

A close-up, artistic photograph of several stacks of coins, likely Euro coins, arranged in a slightly overlapping manner. The coins are in sharp focus in the foreground and become increasingly blurred as they recede into the background. The lighting is dramatic, with a strong blue and teal color cast, creating a professional and financial atmosphere. The background is a soft, out-of-focus bokeh of light and color.

VERGÜTUNGSVERGLEICH VERBÄNDE UND ORGANISATIONEN

Mit dem Ziel der Anpassung an politische und wirtschaftliche Veränderungen, weiterer Professionalisierung und Erhöhung der Mitarbeiter- sowie Mitgliederbindung werden auch die Anforderungen an das Verbandsmanagement zunehmend komplexer. Wie gut vergüten aber Verbände ihre Fach- und Führungskräfte? Wie sieht diesbezüglich der Vergleich zur Privatwirtschaft aus? Spielen variable Vergütungsmodelle und nicht monetäre Zusatzleistungen eine wichtige Rolle im Gesamtvergütungspaket? Die Kienbaum Consultants International GmbH hat in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement e. V. (DGVM) im vergangenen Jahr eine Vergütungsuntersuchung durchgeführt und den entsprechenden Ergebnisbericht „Verbände und Organisationen 2017“ veröffentlicht.

Tom Feldkamp

PERSONALPOLITISCHE HERAUSFORDERUNGEN FÜR VERBÄNDE

Den immer weiter wachsenden Herausforderungen an die Arbeit von Verbänden können diese nur mit qualifizierten und engagierten Führungs- und Fachkräften begegnen. Neben den Wirtschaftsverbänden gilt dies selbstverständlich auch für Verbände und Organisationen, die sich auf sozialen, karitativen, politischen, kulturellen, sportlichen oder anderen Feldern bewegen.

Im Vordergrund der Mitarbeitermotivation stehen die Sache, der Organisationszweck und das Interesse an der Bewältigung anstehender Aufgaben. Gleichwohl erwarten Führungs- und Fachkräfte mit hoher Einsatzbereitschaft eine funktions- und leistungsgerechte Vergütung für ihr Engagement.

Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund des demografiebedingt immer größer werdenden Fachkräftemangels. Verbandsorganisationen befinden sich somit in einem immer härteren Wettbewerb um Talente und erfahrene Know-how-Träger am Arbeitsmarkt.

PROBLEM: VERFÜGBARKEIT VON MARKTDATEN

Ein wichtiger Orientierungspunkt für die Bestimmung einer angemessenen Vergütung ist die Entgeltpolitik in vergleichbaren Organisationen. So plausibel diese Erkenntnis ist, so schwer ist es für die einzelnen Organisationen doch, re-

präsentative und aussagekräftige Marktdaten zu beschaffen.

Regelmäßige Publikationen hierzu gibt es nicht. Allenfalls ein informeller Austausch zwischen einzelnen Verbandsvertretern oder Auskünfte von Bewerbern können im Einzelfall die eine oder andere Information zutage fördern. Wirklich Licht ins Dunkel wird so aber nicht gebracht.

MANGELNDE MARKTKENNTNIS KANN DIE GEWINNUNG UND BINDUNG VON MITARBEITERN ERSCHWEREN

Die Beurteilung der Angemessenheit und Marktüblichkeit der Vergütung ist somit ein zentraler Bestandteil moderner Personalarbeit. Fehlentscheidungen aufgrund mangelnder Marktkennntnis können schwerwiegende und länger wirkende Konsequenzen für die Besetzung vakanter Stellen bzw. bei der längerfristigen Bindung qualifizierter Führungs- und Fachkräfte nach sich ziehen.

