

**Zeitschrift für Personalforschung, 20. Jahrgang, Heft 4, 2006** ZfP 20(4)*Editorial*Christian Scholz: **Wofür unsere Zeitschrift steht** 292*Originalbeiträge*Rüdiger Kabst, Saskia Steinbach  
**Internationale Stellenbesetzungspolitik in Early  
Internationalizers: Jenseits inkrementeller Pfade?** 298Verena Kappelhoff, Kristina Heidemann, Sigrid Völker, Christian Rietz  
**Partnerschaft und Auslandseinsatz: Beziehungsdimensionen und ihre  
Bedeutung für die Qualität des Auslandsaufenthaltes bei Expatriates** 318Elke Müller, Klaus Moser  
**Reaktionen auf Ablehnungsschreiben an Bewerber:  
Das Beispiel „Eisschreiben“** 343Julia Brandl, Wolfgang H. Güttel, Stefan Konlechner,  
Margret Beisheim, Dudo von Eckardstein, Wolfgang Elšik  
**Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen in Nonprofit-  
Organisationen** 356*Diskurs*Jürgen Weibler: **ZfP-Diskurs: Globale Teams** 375Conny H. Antoni: **Globale Teams – Probleme und Perspektiven der  
Forschung zu einem unbestimmten Begriff** 377Nicole Benzler, Markus Fabel: **Globale Teams – Erfolgsdeterminanten  
aus praktischer Sicht** 384*Rezensionen*Sadowski, Dieter: Personalökonomie und Arbeitspolitik  
(Besprechungsaufsatz von Prof. Dr. Fred G. Becker) 393Lehndorff, Steffen (Hg.): Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte  
für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung  
(von Dr. Günther Vedder) 400Lehmann, Friedrich-Wilhelm (Hg.): Der Arbeitnehmer im 21. Jahrhundert  
(von Prof. Dr. Heinz-Dieter Harges) 402Struck, Klaus-Günter: Der Coaching-Prozess. Der Weg zur Qualität: Leitfrage  
und Methoden (von Dr. Georg Birkhan) 404*Neuerscheinungen* 407*Gesamtverzeichnis* 411

Julia Brandl, Wolfgang H. Güttel, Stefan Konlechner,  
Margret Beisheim, Dudo von Eckardstein, Wolfgang Elšik\*

## **Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen in Nonprofit-Organisationen\*\***

Der Erforschung von Vergütungssystemen für Führungskräfte und gehobene Fachkräfte in Forprofit-Unternehmen wird in der Personalmanagementforschung hohe Aufmerksamkeit gewidmet. Hingegen wurde diese Thematik bislang für Nonprofit-Organisationen (NPO) kaum untersucht. In diesem Beitrag wird ein mit Hilfe der Grounded Theory entwickeltes Modell vorgestellt, welches drei Grundtypen von Vergütungssystemen für Führungskräfte und gehobene Fachkräfte in NPOs unterscheidet und deren Entwicklungsdynamik aufzeigt. Vergütungssysteme entwickeln sich demzufolge von Personen- über Funktions- hin zu Leistungsorientierung. Der Übergang von Personen- zu Funktionsorientierung ist durch organisationales Wachstum und Ausdifferenzierung gekennzeichnet. Obwohl die Transparenz funktionenzentrierter Vergütung in Verbindung mit individuellen Leistungsunterschieden in NPOs zunehmend Irritationen erzeugt, werden leistungsorientierte Vergütungssysteme, wie sie in Forprofit-Unternehmen zu finden sind, in NPOs abgelehnt. Es wird diskutiert, welche Ursachen der Ablehnung zu Grunde liegen und unter welchen Bedingungen NPOs dennoch leistungsorientierte Vergütungssysteme einführen könnten.

### **Dynamics of Compensation Systems in Nonprofit Organizations**

Although a considerable amount of research focuses on compensation systems for executives and specialists in for-profit organizations, this issue has tended to be neglected in the context of non-profit organizations (NPO). This paper introduces a model describing dynamics of compensation systems for executives and specialists in NPOs. The construction of the model is based on grounded theory method. We show that compensation systems in NPOs develop from person-based to function-based systems and from function-based to performance-based ones. The first change from person-based to function-based systems is characterized by organizational growth and differentiation. That followed, we find that NPOs do not implement performance-based systems even though the transparency of individual performance differences is a source of irritation in NPOs which have adopted a function-based compensation logic. Finally, we identify reasons for this non-adoption of performance-based systems and discuss the conditions under which performance-based compensation systems can be established in NPOs.

Key words: **Compensation System, Nonprofit Organization,  
Grounded Theory Method, Change**

---

\* Dr. Wolfgang H. Güttel, Univ.-Ass., Institut für Personalmanagement, Wirtschaftsuniversität Wien, Althanstrasse 51, A – 1090 Wien. E-mail: wolfgang.guettel@wu-wien.ac.at.

\*\* Artikel eingegangen: 17.11.2004  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 16.10.2006.

## 1. Einleitung

Vergütungssysteme bilden ein zentrales Bindeglied zwischen Organisation und Personal. Organisationen kaufen Humanressourcen zu und versuchen, diese durch entsprechende Vergütung zu binden sowie zu motivieren. Die Gestaltung von Vergütungssystemen wird dadurch zu einer strategisch relevanten Thematik. Dies trifft jedenfalls auf Forprofit-Organisationen zu und ist Gegenstand umfangreicher Forschungsbemühungen (siehe Kap. 2). Für den Nonprofit-Bereich hingegen liegen bislang kaum Forschungsarbeiten vor, die sich mit Fragen der Vergütung von hauptamtlichen MitarbeiterInnen auseinandersetzen (zur Übersicht vgl. Hallock 2000). Bisherige Forschungsprojekte widmeten sich vor allem den Unterschieden in der Vergütung zwischen Forprofit- und Nonprofit-Organisationen, wobei insbesondere Zusammenhänge zwischen *Vergütungshöhe* und Funktions- bzw. Organisationsspezifika analysiert wurden. Es liegen jedoch für den Nonprofit-Bereich keine Forschungsarbeiten vor, die die empirisch feststellbare Existenz unterschiedlicher *Vergütungssysteme* und deren Veränderung erklären.

In diesem Beitrag gehen wir der Frage nach, *weshalb es zu Veränderungen von Vergütungssystemen für gehobene Fach- und Führungskräfte in Nonprofit-Organisationen (NPOs) kommt (Entwicklungslogik) und welcher Dynamik deren Entwicklung folgt.*

In NPOs bekommt das Thema Vergütung aus zwei Gründen zusätzliche Brisanz, weshalb sich eine intensive Auseinandersetzung lohnt: Da NPOs *erstens* kein Gewinnziel verfolgen, wird vielfach unterstellt, dass die primäre Motivation der MitarbeiterInnen und Führungskräfte zur Tätigkeit in diesen Organisationen ebenfalls nicht monetären, sondern nicht-monetären (z.B. ethischen, sozialen) Gründen folgt. In der Tat stützen sich NPOs in wesentlichem Umfang auf ehrenamtliche MitarbeiterInnen (Badelt 2002b). Allerdings greifen sie mehrheitlich auch auf professionelle (bezahlte) MitarbeiterInnen zurück, die für ihre Tätigkeit zu vergüten sind. Hierbei ist der Trade-off zwischen monetären und nicht-monetären Aspekten bei der Ausgestaltung von Vergütungssystemen von Interesse. *Zweitens* sind NPOs stärker als Forprofit-Organisationen gezwungen, ihre Vergütungsentscheidungen öffentlich – in Richtung Geldgeber, ehrenamtliche MitarbeiterInnen oder Medien – zu legitimieren. Stakeholder erwarten, dass sich die Sachziele der NPO auch im Vergütungssystem widerspiegeln (z.B. einem Gleichheitsgrundsatz folgend).

Empirische Analysen von Vergütungssystemen werden in NPOs dadurch erschwert, dass Auskünfte über Vergütungspraktiken von Organisationen häufig vermieden werden, da die Thematik tabuisiert erscheint (vgl. dazu auch von Eckardstein/Mayerhofer 2001). Die Gestaltung von Vergütungssystemen besitzt weiters für NPOs zumindest in der Außendarstellung einen geringen Stellenwert. So wird Engagement von MitarbeiterInnen in NPOs vielfach mit dem Hinweis auf eine primär nicht-monetär orientierte Motivation erklärt.

Im Fokus des Beitrags steht die Analyse von Vergütungssystemen für Fach- und Führungskräfte in NPOs. Diesen wird strategische Relevanz zugesprochen und für sie besteht eine gute Vergleichbarkeit von NPOs mit Forprofit-Organisationen. Außerdem unterliegen viele Führungskräfte in Österreich keinen kollektivvertraglichen Regelungen (entspricht tarifvertraglichen Regelungen in Deutschland), wenn deren An-

stellungsverhältnis auf Einzelverträgen basiert. Dadurch ist der Spielraum der Organisationen bei Gestaltung des Vergütungssystems größer als bei kollektivvertraglich geregelten Einkommen.

