

1. npoReport

Faire Entlohnung in NPOs

Ausgabe 1/2020



NPO-Institut.
Die Brücke zwischen Forschung und Praxis

Was sind **npoReports**? **npoReports** stellen Forschungswissen dar – aggregiert und verdichtet, auf das Wesentliche reduziert. **npoReports** wollen praxisnah Informationen und Tipps für Führungskräfte und Beschäftigte in NPOs geben – und das übersichtlich und verständlich erklärt. Wir erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern wollen Impulse und Anregung für Diskussionen geben. Wer sich für Details interessiert, findet im Literaturverzeichnis die entsprechenden Quellen.

Kapitel 1 – Einleitung

Kapitel 2 – Warum ist faire Entlohnung wichtig?

Kapitel 3 – Was aber ist fair?

Kapitel 4 – Was sagt die Empirie zu Gehältern im NPO-Bereich?

Kapitel 5 – Lohntransparenz als Antwort?

Kapitel 6 – Fazit

Kapitel 7 – Literaturverzeichnis

Kapitel 8 – Anhang

Zunächst hinterfragen wir, warum faire Gehälter wichtig sind. Dies hat sowohl eine gesellschaftliche als auch eine ethisch-moralische Dimension. Darüber hinaus sind **Gehälter** wichtige **Steuerungsinstrumente**, die der Motivation der MitarbeiterInnen dienen und für die es verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten gibt. Dazu zählt unter anderem die **Struktur des Entgeltssystems**. In Kapitel 3 setzen wir uns mit der Frage auseinander, wann Gehälter als fair bezeichnet werden können und wie diese Einschätzung zustande kommt. Aus der Fülle der verschiedenen Betrachtungswinkel greifen wir die **Perspektive der Mitarbeitenden** heraus. Hier spielen **der SOLL/IST- Vergleich, der Vergleich mit Referenzpersonen und die wahrgenommene Gerechtigkeit** eine wichtige Rolle. Um zu verstehen, warum NPO-MitarbeiterInnen andere **Fairness-Kriterien** ansetzen, als andere ArbeitnehmerInnen, ist es wichtig, sich mit der **Motivation** auseinanderzusetzen. Diese spielt in der NPO-Forschung eine wichtige Rolle, wobei hier vor allem zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden wird. In Kapitel 4 fassen wir **Forschungsergebnisse zu Gehältern im NPO-Sektor** zusammen. Dabei fällt auf, dass Daten zu Österreich spärlich sind. Tendenziell werden in Europa und der USA im NPO-Sektor geringere Gehälter bezahlt, als in anderen Sektoren. Forschungsergebnisse zu Auswirkungen der **Lohnungleichheit** belegen darüber hinaus unterschiedliche Konsequenzen, je nachdem, ob es sich um NPOs oder FPOs (for-profit-organisations) handelt. Motivation ist auch hier der zentrale Faktor. Ob Lohntransparenz die Antwort für faire Gehälter ist, lässt sich nicht so leicht beantworten, wie es auf den ersten Blick scheinen mag. **Ein transparentes, nachvollziehbares Entlohnungssystem hingegen, unterstützt jedenfalls die wahrgenommene Fairness**. Abschließend geben wir Tipps für die Umsetzung eines möglichst fairen Entlohnungssystems, und fassen wichtige Punkte für einen Schritt Richtung „faire Gehälter“ zusammen.

Impressum:

Dr. Doris Schober
doris.schober@wu.ac.at

Geschäftsführerin NPO-Institut



Mag. Eva More-Hollerweger
eva.more@wu.ac.at

Obfrau NPO-Institut,
Bereichsleitung NPO-Kompetenzzentrum



1. Einleitung

Entlohnung folgt in Nonprofit Organisationen (NPOs) einer anderen Logik als in wirtschaftlich orientierten Unternehmen. Dies ist einerseits bedingt durch Besonderheiten seitens der ArbeitgeberInnen, vor allem durch die Finanzierungsstruktur von NPOs, andererseits unterscheiden sich auch die ArbeitnehmerInnen von jenen gewinnorientierter Unternehmen, wenn es um ihre Entlohnung geht. In diesem **npoReport** werden Informationen und Tipps für Führungskräfte und Beschäftigte in NPOs praxisnah, übersichtlich und verständlich erklärt.

NPOs finanzieren sich häufig nicht oder nur zu einem geringen Anteil über Verkaufserlöse, typisch sind vielmehr Finanzierungsquellen wie Förderungen und Spenden. NPOs sind damit ihren FinanzgeberInnen in anderer Weise verpflichtet, als dies bei einer klassischen wirtschaftlich orientierten AnbieterIn-KundIn-Beziehung der Fall ist. Förderbedingungen definieren mitunter maximal geförderte Stundensätze, die Valorisierung von Förderungen ist oft keine Selbstverständlichkeit (More-Hollerweger, Simsa u.a. 2014). SpenderInnen hinterfragen den Anteil ihrer Spenden, der nicht unmittelbar dem Spendenzweck zugutekommt, sondern für Overheads, also die organisatorische Infrastruktur verwendet wird. Sehr hohe Gehälter können dem Ruf einer Organisation schaden. Dies führt dazu, dass die Gehälter in NPOs tendenziell geringer sind als in den anderen Sektoren.

Allerdings sind auch NPOs auf gute MitarbeiterInnen angewiesen und müssen sich auf dem Arbeitsmarkt behaupten und faire Gehälter zahlen. Hier zeigt sich, dass ArbeitnehmerInnen bei der Beurteilung, ob ihr Gehalt fair ist, andere Kriterien ansetzen, als dies im gewinnorientierten Bereich der Fall ist. Das heißt, sie sind unter bestimmten Voraussetzungen bereit, auf einen Teil ihres Gehalts zu verzichten. Viele Forschungsarbeiten widmen sich der Frage, wie dies zu erklären ist, stellen jedoch auch fest, dass sich dies zu ändern beginnt.

2. Warum ist faire Entlohnung wichtig?

Neben ethischen und politischen Aspekten fördert faire Entlohnung die Zufriedenheit und Motivation der MitarbeiterInnen und stärkt im Sinne des Employer Brandings, das in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen hat, das Image auf dem Arbeitgebermarkt. Dies alles führt letztlich zu höherer Arbeitsleistung, MitarbeiterInnenbindung, geringerer Fluktuation, Steigerung der Qualität uvm. Unfair wahrgenommene Entlohnung führt laut einer Studie von Kersting und Pfeffer (Kersting und Pfeifer 2013) zu geringerer Arbeitszufriedenheit (4-6%) sowie 15-23% höherer Kündigungsabsicht. Außerdem fallen Kosten in Form von negativen Motivationseffekten (z.B. innere Kündigung, mangelnde oder negative Reziprozität) oder höhere Turnover-Kosten (Kündigung, Personalbeschaffung) an. Abgesehen davon verliert die Organisation mit jedem/jeder MitarbeiterIn, die/der die Organisation verliert, wertvolles Know-How.