Neben der Verfügbarkeit von zuverlässigen Marktinformationen bereitet zudem die Heterogenität in Größe, Struktur und der inhaltlichen Ausrichtung der Verbandsbetriebe Schwierigkeiten bei der korrekten Einschätzung von Vergütungen. Insbesondere Verbände und Organisationen, die nicht nach festen tariflichen Strukturen vergüten, benötigen daher in regelmäßigen Abständen Informationen über die marktübliche Vergütung. Es gibt für Personalverantwort-

liche in Verbänden und Organisationen eine Reihe von Anlässen, sich mit diesem Thema zu beschäftigen:

- Zum einen gibt es fallbezogene Bedarfe an Vergütungsinformationen. Aufgrund verstärkter Nachfrage am Markt sind beispielsweise bestimmte Mitarbeitergruppen schwer zu gewinnen und zu binden, oder es werden neue Stellen beziehungsweise Organisationsbereiche geschaffen.
- Zum anderen gibt es auch regelmäßige Bedarfe, zum Beispiel zur Überprüfung der Wettbewerbsfähigkeit von Vergütungssystem und -höhe, zur turnusmäßigen Anpassung von Gehaltsbändern oder zur Vorbereitung von anstehenden Budget- und Gehaltsrunden sowie Mitarbeitergesprächen.

Die richtige Positionierung der Vergütung mit Blick auf den Vergleichsmarkt stellt zuweilen einen nicht immer einfachen Balanceakt dar: Einerseits soll das Gehaltspaket zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern beitragen, andererseits sollten aber auch der Personalkostenblock und die Vergütungsstruktur des Verbandes bzw. der Organisation bei Gehaltsentscheidungen im Auge behalten werden.

VERGÜTUNGSSTUDIE SCHAFFT TRANSPARENZ

Vor diesem Hintergrund und angesichts des großen Erfolgs der Erstauflage des Vergütungsreports »Verbände und Organisationen« im Jahr 2015 haben

GESAMTVERGÜTUNG (IN TSD. €) NACH POSITIONSGRUPPEN UND BESCHÄFTIGTEN

Position	Beschäftigte					insgesamt
	bis 10	10 bis 30	30 bis 100	100 bis 150	über 150	
Geschäftsführer	133	143	129	148	232	153
Leiter	73	75	72	95	107	93
Referenten	53	59	62	69	79	68
Sachbearbeiter /Assistenten	40	46	42	48	48	46

die DGVM e. V. und Kienbaum die Vergütungsuntersuchung im vergangenen Jahr erneut in Kooperation durchgeführt.

Dem aktuellen Ergebnisbericht von November 2017 liegen die Informationen aus 68 Verbänden zu 2.969 Positionen zugrunde. Dies ermöglicht einen Einblick in die Vergütungswelt der unterschiedlichen Organisationen. Zwischen den verschiedenen Verbandstypen zeigen sich in vergütungspolitischer Hinsicht deutliche Unterschiede.

GRÖSSE DES VERBANDES BEEINFLUSST DIE HÖHE DER VERGÜTUNG MASSGEBLICH

Ähnlich wie in Wirtschaftsunternehmen werden Höhe und Struktur der Gehälter in Verbandsbetrieben durch eine Vielzahl von Einflussgrößen geprägt. Diese Faktoren überlagern einander, und je nachdem, in welche Richtung sie wirken, verstärken oder verringern sie ihre Wirksamkeit.

Ein maßgebliches Kriterium für die Höhe der Vergütung ist die Größe des Verbandes: Mit Ausnahme der Ebene der Sachbearbeiter/Assistenten besteht bei allen übrigen Positionsgruppen ein signifikanter Einfluss der Anzahl der Beschäftigten auf die Höhe der Gesamtvergütung.

Somit kann der klassische Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Vergütung auch auf den Kontext der Verbände übertragen werden.

Auch die Art des Verbandes hat Einfluss auf die Vergütungshöhe: Die Vergütungen in Verbänden aus den Bereichen Gesellschaft und Politik sowie Bildung und Wissenschaft liegen im Schnitt am höchsten. Die Gehälter, die in Arbeits- und Wirtschaftsverbänden gezahlt werden, liegen im Mittelfeld, während die Bezüge in Verbänden aus den Bereichen Gesundheit, Soziales und Wohlfahrt sowie Freizeit und Kultur am niedrigsten sind.

