und beeinträchtigen daher ihre intrinsische Motivation fundamental.

Kompatibilität zwischen Leistungslohn und Motiven

Der Einsatz von Leistungslohn, einem extrinsischen Anreiz, setzt dessen Kompatibilität mit den Motiven der betroffenen Mitarbeiter voraus. Die Erfüllung dieses Postulats hängt ab von den motivationalen Wirkungen, die die Einführung eines leistungsorientierten Vergütungssystems⁵⁶ auslöst. Leistungslohn ist eine bestimmte Ausprägung von Interventionen seitens des Vorgesetzten; diese sind sowohl steuernd als auch informierend: «Every reward (including feedback) has two aspects, a controlling aspect and an informational aspect which provides the recipient with information about his competence and self-determination.»⁵⁷ Allerdings: «Rewards are generally used to control behavior. ...the aim of the rewarder is to control the person's behavior...»⁵⁸ Auf dieser Basis seien die Wirkungen im Folgenden kurz dargestellt:

1. **Neutralitätseffekt:** In seltenen Fällen⁵⁹ haben extrinsische Anreize keinerlei Auswirkungen auf die intrinsische Motivation.
2. **Aktivierungseffekt:** Eine intrinsische Motivation kann über extrinsische Anreize entfacht werden.⁶⁰ «So, for example, if Louise began to wash floors because she was paid for it, she might develop an

intrinsic interest in that activity.»⁶¹ Wird aber eine durch Führungsfehler weitgehend zerstörte intrinsische Motivation mit Hilfe extrinsischer Anreize wiederbelebt, so handelt es sich bei unveränderter Führung lediglich um ein Strohfeuer.

3. **Verstärkungseffekt:** Werden Interventionen von Vorgesetzten wie die Einführung leistungsbezogener Entlohnung als hilfreich und als die eigene Arbeitsleistung anerkennend empfunden, so können sie die intrinsische Motivation beflügeln.⁶²

4. **Direkter Verdrängungseffekt:** Der Verdrängungseffekt besteht darin, dass Leistungslohn nicht nur die extrinsische Motivation aktiviert, sondern zugleich auch die intrinsische verdrängt. Dafür können folgende Sachverhalte⁶³ verantwortlich zeichnen:

♦ **Fairness-Defizite:** Mitarbeiter verlieren ihre intrinsische Motivation, wenn sie sich entgeltpolitisch ungerecht behandelt fühlen, z.B. wenn eine als gleichwertig empfundene Leistung einer anderen und der eigenen Person unterschiedlich entgolten werden.

♦ **Anerkennungsdefizite:** Honoriert die Einführung leistungsorientierter Vergütungssysteme die bisherige Leistung von Mitarbeitern nach deren Empfinden zu wenig, verlieren sie ihre intrinsische Motivation.

♦ **Vertrauensdefizite:** Bei Existenz eines sog. «psychologischen Vertrags»⁶⁴ zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, der auf gegenseitigem Vertrauen hinsichtlich adäquater Leistung und Gegenleistung beruht, ist die Einführung einer leistungsorientierten Vergütung ein Misstrauensvotum. Der «Vertrag» wird verletzt, intrinsische Motivation und Leistung nehmen ab.

♦ **Selbstbestimmungsdefizite:** Die Einführung leistungsorientierter Vergütungssysteme kann als Intervention aufgefasst werden, die die Handlungsspielräume reduziert. «Die betreffende Person fühlt sich nicht mehr selbst verantwortlich, sondern der von aussen Eingreifende ist nun zuständig. Entsprechend wird die eigene intrinsische Motivation aufgegeben.»⁶⁵

5. **Indirekter Verdrängungseffekt:** Liegt indirekte Verdrängung (Übertragung⁶⁶) vor, so ist der moti-

vationale Auswirkungsraum grösser als der Einwirkungsraum einer Intervention. Folgende Formen des indirekten Verdrängungseffekts können unterschieden werden:

♦ Ein indirekter Verdrängungseffekt in *sächlicher Hinsicht* liegt vor, wenn die intrinsische Motivation nicht nur auf dem von einer Intervention betroffenen Tätigkeitsgebiet schwindet, sondern auch auf anderen Aktionsfeldern. Frey nennt ein eindrückliches Beispiel aus der Kindererziehung: «Der ...[Sohn], der für das Rasenmähen bezahlt wird, ist in der Folge nicht nur für diese Tätigkeit weniger intrinsisch motiviert, sondern auch weniger bereit, irgend eine andere Tätigkeit im Haushalt unbezahlt zu leisten.»⁶⁷

♦ Ein indirekter Verdrängungseffekt in *sozialer Hinsicht* bezeichnet die Reduzierung intrinsischer Motivation, wenn diejenige nahestehender Menschen verdrängt wurde.⁶⁸ Es handelt sich dabei um einen Akt der Solidarisierung.