**„Faire“ Entlohnung
führt zu höherer
Arbeitszufriedenheit...**

Inzwischen gibt es nicht nur im NPO-Bereich etliche Initiativen, die sich für eine faire Entlohnung einsetzen. Fair Pay für Kulturarbeit fordert faire Bezahlung, über die auch der Wert und die Notwendigkeit freier, autonomer Kulturarbeit sichtbar gemacht werden soll. Diese Initiative setzt sich für Mindeststandards der Entlohnung, die von Kulturinitiativen, -verwaltung und -politik eingehalten werden müssen ein (<https://www.igkultur.at/projekt/fair-pay>). Das ESF-Projekt Equal Pay steht für eine Kultur des Vordenkens und für Transparenz in der Wirtschaft. Ziel ist es, Einkommensunterschiede im Betrieb sichtbar zu machen und das Thema Gleichstellung als arbeitsmarktpolitische und betriebliche Notwendigkeit zu positionieren (<https://www.oesb.at/yb/projekte/management-consulting-gleichstellung/equal-pay.html>).

3. Was aber ist faire Entlohnung?

Eine einheitliche Definition für ein faires Gehalt bzw. ein faires Entlohnungssystem gibt es aufgrund der verschiedenen Perspektiven nicht: Aus wessen Sicht wird Fairness beurteilt – aus Organisationssicht oder aus der der Mitarbeitenden? Außerdem bedingt der Begriff Fairness eine Vergleichsgröße. Fair in Bezug auf: Den Sektor? Die Branche? Die Organisation? Die Position? Die KollegInnen? Wir wollen in diesem **npoReport** versuchen, ein wenig Licht ins Dunkel zu bringen und aufzeigen, was berücksichtigt werden muss, um sich einem fairen Entlohnungssystem anzunähern.

Keine einheitliche Definition für ein „fares“ Gehalt...

Ob etwas fair ist, hängt zunächst von externen Faktoren ab. Schlussendlich kommt dann aber noch eine subjektive Bewertung hinzu, die nicht zwingend mit den objektiven Faktoren korrelieren muss. Und selbst wenn etwas objektiv und subjektiv als fair bewertet wird, müssen wir nicht unbedingt damit zufrieden sein. Das Gehalt kann der Position und Arbeitsleistung entsprechen, die Berufserfahrung und Dauer der Betriebszugehörigkeit adäquat berücksichtigen und von der mitarbeitenden Person als absolut fair betrachtet werden – Zufriedenheit stellt sich aber nicht ein, denn am Ende des Monats ist nicht mehr genug Geld übrig. Was ist nun fair aus Sicht der Mitarbeitenden? Es gilt daher herauszufinden, wie die Mitarbeitenden fair bewerten, wobei die hohe intrinsische Motivation der Mitarbeitenden im Nonprofit Sektor ebenfalls eine wichtige Rolle spielt.

Das macht deutlich, dass die Definition eines "fairen Gehaltes" nicht einfach ist. In diesem **npoReport** sollen „faire Gehälter“ aus Sicht der Organisation und insbesondere der Mitarbeitenden genauer betrachtet und folgende Fragen beantwortet werden.

1. Woraus besteht das Gehalt? Was ist ein Entlohnungssystem?
2. Wie kommt es zu einer Beurteilung, ob das Gehalt fair ist?

3.1. WORAUS BESTEHT DAS GEHALT?

Gehalt ist nicht Gehalt. Es gibt viele Möglichkeiten das Gehalt und damit auch ein **Entlohnungssystem** zu gestalten. Auf Basis der in Organisationen geltenden Regeln (kodifiziert oder auch nichtkodifiziert) muss entschieden werden, in welcher Höhe Personen zu entlohnen sind. Entlohnungssysteme bilden ein zentrales Bindeglied zwischen Organisation und Mitarbeitenden. Organisationen kaufen Humanressourcen zu und versuchen, diese durch entsprechende Vergütung zu binden sowie zu motivieren. Die Gestaltung von Vergütungssystemen wird dadurch zu einer strategisch sehr relevanten Thematik (Brandl, Konlechner u.a. 2006).

Weiters gibt es ein breites Spektrum an Strukturierungsoptionen – von Einzelfallentscheidungen bis hin zur Festlegung komplexer Gehaltssysteme mit fixen und variablen Anteilen.

Schlussendlich soll ein wirkungsvolles Entgeltsystem das entsprechende Gehalt oder den entsprechenden Lohn zur Arbeitsposition fair abbilden.

Die Merkmale von Vergütungssystemen lassen sich in personenbezogene, funktionsbezogene und leistungsbezogene Merkmale differenzieren.

Personenbezogene Merkmale sind beispielsweise Alter, Zugehörigkeit zum Unternehmen, Ausbildung oder sonstige spezifische Eigenschaften bzw. Verhaltensweisen der Person. **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 Einstufung heran (Eckardstein 1986).

Klimecki/Gmür (2001) geben einen schönen Überblick über die **unterschiedlichen Möglichkeiten der Entgeltgestaltung**. Sie unterscheiden primär zwischen materiellen und nicht-materiellen Leistungen. Die materiellen Leistungen werden darüber hinaus in freie und gebundene materielle Leistungen unterteilt¹:

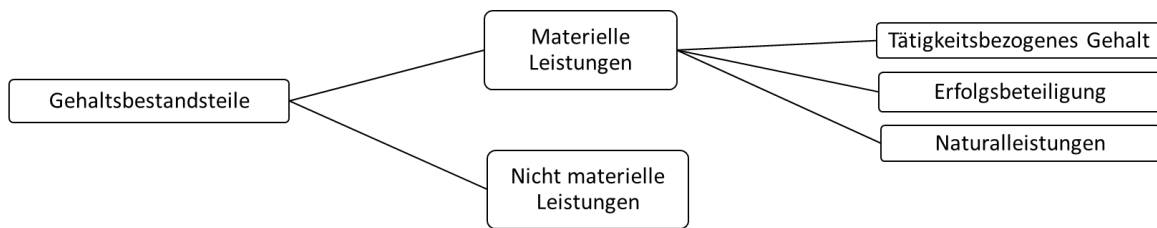


Abbildung 3-1: Gehaltsbestandteile (in Anlehnung an Klimecki/Gmür 2001)

3.2. WIE WIRD BEURTEILT, OB ETWAS FAIR IST?

Aus Sicht der **Mitarbeitenden** spielt die **subjektive Bewertung** eine wichtige Rolle. Die wahrgenommene Gerechtigkeit in der Arbeit und der Vergleich (SOLL/IST oder mit Referenzpersonen) sind dabei wesentliche Faktoren für die Arbeitszufriedenheit und -motivation. Verschiedenste Theorien erklären und belegen den Zusammenhang. Wird das Gehalt als gerecht wahrgenommen und/oder schneidet im Vergleich gut ab, wird es als „fairer“ wahrgenommen.

Aber auch aus Sicht der **Organisation** ist die subjektive Beurteilung der Mitarbeitenden relevant. Wird diese nicht berücksichtigt, kann es sein, dass Gehälter trotz allen objektiven Bemühungen der Organisation von den Mitarbeitenden nicht als fair beurteilt werden. Daher ist es gerade für Führungskräfte sehr wichtig, die subjektiven Einflussfaktoren zu kennen, die wir im Folgenden näher betrachten:

1. Was wird verglichen?
2. Wann wird etwas als gerecht erlebt?
3. Welchen Einfluss hat die Motivation auf die Beurteilung des Gehalts?

3.2.1. Fairness und Vergleich

Beim **Vergleich mit einer Referenzperson** steht die Relation zur dieser im Mittelpunkt. Verglichen werden beispielsweise:

- Persönliche Faktoren wie Geschlecht, Alter, Ausbildung, Arbeitserfahrung etc.,
- innerbetriebliche Faktoren wie Position, Länge der Betriebszugehörigkeit, Personalverantwortung,
- außerbetriebliche Faktoren wie Organisationsgröße, Branche, Region sowie Angebot und Nachfrage.