SPÜRbares VERGÜTUNGSgefÄLLE AUF DEN LEITUNGSEBENEN GEGENÜBER DER PRIVATWIRTSCHAFT

Um im Konkurrenzkampf um qualifizierte Fach- und Führungskräfte wettbewerbsfähig zu sein, ist aber nicht nur der Binnenvergleich der Verbände untereinander, sondern auch das Verhältnis der Vergütung im Vergleich zur Privatwirtschaft relevant.

Diesbezüglich besteht auf den Leitungsebenen ein signifikantes Vergütungsgefälle

zur Privatwirtschaft: So liegen die Gesamtbezüge von Verbandsgeschäftsführern im Durchschnitt um rund ein Drittel unter den Bezügen von Geschäftsführern in mittelständischen Unternehmen.

Auch bei den nachgeordneten Leitungskräften ist der Abstand mit einem Delta von rund 15 Prozent gegenüber der Privatwirtschaft noch spürbar.

Lediglich auf der operativen Ebene sind die Gehälter in Verbänden im Vergleich zum privatwirtschaftlichen Mittelstand durchaus wettbewerbsfähig.

VARIABLE VERGÜTUNG IN VERBÄNDEN SELTENER ALS IN DER PRIVATWIRTSCHAFT

Ein Grund für das Vergütungsgefälle auf den Leitungsebenen gegenüber der Privatwirtschaft ist der Umstand, dass die Verbreitung und die Höhe variabler Vergütung derzeit noch deutlich niedriger ausgeprägt sind als in der Privatwirtschaft.

Etwa die Hälfte der Geschäftsführer und Führungskräfte in Verbänden (47 bzw. 53 Prozent) erhält eine variable Vergütung. Bei den Referenten und Sachbearbeitern sind es rund 40 Prozent. In mittelständischen Unternehmen dagegen

liegen diese Anteile deutlich höher: Hier haben 92 Prozent der Geschäftsführer und 77 Prozent der Führungskräfte einen Anspruch auf variable Vergütung.

Doch auch bei den Verbänden gewinnt die variable Vergütung zunehmend an Bedeutung, da die Verantwortlichen erkennen, dass die Kopplung der Vergütung an Leistung und Erfolg zu einer höheren Identifikation der Mitarbeiter mit dem Verband führt und die Motivation durch die Honorierung der eigenen Leistungen gefördert wird.

Die Höhe der variablen Vergütung ist zwar ebenfalls niedriger als in der Privatwirtschaft, erreicht aber mit knapp 30.000 Euro bei den Geschäftsführern und 8.000 Euro bei den Führungskräften auch in Verbänden ein beachtliches Niveau. Insgesamt macht der Anteil bei Geschäftsführern 14 Prozent und bei Führungskräften 7 Prozent des Gesamtgehalts aus.