♦ In *zeitlicher Hinsicht* kann von einem indirekten Verdrängungseffekt gesprochen werden, wenn die Auswirkungsdauer eines die intrinsische Motivation verdrängenden Eingriffs dessen Einwirkungsdauer überschreitet. Hat z.B. ein als ungerecht empfundenes Vergütungssystem einen Mitarbeiter dazu veranlasst, seine intrinsische Motivation aufzugeben, so kann dieses auch dann noch nachwirken, wenn der Betrieb das Vergütungssystem längst durch ein geeigneteres ersetzt hat.⁶⁹

6. **Selektionseffekt:** Leistungsorientierte Vergütungssysteme haben Einfluss auf die präferierten Tätigkeiten von Mitarbeitern (nämlich die zusätzlich entgoltenen) und auf mittlere Sicht auch auf die Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft: «Unterschiedliche Anreizsysteme ziehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichen Fähigkeiten [und Gesinnungen!] an.»⁷⁰ Leistungslohn und Motive sind also nur insoweit kompatibel, als es gelingt, Verdrängungseffekte zu vermeiden. Deren Eintreten allerdings ist wahrscheinlicher als deren Ausbleiben: «We saw that when rewards are contingent on performance they are more likely to decrease intrinsic motivation.»⁷¹ In zahlreichen weiteren Untersuchungen wird dieser Befund bestätigt.⁷²

Abgesehen von den oben (in 2.) angeführten Aspekten ist die Art der Tätigkeit insoweit für das Thema relevant, als sie das Risiko des Eintritts eines Verdrängungseffekts beeinflusst. Wo keine nennenswerte intrinsische Motivation vorliegt, kann weder eine direkte noch eine indirekte Verdrängung stattfinden. Das ist meist bei sehr einfachen, manuellen Tätigkeiten der Fall⁷³, die aber immer seltener werden.⁷⁴ Je anspruchsvoller und interessanter Mitarbeiter ihr Arbeitsfeld empfinden, desto eher werden sie dafür eine intrinsische Motivation aufbringen können (und müssen), die allerdings extrinsischen Motivierungsversuchen zum Opfer fallen kann (Verdrängungseffekt).

Nonprofit-spezifische Voraussetzungen

Während Eigentümer und Mitarbeiter profitorientierter Betriebe günstigenfalls eine solidarische Erwerbsgemeinschaft⁷⁵ darstellen, sind amtliche wie ehrenamtliche Mitarbeiter einer NPO, ggf. in Verbund mit einem Träger, eine solidarische Sinngemeinschaft (bzw. solidarische Dienstgemeinschaft⁷⁶). Es sei zugestanden, dass über die Erforderlichkeit und Existenz einer besonderen Dienstgesinnung von Beschäftigten im (öffentlichen und privaten) Nonprofit-Sektor divergierende Auffassungen kursieren. Auch kann hier die diesbezügliche Diskussion von Anfang der 1980er Jahre nicht wieder aufgenommen werden. Unbestreitbar dürfte aber sein, dass bei niedrigeren Gehältern im Nonprofit-Sektor als im Profit-Sektor und gleichwertigen Qualifikationen die intrinsische Motivation von Beschäftigten im Nonprofit-Sektor grösser ist. Andernfalls wären Arbeitsplätze dort nur sehr schwer zu besetzen bzw. Mitarbeiter zum Bleiben zu bewegen. Ist diese motivationale These richtig, dann stellt der Verdrängungseffekt in NPO eine grössere Gefahr dar als bei erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen.