Um zu sehen, was als gerecht empfunden wird, aber auch eine Theorie, an der sich Organisationen orientieren können, bietet Köbller (2001). Er unterscheidet mehrere **Prinzipien der Lohngerechtigkeit**:

- **Anforderungsgerechtigkeit:** Gehalt richtet sich nach den Anforderungen, die mit der Stelle verbunden sind (wie körperliches und geistiges Können, Belastung);
- **Leistungsgerechtigkeit:** Gehalt bezieht die individuelle Leistung mit ein;
- **Marktgerechtigkeit:** Gehalt ändert sich mit der Marktnachfrage nach bestimmten Arbeitsleistungen;
- **Bedarfsgerechtigkeit:** Gehalt richtet sich nach dem persönlichen Bedarf der Mitarbeitenden;
- **Erfolgsgerechtigkeit:** Gehalt hängt vom wirtschaftlichen Erfolg der Organisation ab;

¹ Im Anhang befindet sich eine detaillierte Übersicht der Gehaltsbestandteile

- **Qualifikationsgerechtigkeit:** Gehalt berücksichtigt die Qualifikationen des Mitarbeitenden.

Eine andere Sichtweise berücksichtigt die **Wertschöpfung**: die Mitarbeitenden sollen auch einen Anteil an der Wertschöpfung haben (**Verteilungsgerechtigkeit** (Klimecki/Gmür 2001)):

- **Anforderungsgerechtigkeit:** Je größer die psychischen und physischen Anforderungen eines/einer Beschäftigten, desto größer soll auch der Anteil an der Wertschöpfung sein. Die Hauptanforderungsarten bilden nach dem „Genfer Schema“ Fachkönnen, Belastung, Verantwortung und Arbeitsbedingungen.
- **Sozialgerechtigkeit:** Da ein Unternehmen auch eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft hat, soll der Anteil der Wertschöpfung für eine Person umso höher sein, je höher ihr Beitrag zur Realisierung sozialpolitischer Ziele ist.
- **Marktgerechtigkeit:** Je höher der durch Qualifikationen und Motivationen erlangte Marktwert einer Person ist, desto höher sollte ihr Anteil an der betrieblichen Wertschöpfung sein.
- **Leistungsgerechtigkeit:** Je höher die Leistung einer Person in einer Messperiode war, desto höher sollte ihr Anteil an der Wertschöpfung sein.

Lawlers Modell zur Arbeitszufriedenheit (Kleinbeck/Six 1989, Rowold 2013) betrachtet Zufriedenheit (AZ) und Unzufriedenheit (AUZ) als Ergebnis eines Vergleichs von (a) erwarteter und (b) tatsächlicher Belohnung. Der Vergleich ist in diesem Fall beim Lohn das wichtigere Kriterium als der absolute Betrag. Der Vergleich mit einer Referenzperson wird einbezogen, steht aber nicht im Mittelpunkt. Lawler geht davon aus, dass für die Arbeitszufriedenheit zwei Größen verglichen werden. Eine Person hat eine Menge B an Belohnungen, die sie tatsächlich hat, und nimmt eine Menge A an Belohnungen wahr, die sie für angemessen hält. Die Person vergleicht dann das, was sie tatsächlich hat, mit dem, was sie erwartet. Der Vergleich findet also nicht mit einer anderen Person statt, sondern mit dem IST und SOLL der eigenen Person.

Die Menge, die die Person als angemessen erachtet, kommt durch drei Größen zustande: wahrgenommene persönliche Investitionen in die Arbeit (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Alter, Ausbildung, frühere Arbeitsleistungen), wahrgenommene Investitionen und Ergebnisse der Bezugspersonen, wahrgenommene Charakteristika der Arbeit (Ebene, Schwierigkeitsgrad, erforderliche Verantwortung, Selbstständigkeit).

➡ Diese Größen werden benutzt, um das Gehalt zu rechtfertigen...

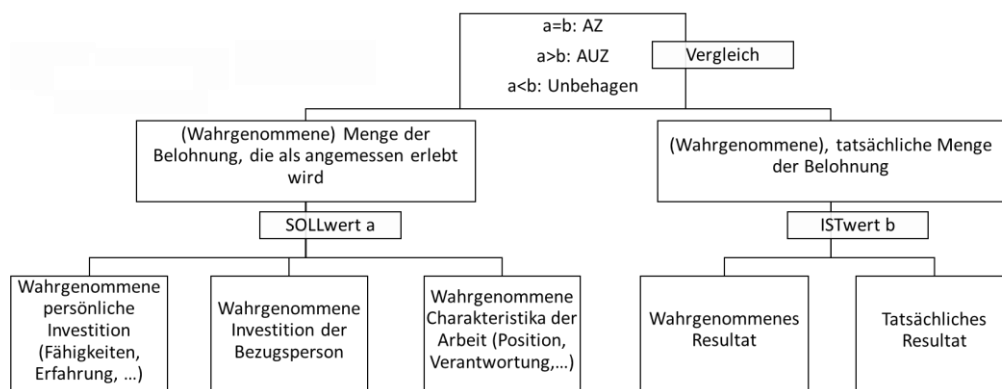


Abbildung 3-2: Lawlers Modell zur Arbeitszufriedenheit (eigene Darstellung)

3.2.2. Fairness und wahrgenommene Gerechtigkeit

Die sogenannte **Equity-Theorie** von Adams (Theorie zum Gleichheitsprinzip der Gerechtigkeit) zeigt auf, wie sich Gerechtigkeitsempfindungen am Arbeitsplatz bilden und auf welche Weise sich die Gerechtigkeitsempfindung eines Menschen auf sein Verhalten am Arbeitsplatz auswirkt. Sie betrachtet Einstellungen und Verhalten im sozialen Kontext. Die eigene Zufriedenheit hängt daher nicht nur von

objektiven Größen ab, sondern auch von Vergleichswerten (Brandstätter 1999). Der Grundgedanke ist, dass Menschen in sozialen Beziehungen nach fairen Gegenleistungen für ihren Einsatz trachten. Ist dies nicht der Fall entsteht ein Ungleichgewicht, das verhaltensaushösend wirkt. Die Equity-Theorie geht von der Annahme aus, dass sich Mitarbeitende ständig mit anderen Menschen in ihrer Arbeit vergleichen und zwar in den zwei Hinsichten „Input“ (der Einsatz den Personen einbringen wie aufgewendete Zeit, Intelligenz, Erfahrung oder Bildung) und „Output“ (das was die Personen als Gegenleistung erhalten wie Sympathie, Entlohnung, Statussymbole oder Arbeitsbedingungen) (Mayrhofer 1993). Jede/r Mitarbeitende prüft für sich, in wie weit der Input, welchen er/sie selber leistet, von dem Input abweicht, den andere, wie seine/ihre KollegInnen, Vorgesetzten oder MitarbeiterInnen, einbringen und vergleicht dies mit dem Output, er/sie stellt sozusagen eine Bilanz auf.

Eine Gerechtigkeitsempfindung stellt sich nur ein, sofern die/der MitarbeiterIn die Input-Output-Salden innerhalb seines Arbeitsumfeldes mit dem eigenen Input-Output-Saldo für ungefähr gleich groß hält. Wird die Situation als unfair empfunden, gibt es mehrere Möglichkeiten dieses Ungleichgewicht zu beseitigen: Änderung des Inputs, Änderung des Outputs, Kognitive Verzerrung von Inputs und Outputs, Beeinflussung der „Vergleichsperson“ und Wechsel der „Vergleichsperson“ (Mayrhofer 1993).