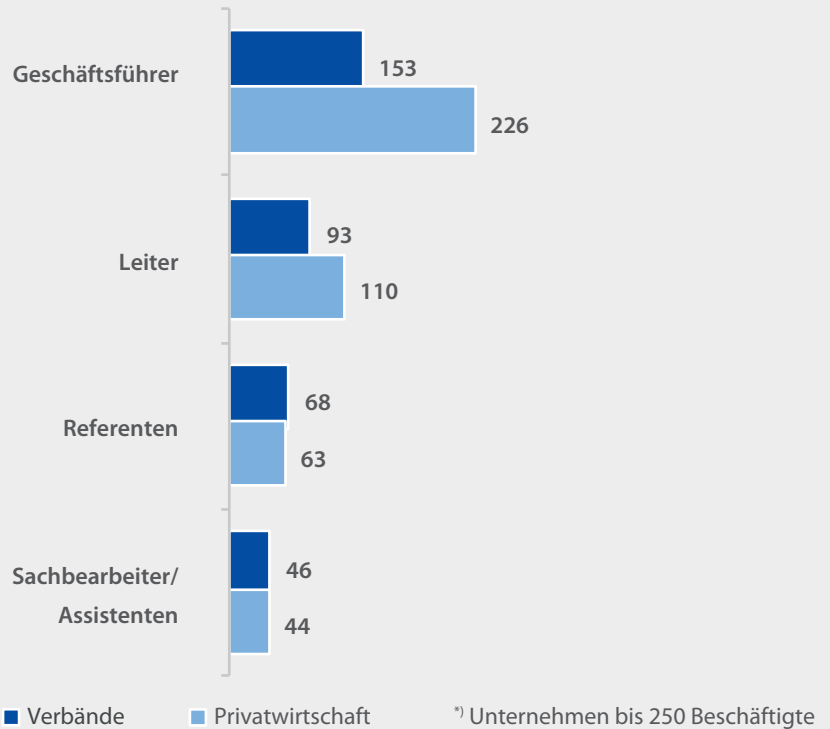
ZUSATZLEISTUNGEN SIND EIN WICHTIGER BESTANDTEIL DES GESAMTVERGÜTUNGSPAKETS

Neben dem Gehalt bilden betriebliche Zusatzleistungen einen wichtigen Faktor in den jeweiligen Vergütungssystemen. Derartige Zusatzleistungen bedeuten teilweise einen erheblichen Zusatznutzen für die Mitarbeiter.

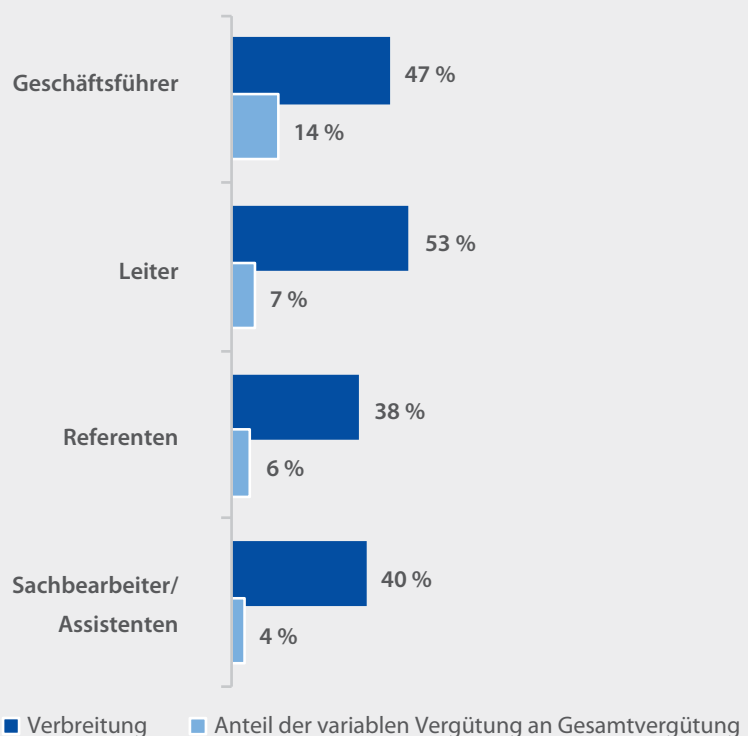
Die wichtigste der „klassischen“ Zusatzleistungen ist die betriebliche Altersversorgung. Insbesondere für Führungskräfte ist sie von Bedeutung. Ihre gesetzliche Sozialversicherungsrente reicht in der Regel nicht aus, um ihnen im Ruhestand den gewohnten Lebensstandard zu sichern.

75 Prozent der Geschäftsführer, 86 Prozent der Leiter, 78 Prozent der Referenten und 80 Prozent der Sachbearbeiter/Assistenten besitzen eine Zusage auf betriebliche Altersversorgung. Der Verbreitungsgrad liegt damit im Schnitt etwas höher als in mittelständischen Unternehmen der Privatwirtschaft.