Weiter verbietet die Nichterwerbswirtschaftlichkeit, Betriebserfolge bzw. Erfolge organisatorischer Teileinheiten von Betrieben zur Grundlage einer leistungsorientierten Vergütung zu machen. Denn es gibt keine absoluten Erfolge, sondern nur solche im Hinblick auf bestimmte Ziele. In öffentlichen Un-



ternehmen wie privaten NPO herrscht aber das auf erwerbswirtschaftliche Unternehmen zugeschnittene kaufmännische Rechnungswesen vor, das in die Ermittlung von Gewinn bzw. Verlust mündet.⁷⁷ Ein Rechnungswesen, das nichterwerbswirtschaftliche Ziele und ihre Erreichung abzubilden vermag, existiert gegenwärtig nicht. Insoweit bleiben Erfolge von NPO vorläufig im Dunkeln und können daher auch keinen Massstab für die Mitarbeitervergütung abgeben. Eine Erfolgsbeteiligung scheidet darüber hinaus auch an der Erwirtschaftung nicht verteilungsfähiger Erfolge.

Berücksichtigung eines tendenzbetrieblichen Charakters

Die folgenden Ausführungen gelten nur für die Tendenzbetriebe unter den NPO. Der Begriff stammt aus rechtlichen Rahmenbedingungen, die staatlicherseits für betriebliche Tätigkeit gesetzt werden.⁷⁸ Er umfasst in erster Linie Betriebe, deren Zweck entweder das Vertreten bestimmter Gruppeninteressen (z.B. Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände), die Verbreitung weltanschaulicher (z.B. politische Parteien, Zeitungsverlage) bzw. religiöser Haltungen (z.B. Kirchen) oder die Erbringung von Leistungen nach bestimmten weltanschaulichen bzw. religiösen Mass-

stäben (z.B. Einrichtungen von Diakonie und Caritas) ist. Die Verfolgung der mit dem Betriebszweck vorgegebenen Tendenz verlangt vor allem, dass nur solche Mitarbeiter beschäftigt werden, die der jeweiligen Tendenz loyal gegenüberstehen. Gefragt ist demnach nicht nur die fachliche Eignung, sondern auch die im Hinblick auf persönliche Werthaltungen, zum Teil sogar hinsichtlich des Lebenswandels.⁷⁹ Zwar können die Eignungsanforderungen mit dem Ausmass der mit einem Arbeitsplatz verbundenen Tendenzträgerschaft variieren.⁸⁰ Bestimmte Mindestansprüche an die Tendenzloyalität von Mitarbeitern müssen jedoch in der Regel erfüllt werden.

Dort, wo die Tendenzträgerschaft sehr ausgeprägt ist, genügt eine passive, tolerierende Tendenzloyalität nicht; vielmehr muss eine aktive Tendenzloyalität erwartet werden. Diese aber gelingt nur, wenn Mitarbeiter vom Sinn des Betriebszwecks und ihrer ihm dienenden Tätigkeit überzeugt sind, also intrinsisch motiviert sind. Damit erhält die intrinsische Motivation in Tendenzbetrieben eine weitere Bedeutungskomponente. Gilt für Betriebe generell und für NPO im Besonderen, dass die Auslösung eines Verdrängungseffektes verhindert werden muss, so trifft dies auf Tendenzbetriebe in verschärfter Form zu.

Zusammenarbeit zwischen hauptamtlichem und ehrenamtlichem Personal

In den meisten Nonprofit-Einrichtungen arbeiten nicht nur hauptamtliche, sondern auch ehrenamtliche Kräfte. Ehrenamtliche leisten zwar unbezahlte, aber keineswegs kostenlose Arbeit. Eine Kostenkategorie stellen Effizienzmängel dar: Ehrenamtliche engagieren sich, aber viele von ihnen legen Wert auf das Erleben von Gemeinschaft, das bei streng geschäftsmässigen Abläufen kaum möglich wäre. Wenn amtliche Mitarbeiter leistungsorientiert bezahlt werden sollen, so ist daher darauf zu achten, dass neben quantitativen Leistungsmassen auch qualitative gebührend Beachtung finden. Sonst würden Ehrenamtliche leicht als Störfaktor einkommensträchtiger Leistungserbringung empfunden. Dies würde das ohnehin problembehaftete Verhältnis der beiden Personalfraktionen weiter beeinträchtigen.

Eine Leistungsvergütung nach generellen Regeln ist nur bei einfachsten Arbeiten möglich und scheidet mangels praktischer Bedeutung weitgehend aus. Vergütung nach Massgabe der Erreichung vorgegebener oder vereinbarter Ziele ist insofern problematisch, als sich «management by objectives» hinsichtlich der Berücksichtigung qualitativer Arbeitsaspekte als problematisch erwiesen hat.⁸¹ So bleibt in Anbetracht der (willkommenen) Existenz beider Personalfraktionen nur, amtliche Mitarbeiter einem gehaltsrelevanten Beurteilungsverfahren zu unterziehen, das die Kooperation des zu Beurteilenden mit ehrenamtlichen Kräften als wesentliches Kriterium enthält.