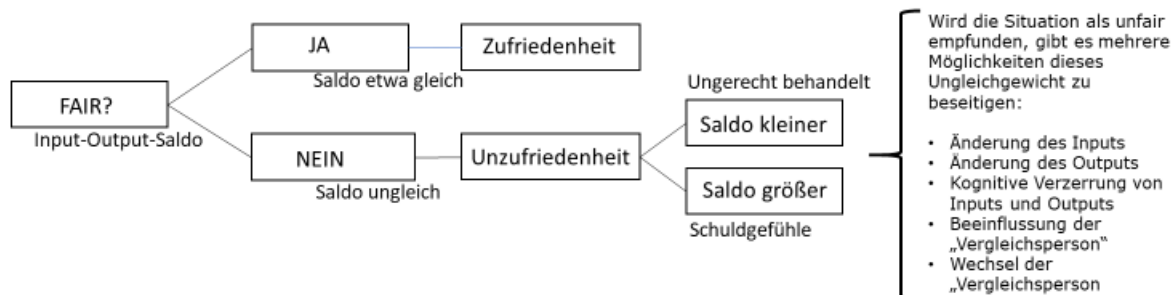


Abbildung 3-4: Equity Theorie nach Adams (eigene Darstellung)

Im Gegensatz zum Modell von Lawler kommt es aber auch zu Unzufriedenheit, wenn die erhaltenen Belohnungen, die als angemessen empfundenen übersteigen (Bayard 1997), da Schuldgefühle oder „ein schlechtes Gewissen“ eintreten können.

3.2.3. Fairness und Motivation

Zusätzlich haben noch verschiedene **NPO-Besonderheiten** einen Einfluss auf die Bewertung, wie beispielsweise die **hohe intrinsische Motivation der Mitarbeitenden**. Intrinsische Motivation ist gegeben, wenn ein Verhalten um seiner selbst willen oder aufgrund eng damit zusammenhängender Zielumstände erfolgt. Intrinsisches Verhalten ist somit nicht Mittel für einen andersartigen Zweck (Kirchler und Rodler 2001). Intrinsische Motivation bezieht sich daher auf den Arbeitsinhalt selbst. Man kann auch von Content-Variablen sprechen (Rosenstiel 1992). Intrinsische Motivatoren sind Interesse und Freude an der Tätigkeit oder das Erreichen selbstgesetzter Ziele (Krönes 2008). Im Nonprofit Sektor ist die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden deutlich höher als im For-Profit-Sektor (Leete 2002). Im Wesentlichen können folgende Theorien, warum hauptsächlich intrinsisch motivierte Personen im Nonprofit Sektor arbeiten, abgeleitet werden:

- NPOs setzen absichtlich niedrige Löhne als Auswahlkriterium ein, um eher intrinsisch motivierte Personen anzusprechen.
- Die Beschäftigten in NPOs verzichten auf einen Teil ihres Gehalts, um etwas Sinnvolles zu leisten. Sie identifizieren sich mit den Zielen der Nonprofit Organisation und beziehen aus dem Produkt der Organisation eine Form der Entlohnung (vgl. z.B. Mirvis/Hackett 1983, Rose-Ackerman 1996, Preston 1989 oder Hansmann 1980). So sind NPO ManagerInnen und GründerInnen, in erster Linie durch den Wunsch motiviert, gute Qualität zu produzieren. Erst in zweiter Linie spielen monetäre Leistungen eine Rolle.

- Das Gewinnausschüttungsverbot (Badelt 2002) reduziert ebenfalls die Möglichkeiten an die ArbeitnehmerInnen höhere Gehälter auszuzahlen. Hohe Gehälter haben eine gewisse Signalfunktion und würden eventuell die gesellschaftliche Akzeptanz der Nonprofit Organisation verringern.

Extrinsische Motivation wird durch Faktoren hervorgerufen, die nicht zentral im Arbeitsinhalt liegen, sondern in den Rand- und Folgebedingungen der Arbeit, sogenannten Context-Variablen (Rosenstiel 1992). Gratifikation (z.B. Geld, Beförderung) steht im Falle von extrinsischer Motivation im Vordergrund. Das Verhalten ist lediglich Mittel zum Zweck. Über das Anreizsystem kann eine Organisation daher versuchen, die extrinsische Motivation der Mitarbeitenden zu steuern (Kirchler und Rodler 2001).

Personen in NPOs sind also in der Regel stärker intrinsisch als extrinsisch motiviert. Was heißt das aber für extrinsische Motivationsfaktoren? Die **Crowding-out Theorie** geht davon aus, dass extrinsische Anreize die intrinsische Arbeitsmotivation unter bestimmten Bedingungen verdrängen kann. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn monetäre Anreize als Kontrolle empfunden werden oder sehr stark auf eine bestimmte Leistung ausgerichtet sind.

Beispiel Bonussystem:

Im Idealfall sieht eine Überschneidung von Motivationsquellen so aus: ein/e Angestellte/r betrachtet seine Arbeit als sinnvoll und führt sie mit Freude durch (intrinsische Motivation). Gleichzeitig empfindet sie/er das Gehalt für ihre/seine Arbeit als angemessen (extrinsische Motivation). An dieser Stelle führt seine Firma allerdings ein Bonussystem ein, das die persönliche Leistung stärker belohnen soll. Durch das Erreichen bestimmter Geschäftsziele kann wesentlich mehr Geld verdient werden als vorher. Als Konsequenz möchte die/der Angestellte sich diesen Bonus natürlich nicht entgehen lassen und arbeitet nun verstärkt darauf hin, dieses Geschäftsziel zu erreichen. Aufgaben, die kein Bestandteil des Bonussystems sind, werden vernachlässigt.

→ *Die ursprünglich vorhandene, intrinsische Motivation wird durch die extrinsische Motivation verdrängt.*

Im Gegensatz dazu kann man auch von einem **Crowding-in Effekt** sprechen, wenn eine Arbeit ausgeübt wird und diese nur unzureichend extrinsisch belohnt (z.B. bezahlt) wird. Es kommt zu einem Suchprozess nach Gründen, warum man einen Job abgesehen von der extrinsischen Belohnung ausübt.

Daraus lässt sich ableiten:

- Bei **eintönigen Arbeiten**, die man nicht als sinnvoll empfindet oder ungern erledigt, lässt sich die Motivation mit einer externen Belohnung verstärken.
- Bei **selbstmotivierten Arbeiten**, die man als sinnvoll empfindet und gern erledigt, steigt die Motivation durch Belohnungen ab einer gewissen Grenze nicht mehr weiter an und kann sogar die innere Motivation verdrängen.
- Wenn sich die betroffene Person **kontrolliert** fühlt, kommt es zu einer Verdrängung der intrinsischen Motivation, z.B. wenn Selbstbestimmung, Selbsteinschätzung oder Ausdrucksmöglichkeiten des Individuums eingeschränkt werden.
- Weiters kann die intrinsische Motivation aber auch durch äußere Eingriffe gesteigert werden, wenn diese eine unterstützende Wirkung zeigen, wodurch die Selbsteinschätzung gestärkt wird und der/die Betroffene sich bestätigt fühlt.

