

Der folgende Artikel stellt einige Ergebnisse der neuen von der Kienbaum Vergütungsberatung durchgeführten Marktumfrage zur Vergütung der Führungskräfte in Verbänden 2005 vor. Gegenstand der Untersuchung waren die Höhe und Struktur der Vergütung vor dem Hintergrund verschiedener Merkmale der Verbände und Verbandsführungs-kräfte. An der Befragung im Frühjahr 2005 beteiligten sich insgesamt 253 Verbandsbetriebe mit Angaben zu 1.020 Führungspositionen.

Vergütungsstudie: Führungskräfte in Verbänden

Aktuelle Ergebnisse der Kienbaum Vergütungsstudie 2005

VON JÜRGEN SCHODER

PERSÖNLICHE MERKMALE DER FÜHRUNGSKRÄFTE

Ausbildung. Verbandsmanager weisen vergleichsweise hohe formale Qualifikationen auf: Knapp 90 Prozent von ihnen haben ein Studium absolviert, 76 Prozent der Führungskräfte haben einen Universitätsabschluss, 22 Prozent mit Promotion (vgl. Schaubild 1). Das Qualifikationsniveau liegt in den wirtschafts- sowie soziokulturellen Verbänden besonders hoch.

Unter den Hochschulabsolventen dominieren Wirtschaftswissenschaftler (27 Prozent), gefolgt von den Juristen (25 Prozent) und den Ingenieur- und Naturwissenschaftlern (zusammen 25 Prozent). Der Anteil der Juristen ist – neben dem Rechtsreferat – bei den Geschäftsführern der verschiedenen Ebenen sowie dem Referat Sozialpolitik, das häufig mit Tarifverträgen befasst ist, überdurchschnittlich hoch. Andere Schwerpunkte ergeben sich unmittelbar aus dem spezifischen Aufgabenbereich (bspw. Volkswirtschaft/Wirtschaftspolitik, Betriebswirtschaft oder Technik).

Alter und Berufserfahrung. Bei den Befunden zu den Karrierepfaden zeigen sich im Vergleich zu Unternehmen einige merkliche Unterschiede: Das Durchschnittsalter von Hauptgeschäftsführern

entspricht mit 52 Jahren in etwa dem der Geschäftsführer von Unternehmen. Von den Referats- und Abteilungsleitern (hier liegt das Durchschnittsalter bei 46 Jahren) sind 27 Prozent nicht älter als 40 Jahre. Die entsprechenden Führungskräfte in den Unternehmen sind etwas über 48 Jahre alt und nur 20 Prozent sind jünger als 40. Die Führungskräfte sind im Durchschnitt 13 Jahre bei ihrem Verband und seit 9 Jahren in ihrer Position beschäftigt. Diese Struktur hat sich in den letzten Jahren als sehr stabil erwiesen.

Geschlecht. Frauen sind unter den Führungskräften in Verbänden deutlich unterrepräsentiert: Von den untersuchten Positionen besetzen sie lediglich 20 Prozent, diese Quote hat sich in den letzten 3 Jahren nicht verändert. Dabei sind mit diesem Wert die beruflichen Chancen der Frauen in Verbandsbetrieben immer noch besser als in Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, wo ihr Anteil unter 10 Prozent liegt. Die größten Chancen, Führungspositionen in Verbänden zu erreichen, haben Frauen in den sozialen/karitativen und den politischen Verbänden mit 30 Prozent bzw. 32 Prozent. Allerdings haben auf höheren Hierarchieebenen Frauen geringere Aussichten auf eine entsprechende Position: Während sie auf Referentenebene

noch mit 26 Prozent repräsentiert sind, sinkt ihr Anteil bei Geschäftsführern der zweiten Ebene auf 11 Prozent und bei Hauptgeschäftsführern auf 12 Prozent.