Berücksichtigung des Wandels ökonomischer Rahmenbedingungen

Nach der Entgeltlichkeit abgegebener Leistungen können NPO aufgeteilt werden in Nonprofit-Unternehmen und Nonprofit-Haushalte.⁸² Erstere erhalten für ihre Leistungen namhafte, wenn auch vielleicht nicht oder nicht immer vollständig kostendeckende Entgelte, letztere nehmen keine oder lediglich Entgelte marginaler Grössenordnung. Nonprofit-Unternehmen stehen mehr oder weniger die Möglichkeiten der Innenfinanzierung (im Wesentlichen

Finanzierung aus Umsatzerlösen) offen, während Nonprofit-Haushalte ihre Leistungen anderweitig finanzieren müssen; sie stützen sich dabei auf Spenden, Sponsorengaben, Bussgelder, Mitgliedsbeiträge, ehrenamtliche Arbeit und Zuwendungen insbesondere der öffentlichen Hand.

Nonprofit-Unternehmen finden sich vornehmlich in der freien Wohlfahrtspflege; sie stehen in zweifacher Hinsicht unter ökonomischem Druck⁸³: Sie bestreiten einen beträchtlichen Teil ihrer Finanzierung mit Mitteln aus (quasi)öffentlichen Quellen; daher ist für sie das Reglement öffentlicher Leistungsfinanzierung von herausragender Bedeutung. Vor wenigen Jahren ist man vom Selbstkostendeckungsprinzip zum Leistungsprinzip übergegangen. Konnten NPO bislang von einer Erstattung nachgewiesener Kosten ausgehen, so haben sie heute Kontrakte abzuschliessen über qualitativ und quantitativ geplante und kalkulierte Leistungen. Die veränderten öffentlichen Finanzierungsmodalitäten werden begleitet von einer neuen Interpretation des Subsidiaritätsprinzips; galt bisher der Vorrang der freien Wohlfahrtspflege sowohl vor öffentlichen als auch privaten Anbietern, sind nunmehr – nicht zuletzt zwecks Vereinheitlichung in der Europäischen Union – freigemeinnützige und privatgewerbliche Anbieter weitgehend gleichrangig. Dort, wo Leistungsangebote lukrativ zu sein versprechen, haben Private inzwischen beträchtliche Marktanteile errungen, so etwa bei der ambulanten Pflege mehr als die Hälfte.

Eine vermutlich wachsende Zahl an Nonprofit-Haushalten ist auf stagnierenden, zum Teil auch schrumpfenden Ressourcenmärkten heftigem Wettbewerb ausgesetzt, der diese dazu veranlasst hat, mit einer Professionalisierung spendenakquisitorischer Bemühungen zu beginnen. Dennoch öffnet sich vielfach eine Schere zwischen Finanzierungsbedarf und Finanzierungsmöglichkeiten.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass Nonprofit-Unternehmen von öffentlichen Financiers kurz gehalten und von privaten Wettbewerbern unter Druck gesetzt werden, während Nonprofit-Haushalte mit einer steigenden Zahl ressourcenreichender Organisationen um knapper werdende Mittel konkurrieren. Somit sehen sich beide Typen

von NPO u.a. gezwungen, ihre Effizienz zu verbessern. In Anbetracht hoher Personalkostenanteile hat die Idee durchaus Charme, am Personal zu sparen. Zum Teil entsteht der Eindruck, dies sei der Hauptzweck des Bemühens um leistungsorientierte Vergütungssysteme. Bereits die Prämisse der Budgetneutralität einer Einführung von Leistungslöhnen wirkt aber kontraproduktiv, wie Erfahrungen der US-amerikanischen Bundesverwaltung belegen.⁸⁴ Wird Leistungslohn vor den Karren der Personalkostenreduzierung gespannt, so ist demnach ein Scheitern vorprogrammiert. Denn die unter dem Vorzeichen knapper Kassen möglichen monetären Anreize fallen zu gering aus, um die extrinsische Motivation zu beflügeln. Sie sind jedoch durchaus in der Lage, Verdrängungseffekte hervorzurufen, zumal diese, wie oben gezeigt, in NPO wahrscheinlicher sind als in anderen Betriebstypen.