ABER: „Es ist deshalb nicht ausgeschlossen, dass die gleiche Intervention von der einen Person als kontrollierend (und damit die intrinsische Motivation vermindern) und von einer anderen Person hingegen als unterstützend (und damit die intrinsische Motivation steigernd) aufgefasst wird.“ (Frey 1997)

4. Was sagt die Empirie zu Gehältern im NPO-Bereich?

1. Sind die Gehälter im NPO-Sektor niedriger?
2. Wie wirken sich Lohnunterschiede auf die Leistung aus?
3. Einflussfaktoren auf die Lohnstreuung?

Verschiedene empirische Studien belegen, dass die **Gehälter im NPO-Sektor** geringer sind als im FPO-Sektor, allerdings sind die Ergebnisse keineswegs konsistent. Manche Studien weisen auf einen erheblichen Unterschied zwischen NPO-Sektor und FPO-Sektor hin (Frank 1996; Mirvis/Hackett 1983; Preston 1989); andere berichten von lediglich geringen Gehaltsunterschieden (Ruhm/Borkoski 2003). In Österreich zahlen NPOs, in denen auch freiwillige MitarbeiterInnen tätig sind, ca. 10% weniger Lohn als solche, in denen keine Freiwillige tätig sind. Die Anzahl der Freiwilligen spielt hierbei jedoch keine Rolle. Der Lohn steigt mit zunehmender Höhe der Subventionen (Haider 2010).

Andere Daten widerlegen hingegen die Unterschiede zwischen NPOs und FPOs teilweise: In den USA hat der NP-Sektor höher qualifizierte, ältere MitarbeiterInnen als der FP-Sektor: Männer verdienen im NP-Bereich tendenziell weniger als in vergleichbaren Jobs im FP-Bereich (für Frauen trifft dies nicht zu). Ebenso es gibt kaum Lohnunterschiede bei Wechsel zwischen FPOs und NPOs (Hirsch et al. 2017).

Sofern ein **Lohngefälle** vorhanden ist, wird es teilweise damit erklärt, dass es Personen gibt, die bereit sind, auf einen Teil ihres Einkommens zugunsten eines hohen Grades an sozialer Verantwortung zu verzichten. Frank (Frank 1996) zufolge zeigen in der Literatur ausgewiesene Studien, dass ein erheblicher Teil der ArbeitnehmerInnen dazu bereit wäre, einen Teil des Lohns (der Lohnhöhe) und der angestrebten Arbeitsbedingungen für die Möglichkeit anderen helfen zu können einzutauschen.

Pennerstorfer und Schneider (2010) identifizieren in ihrer Analyse österreichischer Daten freiwilliges Engagement als Einflussfaktor auf die **Lohnstreuung** in NPOs. Demnach ist die Lohnstreuung geringer, wenn die NPOs ehrenamtlich Engagierte aufweist, was die Studienautorinnen auf die hohe Bedeutung der Mission zurückführen. Für missionsbasierte Organisationen könnte Fairness an sich und aus Legitimationsgründen von Bedeutung sein.

Wie sich **Lohnunterschiede auf die Leistung auswirken** wird in der Forschungsliteratur unterschiedlich diskutiert (Hamann und Ren 2013, Pennerstorfer und Schneider 2010). Dem **Fair Wage-Ansatz** (Akerlof und Yellen 1990) zufolge, der sich an der bereits oben angesprochenen Equity-Theorie orientiert, vergleichen MitarbeiterInnen ihre Löhne. Werden diese als unfair betrachtet, hat dies negative Effekte auf Motivation und Leistung. ArbeitnehmerInnen, die den Eindruck haben, unterbezahlt zu sein, werden ihre Anstrengungen reduzieren und/oder ihre ArbeitgeberInnen sabotieren. Außerdem sinken die Bereitschaft zur Kooperation und der Zusammenhalt unter den ArbeitnehmerInnen (Levine 1991). Hingegen wirkt basierend auf der **Tournamenttheorie** eine größere Lohnspreizung in Organisationen motivierend (Lazear und Rosen 1981). ArbeitnehmerInnen erhöhen ihre Anstrengungen in der Hoffnung, dadurch eine Gehaltserhöhung bzw. eine Beförderung zu erlangen.

Hamann und Ren (2013) untersuchten in ihrer Studie, ob es diesbezüglich Unterschiede zwischen NPOs und FPOs gibt. Sie gehen von der Hypothese aus, dass MitarbeiterInnen von NPOs eher intrinsisch motiviert sind und Lohnungleichheit daher negative Auswirkungen auf ihre Bemühungen sowie auf die Servicequalität hat. Umgekehrt sind MitarbeiterInnen von FPOs empfänglicher für externe Anreize

Weitere empirische Beispiele:

- Preston (1989): US-amerikanische Individualdaten 1979/80 branchenübergreifend: Führungskräfte und qualifizierte ArbeitnehmerInnen verdienen 15,2% weniger, Bürokräfte 6,1%
- Leete (2001): US-amerikanische Individualdaten 1990 – keine signifikanten Lohnunterschiede
- Ruhm/Burkoski (2003): Paneldaten 1994-1998 US-amerikanische ArbeitnehmerInnen, Personen im NP-Sektor verdienen 3% weniger als im FP-Sektor
- Einzelne Branchen: sogar höhere Löhne im NP-Sektor (z.B. Kinderbetreuung), Preston (1988), Mocan/Viola (1997)

(Ben-Ner, Ren u.a. 2011), daher sollten ihrer Annahme entsprechend ungleiche Löhne dort positiv auf Bemühungen und Servicequalität der MitarbeiterInnen wirken. Diese Thesen wurden anhand verschiedener Datensätze zu Alten- und Pflegeheimen in Minnesota überprüft. Die Ergebnisse bestätigen einen Zusammenhang zwischen NPO- bzw. FPO-Status und den Auswirkungen von ungleichen Löhnen auf die Servicequalität jedoch nicht auf die Bemühungen der MitarbeiterInnen.

5. Lohntransparenz als Antwort?

Fluch oder Segen? – Auf den ersten Blick scheint es klar, dass Lohntransparenz die Antwort für faire Vergütung ist, denn ohne Lohntransparenz lassen sich Gehälter nicht vergleichen. Nur so kann das Gleichstellungsprinzip (gleicher Lohn Mann-Frau, gleicher Lohn für gleiche Arbeit) überprüft werden. Lohntransparenz ist darüber hinaus ein wichtiger Beitrag zur Verbesserung des Arbeitsklimas.

Damit der eigene Lohn als fair verstanden werden kann, muss das Vergütungsschema nachvollziehbar sein. Nur so verstehen Mitarbeitenden, dass unabhängig vom Geschlecht und für gleichwertige Arbeit das gleiche Gehalt bezahlt wird.

Wie sieht es nun mit der Lohntransparenz und der Arbeitszufriedenheit aus? In der Literatur finden sich dazu **widersprüchliche Ansichten**. Einerseits soll Lohntransparenz bei Arbeitnehmenden, die wenig verdienen, **zu Unzufriedenheit führen** (Brunner und Gerber 2008).