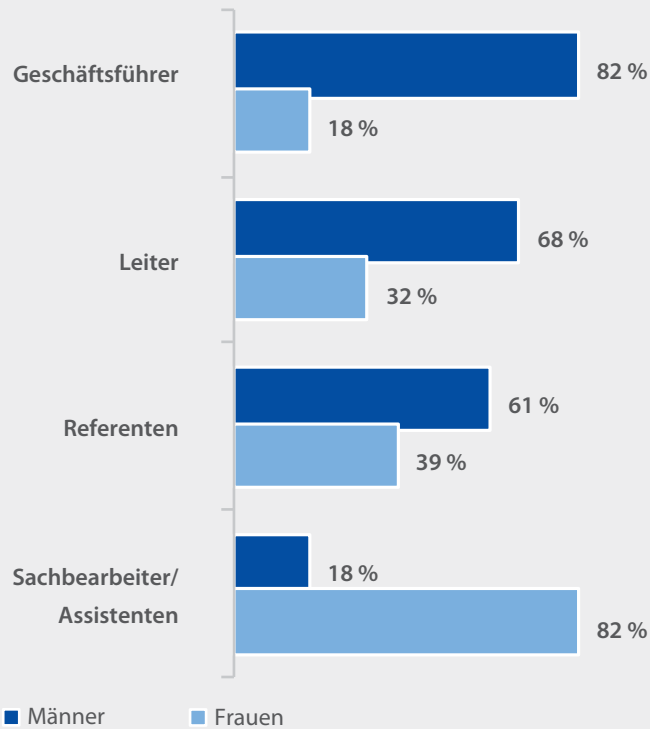
Durchschnittliche Gesamtvergütung (in Tsd. €) im Vergleich zur Privatwirtschaft* (Mittelstand)



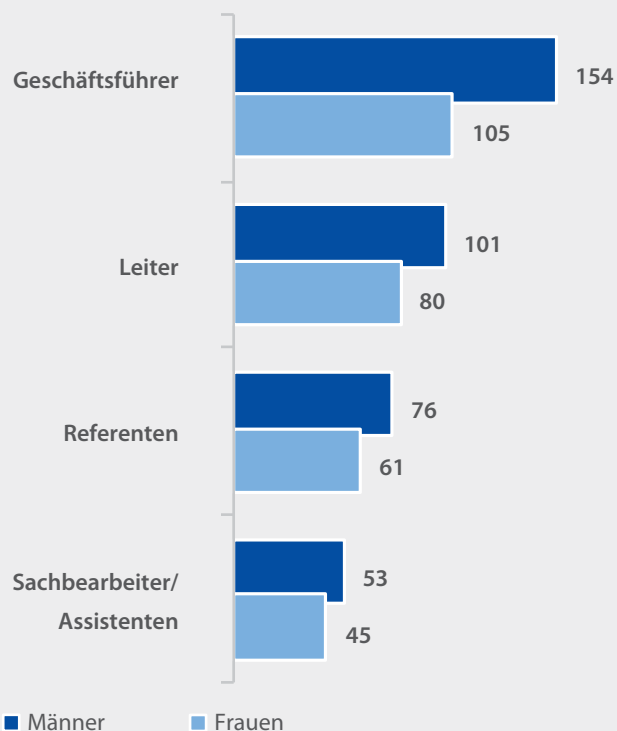
Verbreitung und Anteil der variablen Vergütung



Geschlechterverteilung auf den einzelnen Ebenen



Vergütung von Männern und Frauen (in Tsd. €)



Vor dem Hintergrund des demografiebedingt immer größer werdenden Fachkräftemangels gewinnen – neben den klassischen Zusatzleistungen wie der betrieblichen Altersversorgung – zunehmend auch Angebote zur Steigerung der Work-Life-Balance an Bedeutung.