Fazit

Es wurde dargelegt, dass zahlreiche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit NPO leistungsorientierte Vergütungssysteme etablieren können. Aufs Ganze gesehen ist die Hürde sehr hoch und dürfte sich in nicht wenigen Fällen als unüberwindlich erweisen. Umso mehr darf die Diskussion um Leistungslöhne nicht in den Hintergrund drängen, dass neben geldlichen bzw. geldwerten auch nicht-geldliche Anreizinstrumente⁸⁵ zur Verfügung stehen, insbesondere Freiheiten, Arbeitsinhalte⁸⁶, Entwicklungsmöglichkeiten, Kontakte und Sicherheit.

Fussnoten

¹ Vgl. Eichhorn 2001, S. 45 f.

² Vgl. Kaschube/von Rosenstiel 2000, S. 75.

³ Vgl. Schanz 2000, S. 6.

⁴ Vgl. o.V. 2002.

⁵ Vgl. Reichard 1996, Schedler 2003.

⁶ Vgl. Scheidl 1975, Lattmann 1982, Steinmann/Löhr 1992, Reichmann 2004.

⁷ Vgl. Evers 1999, S. 483.

⁸ Vgl. Bühner 1999, S. 10 ff., Wagner 2001, S. 26.

⁹ Vgl. Evers 1999, S. 485.

¹⁰ Vgl. Nagel/Schlegtendal 1998, S. 7 f.

¹¹ Vgl. Berthel 2000, S. 384, Domsch/Gerpott 1992, Sp. 1634 f., Nagel/Schlegtendal 1998, S. 44, Ondrack 1995, Sp. 326.

¹² Vgl. Evers 1999, S. 486 f., Kaschube/von Rosenstiel 2000, S. 72.

¹³ Vgl. Kaschube/von Rosenstiel, S. 72

¹⁴ Vgl. Ondrack 1995, Sp. 326.

¹⁵ Vgl. Theuvsen 2003, S. 487.

¹⁶ Vgl. Ondrack 1995, Sp. 310.

¹⁷ Vgl. Ondrack 1995, 324 ff.

¹⁸ Vgl. Ondrack 1995, Sp. 326.

¹⁹ Vgl. Schanz 1991, S. 25.

²⁰ Vgl. Ondrack 1995, Sp. 326.

²¹ Vgl. Ondrack 1995, Sp. 326.

²² Vgl. Frey/Osterloh 2000a, S. 36, Grötzinger/Hohmann 2003, S. 20.

²³ Vgl. Grötzinger/Hohmann 2003, S. 16, S. 19.

²⁴ Vgl. Schanz 2000, S. 604 ff.

²⁵ Vgl. Gerpott 2000, Hilb 1992.

²⁶ Vgl. Hofstede 2001, S. 2 ff.

²⁷ Vgl. Bergemann/Sourisseaux 1996, S. 1.

²⁸ Vgl. Münz/Ulrich 1997, S. 46.

²⁹ Vgl. Münz/Ulrich 1997, S. 49.

³⁰ Vgl. Hofstede 2001, Weber u.a. 2001, S. 44 ff.

³¹ Vgl. Hofstede 2001, S. 25 ff., insb. S. 48, S. 56, Weber u.a. 2001, S. 44 f.

³² Vgl. Hofstede 2001, S. 153 ff., insb. S. 180, S. 193, Weber u.a. 2001, S. 46.

³³ Vgl. Schanz/Klein/Wunderlich 1991, S. 163.

³⁴ Vgl. Hofstede 2001, S. 63 ff., insb. S. 92, S. 102, Weber u.a. 2001, S. 49.

³⁵ Vgl. Kumar 1991, S. 140.

³⁶ Vgl. Schanz/Klein/Wunderlich 1991, S. 164.

³⁷ Vgl. Hofstede 2001, S. 108 ff., insb. S. 137, S. 148, Weber u.a. 2001, S. 47 f.

³⁸ Vgl. Hofstede 2002, S. 111 f.

³⁹ Vgl. Schanz/Klein/Wunderlich 1991, S. 165.

⁴⁰ Vgl. Hofstede 2001, S. 72, S. 175, Weber u.a. 2001, S. 52 ff.

⁴¹ Siehe aber Berthel 2000, S. 36 ff.