Die Gerechtigkeitsforschung hingegen geht davon aus, dass nur durch Lohntransparenz die wahrgenommene Ungerechtigkeit reduziert werden kann, indem Spekulationen über Lohnungleichheiten reduziert werden. Die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers (Grote/Staffelbach 2008) belegen, dass sich Lohntransparenz positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auswirkt: Die Mitarbeitenden sind signifikant höher zufrieden mit Arbeit sowie Work-Life Balance und haben niedrigere Kündigungsabsichten. Selbst bei einem niedrigen Einkommen wirkt sich Lohntransparenz positiv auf die Mitarbeitenden aus. Außerdem sind sie zufriedener mit der Lohntransparenz, wenn sie bei Lohnfestlegung mit einbezogen werden und ihnen erklärt wird, wie ihr Lohn zustande kommt und mit ihrer Leistung zusammenhängt (Brunner/Gerber 2008). Die MitarbeiterInnen müssen daher verstehen, wie ihr Lohn zustande kommt, ihre Kriterien des Grundlohns und Komponenten der Erfolgsvergütung und ihre Art der Beeinflussung kennen. Außerdem hilft es, die Erkennbarkeit des Beitrags einzelner MitarbeiterInnen zum Gesamterfolg darzulegen, um die Identifikation mit der Mission und die intrinsische Motivation zu erhöhen.

Studien zum Effekt detaillierter Gehaltsinformationen:

- *MitarbeiterInnen, bei denen das Gehalt unterhalb des Medians vergleichbarer Beschäftigter lag, wurden signifikant unzufriedener*
- *Hingegen keine höhere Zufriedenheit bei MitarbeiterInnen, die besser verdienten*
- *Arbeitszufriedenheit (insgesamt) sinkt signifikant (Card, Mas u.a. 2012)*
- *Allerdings: Suche nach geeigneterem Job, Löhne der Niedrigverdiener stiegen um 4,8% (Studie Norwegen: Rege/Solli)*

Wie aber lassen sich Gehälter valide vergleichen? – Netto ist nicht gleich netto! Was für die/den PersonalverrechnerIn, die/den GeschäftsführerIn oder sonstige versierte Personen vollkommen klar ist, ist für die Mitarbeitenden oft unklar. Meist wird einfach das monatliche Nettoeinkommen für einen Vergleich herangezogen, wobei beispielsweise nicht berücksichtigt wird, dass es sich in einem Fall um eine Vollzeitstelle mit 40 Wochenstunden handelt und im anderen Fall nur 38 Stunden pro Woche zu leisten sind. Es kann auch sein, dass die/der Eine einen All In-Vertrag hat und bei der/dem anderen der Betrag ohne Überstunden angeführt wird, weil diese als Zeitausgleich abgegolten werden. Es ist daher wichtig, das Bewusstsein zu vermitteln, dass Vergleichswerte geschaffen werden müssen.

Um ein Gehalt überhaupt vergleichen zu können, benötigt es eine einheitliche Definition von dem, was verglichen werden soll. Genauso ist es nötig, Vergleichspositionen festzulegen. Nur innerhalb einer Position ist es sinnvoll, die Gehälter miteinander zu vergleichen.

Soll Lohntransparenz die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen und sie motivieren, muss die **Vergütungssystemgestaltung „fair“** sein. Wichtige Kriterien sind: Einheitlichkeit, Fundiertheit, Objektivität, Veränderbarkeit, Verhandelbarkeit, angemessenes internes Gehaltsgefälle. Es zeigt sich auch, dass MitarbeiterInnen bei für sie intransparentem Entgeltsystem gerne vermuten, im Vergleich mit KollegInnen benachteiligt zu sein und ihr Arbeitsverhalten danach ausrichten. Mitarbeitende sehen in der Personalbeurteilung eine Möglichkeit, ihre Vorstellungen über ein gerechtes Gehalt einbringen zu können (Lueger 1996a). Außerdem nimmt intrinsische Motivation durch als unfair beurteilte Prozesse der Leistungsbeurteilung ab (Deckop and Cirka 2000). Im Anhang befinden sich Tipps für ein transparentes Entlohnungssystem.

Es geht vor allem darum, dass das Entgeltsystem transparent ist! Das heißt nicht, dass auch die Gehälter transparent sein müssen....

Die Gehaltsstrukturen und die Motivation der Mitarbeitenden in NPOs sind anders als in FPOs. Unabhängig davon, was als fair betrachtet wird, sollte die Entlohnung so gestaltet sein, dass die Mitarbeitenden zusätzlich zu ihrer intrinsischen Motivation, etwas Gutes zu tun, eine finanzielle Absicherung erfahren. Purtschert spricht in diesem Zusammenhang von einer Professionalität von Gehaltsstrukturen: *„Professionalität bei Gehaltsstrukturen beginnt bei einer angemessenen Gehaltshöhe, einer gewissen Lohnsicherheit und endet bei einer fairen Behandlung von Überstunden und Weiterbildungsbedürfnissen.“* (Purtschert, Schnurbein u.a. 2006).

6. Fazit

Entlohnung funktioniert in NPOs aufgrund unterschiedlicher Finanzstrukturen und der Einstellung der ArbeitnehmerInnen anders als in FPOs. Dennoch ist faire Entlohnung wichtig, weil sie zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führt. Einerseits braucht es Mindeststandards, die eingehalten werden müssen, andererseits ist das Thema Gleichstellung als arbeitsmarktpolitische und betriebliche Notwendigkeit zu positionieren. Um **„faire Entlohnung“** feststellen zu können braucht es Vergleichsgrößen, die jedoch aufgrund der unterschiedlichen Perspektiven kaum vereinheitlicht werden können. Für MitarbeiterInnen bedeutet „fair“ etwas anderes als für ArbeitgeberInnen; aber auch Aspekte wie Branche, Sektor oder Position spielen diesbezüglich eine tragende Rolle. **Daher gibt es keine einheitliche Definition für „faire Entlohnung“.** Wenn man sich jedoch darauf verständigt, dass ein wirkungsvolles Entgeltsystem die entsprechende Entlohnung zur Arbeitsposition fair abbilden soll, lassen sich durchaus wirkungsvolle Modelle gestalten. Neben den objektiven personen-, funktions- und leistungsbezogenen Merkmalen, spielt die **subjektive Bewertung** der MitarbeiterInnen eine wichtige Rolle. Wenn Fairness also am Vergleich mit einer Referenzperson festgemacht wird, dann sind persönliche, innerbetriebliche sowie außerbetriebliche Faktoren zu berücksichtigen. Für die Organisationen können aber auch die Prinzipien der **Lohngerechtigkeit** relevant sein, die Anforderung, Leistung, Markt, Bedarf, Erfolg oder Qualifikation im Fokus haben. Unter dem Aspekt der Wertschöpfung bzw. Verteilung ist Fairness auch in Bezug auf die soziale Gerechtigkeit zu bewerten.

Arbeitszufriedenheit betrachtet (Un-)Zufriedenheit als Ergebnis eines Vergleichs von erwarteter und tatsächlicher Belohnung. Das heißt, eine Person vergleicht dann das, was sie tatsächlich hat, mit dem, was sie erwartet. Letzteres wird an drei Parametern festgemacht: wahrgenommene persönliche Investitionen in die Arbeit, wahrgenommene Investitionen und Ergebnisse der Bezugspersonen, wahrgenommene Charakteristika der Arbeit. Eine **Gerechtigkeitsempfindung** stellt sich demnach nur dann ein, wenn die Person die Input-Output-Salden innerhalb des eigenen Arbeitsumfeldes mit dem eigenen Input-Output-Saldo für ungefähr gleich groß hält. Zusätzlich haben **NPO-Besonderheiten** wie beispielsweise die **hohe intrinsische Motivation der Mitarbeitenden**, die durch selbstmotivierte Arbeiten, die man als sinnvoll empfindet und gern erledigt erreicht einen Einfluss auf die Bewertung. An

dieser Stelle ist anzumerken, dass die Motivation durch Belohnungen ab einer gewissen Grenze die innere Motivation aber auch verdrängen kann. Auf der anderen Seite könnte **extrinsische Motivation** durchaus einen positiven Einfluss haben, wenn es um eintönige und ungeliebte Arbeiten geht. Es gilt jedoch auch hier, dass dieser Effekt ins Gegenteil umschlägt, wenn sich die betroffene Person durch die Maßnahmen kontrolliert fühlt.