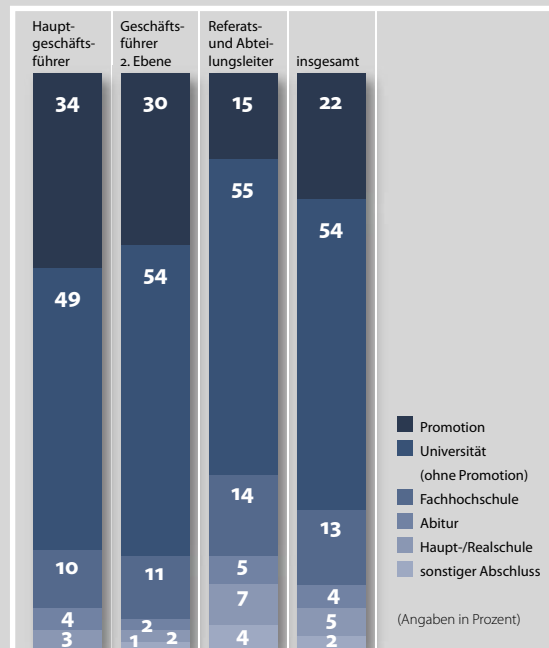
ENTWICKLUNG DER BEZÜGE

Von April 2004 bis April 2005 stiegen die Gehälter der Führungskräfte in Verbänden um durchschnittlich 2,5 Prozent. Der mittlere Bereich der Gehaltserhöhungen reicht von 0,3 bis 3,4 Prozent. Die erheblichen Unterschiede in den Erhöhungssätzen zeigen sich weniger zwischen den verschiedenen Positionen, Verbandsarten oder Größenordnungen der Verbandsbetriebe, sondern bilden sich in Abhängigkeit zum Lebensalter. Die jüngeren Führungskräfte können höhere Gehaltszuwächse verzeichnen. Dies ist damit zu erklären, dass jüngere Führungskräfte zunächst über einen Zeitraum von einigen Jahren an das eigentliche „Zielgehalt“ ihrer jeweiligen Position herangeführt werden. Mit zunehmendem Alter der Positionsinhaber nimmt die Höhe der Steigerungssätze folglich tendenziell ab.

GEHALTSHÖHE UND EINFLUSSFAKTOREN

Ähnlich wie in Wirtschaftsunternehmen werden Höhe und Struktur der Gehälter von Führungskräften in Verbandsbetrie-

Schaubild 1:
Ausbildungsstruktur nach Positionsgruppen



ben durch eine Vielzahl von Einflussgrößen geprägt. Diese Faktoren überlagern einander; je nachdem, in welche Richtung sie wirken, verstärken oder verringern sie ihre Wirksamkeit.

Die Darstellung beleuchtet einige wesentliche Einflussfaktoren der Gehaltshöhe. Grundsätzlich ist die Höhe der Vergütung vor dem Hintergrund des Beitrages zu bestimmen, den der Mitarbeiter zur Erreichung der Ziele des Verbandsbetriebes leistet. Von entscheidender Bedeutung für die Entgelthöhe ist also die betriebsinterne Wertigkeit der ausgefüllten Position einerseits, das Maß, in dem diese Position aufgrund von Qualifikation, Erfahrung und Einsatzbereitschaft von der jeweiligen Führungskraft ausgefüllt wird, andererseits.

Die Streuung der Gehälter von Verbandsführungskräften ist beträchtlich. Hierbei ist zu beachten, dass je höher die Mitarbeiter in der Verbandshierarchie angesiedelt sind, desto stärker streuen die Gehälter. Die Bandbreite der monetären Gesamtbezüge (= Grundgehälter + Weihnachts-/Urlaubsgeld + eventuelle variable Vergütung) reicht von ca. 22.000 Euro bis über 300.000 Euro.

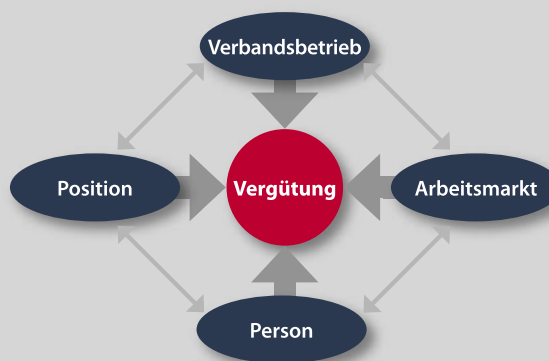
HIERARCHISCHER RANG/POSITION

Die Aufgabeninhalte der von der jeweiligen Führungskraft ausgefüllten Position üben einen spürbaren Einfluss auf die Vergütungshöhe aus. Das Vergütungsgefälle zwischen Hauptgeschäftsführern, Geschäftsführern der 2. Ebene und Referats- und Abteilungsleitern erklärt sich aus dem unterschiedlichen Verantwortungsumfang innerhalb des Verbandsbetriebes.

TÄTIGKEIT DES VERBANDES

Die unterschiedlichen Tätigkeitsfelder, auf denen die Verbände aktiv sind, und ihre differierenden Aufgabenstellungen haben auch in vergütungspolitischer Hinsicht unterschiedliche Strukturen hervorge-

Schaubild 2:
Einflussfaktoren der Vergütungsmessung von Verbandsführungskräften



Grafik: Verbändereport, Yvonne Wirtz

bracht. Die Wirtschaftsverbände weisen schon aufgrund ihrer Aufgabenstellung und Mitgliederstruktur eine große Nähe zum Unternehmen auf; dies schlägt sich auch im Vergütungsniveau ihrer Führungskräfte wieder. Dagegen spielen soziale Aufgabenstellungen, ehrenamtliches Engagement, ideelle Anreize vor allem in den sozialen und politischen Verbänden eine große Rolle. In vielen Fällen sind die Vergütungsstrukturen aufgrund rechtlicher Rahmenbedingungen von den Entgeltregularien und dem Gehaltsniveau des öffentlichen Dienstes (BAT) geprägt. Einen mittleren Rang nehmen die soziokulturellen Verbände ein. Hier zeigen sich

innerhalb der Gruppe erhebliche Unterschiede, die Ausdruck sehr heterogener Aufgaben und Zielsetzungen dieser Verbände sind.