⁴² Vgl. Gebert/von Rosenstiel 2002, S. 60 f., Steinmann/Schreyögg 1997, S. 491 ff.

⁴³ Vgl. Frey/Osterloh 2000a, S. 24 f.

⁴⁴ Vgl. Kaschube/von Rosenstiel 2000, S. 70.

⁴⁵ Vgl. Frey/Osterloh 2000b, S. 67 f.

⁴⁶ Vgl. Polanyi 1985.

⁴⁷ Vgl. Schreyögg/Geiger 2003, S. 14.

⁴⁸ Vgl. Frey/Osterloh 2000a, S. 37.

⁴⁹ Frey 1997, S. 97.

⁵⁰ Vgl. Frey 2000a, 89 ff.

⁵¹ Vgl. Frey 2000a, S. 90, S. 92 f.

⁵² Vgl. Frey 2000a, S. 90, S. 93 f.

⁵³ Vgl. Frey 2000a, S. 91, S. 96.

⁵⁴ Vgl. Frey 2000a, S. 91, S. 96 f.

⁵⁵ Vgl. Frey 2000a, S. 92, S. 97.

⁵⁶ Vgl. Frey 1997, S. 87 ff., Frey 2000, S. 92 ff.

⁵⁷ Deci 1975, S. 142.

⁵⁸ Deci 1975, S. 141.

⁵⁹ Vgl. Deci 1975, S. 155.

⁶⁰ Vgl. Frey 1997, S. 89 f.

⁶¹ Deci 1975, S. 129.

⁶² Vgl. Deci 1975, S. 130.

⁶³ Vgl. Theuvsen 2003, S. 499.

⁶⁴ Schanz 1991, S. 5.

⁶⁵ Deci 1975, S. 140 f., Frey 1997, S. 23.

⁶⁶ Vgl. Frey 1997, S. 41 ff.

⁶⁷ Frey 1997, S. 41.

⁶⁸ Vgl. Frey 1997, S. 42.

⁶⁹ Vgl. Deci 1975, S. 138.

⁷⁰ Bohnet/Oberholzer-Gee 2000, S. 77. Siehe auch Perry 1988–89, S. 397.

⁷¹ Deci 1975, S. 158.

⁷² Vgl. Deci/Ryan 1985, S. 48, Frey/Jegen 2000, S. 8 ff.

⁷³ Vgl. Frey 1997, S. 91.

⁷⁴ Vgl. Frey 2000a, S. 94.

⁷⁵ Vgl. Oettle 1980, S. 11.

⁷⁶ Vgl. Oettle 1980, S. 12.

⁷⁷ Vgl. Krönes 2002.

⁷⁸ Vgl. Rütters/Franke 1992.

⁷⁹ Vgl. Rüfner 1995, S. 911 ff.

⁸⁰ Vgl. Rüfner 1995, S. 905.

⁸¹ Vgl. Seidel 1993, Sp. 1306.

⁸² Vgl. Oettle 1986, S. 318.

⁸³ Vgl. Krönes 2003, 2. Teil, S. 44 f.

⁸⁴ Vgl. Theuvsen 2003, S. 488, Perry 1988–89, S. 390, S. 398, S. 401.

⁸⁵ Vgl. Becker 1995, Sp. 39 f.

⁸⁶ Vgl. Ulich/Conrad-Betschart 1991.

Literaturverzeichnis

Becker, F. G., *«Anreizsysteme als Führungsinstrument»*, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R., *Handwörterbuch der Führung*, 2. Auflage, Stuttgart, 1995, Sp. 34–45.

Bergemann, N./Sourisseaux, A. L.J. (Hrsg.), *Interkulturelles Management*, 2. Auflage, Heidelberg, 1996.

Berthel, J., *Personal-Management*, 6. Auflage, Stuttgart, 2000.

Bohnet, I./Oberholzer-Gee, F., *«Leistungslohn: Motivations- und Selektionseffekte»*, in: *Zeitschrift Führung und Organisation zfo*, 69. Jg., 2000, S. 77–82.

Bühner, R., *Entgelt – Neue ziel- und qualifikationsorientierte Entgeltsysteme*, München, 1999.

Deci, E. L., *Intrinsic Motivation*, New York; London, 1975.

Deci, E. L./Ryan, R. M., *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*, New York, 1985.

Domsch, M. /Gerpott, T. J., *Personalbeurteilung*, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1631–1641.