Empirische Studien belegen, dass die **Gehälter im NPO-Sektor** tendenziell geringer sind als im FPO-Sektor. Österreichische NPOs mit hohem Anteil an Freiwilligen zahlen ca. 10% weniger Lohn als jene, die keine Freiwilligen führen. Jedoch steigt der Lohn mit zunehmender Höhe der Subventionen. **Lohngefälle** werden unter anderem damit erklärt, dass Personen bereit sind, auf einen Teil ihres Einkommens zugunsten eines hohen Grades an sozialer Verantwortung zu verzichten. Demnach ist die **Lohnstreuung** geringer, wenn die NPOs ehrenamtlich Engagierte aufweist, die der Mission eine hohe Bedeutung beimessen. Die Gerechtigkeitsforschung geht davon aus, dass nur **durch Lohntransparenz die wahrgenommene Ungerechtigkeit reduziert** werden kann, indem Spekulationen über Lohnungleichheiten ausgeräumt werden. MitarbeiterInnen müssen zudem verstehen, wie ihr Lohn zustande kommt und auch die Kriterien des Grundlohns und Komponenten der Erfolgsvergütung und ihre Art der Beeinflussung kennen. Außerdem hilft es, die Erkennbarkeit des Beitrags einzelner MitarbeiterInnen zum Gesamterfolg darzulegen, um die Identifikation mit der Mission und die intrinsische Motivation zu erhöhen.

Netto ist also nicht gleich netto! – Soll Lohntransparenz die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöhen und sie motivieren, muss die **Vergütungssystemgestaltung „fair“** und transparent sein, was auf Kriterien wie Einheitlichkeit, Fundiertheit, Objektivität, Veränderbarkeit, Verhandelbarkeit oder angemessenes internes Gehaltsgefälle basiert.

Auf jeden Fall gilt unabhängig davon, was als fair betrachtet wird, dass die Entlohnung so gestaltet sein muss, dass die Mitarbeitenden zusätzlich zu ihrer intrinsischen Motivation, etwas Gutes zu tun, eine finanzielle Absicherung erfahren.

7. Literatur

- Akerlof, George A. und Yellen, Janet L. (1990): The Fair Wage-Effort Hypothesis and Unemployment. *The Quarterly Journal of Economics*, 105, S. 255-283.
- Bayard, N. (1997). Unternehmens- und personalpolitische Relevanz der Arbeitszufriedenheit. Bern, Stuttgart, Wien, Haupt.
- Ben-Ner, Avner, Ren, Ting und Paulson, Darla Flint (2011): A Sectoral Comparison of Wage Levels and Wage Inequality in Human Services Industries. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, S. 608-633.
- Brandl, Julia, Konlechner, Stefan, Beisheim, Margret, von Eckardstein, Dudo und Elšik, Wolfgang (2006): Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen in Nonprofit-Organisationen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 20, S. 356-356-375.
- Brandstätter, V. (1999). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. *Arbeits- und Organisationspsychologie*. D. Frey, C. G. Hoyos and D. Stahlberg. Weinheim, Psychologie Verlags Union.
- Brunner, Dorothea und Gerber, Marius (2008): Kein Tabuthema: Lohntransparenz zahlt sich aus. *HR Today: das Schweizer Human Resource Management-Journal*, S. 5-6.
- Card, David, Mas, Alexandre, Moretti, Enrico und Saez, Emmanuel (2012): Inequality at Work: The Effect of Peer Salaries on Job Satisfaction. *American Economic Review*, 102, S. 2981-3003.
- Deckop, J. R. and C. C. Cirka (2000). "The Risk and Reward of a Double-Edged Sword: Effects of a Merit Pay Program on Intrinsic Motivation." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29(3): 400-418.
- Eckardstein, Dudo von (1986): Entlohnung im Wandel: zur veränderten Rolle industrieller Entlohnung in personalpolitischen Strategien. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* : ZfbF, 38, S. 247-269.
- Frank, R. H. (1996). "What Price the High Moral Ground?" *Southern Economic Journal* 63: 1-17.
- Frey, B. S. (1997): Markt und Motivation: Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-) Moral verdrängen, München: Vahlen.
- Grote, Gudela / Staffebach, Bruno (Hrsg.): Schweizer HR-Barometer 2008 Lohnzufriedenheit und psychologischer Vertrag
- Haider, Astrid (2010): Die Lohnhöhe und Lohnstreuung im Nonprofit-Sektor. Eine quantitative Analyse anhand österreichischer Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Daten, Peter Lang Verlag, Frankfurt u.a.
- Hamann, Darla J. und Ren, Ting (2013): Wage Inequality and Performance in Nonprofit and For-Profit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 24, S. 207-228.
- Hansmann, H. (1987). *Economic Theories of Nonprofit Organization. The Nonprofit Sector. A Research Handbook*. W. W. Powell. New Haven/London, Yale University Press: 27-42.
- Hirsch, Barry T., MacPherson, David A. und Preston, Anne E. (2017): Nonprofit Wages: Theory and Evidence. IZA Discussion Paper [Online], No. 10571. Verfügbar: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2923657.
- Kersting, Felix M. und Pfeifer, Christian (2013): Unfair wahrgenommene eigene Entlohnung, Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht: Empirische Evidenz auf Basis des SOEPs. *Schmollers Jahrbuch : Journal of Applied Social Science Studies / Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, 133, S. 511-538.
- Kleinbeck, U. and B. Six (1989). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. *Organisationspsychologie*. E. Roth. Göttingen, Toronto, Zürich, Verlag für Psychologie.
- Klimecki, R. G. and M. Gmür (2001). Personalmanagement. Strategien - Erfolgsbeiträge - Entwicklungsperspektiven. Stuttgart, Lucius&Lucius.
- Kirchler, Erich und Rodler, Christa (2001): Motivation in Organisationen, Wien, WUV-Universitätsverlag.
- Krönes, Gerhard V. (2008): Arbeitsentgelt in NPO aus motivationaler Sicht *Verbands-Management*, 34, S. 6-21.
- Kößler, Michael (2001): Der gerechte Lohn aus betriebswirtschaftlicher und philosophischer Sicht. Trauner Verlag
- Lawler, Edward E.(1973): Motivation in Work Organizations. Brooks/Cole Publishing Company
- Lazear, Edward P. und Rosen, Sherwin (1981): Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. *Journal of Political Economy*, 89, S. 841-864.
- Leete, Laura (2000): Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43, S. 423-446.
- Leete, Laura (2001): Whither the Nonprofit Wage Differential? Estimates from the 1990 Census. *Journal of Labor Economics*, 19, S. 136-170.