Nach Darstellung der konzeptionellen Grundlagen und des Standes der Forschung (Kap. 2) erfolgt die Erläuterung der methodischen Vorgehensweise (Kap. 3). Das auf Basis empirischer Daten entwickelte Modell der Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen sowie einzelne Ausprägungen und Krisensymptome werden im Anschluss präsentiert (Kap. 4). Es folgt eine abschließende Diskussion der Erkenntnisse mit Bezug zum Stand der Forschung sowie eine Ableitung von Schlussfolgerungen für Vergütungssysteme in NPOs (Kap. 5).

## 2. Vergütungssysteme – konzeptionelle Grundlagen

Vergütungssysteme sind ein Strukturelement der Organisation, für deren Konzeption zumindest ein Mindestmaß an formeller Entscheidungsfindung in Organisationen notwendig ist. Daneben wirken auch emergente Phänomene (z. B. organisationskulturelle, mikropolitische Einflüsse) der Organisation auf vorfindbare Vergütungssysteme ein. Auf Basis der in Organisationen geltenden Regeln, die kodifiziert oder nicht-kodifiziert sind, ist jedenfalls im Einzelfall zu entscheiden, in welcher Höhe welche Person zu entlohnen ist. Insgesamt eröffnet sich ein breites Spektrum an möglichen Strukturierungsmöglichkeiten von Vergütungssystemen: von Einzelfallentscheidungen bis hin zur Festlegung komplexer Gehaltssysteme mit fixen und variablen Anteilen.

Ein Vergütungssystem ist eine empirisch vorfindbare Anordnung von Vergütungsmerkmalen, die als Grundlage für finanzielle Einstufungsentscheidungen von neuen MitarbeiterInnen bzw. für finanzielle Vorrückungsentscheidungen von MitarbeiterInnen dient. Die aktuelle Handhabung des Vergütungssystems in einer spezifischen NPO wird als Vergütungspraktik bezeichnet, die sich anhand konkreter Vergütungsentscheidungen beobachten lässt.

Die Merkmale von Vergütungssystemen lassen sich in personenbezogene, funktionsbezogene und leistungsbezogene differenzieren (vgl. von Eckardstein 1986). *Personenbezogene* Merkmale können sich an Alter, Zugehörigkeit zum Unternehmen, Ausbildung oder sonstigen spezifischen Eigenschaften bzw. Verhaltensweisen der Person orientieren. Es werden vor allem Kriterien aus der beruflichen bzw. außerberuflichen Vergangenheit der Person herangezogen. *Funktionsbezogene* Merkmale orientieren sich primär an Funktionen, die eine Person in der organisationalen Hierarchie übernehmen kann. Die Einordnung der Stelle mit Kompetenzen und Verantwortlichkeiten dient als Orientierungspunkt für die Festlegung des Gehalts. *Leistungsbezogene* Merkmale ziehen die tatsächlich beobachtbare Arbeitsleistung als Grundlage zur Festlegung heran. Die Vergütungslogik kann an der Dominanz eines Merkmals über andere erkannt werden.

In der Literatur werden Vergütungssystemen eine Reihe von Funktionen zugeschrieben, die über Abgeltung der Tätigkeit hinausgehen. Konzeptionell werden Motivations-, Selektions- und Koordinationsfunktion (vgl. Winter 1997) unterschieden.

Die *Motivationsfunktion* von Vergütungssystemen dient zur Belohnung guter und Bestrafung schlechter Leistungen. Dabei wird typischerweise ein variabler Anteil des Gesamtgehalts – „Anreiz“ – definiert (zur variablen Vergütung vgl. von Eckardstein 2001), der abhängig von beobachtbaren Leistungsergebnissen steigt bzw. fällt und zu-

sammen mit einem Grundgehalt (Sockelbetrag bzw. Fixgehalt) und Nebenleistungen, das gesamte Einkommen der Führungskraft bildet. Die Motivationswirkung des Vergütungssystems ist umso höher, je besser Anreize auf individuelle Bedürfnisse und Präferenzen abgestimmt sind. Besonders zu achten ist hier jedoch auf das Auftreten möglicher Verdrängungseffekte (Frey/Osterloh 1997; Osterloh/Frey 2000). Vergütungssysteme können auch dazu dienen, gezielt bestimmte Typen von MitarbeiterInnen anzuziehen (*Selektionsfunktion*). Schließlich sollen Vergütungssysteme die Abstimmung der verschiedenen Unternehmensbereiche positiv beeinflussen (*Koordinationsfunktion*). Hierfür können neben individueller Leistung bzw. Leistung des jeweiligen Geschäftsbereichs auch teamorientierte Aspekte und Unternehmenserfolg insgesamt als Kriterien zur Bestimmung der Entgelthöhe integriert werden.

Insgesamt lassen sich Forschungsarbeiten zur Gestaltung von Vergütungssystemen grob in vier Kategorien klassifizieren (dabei ist anzumerken, dass sich der Großteil der empirischen und theoretischen Forschungsarbeiten zur Vergütung in NPOs, auf die Festsetzung von Vergütungsniveaus bezieht; die Frage nach der Gestaltung von Vergütungssystemen wird für diesen Sektor zumeist vernachlässigt). *Erstens* können Vergütungssysteme nach ihren inhaltlichen Merkmalen analysiert werden (Strukturorientierung). Hierzu zählen Fragen nach der Grundlogik der Vergütung, ebenso wie nach branchen- oder fähigkeitsbezogenen Lohnunterschieden (vgl. Hallock 2002 bzw. allgemein Boyd/Salamin 2001). In Bezug auf NPOs liegen hier Forschungsarbeiten vor, die sich vor allem mit Unterschieden zum Forprofit-Sektor auseinandersetzen. Eine Vielzahl an Studien weist dabei auf ein erheblich niedrigeres Gehaltsniveau im NPO-Sektor hin (Frank 1996; Mirvis/Hackett 1983; Preston 1989), andere berichten von lediglich geringen Gehaltsunterschieden (Ruhm/Borkoski 2003). Unbestritten ist jedoch, dass Führungskräfte in NPOs im Durchschnitt geringer entlohnt werden als ihre Pendants in FPOs (vgl. Handy/Katz 1998).

*Zweitens* können Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung der Vergütungssysteme analysiert werden. Auch hier steht zumeist die Auseinandersetzung mit Einflussfaktoren auf unterschiedliche Entgelthöhen im Vordergrund (vgl. allgemein Cordeiro/Veliyath 2003; Finkelstein/Boyd 1998). Bei der Suche nach den Determinanten des Vergütungsniveaus wurde unter anderem der Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Vergütungshöhe untersucht. Bezogen auf den NPO-Sektor weisen manche Forschungsarbeiten dabei auf einen positiven Zusammenhang zwischen diesen Variablen hin (Gray/Benson 2003), während andere Studien davon berichten, keinen derartigen Zusammenhang finden zu können (Werner/Gemeinhardt 1995). Im FPO-Sektor gilt zumindest eine schwache Korrelation zwischen Unternehmenserfolg und Vergütung als empirisch belegt (Bloom 1998; Bosworth et al. 2003; Barkema/Gomez-Mejia 2002; Gomez-Mejia/Wiseman 1997). Eine aktuelle Meta-Analyse der Einflussfaktoren auf die Vergütung von Führungspersonal in den U.S.A. (Tosi et al. 2000) hat gezeigt, dass durch den Unternehmenserfolg fünf Prozent der Entlohnungsvarianz erklärt werden kann. Größer ist der Effekt der Organisationsgröße auf die Entlohnung; durch diese konnten über 40 Prozent der Varianz erklärt werden. Agarwal (1981) hat diesen Zusammenhang bereits früh dadurch begründet, dass die Größe der Organisation als Indikator für die bestehende Komplexität zu betrachten sei, und dass mit steigender Komplexität auch die Anforderungen an die Führungs-

kraft zunehmen. Die positive Korrelation zwischen Organisationsgröße und Gehaltshöhe von Führungskräften konnte auch für NPOs nachgewiesen werden (Gray/Benson 2003; Hallock 2002; Oster 1998; Pink/Leatt 1991). Oster (1998) hat zudem gezeigt, dass die institutionelle Nähe zu anderen Einrichtungen das Vergütungsniveau entscheidend mitbeeinflusst. So war die Vergütung in wirtschaftsnahen NPOs, die mit FPOs konkurrierten, höher als in solchen, in denen dies nicht der Fall war. Pink und Leatt (1991) kamen zu ähnlichen Ergebnissen, als sie zeigten, dass Führungskräfte in Krankenhäusern mit religiösem Hintergrund durchschnittlich weniger verdienen als Führungskräfte in Krankenhäusern ohne solchen Hintergrund.