Eichhorn, P., *«Konstitutive Merkmale von Non-Profit-Organisationen»*, in: Witt, D./Eckstaller, C./Faller, P.,

- Non-Profit-Management im Aufwind? Festschrift für Karl Oettle zum 75. Geburtstag, Wiesbaden, 2001, S. 45–52.
- Evers, H., *Vergütungsmanagement*, in: von Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern*, 4. Auflage, Stuttgart, 1999, S. 481–490.
- Frey, B. S., *Markt und Motivation*, München 1997.
- Frey, B. S., *Wie beeinflusst Lohn die Motivation?*, in: Frey, B. S./Osterloh, M., *Managing Motivation*, Wiesbaden, 2000, S. 71–104.
- Frey, B. S./Osterloh, M., *Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 57. Jg., 1997, S. 307–321.
- Frey, B. S./Osterloh, M., *Motivation – der zwiespältige Produktionsfaktor*, in: Frey, B. S./Osterloh, M., *Managing Motivation*, Wiesbaden, 2000a, S. 20–42.
- Frey, B. S./Osterloh, M., «Pay for Performance – Immer empfehlenswert?», in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 69. Jg., 2000b, Heft 2, S. 64–69.
- Frey, B. S./Jegen, R., *Motivation Crowding Theory*, CESifo Working Paper No. 245, o.O., January, 2000.
- Gebert, D./von Rosenstiel, L., *Organisationspsychologie*, 5. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln, 2002.
- Gerpott, T. J., *360-Grad-Feedback-Verfahren*, in: *Personal*, 52. Jg., 2000, S. 354–359.
- Grötzing, M./Hohmann, R., *Variable Vergütung in der Krise?*, in: *Personal*, 55. Jg., 2003, S. 16–20.
- Hilb, M., *Ein Konzept zur Motivation und Entwicklung des Mitarbeiters: Die 3600-Leistungsbeurteilung*, in: *Die Förderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung*, Festschrift für Gaston Cuendet, Heidelberg, 1992, S. 285–301.
- Hofstede, G., *Lokales Denken, globales Handeln*, 2. Auflage, München, 2001.
- Kaschube, J./von Rosenstiel, L., *Motivation von Führungskräften durch leistungsorientierte Bezahlung*, in: *Zeitschrift Führung und Organisation* zfo, 69. Jg., 2000, S. 70–76.
- Krönes, G. V., *Rechenschaftslegung von Nonprofit-Organisationen unter dem Aspekt des Spendenmarketing*, in: Schauer, R./Purtschert, R./Witt, D. (Hrsg.), *Non-profit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie*, Linz 2002, S. 517–532.
- Krönes, G. V., *Nonprofit-Organisationen im Umbruch: Konsequenzen für das Personalmanagement*, in: *Verbandsreport*, 7. Jg., 2003, 1. Teil: Ausgabe 6, S. 48–51, 2. Teil: Ausgabe 7, S. 44–51.
- Kumar, B. N., *Kulturabhängigkeit von Anreizsystemen*, in: Schanz, G. (Hrsg.), *Handbuch Anreizsysteme*, Stuttgart 1991, S. 128–148.
- Lattmann, C., *Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters*, Bern, Stuttgart 1982.
- Münz, R./Ulrich, R., *Das zukünftige Wachstum der ausländischen Bevölkerung in Deutschland, Demographische Prognosen bis 2030, Demographie aktuell Nr. 12*, hrsg. vom Lehrstuhl Bevölkerungswissenschaft, Humboldt-Universität zu Berlin, 1997, in: <http://www.demographie.de/demographieaktuell/d a12.pdf> vom 5.12.2002
- Nagel, K./Schlegtendal, G., *Flexible Entgeltsysteme*, Landsberg/Lech, 1998.
- Oettle, K., *Die besondere Arbeits- und Dienstauffassung der Arbeitnehmer in öffentlichen und gemeinwirtschaftlichen Unternehmen*, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Beiheft 3, 1980, S. 4–17.
- Oettle, K., *Gewährleistungsbetrieb*, in: Kirchhoff, G. (Hrsg.), *Handbuch zur Ökonomie der Verteidigungspolitik*, Regensburg, 1986, S. 315–321.
- Ondrack, D. A., *Entgeltsysteme als Motivationsinstrument*, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung*, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 307–328.
- o.V., *Arbeitsplatz-Engagement in Ost und West*, in: *Neue Zürcher Zeitung*, Nr. 222 vom 25. September 2002, S. 75.