- Levine, David I. (1991): Cohesiveness, productivity, and wage dispersion. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 15, S. 237-255.
- Lueger, G. (1996). Personalbeurteilung. Personalmanagement, Führung, Organisation. H. Kasper and W. Mayrhofer. Wien, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter.
- Mayrhofer, W. (1993). Motivation und Arbeitsverhalten. Führung. H. Kasper and W. Mayrhofer. Wien, Carl Ueberreuter.
- Mirvis, P. H. and E. J. Hackett (1983). "Work and work force characteristics in the nonprofit sector." *Monthly Labor Review* April 1983: 3-12.
- Mocan, H. Naci und Viola, Deborah (1997): The Determinants of Child Care Workers' Wages and Compensation: Sectoral Differences, Human Capital, Race, Insiders and Outsiders. BNBEP Working Paper Series, 6328.
- More-Hollerweger, Eva, Simsa, Ruth, Kainz, Günther, Neunteufl, Franz, Grasgruber-Kerl, Romy und Wohlgemuth, Felix S. (2014): Civil Society Index. Rapid Assessment. Rahmenbedingungen für die Zivilgesellschaft in Österreich, Wien, IGO, NPO-Kompetenzzentrum, Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship der Wirtschaftsuniversität Wien, CIVICUS.
- Pennerstorfer, Astrid und Schneider, Ulrike (2010): What Determines the (Internal) Wage Distribution in Non-Profit Organizations? *Kyklos*, 63, S. 580-596.
- Preston, Anne E. (1988): The Effects of Property Rights on Labor Costs of Nonprofit Firms: An Application to the Day Care Industry. *The Journal of Industrial Economics*, 36, S. 337-350.
- Preston, Anne E. (1989): The nonprofit worker in a for-profit world. *Journal of Labor Economics*, 7, S. 438-464.
- Purtschert, Robert, Schnurbein, Georg von und Bayard, Carmen (2006): Gehaltsstrukturen und Professionalisierung. *Verbands-Management*, 32, S. 6-19.
- Rege, Mari; Solli, Ingeborg F. (2013): Lagging Behind the Joneses: The Impact of Relative Earnings on Job Separation, Working Paper, <https://www.uis.no/getfile.php/13165892/Forskning/Vedlegg/09%20%C3%98konomi/JonesesRegeSolli2014.pdf>
- Rose-Ackerman, S. (1996). "Altruism, Nonprofits, and Economic Theory." *Journal of Economic Literature* 34: 701-728.
- Rosenstiel, L. v. (1992). Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Rowold, Jens (2013): Human Resource Management. Lehrbuch für Bachelor und Master, Springer Gabler, Berlin/Heidelberg
- Ruhm, Christopher J. und Borkoski, Carey (2003): Compensation in the Nonprofit Sector. *The Journal of Human Resources*, 38, S. 992-1021.
- Simsa, Ruth/ Meyer, Michael/Badelt, Christoph (2013): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Schäffer-Poeschel

8. Anhang

8.1. MÖGLICHE GEHALTSBESTANDTEILE

Freie materielle Leistungen	Nicht- materielle Leistungen
<p>Tätigkeitsbezogenes Gehalt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zeitlohn/Fixgehalt • anforderungsbezogene Zulagen • Soziallohn • Prämienlohn (leistungsorientiert) • Akkordlohn (leistungsorientiert) • Provisionen (leistungsorientiert) • Sonderentgelte (leistungsorientiert) • Leistungszulagen (leistungsorientiert) <p>Erfolgsbeteiligung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensgewinn (Gewinnbeteiligung) • Ausschüttungsgewinn (Gewinnbeteiligung) • Substanzgewinn (Gewinnbeteiligung) • Umsatz (Ertragsbeteiligung) • Netto- oder Rohertrag (Ertragsbeteiligung) • Wertschöpfung (Ertragsbeteiligung) • Produktivitätssteigerung (Leistungsbeteiligung) • Kostenersparnis (Leistungsbeteiligung) • Produktionsvolumen (Leistungsbeteiligung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstkontrollierte Arbeitsgestaltung (pers. Freiräume) • Arbeitszeitsouveränität (pers. Freiräume) • Führungspositionen (Macht) • Weiterbildung (Entwicklungsangebote) • Fachlaufbahn (Entwicklungsangebote) • Führungslaufbahn (Entwicklungsangebote) • Auszeichnungen (Statussymbole) • Titel (Statussymbole) • Arbeitsbeziehungen (soziale Kontakte) • Eintrittsmöglichkeiten in geschlossene soziale Gruppen (soziale Kontakte) • Arbeitsplatzgarantie (Sicherheit)
Gebundene materielle Leistungen	
<p>Versicherungsleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensionsversicherung (gesetzlich) • Krankenversicherung (gesetzlich) • Arbeitslosenversicherung (gesetzlich) • Unfallversicherung (gesetzlich) • Betriebspension (freiwillig) • Zusatzversicherungen (freiwillig) <p>Kapitalbeteiligung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obligationen und Schuldverschreibungen (Fremdkapital) • MitarbeiterInnendarlehen (Fremdkapital) • Offene Beteiligung (Belegschaftsaktien) (Eigenkapital) • Stille Beteiligung (Eigenkapital) • Genussscheine (Eigenkapital) • Indirekte Beteiligung über eine MitarbeiterInnengesellschaft (Eigenkapital) <p>Naturalleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betriebskantine (betriebliche Infrastruktur) • Betriebskindergarten (betriebliche Infrastruktur) • Betriebsarzt (betriebliche Infrastruktur) • Betriebssport und Freizeitangebote (betriebliche Infrastruktur) • Dienstwagen (reale Zusatzleistungen) • Werkswohnung (reale Zusatzleistungen) • Weiterbildungsfinanzierung (reale Zusatzleistungen) • Sonderkonditionen für Unternehmensprodukte (reale Zusatzleistungen) 	

Abbildung 9-1: Möglichkeiten der Entgeltgestaltung (Klimecki/Gmur 2001)

8.2. TIPPS FÜR EIN TRANSPARENTES ENTLOHNUNGSSYSTEM

IST-Analyse durchführen!

- Wie ist die Entlohnungsstruktur in Ihrer Organisation? Gibt es Gehaltsunterschiede zwischen vergleichbaren Funktionen? Zwischen Männern und Frauen? Zwischen Führungskräften?
- Wie werden die Gehälter festgelegt?
- Wie werden personenbezogene Merkmale berücksichtigt?
- Wie wird das Gehalt für eine neue Stelle festgelegt? Wie wird mit Gehaltsvorstellungen von BewerberInnen umgegangen?
- Wie erfolgen Gehaltserhöhungen?
- Wie nachvollziehbar sind Leistung und Entlohnung? Wie ist die Leistungsbeurteilung mit der Vergütung verknüpft?
- Gibt es eine leistungsorientierte Bezahlung? Nach welchen Kriterien?
- Wie zufrieden sind die MitarbeiterInnen mit dem Entlohnungssystem?

Ansatzpunkte für ein faires Entlohnungssystem

- Berücksichtigung der Qualifikationen der Mitarbeitenden
- Berücksichtigung der Leistungen der Mitarbeitenden
- Berücksichtigung der Positionen
- Neue Stellenbesetzungen sollen im Rahmen des Entgeltsystems sein
- Das Entgeltsystem muss transparent sein
- Das Entgeltsystem muss nachvollziehbar ein sein
- Die einzelnen Entgelte sollen in Bezug auf das Entgeltsystem besprochen werden
- Die jeweilige Einstufung soll anhand des Entgeltsystems erklärt werden
- Mitarbeitende sehen in der Personalbeurteilung eine Möglichkeit ihre Vorstellungen über einen gerechten Lohn einbringen
- Die Mitarbeitenden müssen verstehen wie ihr Gehalt zustande kommt