Handy und Katz (1998) greifen in ihrer Auseinandersetzung mit der Vergütungsthematik im NPO-Sektor auf die Prinzipal-Agenten Theorie (für einen Überblick: Eisenhardt 1989a) zurück, die sich mit Problemen beschäftigt, die auftreten können, wenn zwei Individuen mit unterschiedlichen Interessenlagen miteinander einen Vertrag eingehen. Die Autoren bezeichnen das vorherrschende niedrigere Entlohnungsniveau für Führungskräfte in NPOs als Vertrauen stiftende Maßnahme, da NPOs besonders oft in Bereichen tätig seien, in denen stark asymmetrische Informationsverhältnisse vorliegen, und es durch das vergleichsweise niedrige Gehaltsniveau zu einer positiven Selbstselektion des Führungspersonal kommen müsse. Die Bereitschaft, für weniger Gehalt zu arbeiten, sei in diesem Fall als Marktsignal für höhere Vertrauenswürdigkeit zu verstehen. So könne das vergleichsweise geringe Vergütungsniveau dazu beitragen, etwaige Agentur-Probleme zu lindern (vgl. dazu Baber et al. 2002). Den potenziellen Einwand, die Bereitschaft, trotz geringerer Gehaltsaussichten zu arbeiten, könne auch als Signal von mangelnder Kompetenz verstanden werden, versuchen die Autoren durch einen Hinweis darauf zu entkräften, dass ein geringes Managergehalt in NPOs den sozialen Status der Führungskräfte weniger schmälert, als dies in FPOs der Fall wäre. Ähnlich dazu, zeigen Benedict et al. (2006), dass ein niedrigeres Gehalt durchaus als Substitut für einen moralisch zufriedenstellenden Arbeitsplatz dienen kann.

*Drittens* kann die Wirkung des Vergütungssystems analysiert werden. Einerseits ist hier die Wirkung auf die Leistung bzw. Motivation der MitarbeiterInnen Gegenstand von Forschungsbemühungen, andererseits können Fragen aus der Perspektive der Organisation untersucht werden. Hierbei kann der Zusammenhang zwischen Vergütungsmerkmalen und Unternehmenserfolg analysiert werden. Schließlich ist es nicht nur möglich, dass die Vergütung vom Unternehmenserfolg beeinflusst wird. Auch eine umgekehrte Kausalität ist denkbar (vgl. Gray/Benson 2003 bzw. allgemein Bloom 1998; Bosworth et al. 2003; Barkema/Gomez-Mejia 2002). Theuvsen (2004) setzt sich mit den Konsequenzen der Einführung eines bestimmten Vergütungssystems auseinander. Er diskutiert in seinem Beitrag die Auswirkungen leistungsorientierter Vergütung in NPOs und identifiziert dabei Faktoren (Verdrängungseffekte intrinsischer Motivation, Leistungsüberwachungsmöglichkeiten der Organisation), die deren Einführung allgemein behindern können. Diese Faktoren würden durch die besondere Situation von NPO-MitarbeiterInnen (z.B. hohe moralische Ansprüche, hohe intrinsische Motivation) zusätzlich verstärkt.

*Viertens* können Veränderungen von Vergütungssystemen im Zeitablauf beobachtet werden (Prozessorientierung). Daneben lassen sich die hier skizzierten For-

schungsfelder auch verknüpfen, indem etwa über Einflussfaktoren auf Vergütungssysteme deren Wirkung (Einflussfaktoren-Inhalt-Wirkung) oder deren Veränderung (Einflussfaktoren-Inhalt-Veränderung) untersucht werden. Solche Forschungsarbeiten existieren jedoch kaum. Vereinzelt finden sich Beiträge, in denen die geplante Einführung von Leistungslöhnen im Nonprofit-Sektor thematisiert wird (Barragato 2002; Theuvsen 2004). Als Begründung für den Trend in Richtung leistungsorientierter Belohnung, wird zumeist steigender Effizienzdruck auf die NPOs vorgebracht, damit diese mit FPOs konkurrieren könnten, denn, so Theuvsen (2004, 121): „economic niches in which nonprofit organizations could hide from competition are becoming increasingly rare“. Trotz der Identifikation dieser Tendenz steht eine genauere Betrachtung der Gründe für die Entwicklung unterschiedlicher Vergütungssysteme in NPOs noch aus.

Dabei stellt die Existenz unterschiedlicher Vergütungssysteme in Organisationen ein empirisches Faktum dar. Mit der Organisationsgründung stellen sich vielfach erste Fragen nach der Vergütung der Gründer sowie der ersten MitarbeiterInnen. Einhergehend mit Wachstum bzw. Entwicklung der Organisation ist zu vermuten, dass auch Vergütungssysteme Veränderungen unterworfen sind, die sich in einer Veränderung der Vergütungslogik äußern. Diesen Aspekten wurde bisher – vor allem mit Fokus auf Vergütung von Fach- und Führungskräften – in der Forschung zu Nonprofit-Organisationen keine Aufmerksamkeit gewidmet. Für den NPO-Sektor erfolgte bislang keine systematische Analyse, warum verschiedene Vergütungssysteme in NPOs existieren und weshalb sich diese verändern. Dieser Beitrag zielt darauf ab, diese Forschungslücke zu füllen. Dabei werden Gründe für Veränderungen von Vergütungssystemen im Zeitablauf analysiert und jene Faktoren, die Veränderungen auslösen, beschrieben (z.B. Krisen bestehender Vergütungssysteme).

### 3. Methodik

Nachdem bislang keine Arbeiten vorliegen, die die Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen für Führungs- und Fachkräften in NPOs erklären, wird explorativ (vgl. Yin 1989, 15ff) mit dem Ziel einer ersten Modellbildung vorgegangen. Grundlage des vorgestellten Modells sind Ergebnisse einer empirischen Studie über Vergütungssysteme in NPOs, in der neben dem hier präsentierten Teilbereich über Entwicklungsdynamik auch Einflussfaktoren auf Gestaltung, Vergütungssystemstrukturen und Wirkungen analysiert werden.

Für die Modellentwicklung wurde die Grounded Theory Methode (GTM) herangezogen. GTM ist eine Forschungsstrategie zur Generierung von Hypothesen über Beziehungen zwischen verschiedenen, aus empirischen Daten gewonnenen Konzepten (Glaser/Strauss 1967; Strauss/Corbin 1998). Die GTM wird hier im Rahmen eines interpretativen Forschungsansatzes verwendet, wie er seit einigen Jahren insbesondere in der Managementforschung vertreten und im Rahmen empirischer Studien eingesetzt wird (vgl. Bryant 2002; Charmaz 2000, Human/Provan 2000). Die GTM eignet sich insbesondere zur Analyse von Veränderungen, weil untersuchte Phänomene als „continually changing in response to prevailing conditions“ (Corbin/Strauss 1990, 419) angesehen werden. Die systematische Vorgehensweise der GTM ermöglicht

einerseits eine detaillierte Erschließung der Sichtweisen von Entscheidungsträgern und andererseits eine Abstrahierung der gewonnenen Aussagen vom konkreten Fall.

Datengrundlage für die Studie bilden narrative Interviews mit acht TopmanagerInnen österreichischer NPOs im Raum Wien. Diese wurden gebeten, Hintergründe für den Einsatz des bestehenden Vergütungssystems ihrer jeweiligen Organisation zu skizzieren und dessen Entstehungsgeschichte zu erläutern. Die in die Studie einbezogenen Organisationen wurden nach Maßgabe ihres erwarteten Erkenntnisbeitrages zur Modellentwicklung ausgewählt (theoretical sampling). Auf Basis einer von Badelt (2002a) entwickelten NPO-Typologie wurden sukzessive NPOs aus den Bereichen Bildung (2 Fälle), Religion (2 Fälle), Soziales (3 Fälle) und Politik (1 Fall) ausgewählt.

**B1** = Bildungsverein mit 4 Leitungskräften und 20 ProjektmitarbeiterInnen  
**B2** = Gemeinnütziger Verein, in unterschiedlichen Fachbereichen tätig (ca. 130 MitarbeiterInnen im befragten Bereich)

**R1** = Religionsgemeinschaft mit 3.500 MitarbeiterInnen und ca. 1.000 Geistlichen

**R2** = Religionsgemeinschaft mit 350 Geistlichen

**P** = Gewerkschaft mit ca. 2.000 Beschäftigten

**S1** = Hilfsorganisation professionellen Zuschnitts mit etwa 5.000 MitarbeiterInnen und 50.000 Freiwilligen

**S2** = Hilfsorganisation mit 10 Führungskräften, 540 hauptamtlichen und 700 ehrenamtlichen MitarbeiterInnen

**S3** = Hilfsorganisation mit 200 MitarbeiterInnen

Die im Gegensatz zur Forprofit-Welt gerade in diesen Bereichen starke ideelle Ausrichtung trug zur Auswahl entscheidend bei. In einem erweiterten Verständnis setzen alle untersuchten NPOs soziale Aktivitäten, sei es Fürsorge für sozial Schwache, Bildungsveranstaltungen und Coaching für besondere Beschäftigtensegmente, Pflegedienste für Alte und Kranke sowie auch seelsorgerische und juristische Betreuung. Die ca. einstündigen Interviews wurden jeweils mit zwei Mitgliedern aus dem fünfköpfigen Forscherteam durchgeführt und elektronisch aufgezeichnet, die Interview-Analyse und die daraus entstandene Theoriebildung erfolgten im gesamten Team.