- Perry, J. L., *Making Policy by Trial and Error: Merit Pay in the Federal Service*, in: *Policy Studies Journal*, Vol. 17, 1988–89, No. 2, p. 389–405.
- Polanyi, M., *Implizites Wissen*, Frankfurt am Main 1985.
- Reichard, C., *Die «New Public Management»-Debatte im internationalen Kontext*, in: Reichard, C./Wollmann, H. (Hrsg.), *Kommunalverwaltung im Modernisierungsschub?*, Basel; Boston; Berlin 1996, S. 241–274.
- Reichmann, L., *Lohngerechtigkeit*, in: *Handwörterbuch des Personalwesens*, in: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.), Stuttgart, 2004, Sp. 1114–1120.
- Rüfner, W., *Individualrechtliche Aspekte des kirchlichen Dienst- und Arbeitsrechts*, in: Listl, J./Pirson, D. (Hrsg.), *Handbuch des Staatskirchenrechts der Bundesrepublik Deutschland*, 2. Auflage, 2. Bd., Berlin, 1995, S. 901–925.
- Rüthers, B./Franke, K., *Die Tendenzträgerschaft der Arbeitnehmer bei § 118 BetrVG*, in: *Der Betrieb*, 45. Jg., 1992, S. 374–376.
- Schanz, G., *Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen*, in: Schanz, G. (Hrsg.), *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung*, Stuttgart, 1991, S. 4–30.
- Schanz, G./Klein, M./Wunderlich, L., *Europäisierung der Unternehmenstätigkeit und Gestaltung von Anreizsystemen*, in: Schanz, G. (Hrsg.), *Handbuch Anreizsysteme*, Stuttgart, 1991, S. 150–170.
- Schanz, G., *Personalwirtschaftslehre*, 3. Auflage, München, 2000.
- Schedler, K., *New Public Management*, in: Eichhorn, P., u. a. (Hrsg.), *Verwaltungslexikon*, 3. Auflage, Baden-Baden, 2003, S. 717–719.
- Scheidl, K., *Lohngerechtigkeit*, in: Gaugler, E. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens*, 1. Auflage, Stuttgart, 1975, Sp. 1215–1219.
- Schreyögg, G./Geiger, D., *Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?!*, in: *Die Betriebswirtschaft DBW*, 63. Jg., 2003, S. 7–22.
- Seidel, E., *Führungsmodelle*, in: Wittmann, W. u. a. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 5. Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 1299–1311.
- Steinmann, H./Löhr, A., *Lohngerechtigkeit*, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1284–1294.
- Steinman, H./Schreyögg, G., *Management*, 4. Auflage, Wiesbaden, 1997, Nachdruck 2000.
- Theuvsen, L., *Erfolgsbedingungen leistungsorientierter Entgeltsysteme*, in: *Die Verwaltung*, 36. Bd., 2003, S. 483–499.
- Ulich, E./Conrad-Betschart, H., *Anreizwirkungen von neuen Formen der Arbeitsgestaltung*, in: Schanz, G., *Handbuch Anreizsysteme*, Stuttgart, 1991, S. 72–89.
- Wagner, D., *Ansätze einer systematischen und integrierten Vergütungspolitik*, in: *Personalführung*, 34. Jg., 2001, Nr. 10, S. 22–28.
- Weber, W./Festing, M./Dowling, P./Schuler, Randall S., *Internationales Management*, 2. Auflage, Wiesbaden, 2001.

Der Autor



Gerhard V. Krönes/kroenes@fh-weingarten.de

Professor Dr. Gerhard V. Krönes; 1979–1984 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München, 1984–1990 Assistent am Seminar für Verkehrswirtschaft und öffentliche Wirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München, 1988 Promotion, 1990–1995 Referent für Nahverkehrsfragen im Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie, 1995–1998 Dozent an der Fachhochschule der Sächsischen Verwaltung Meissen, seit 1997 Dozent für betriebswirtschaftliche Praktikerfortbildungen, insbesondere auf den Gebieten des Public und Nonprofit-Management, seit 1998 Professor an der Fachhochschule Ravensburg-Weingarten, Fachbereich Technologie und Management, seit 1996 Lehrbeauftragter bzw. nach der Habilitation 2002 Privatdozent an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Rostock.