Von den befragten Verbänden wird die Bedeutung solcher Benefits für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern allerdings – im Gegensatz zur betrieblichen Altersversorgung – noch nicht sehr hoch eingeschätzt: Insgesamt 69 Prozent der Organisationen sehen in diesem Kontext eher eine niedrige Bedeutung.

Dabei könnten die Verbände ohne Weiteres offensiver im Personalmarketing vorgehen, da die bestehenden Angebote durchaus respektabel sind: So besteht in 63 Prozent der befragten Organisationen die Möglichkeit, eine längere Auszeit zu nehmen, und insgesamt 80 Prozent der betrachteten Verbände bieten ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten („Homeoffice/Telearbeit“).

FRAUEN SIND EHER UNTERREPRÄSENTIERT

Frauen sind in Führungs- und Referentenfunktionen unterrepräsentiert und verdienen im Mittel weniger als ihre männlichen Kollegen.

Angebote zur flexiblen Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort sind familienfreundlich und daher u. a. auch zur Gewinnung und Bindung Alleinerziehender von großem Interesse.

Hierdurch könnten zukünftig auch verstärkt Frauen für Führungspositionen gewonnen werden. Derzeit liegt ihr Anteil in den untersuchten Verbandsorganisationen auf Geschäftsführungsebene nur bei 18 Prozent. Auf der Referenten- und Leitungsebene sind sie zu 39 Prozent bzw. 32 Prozent vertreten. Lediglich bei den Sachbearbeitern/Assistenten stellen die Frauen mit einem Anteil von 82 Prozent die Mehrheit der Mitarbeiter.



Bei einem Gesamtanteil von ca. 50 Prozent an den Erwerbstätigen in den befragten Verbänden sind Frauen damit in den Führungsfunktionen eindeutig unterrepräsentiert.

Auch hinsichtlich der Höhe der Vergütung besteht – speziell in den Führungsebenen – ein Gefälle zwischen den Geschlechtern: So verdienen auf der Ebene der Geschäftsführung Frauen rund ein Drittel weniger als ihre männlichen Kollegen. Bei den Leitern und Referenten liegt die Vergütung rund ein Fünftel und bei den Sachbearbeitern/Assistenten in etwa ein Sechstel niedriger als bei männlichen Positionsinhabern.

RESÜMEE

In Verbänden werden durchaus attraktive Vergütungen gezahlt. Gleichwohl besteht gegenüber mittelständischen Unternehmen in der Privatwirtschaft – jedenfalls auf der Ebene der Führungs- und Fachkräfte – ein nicht unerhebliches Delta. Punkten

können die Verbände im Ringen um qualifizierte Führungs- und Fachkräfte mit ihren durchaus attraktiven Zusatzleistungen, insbesondere auch bezogen auf Work-Life-Balance-Angebote zur flexiblen Gestaltung von Arbeitszeit und -ort. ■

WER HAT ZUGANG ZU DEN ERGEBNISSEN DER VERGÜTUNGSSTUDIE?

Die Ergebnisse sind exklusiv für Teilnehmer zugänglich. Das bedeutet, eine Teilnahme an dem Vergütungsvergleich mit eigener Datenlieferung ist erforderlich, um Zugriff auf die Marktdaten zu erhalten. Eine Teilnahme ist permanent möglich. Bei Fragen hierzu wenden Sie sich bitte an: sylvia.loebach@kienbaum.de

AUTOR

TOM FELDKAMP



ist Projektleiter Compensation and Performance Management bei der Personal- und Managementberatung Kienbaum. Sein Fokus liegt auf Unternehmen aus dem Public Sector.

Kontakt:

Tom Feldkamp
Kienbaum Consultants International GmbH
Telefon: (0211) 300 89 465
tom.feldkamp@kienbaum.de
www.kienbaum.com



www.verbaende.com/fachartikel
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)