Zur Interview-Analyse wurde das Kodierparadigma von Strauss/Corbin (1998 127 ff.) eingesetzt. Zur ersten Kategorisierung und zur vorläufigen Hypothesengenerierung wurde auf die Methode der qualitativen strukturierenden Inhaltsanalyse zurückgegriffen (Mayring 2000; Titscher et al. 2004). In einem fortwährenden Prozess wurden die Interviews dazu verwendet, diese Hypothesen anhand des Datenmaterials zu prüfen, Kernkategorien herauszubilden und diese sukzessive mit Dimensionen anzureichern (vgl. auch Eisenhardt 1989b). Gemäß den Prämissen der GTM wurde wiederholt auf die Datenquellen zurückgegriffen, was die Möglichkeiten einer vergleichenden Analyse erhöht hat (Validierung durch „discriminate sampling“, Strauss/Corbin 1998, 211; Creswell 1998, 209). Zusätzlich wurden die Ergebnisse mit der bestehenden Literatur verglichen. Als funktionale Heuristik wurde im Laufe der Daten-

---

<sup>1</sup> In der nachfolgenden Analyse werden die Interviewausschnitte zur besseren Zuordnung jeweils mit B1, B2, R1, R2, S1, S2, S3 und P bezeichnet.



auswertung auf Entwicklungsmodelle der Organisation (vgl. Glasl/Lievegoed 1993; Greiner 1974) zurückgegriffen.

#### 4. Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen

In dem aus der Interpretation der erhobenen Daten entwickelten Modell werden drei Grundtypen von Vergütungssystemen unterschieden (siehe Abb. 1). Während zwei Typen von Vergütungssystemen für Führungs- und Fachkräfte in NPOs Anwendung finden, wird ein dritter Typus zum Teil diskutiert, bislang jedoch nicht eingeführt. Am Beginn steht ein personenzentriertes Vergütungssystem, das im Laufe der Entwicklung der NPO von einem funktionenzentrierten Vergütungssystem abgelöst wird. Im Unterschied zu Forprofit-Organisationen ist es in den untersuchten Fällen zu keiner substanziellen Weiterentwicklung in Richtung leistungszentriertes Vergütungssystem gekommen. Die Entwicklungen der Vergütungssysteme weisen ähnliche Muster auf, in denen Krisensymptome des bestehenden Vergütungssystems dazu führen, eine neue Form der Legitimation des Vergütungssystems durch eine Neukonzeption sicherzustellen. Eingebettet sind Veränderungen der Vergütungssysteme in umfangreiche Reorganisationsprojekte. Alle untersuchten NPOs haben solche Prozesse – mit unterschiedlicher Intensität – in den vergangenen Jahren oder ganz aktuell durchlaufen. Anlässe dafür waren bei den Hilfsorganisationen neue Leistungsverträge mit einer oftmals monopolistischen Nachfrageseite. Hinzu kam für alle NPOs die Einführung von Kollektivverträgen. Schließlich wirkten sich noch markante Veränderungen in der Ressourcenausstattung und in der Organisationsgröße aus. In drei Organisationen löste eine Knappheit an finanziellen Ressourcen den Reorganisationsprozess aus. Bei den übrigen Organisationen war die wachsende Mitarbeiteranzahl Auslöser von Veränderungsbestrebungen.

Abb. 1: Typen von Vergütungssystemen

	<b>Personenzentriertes Vergütungssystem (Typ 1)</b>	<b>Funktionenzentriertes Vergütungssystem (Typ 2)</b>	<b>Leistungszentriertes Vergütungssystem (Typ 3)</b>
<b>Systematik</b>	Qualifikation/Erfahrung Seniorität	Qualifikation/Erfahrung Seniorität + Funktionsgruppen	Qualifikation/Erfahrung Seniorität Funktionsgruppen + Leistungsverhalten
<b>Fokus</b>	Person	Person + Tätigkeit/Funktion	Person Tätigkeit/Funktion + Leistung
<b>Praktische Handhabung</b>	Ad-hoc-Entscheidungen Flexibilität	Regelgebundenheit (formeller Rahmen) Starrheit Transparenz (Funktion)	

#### **4.1 Personenzentriertes Vergütungssystem (Typ 1)**

##### *Entstehung und Merkmale*

Personenzentrierte Vergütungssysteme (Typ 1) stehen am Beginn der Organisationsgründung. Im Mittelpunkt der Vergütungsentscheidungen stehen Aspekte der Person, die sich auf Qualifikationen und Erfahrungen beziehen können. Es werden Aspekte des bisherigen Karriereverlaufs für Ad-hoc-Einstufungsentscheidungen herangezogen. In größeren Organisationen mit dezentral geführten Niederlassungen finden sich fallweise unterschiedliche Entscheidungszentren, die unstrukturiert Einstufungen von neuen MitarbeiterInnen vornehmen. Grundlage für Differenzierungen innerhalb grob vergleichbarer Gruppen bildet das Senioritätsprinzip, das auch die wesentlichste Grundlage für Gehaltssteigerungen bildet. Es entsteht ein Gefüge von Einzelentscheidungen. Sofern eine externe Orientierung für die Gehaltsfestlegung vorgenommen wird, werden Schemata aus dem öffentlichen Dienst herangezogen.<sup>2</sup> Dieser Rahmen schränkt jedoch Entscheidungszentren bei der Festlegung von Vergütungshöhen kaum ein, denn als Manövriermasse dient die Möglichkeit, z. B. zwei bis drei Altersstufen höher einzusteigen, als dies vom Dienstalder möglich wäre. Der weitere Einkommensverlauf orientiert sich dann primär am Senioritätsprinzip, das weitgehend unhinterfragt existiert. In der praktischen Handhabung des Vergütungssystems zeigt sich eine große Flexibilität. Führungskräfte werden beispielsweise deutlich über dem Kollektivvertrag entlohnt. Entscheidungen werden in diesen Organisationen nicht anhand expliziter Gehaltsschemata getroffen. Für Führungskräfte gab es vor dem KV kein generelles Schema.

Es besteht nur Übereinkunft, welche Entscheidungsinstanzen mit welchen Freiheiten Einstufungen neuer MitarbeiterInnen vornehmen können. Anstelle eigener formeller Gehaltsschemata werden neben der Orientierung an Schemata des öffentlichen Diensts über Vergleiche mit vergangenen Einstufungsentscheidungen, aktuellen Einkommenshöhen vergleichbarer MitarbeiterInnen oder durch Tätigkeitsvergleiche Entscheidungen getroffen.

##### *Krisensymptome des personenzentrierten Vergütungssystems (Typ 1)*

Durch die Vielzahl an Ad-hoc-Einzelentscheidungen verliert das Vergütungssystem insgesamt an Transparenz. Einzelne Einstufungsentscheidungen können insgesamt immer weniger nachvollzogen werden. Verstärkt wird diese Intransparenz und mangelnde Reliabilität durch Organisationswachstum (Wachstum der Beschäftigtenzahl bzw. Ausdifferenzierung der organisationalen Rollen bei weitgehend konstanter Beschäftigtenzahl) sowie durch Dezentralisierung von Vergütungsentscheidungen bei überregional tätigen Organisationen.

Wir haben überhaupt erst vor zwei Jahren begonnen damit, das [Vergütungssystem der Organisation – Anm. d. Autoren] zu entwickeln, weil die so im Alltag entwickelten und aus der Notwendigkeit heraus entwickelten Systeme, weil die nicht gepasst haben. (B1, 42-44)

<sup>2</sup> Das darin verankerte ausgeprägte Senioritätsprinzip ist typisch für den öffentlichen Dienst in Österreich und Deutschland. In Österreich darüber hinaus auch für den Sektor der Angestellten in der Privatwirtschaft; wenngleich auch mit rückläufiger Tendenz.

Sind mehrere Entscheidungszentren mit Vergütungsentscheidungen befasst, kommt es zu einem Nebeneinander unterschiedlicher Begründungen und Unterschieden in der Vergütung ähnlicher Tätigkeiten. Durch Organisationswachstum entstehen zudem weitere Führungsebenen unterhalb des Top-Managements und es kommt zur Einstellung von Spezialisten (z. B. Controller, EDV-MitarbeiterInnen), die verstärkt extrinsisch motiviert sind und nicht primär wegen der Ziele der NPO in dieser tätig werden.

Während beim Top-Management von einer Akzeptanz eines geringeren Gehaltes im Vergleich zu Forprofit-Organisationen ausgegangen wird, müssen Spezialisten oftmals zu „Marktpreisen“, die für den FPO Sektor gelten, zugekauft werden. Diese Praxis wird als „ganz pragmatisch notwendig“ erachtet.

„Man muss natürlich eines sagen. Es kann auch eine soziale Organisation heute nicht mehr am Markt vorbeiwirtschaften. Du kriegst natürlich Controller nicht zu dem, was da steht unbedingt, ja? [...] Da macht man sich mal schlau, was wird am Markt gezahlt. Was ist so der Satz am Markt. Weil wir arbeiten im Sinne ja ganz genauso wie die freie Wirtschaft. (S2, 457-464)

Insgesamt wird dadurch die Kohärenz des Vergütungssystems untergraben. Schließlich müssen innerhalb der Organisation vom bestehenden Personal auch neue Aufgaben übernommen werden, die oftmals mit beträchtlichem Mehraufwand bzw. substantieller Zunahme an Verantwortung einhergehen. Auch hier entstehen insgesamt Ungerechtigkeitsempfindungen, die zum Teil mit vergleichsweise willkürlichen Ausgleichszahlungen kompensiert werden, die wiederum auf Ad-hoc-Entscheidungen basieren. Daraus resultiert eine organisationsinterne Legitimationskrise des Vergütungssystems. Folglich versuchen Entscheidungsträger durch Veränderungen des Vergütungssystems für dieses eine neue Legitimationsbasis zu schaffen.

## **4.2 Funktionenzentriertes Vergütungssystem (Typ 2)**

### *Entstehung und Merkmale*

Als Reaktion auf Krisen des personenzentrierten Vergütungssystems resultiert die Notwendigkeit, unterschiedliche Funktionen im Vergütungssystem systematisch abzubilden. Anstatt einer Vielzahl personensorientierter Ad-hoc-Einzelentscheidungen wird beim funktionenzentrierten Vergütungssystem (Typ 2) ein Vergütungsrahmen verwendet, dessen Systematik sich primär an Funktionen innerhalb der Organisation orientiert.

„Also es war eigentlich kein Zustand mehr. [...] So, und jetzt muss es endlich was geben, das auch die Hierarchie abbildet. [...] Wir hatten vorher die Mitarbeiter mit der Zielgruppenarbeit, mit dem Projekt usw., und wir hatten dazu die Projektleiter, und dann gab's die Geschäftsführung. Und das [Nicht-Differenzieren in Vergütungsangelegenheiten – Anm. d. Autoren] war ab einer gewissen Größe natürlich nicht mehr tragbar, von der Führungsspanne her unmöglich.“ (B1, 108-117)

Unter Berücksichtigung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten einzelner Stellen innerhalb der Organisation wird ein kohärenter Rahmen für Vergütungsentscheidungen festgelegt. Es werden Funktionsgruppen gebildet, die den Entscheidungsträgern dann als weitgehend verbindlicher Rahmen dienen, innerhalb dessen Einstufungsentscheidungen zu treffen sind. Bei diesen werden ausgehend von vorgegebenen Band-

breiten und unter Berücksichtigung der Qualifikationen und Erfahrungen der Personen Entscheidungen über Vergütungshöhen getroffen.

Qualifikation ist sehr wohl ein Thema, auch die Erfahrung ist hier ein Thema, aber ein wesentliches Thema ist also auch die Verantwortung [...] wenn jemand Mitarbeiter führt, dann kriegt der sicher mehr. (S3, 654-664)

Vereinzelt geben NPOs Gehaltsvergleichsstudien in Auftrag, um innerhalb des NPO-Sektors Wissen über Entgelthöhen zu generieren.<sup>3</sup> Die Systematik der Gehaltssteigerungen innerhalb des funktionenzentrierten Vergütungssystems orientiert sich weiterhin am Senioritätsprinzip. In ihrem konkreten Design weisen funktionenzentrierte Vergütungssysteme bei – aufgrund des formellen Rahmens – großer Transparenz oft eine geringe Flexibilität auf. Betragsmäßige Differenzen zwischen den Funktionsgruppen werden selten begründet, noch liegen den Entscheidungen systematische Analysen zur Arbeits- bzw. Stellenbewertung zu Grunde, wozu etwa in Forprofit-Organisationen verbreitet Hay-Systematisierungsmethoden<sup>4</sup> eingesetzt werden.

Die praktische Umsetzung, z. B. bei der Vergütung von Führungskräften mit unterschiedlich großen Geschäftsfeldern und Führungsspannen, wird daher weniger stringent und eher „hemdsärmelig“ vorgenommen.

#### *Krisensymptome des funktionenzentrierten Vergütungssystems (Typ 2)*

Mit Festlegung von Funktionsgruppen wird zwar eine nachvollziehbare Differenzierung innerhalb der Organisation geschaffen, doch werden individuelle Leistungsunterschiede innerhalb der Funktionsgruppen formell nicht berücksichtigt. Als symbolische Geste wird informell und vereinzelt auf wahrgenommene Leistungsunterschiede mit einmaligen Prämienzahlungen (Individual- oder Gruppenprämien) reagiert. Die Prämienhöhen sind im Vergleich zum Festgehalt gering und entsprechen nicht dem Wert der zu vergütenden Mehrleistungen für die NPO. Mittels Prämien wird versucht, die systemimmanente Ausblendung von Leistungsunterschieden abzumildern. Da für die Festlegung von Anerkennungsprämien kein formeller Rahmen existiert, wird wieder auf Ad-hoc-Einzelentscheidungen zurückgegriffen. Dadurch entstehen erneut Inkonsistenzen in den Vergütungspraktiken und Legitimationsdefizite. Wahrgenommene Ungerechtigkeiten reichen von fehlender Kompensation von Mehrleistung (falls keine Prämien bezahlt werden) bis hin zu ungerecht empfundenen Auszahlungen von Prämien. Letzteres resultiert aus dem Umstand, dass keine ex-ante formulierten Ziele Grundlage für Prämienauszahlungen darstellen, wie dies bei Zielvereinbarungsprozessen mit variablen Vergütungsanteilen der Fall sein sollte, sondern Ex-post-Belohnungen durch Entscheidungsträger für (vielfach willkürlich) wahrgenommene Mehrleistungen.

Und eins ist klar, nicht, wenn sie einem eine Leistungsprämie geben, sind viele verärgert. (P, 561-562)

<sup>3</sup> Hier zeigt sich die paradoxe Situation im Umgang mit Vergütung in NPOs, indem einerseits erklärt wird, wie unwichtig das Thema Vergütung ist, andererseits aber Gehaltsvergleichsstudien in Auftrag gegeben werden, die als Orientierungsrahmen dienen.

<sup>4</sup> Vom Beratungsunternehmen Hay entwickelte Methode zur systematischen Stellbewertung innerhalb Organisationen.

„Das ist das Problem, dass wir nicht können, wie wir wollen. Ich hab allerdings in den letzten Jahren immer wieder versucht, mit ein paar Prämien zu arbeiten. Das ist eigentlich jetzt erst drei, vier Jahre alt. Dass ich dann wirklich gesagt hab, im Sinne einer Leistungsorientierung [...] Also wenn da spezielle Dinge besonders herausragend waren, dann haben wir unter Bedachtnahme, geht sich das sonst noch aus, geht sich das noch aus. [...] Äh, dann werden halt ein paar Bleistifte weniger gekauft und auch Prämien ausgegeben. [...] Das sind Einzelfallentscheidungen.“ (S2, S. 990-1000)

Der großen Transparenz des Vergütungssystems in Bezug auf Funktionsgruppen steht eine Nichtberücksichtigung von Leistungsunterschieden innerhalb der Funktionsgruppen gegenüber. Des Weiteren ist der Spielraum für Entscheidungsträger bei Einstufungen in Dienstaltersstufen und Vorrückungen von MitarbeiterInnen stark eingeschränkt. Zu weiterer Ausdifferenzierung, nicht aber zur Ablösung des funktionenzentrierten Vergütungssystems, führen Fragen bezüglich der Verankerung von neuen Stellen. Hier kann die Einordnung der Stelle in das Gehaltsschema Anlass zu Kritik sein und die Legitimation des Vergütungssystems insgesamt schmälern.

Schließlich resultieren aus funktionenzentrierten Vergütungssystemen in Verbindung mit der Beibehaltung des Senioritätssystems Fehlanreize, die bei strukturellen finanziellen Engpässen nahelegen, vorrangig ältere MitarbeiterInnen (bei gleicher und im Einzelfall auch bei besserer Leistung) abzubauen. Aufgrund des Senioritätsprinzips verursachen ältere MitarbeiterInnen innerhalb einer Funktionsgruppe höhere Kosten. Ein Ausgleich der erbrachten Leistung durch einen variablen Anteil ist bei funktionenzentrierten Vergütungssystemen nicht vorgesehen. Dadurch steigen Personalkosten bei oftmals stagnierenden MitarbeiterInnenzahlen und teilweise veralternden Belegschaften.

„Und die dortigen Probleme mit dem starken Senioritätsprinzip, mit dem Biennalsystem<sup>5</sup> -- wir wollten das ganze durch ein System ersetzen, das das abfängt und es der Organisation möglich macht, sozusagen auf lange Sicht Anstellungen zu finanzieren.“ (R1, 74-77)

Wo es möglich ist, wird versucht, Personalkosten dadurch einzusparen, indem etwaige Fluktuation durch jüngere MitarbeiterInnen ausgeglichen wird.

„Also die Personalkosten steigen nicht so stark, wie sie vielleicht steigen könnten, weil wir tendenziell durch eher jüngere und damit tendenziell billigere Mitarbeiter sozusagen ausgleichen.“ (B2, 444-446)

Mit der Beibehaltung des Senioritätsprinzips auch in funktionenorientierten Vergütungssystemen sind die Probleme des personenzentrierten Vergütungssystems also nicht gelöst. Vielmehr wird zusätzliche Komplexität aufgebaut, mit der die Organisationen schwer umgehen können. Einerseits erscheint die Anpassung an Leistungsunterschiede innerhalb der Funktionen dringlich, da steigender Wettbewerbsdruck mit FPOs die Organisationen zur Beobachtung und Kontrolle von erbrachten Leistungen drängt. Andererseits wird die Beibehaltung der personenorientierten Differenzierung im Zuge der Veralterung und der Stagnation vieler NPOs zu kostenintensiv. Kosteninduzierter

<sup>5</sup> Biennalsystem als spezifisch österreichischer Begriff bedeutet im Senioritätssystem, dass das Gehalt alle zwei Jahre entsprechend dem steigenden Dienstalter angehoben wird. In vielen Systemen geschieht dies bis zum Erreichen des Pensions- bzw. Rentenalters. Je nach Systemausprägung kann sich das Gehalt dadurch für eine insgesamt gleich bleibende Tätigkeit gegenüber dem Anfangsgehalt (auf der jeweiligen Stelle) verdoppeln.

Personalabbau Älterer passt jedoch nicht in die Wertlogik von NPOs und ist auch nicht mit der Forderung nach Ausdehnung der Erwerbstätigkeit in späte Lebensphasen kompatibel. Zudem bestehen keine befriedigenden Verfahren der Leistungserfassung. Die Illusion der Gleichheit und Gleichwertigkeit der Beschäftigten als Kulturelement in NPOs wird sichtbar und steht dem Ziehen notwendiger Konsequenzen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit entgegen.

### **4.3 Leistungszentriertes Vergütungssystem (Typ 3)**

In keinem der untersuchten NPOs wurde ein ausgeprägtes leistungszentriertes Vergütungssystem (Typ 3) implementiert, wie es in vielen Forprofit-Unternehmen vorzufinden ist. In der Mehrzahl der NPOs wurden allerdings Überlegungen angestellt, Vergütungssysteme mit variablen leistungsbezogenen Anteilen zu implementieren, doch diese wieder verworfen.

„Ein anders Argument war sicherlich die Frage, wie ernst wird meine Arbeitsleistung genommen? Das heißt also, [...] wird wahrgenommen, wie viel ich arbeite, wie viel ich mich tatsächlich engagiere? Spiegelt sich das auch irgendwie in der Gage ab? Da haben wir dann grundsätzlich gesagt: Nein. Das tut es nicht.“ (R1, 906-911)

Keine untersuchte NPO verfügte über ein Vergütungssystem mit variablen Gehaltskomponenten. Lediglich vereinzelt werden Elemente einer leistungsorientierten Vergütung eingesetzt. In den untersuchten NPOs bleiben jedoch variable Gehaltsanteile marginal. Als Begründungen wurden unisono Schwierigkeiten bei der individuellen Leistungsmessung, Gefahr von Fehlsteuerungseffekten sowie die nicht primär ökonomisch motivierte Mitgliedschaft der Fach- und Führungskräfte in NPOs genannt.

„Bei den Leistungsanreizen ist das Arsenal sehr, sehr schmal und sehr gering. Der Anreiz, eine andere Funktion anzunehmen, kann aufgrund einer Zulage betrachtet werden. Das ist aber auch mehr Arbeit. Also das ist kein -- nein, eigentlich gibt es dieses Medium nicht, das Anreizmedium sozusagen. [...] Ist auch nicht diskutiert worden, weil's auch gar nicht --, mir schien es auch gar nicht realisierbar. Wie sollte so ein Anreiz ausschauen?“ (R1, S. 27)

„Ich finde, was da ist, ist passend und genug. [...] Ich glaub, dass das ein Missverständnis ist zu glauben, dass Leist-- dass Motivation übers Geld nur rennt. Ich halte das für einen Irrtum. Wichtig ist eine grundlegende Zufriedenheit mit dem Einkommen, ja? [...] Und die meisten Leute, die bei uns arbeiten, sind ja hier nicht nur wegen des Geldes, sondern weil sie hier sein wollen und diese Arbeit machen wollen. Und wenn ich das beginne, zu sehr ans Geld zu koppeln, ich glaub der Schuss geht nach hinten los.“ (P, 610-624)

„Wenn ich auf Geld schauen würde, das war die durchgehende Meinung, hätte ich nicht diesen Beruf ergriffen. Und das stimmt natürlich für mich auch. Also an und für sich spielt Geld in unserer Kirche wirklich eine sekundäre Rolle, zum Glück noch. [...] Also es ist kein Tabuthema, würde ich einmal sagen, wo man sagt: in der Kirche redet man nicht über's Geld. Das ist es nicht, sondern es sind die Leute, die sich da engagieren, denen ist Geld nicht so wichtig.“ (R2, 709-716)

Geldanreize in Form variabler Gehaltsanteile werden deshalb weitgehend als wirkungslos erachtet. Außerdem wird bezweifelt, dass leistungszentrierte Vergütungssysteme Einfluss auf Motivation und Leistung haben, Personalbindung erleichtern und Chancen bei Personalakquisitionen verbessern. Monetäre Aspekte der Vergütung werden in Zusammenhang mit Personalakquisitionen generell nur bei NPO-untypischen MitarbeiterInnen, die extrinsisch motiviert sind, als bedeutend angesehen.

In der Mehrzahl der Fälle werden jedoch auch für NPO-untypische Positionen möglichst intrinsisch motivierte MitarbeiterInnen bevorzugt engagiert. Daneben wird der enge finanzielle Spielraum der NPOs bei Zahlung substanzieller variabler Gehaltsanteile als Grund ins Treffen geführt, kein leistungszentriertes Vergütungssystem einzuführen.

#### **4.4 *Entwicklungsdynamik und die Rolle von Krisen für die Entwicklung von Vergütungssystemen***

Ist eine Entwicklung von Vergütungssystemen erkennbar, kann diese idealtypisch entweder evolutionär oder revolutionär verlaufen. Ersteres bedeutet, dass es zu einer kontinuierlichen Anpassung des Vergütungssystems an neue Gegebenheiten kommt. Der Übergang von einer Phase zur nächsten verläuft ohne krisenhafte Symptome. Eine revolutionäre Entwicklung von Vergütungssystemen impliziert hingegen markante Phasenbrüche, die durch Krisen der vorangegangenen Vergütungssysteme verursacht wurden und die durch Neuanpassung des Vergütungssystems überwunden werden sollen.

Die Entwicklung von Vergütungssystemen verläuft in allen untersuchten Fällen gemäßigt revolutionär, d.h. Krisensymptome des vorhandenen Vergütungssystems bauen sich kontinuierlich auf, wobei die Legitimation bestehender Vergütungssysteme sukzessive hinterfragt wird. Vor allem größere Reorganisationsprojekte dienen dann als Katalysator zur Veränderung von Vergütungssystemen.

„Es läuft bei uns eine Organisationsentwicklung. Und da gibt's auch ein Personalentwicklungssystem, also eine Gruppe, wo ich auch drinnen bin. Und die beschäftigt sich auch, also vor allen Dingen mit der Beschreibung der Funktionen.“ (R2, 394-396) [...]

„Grad im Hinblick auf ähm, gibt's so etwas wie äh, kann sich die Kirche durchringen zu einer Überlegung, dass wir also doch äh differenzieren zwischen den Gehältern. Also mit Funktionszulagen neben den klassischen, die wir haben.“ (R2, 450-453).

„...für diese [verantwortungsvollen – Anm. d. Autoren] Funktionen gibt's derzeit keine entgeltlichen Anreize. Das heißt die verdienen genauso viel, wie die Gruppe der betreuenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [...] Im Zuge einer Organisationsentwicklung arbeiten wir allerdings daran und werden auch Veränderungen herbeiführen und zweifellos auch die Entgeltlichkeit von solchen Funktionen betonen. Das heißt, das muss für die Leute dann auch in einer etwas anderen Struktur mehr Geld geben.“ (B2, 237-241)

Je funktional ausdifferenzierter Organisationen sind, desto sichtbarer werden Probleme mit bestehenden Vergütungssystemen, da Inkonsistenzen (z.B. wahrgenommene Ungerechtigkeit, Intransparenz, fehlende Adaptionsmöglichkeit) zunehmen. Die Neugestaltung des Vergütungssystems stellt eine Form der Krisenbewältigung dar. Es wird ein neues Element in das Vergütungssystem „eingebaut“. Nachfolgende Vergütungssysteme können in diesem Zusammenhang oftmals als unmittelbare Reaktion der NPO auf bestehende Probleme mit vorangegangenen Vergütungssystemen verstanden werden. Der Zeitpunkt der Ablösung des Vergütungssystems hängt von der Wahrnehmung des Problemdrucks durch NPO-Entscheidungsträger ab. Wahrgenommene Probleme sind neben Krisen des Vergütungssystems finanzielle Engpässe bzw. finanziell begründeter Druck wichtiger Stakeholder sowie Defizite in der Organisation auf struktureller/prozessualer bzw. kultureller Ebene. Umbesetzungen im Management können zu Veränderungen in der Wahrnehmung dieser Aspekte führen.

Die Verlaufsrichtung der Entwicklung von Vergütungssystemen weist von personenzentrierten (mit Fokus auf Qualifikationen/Erfahrungen sowie Seniorität) zu funktionenzentrierten Systemen. Leistungszentrierte Vergütungssysteme, die aktuelles Leistungsverhalten für Gehaltsbemessungen heranziehen, wurden bislang in den untersuchten NPOs zwar diskutiert, nicht aber implementiert.

## 5. Diskussion und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse zeigen, dass Vergütungssysteme in NPOs einer Entwicklungslogik von personen- zu funktionenzentrierter Vergütung folgen. Leistungszentrierte Vergütungssysteme, wie sie in Forprofit-Unternehmen weit verbreitet sind, werden aus mehreren Gründen abgelehnt. Die Entwicklungsdynamik der Vergütungssysteme zeigt einen gemäßigt revolutionären Charakter, da es zwar zu einer Ablösung des alten Vergütungssystems kommt, jedoch Komponenten des vorherigen Systems in die nächste Entwicklungsphase mit hineingenommen werden. Die Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen zeigt dabei ein Muster, das in vielen Aspekten der Entwicklungsdynamik von Organisationen insgesamt entspricht, das etwa von Glasl/Lievegoed (1993 und übertragen auf NPOs bei Heimerl/Meyer 2002) modellhaft beschrieben wird.

Gemäß dem Entwicklungsmodell von Glasl und Lievegoed (1993) durchlaufen Organisationen unterschiedliche Phasen. Bei den unterschiedlichen Phasen handelt es sich um die Pionierphase, die stark durch die persönlichen Kontakte des Gründers zu den MitarbeiterInnen geprägt ist, die Differenzierungsphase, in der es zu zunehmender Formalisierung und der Ausprägung funktionaler Gliederungen kommt, die Integrationsphase, die sich durch die Mischung formaler und informaler Strukturen auszeichnet und die Assoziationsphase, in der relativ selbstgesteuerte Bereiche mit durchlässigen Grenzen vorzufinden sind. Zwischen den einzelnen Phasen liegen konfliktäre Übergangsperioden, d.h. krisenhafte Erscheinungen, die dazu führen, dass die aktuelle Form der Organisation in Frage gestellt wird. Die Bewältigung der Organisationskrisen erfolgt durch Entwicklung einer, für die jeweilige Organisation passenden neuen Organisationsform auf struktureller/prozessualer sowie kultureller Ebene.

Ähnlich wie in der Pionierphase einer Organisation vornehmlich direkte, personengebundene Kommunikationsstrukturen vorgefunden werden können, steht Flexibilität (ad-hoc Entscheidungen) und Personenzentriertheit auch im Mittelpunkt des Vergütungssystems einer jungen NPO. Personenzentrierte Vergütungssysteme werden vornehmlich durch Wachstum und Ausdifferenzierung der NPO reformbedürftig. Analog zu Organisationsentwicklungsmodellen kommt es durch die Verwissenschaftlichung der Betriebsführung<sup>6</sup> zu einer zunehmenden Standardisierung. Dieser Wandel spiegelt sich auch in der Entwicklung des Vergütungssystems wider. Das personenzentrierte Vergütungssystem wird somit in der Folge von einem funktionenzentrierten Vergütungssystem abgelöst, das Merkmale trägt, die jenen der Differenzierungsphase

---

<sup>6</sup> Gemäß Glasl/Lievegoed (1993, 58) geht wissenschaftliche Betriebsführung von der Grundannahme aus, „dass die Produktivität der Organisation umso größer wird, je besser es dem Menschen gelingt, sein Verhalten mit dem formalen Organisationsplan in Übereinstimmung zu bringen.“



entsprechen. Dies führt zu neuen Problemen, da funktionsbezogene Leistungsunterschiede dadurch überhaupt erst sichtbar gemacht werden. Hier enden die Parallelen zwischen den Phasen der Entwicklung der Organisation und jenen des Vergütungssystems in NPOs. Auch wenn Organisationen die Integrations- bzw. Assoziationsphase erreichen, verhindern NPO-spezifische kulturelle Barrieren (z.B. Tabuisierung von Leistungsunterschieden oder der Einfluss der zentralen Geldgeber) eine Weiterentwicklung des Vergütungssystems.

Auch die Einbettung von substantziellen Änderungen im Vergütungssystem in größere Reorganisationsprojekte entspricht diesem Modell. Übergänge von einer Phase in die nächste sind auch in Organisationsentwicklungsmodellen durch größere Reorganisationsmaßnahmen gekennzeichnet, die die Überwindung der Organisationskrisen ermöglichen. Dazu werden vielfach Berater engagiert, die innerhalb der Reorganisationsprozesse Vergütungssysteme zum Thema der Veränderung machen. Durch zunehmende Schwierigkeiten für NPO-Manager, die Steuerungswirkungen der selbst geschaffenen Vergütungssysteme zu durchschauen, könnte also mit erklärt werden, warum die untersuchten NPOs bei Veränderungen von Vergütungssystemen externe Beratung (z.B. Vergütungsexperten) in Anspruch genommen haben. Die vorgefundene Einbettung in größere Veränderungsprojekte kann auch aus der Tabuisierung der Vergütungsthematik in NPOs abgeleitet werden. Denn würden Vergütungssysteme singular geändert, könnte an der Wertorientierung der MitarbeiterInnen (d. h. an deren primär intrinsischer Motivation) gezweifelt werden. Organisationen lassen daher Kommunikation über Veränderungsbestrebungen nur im Rahmen größerer Reorganisationsvorhaben zu und schützen sich durch Tabuisierung, die Wertorientierung der MitarbeiterInnen zu hinterfragen. Davon wäre ein substantzieller Aspekt der Identität der NPO betroffen. Auch die Abbildung des Beitrages einzelner MitarbeiterInnen zum Unternehmenserfolg im Vergütungssystem, wie sie typischerweise mittels variabler Vergütung erfolgen könnte, wird vermieden. Leistungsunterschiede werden tabuisiert. Vor allem in sozialen NPOs bildet die Vorstellung (Illusion) von Gleichheit einen identitätsstiftenden Wert der Organisationskultur. Aus institutionalistischer Sicht (vgl. im Überblick Walgenbach 2002) könnte eine mögliche Ursache hierfür auch sein, dass leistungsorientierte Vergütungssysteme als typische Merkmale von Forprofit-Organisationen betrachtet werden. NPOs könnten demnach antizipieren, dass die Einführung eines leistungsorientierten Vergütungssystems eine Krise des NPO-Selbstverständnisses auslöst.

Im Rahmen der Studie wurde festgestellt, dass sämtliche NPOs trotz zunehmender Unzulänglichkeiten funktionszentrierter Vergütungssysteme die extensive Einführung leistungsbezogener Vergütungskomponenten ablehnen, obwohl sie registrieren, dass innerhalb der Organisation ein Niederschlag von Leistungsunterschieden in der Vergütung gewünscht wird. Es ist offen, unter welchen Bedingungen leistungsorientierte Vergütungssysteme überhaupt eingeführt werden können. Um leistungsorientierte Vergütungskomponenten einführen zu können, muss Leistung zunächst messbar gemacht werden. Die Errichtung von Controllingssystemen (z.B. Produktbeschreibungen, Zeiterfassungssysteme, Qualitätsmanagement) befähigt NPOs in Teilbereichen, Leistungen genauer zu beobachten und auf einzelne Personen herunter zu brechen. Zweifel an der Machbarkeit bestehen jedoch auch für den Forprofit-Bereich,

was deren Anwendung jedoch nicht zu behindern scheint (vgl. Frey/Osterloh 1997; Osterloh/Frey 2000; Sprenger 1991). Die Einführung solcher Systeme bildet eine notwendige Voraussetzung, jedoch keine hinreichende Bedingung für die Etablierung leistungsorientierter Vergütung. Auch intensivere Wettbewerbssituationen von NPOs mit Unternehmen des Forprofit-Sektors, zunehmende Projekt- anstatt Pauschalfinanzierungen (Subventionierung) sowie Professionalisierungstendenzen des NPO-Managements können dazu führen, dass NPOs doch sukzessive leistungsorientierte Vergütungssysteme implementieren und sich Forprofit-Unternehmen weiter annähern (zur Diskussion vgl. Weisbrod 1998).

Wenn davon ausgegangen wird, dass sich Organisationen bei der Gestaltung von Managementpraktiken vornehmlich an ihrem wettbewerbsrelevanten Umfeld orientieren (vgl. DiMaggio/Powell 1983), ist zu vermuten, dass sich leistungsorientierte Vergütungssysteme zunächst in wirtschaftsnahen NPOs etablieren werden (vgl. die empirischen Ergebnisse von Oster 1998 bzw. Pink/Leatt 1991, sowie die theoretischen Ausführungen von Theuvsen 2004). Wenn der Isomorphismusthese von DiMaggio/Powell (1983) weiter gefolgt wird, könnte die dortige Etablierung leistungsorientierter Komponenten dazu führen, dass diese anschließend auch in staats- und basisnahen NPOs (zur Typologie vgl. Zauner, 2002, 160f.) eingeführt werden. Es ist auch erwartbar, dass ein derartiger Isomorphismus durch mimetische Prozesse zu einer leistungsorientierten Vergütung von MitarbeiterInnen führen kann, die tarifvertraglich ermöglicht wird.

Weitere Forschungsarbeiten sollten untersuchen, wie sich Elemente variabler Vergütung auf die Identität der NPO auswirken. Des Weiteren bedarf es einer näheren Analyse über Zusammenhänge zwischen Veränderungen der Organisation und Neugestaltungen von Vergütungssystemen. Schließlich sind Entwicklungen von Vergütungssystemen in Forprofit-Organisationen mit der Frage zu untersuchen, ob ähnliche Entwicklungsmuster beobachtbar sind, wie sie in NPOs identifiziert wurden.

## Literatur

- Agarwal, N.C. (1981): Determinants of Executive Compensation. In: *Industrial Relations*, 20 (1), 36-45.
- Baber, W.R./Daniel, P.L./Roberts, A.A. (2002): Compensation to Managers of Charitable Organizations: An Empirical Study of the Role of Accounting Measures of Program Activities. In: *The Accounting Review*, 77 (3), 679-693.
- Badelt, C. (2002a): Der Nonprofit Sektor in Österreich. In: Badelt, C. (Hg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. Stuttgart, 63-86.
- Badelt, C. (2002b): Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor. In: Badelt, C. (Hg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. Stuttgart, 573-604.
- Barkema, H.G./Gomez-Mejia, L.R. (1998): Managerial Compensation and Firm Performance: a General Research Framework. In: *Academy of Management Journal*, 41 (2), 135-145.
- Barragato, C.A. (2002): Linking For-Profit and Non-Profit Executive Compensation: Salary Composition and Incentive Structures in the U.S. Hospital Industry. In: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 13 (3), 301-311.
- Benedict, M.E./McClough, D./McClough, A.C. (2006): The Price of Morals: An Empirical Investigation of Industry Sectors and Perceptions of Moral Satisfaction – Do Business Economists Pay For Morally Satisfying Employment? In: *American Economist*, 50 (1), 21-39.
- Bloom, M. (1999): The Performance Effects of Pay Dispersion on Individuals and Organizations. In: *Academy of Management Journal*, 42 (1), 25-40.

- Bosworth, W./Mehdian, S./Vogel, T. (2003): Executive Compensation and Efficiency: A Study of Large and Medium Sized Bank Holding Companies. In: *American Business Review*, 21 (1), 91-99.
- Boyd, B.K./Salamin, A. (2001): Strategic Reward Systems: a Contingency Model of Pay System Design. In: *Strategic Management Journal*, 22 (8), 777-792.
- Bryant, A. (2002): Re-grounding Grounded Theory. In: *The Journal of Information Technology Theory and Application*, 4, 25-42.
- Charmaz, K. (2000): Grounded Theory: Objectivist & Constructivist Methods. In: Denzin, N. K./Lincoln, Y. S.: *Handbook of Qualitative Research*. 2. Aufl., Sage, Thousand Oaks, 509-535.
- Corbin, J. und Strauss, A. L. (1990): Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. In: *Qualitative Sociology*, 13, 3-21.
- Cordeiro, J.J./Veliyath, R. (2003): Beyond Pay for Performance: A Panel Study of the Determinants of CEO Compensation. In: *American Business Review*, 21 (1), 56-66.
- DiMaggio, P. J./Powell, W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Eckardstein, D. v. (1986): Entlohnung im Wandel. Zur veränderten Rolle industrieller Entlohnung in personalpolitischen Strategien. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 38 (4), 247-269.
- Eckardstein, D. v. (Hg.) (2001): *Handbuch variable Vergütung für Führungskräfte*. München.
- Eckardstein, D. v./Mayerhofer, H. (2001): Personalstrategien für Ehrenamtliche in sozialen NPOs. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 15 (3), 225-242.
- Eisenhardt, K.M. (1989a): Agency Theory: An Assessment and Review. In: *Academy of Management Review*, 14 (1), 57-74.
- Eisenhardt, K.M. (1989b): Building Theories from Case Study Research. In: *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Finkelstein, S./Boyd, B.K. (1998): How Much Does the CEO Matter? The Role of Managerial Discretion in the Setting of CEO Compensation. In: *Academy of Management Journal*, 41 (2), 179-199.
- Frank, R.H. (1996): What Price The Moral High Ground? In: *Southern Economic Journal*, 63 (1), 1-17.
- Frey, B.S./Osterloh, M. (1997): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. In: *Die Betriebswirtschaft*, 57 (3), 307-321.
- Gemeinhardt, G./Werner, S. (1995): Nonprofit Salaries: What are You Paying for? In: *Nonprofit World*, 13 (4), 52-54.
- Glaser, B. G./Strauss, A. L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. de Gruyter, New York.
- Glasl, F./Lievegoed, B. (1993): *Dynamische Unternehmensentwicklung: wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden*. Bern.
- Gomez-Mejia, L./Wiseman, R. M. (1997): Reframing Executive Compensation: An Assessment and Outlook. In: *Journal of Management*, 23 (3), 291-374.
- Gray, S.R./Benson, P.G. (2003): Determinants of Executive Compensation in Small Business Development Centers. In: *Nonprofit Management & Leadership*, 13 (3), 213-227.
- Greiner, L.E. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grow. In: *Harvard Business Review*, (7,8), 37-46.
- Hallock, K. F. (2000): Compensation in Nonprofit Organizations.. In: Ferris, G. R. (Hg.): *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 19. Amsterdam etc., 243-294.
- Hallock, K.F. (2002): Managerial Pay and Governance in American Nonprofits. In: *Industrial Relations*, 41 (3), 377-406.
- Handy, F./Katz, E. (1998): The Wage Differential between Nonprofit Institutions and Corporations: Getting More by Paying Less? In: *Journal of Comparative Economics*, 26, 246-261.
- Heimerl, P./Meyer, M. (2002): Organisation und NPO. In: Badelt, C. (Hg.): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. Stuttgart, 258-290.

- Human, S.E./Provan, K. G. (2000): Legitimacy Building in the Evolution of Small Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. In: *Administrative Science Quarterly*, 45, 327-365.
- Mirvis, P.H./Hackett, E.J. (1983): Work and Work Force Characteristics in the Nonprofit Sector. In: *Monthly Labor Review*, 106 (8), 3-12.
- Osterloh, M./Frey, B.S. (2000): Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. In: *Organization Science*, 11 (5), 538-550.
- Oster, S. (1998): Executive Compensation in the Nonprofit Sector. In: *Nonprofit Management and Leadership*, 8 (3), 207-221.
- Pink, G.H./Leatt, P. (1991): Are Managers Compensated for Hospital Financial Performance? In: *Health Care Management Review*, 16 (3), 37-45.
- Preston, A.E. (1989): The Non-Profit Worker in a For-Profit World. In: *Journal of Labor Economics*, 7 (4), 438-463.
- Ruhm, C.J./Borkoski, C. (2003): Compensation in the Nonprofit-Sector. In: *The Journal of Human Resources*, 38 (4), 992-1021.
- Schiff, J./Weisbrod, B. (1993): Compensation between For-Profit and Nonprofit Organizations in Commercial Markets. In: Ben-Ner, A./Gui, B. (Hg.): *The Nonprofit Sector in the Mixed Economy*. Ann Arbor, 127-149.
- Sprenger, R.K. (1991): *Mythos Motivation*. Frankfurt/M.
- Strauss, A. L./Corbin, J. (1998): *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage, Thousand Oaks.
- Theuvsen, L. (2004): Doing Better While Doing Good: Motivational Aspects of Pay-for-Performance Effectiveness in Nonprofit-Organizations. In: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 15 (2), 115-136.
- Tosi, H.L./Werner, S./Gomez-Mejia, L. (2000): How Much does Performance Matter? A Meta-Analysis of CEO Pay Studies. In: *Journal of Management*, 26 (2), 301-339.
- Walgenbach, P. (2002): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie – State of the Art und Entwicklungslinien. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hg.): *Managementforschung 12. Theorien des Managements*. Wiesbaden, 155-202.
- Weisbrod, B.A. (Hg.) (1998): *To Profit or not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*. Cambridge (Mass.).
- Werner, S./Gemeinhardt, G. (1995): Nonprofit Organizations: What Factors Determine Pay Levels? In: *Compensation and Benefits Review*, (9,10), 53-60.
- Winter, S. (1997): Möglichkeiten der Gestaltung von Anreizsystemen für Führungskräfte. In: *Die Betriebswirtschaft*, (5), 615-629.
- Yin, R.K. (1989): *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park etc.
- Zauner, A. (2002): Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen. In: Badelt, C.: *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 153-177.

**Rainer Hampp Verlag**  
**www.Hampp-Verlag.de**

Rainer Hampp Verlag  
 Zeitschriften  
 Meringerzeller Str. 10  
 D – 86415 Mering

Tel ++49 (0)8233 / 47 83  
 Fax ++49 (0)8233 / 307 55  
 Internet: www.Hampp-Verlag.de  
 E-mail: Hampp@RHVerlag.de

Bestellformular

Abonment / Einzelheft	Preis	Versandkosten Ausland	Summe
Z.f.Personalforschung 1-4/2006	60,00	8,00	
Z.f.Personalforschung 4/2006	19,80	2,00	
e-ZfP 2006, IP access (2005 frei)	120,00		
e-ZfP 2006, Password access (2005 frei)	90,00		
<b>Preisreduktion</b> bei Kombination	- 30,00		
Kostenloses Probeheft			
		<b>Summe</b>	

**Zahlung auf Rechnung, nur innerhalb EU**

**Zahlung über Kreditkarte**  American Express  Visa  
 Master Card  .....  
 Kartennr.: ..... Ablaufdatum: .....  
 Name: ..... Unterschrift: .....

**FAX ++49 8233 30755** oder e-mail: Hampp@RHVerlag.de

*Rainer Hampp Verlag*

Meringerzeller Str. 10  
D – 86415 Mering

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 (Versandadresse)

Falls vorhanden, bei **EU-Ländern außer D**  
 bitte angeben: **Umsatzsteuer-IdNr.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 (rechtsverbindliche Unterschrift)