GRÖSSE DES VERBANDBETRIEBES

In Verbandsbetrieben (ähnlich wie in Wirtschaftsunternehmen) existiert ein enger Zusammenhang zwischen dem Aufgaben- und Verantwortungsumfang einerseits und der Gehaltshöhe andererseits. Indikatoren für die Größe des Verbandsbetriebes und damit für den Verantwortungsumfang vor allem der Hauptgeschäftsführer sind der Etat, die Beschäftigtenzahl sowie die Zahl der Führungskräfte des Verbandsbetriebes. So beträgt die durchschnittliche Gehaltshöhe des Hauptgeschäftsführers in einem Verbandsbetrieb mit ei-

nem Etat bis 500 Tsd. Euro mit 72 Tsd. Euro nur die Hälfte des Kollegen mit einem Etat von 25 Mio. Euro (144 Tsd. Euro). Auf der Ebene der Referatsleiter beträgt diese Differenz noch etwa 23 Prozent.

QUALIFIKATION, BERUFSEFAHRUNG UND GESCHLECHT

Bis hierhin wurden Einflussfaktoren der Vergütungshöhe behandelt, die sich auf die Position oder den Verband beziehen. Aber auch bei sonst gleichen Rahmenbedingungen finden sich Unterschiede im Vergütungsniveau, die davon beeinflusst werden, in welchem Maße die Position von der einzelnen Führungskraft



Schaubild 3:
Jahresgesamtbezüge von Verbandsführungskräften nach Hierarchie/Positionen in Tsd. Euro

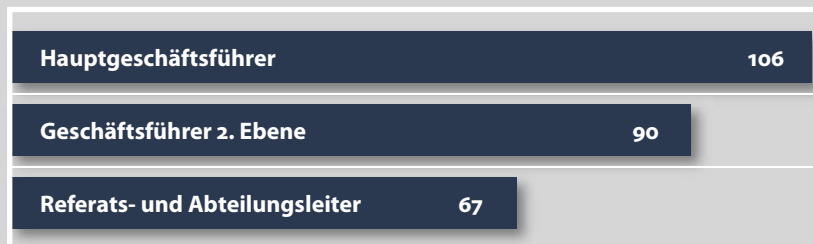


Schaubild 4:
Jahresgesamtbezüge (in Tsd. EUR) nach Positionsgruppe und Ausbildungsabschlüssen



■ Promotion ■ Universität (ohne Promotion) ■ Fachhochschule

Grafik: Verbändereport, Yvonne Wirtz

ausgefüllt wird. Neben der Einsatzbereitschaft und dem Erreichen von gesteckten Zielen, die häufig durch leistungsabhängige Vergütungskomponenten vergütet werden, ist die Qualifikation der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung.

Verbandsmanager mit hoher formaler Qualifikation erzielen im Allgemeinen ein höheres Einkommen als ihre Kollegen ohne vergleichbare Abschlüsse. Besonders deutlich wird dies an den Unterschieden im Gehaltsniveau zwischen promovierten und nichtpromovierten Hochschulabsolventen.

Ein eindeutiger Zusammenhang besteht zwischen Berufserfahrung und der Entgelthöhe. Verbände honorieren – ebenso wie Unternehmen – die zunehmende Berufserfahrung ihrer Führungskräfte. Dabei ist der Erfahrungszuwachs in den ersten Berufsjahren besonders hoch.

Diese zunehmende Berufserfahrung drückt sich in der Entwicklung der Gehälter im Laufe des Berufslebens aus: In den ersten Berufsjahren steigen die Bezüge relativ kräftig. Die Zuwachsraten verringern sich im Laufe des Berufslebens, bis sie sich in fortgeschrittenen Karrierestadien häufig auf die allgemeinen jährlichen Gehaltsanpassungen bzw. den Ausgleich der Preissteigerungsraten beschränken.

Frauen sind in Führungspositionen der Verbandsbetriebe nicht nur deutlich unterrepräsentiert, sondern auch schlechter bezahlt. Die Abstände lassen sich nur zum Teil dadurch erklären, dass Frauen eher in kleineren Verbandsbetrieben tätig sind oder ein niedrigeres Lebensalter und damit geringere Berufserfahrung aufweisen. Auch bei Berücksichtigung dieser Faktoren zeigt sich, dass weibliche Führungskräfte in vergleichbaren Führungspositionen ein um 16 bis 30 Prozent unter dem Einkommen ihrer männlichen Kollegen liegen.

Neue Vergütungsstudie 2005 für Führungskräfte in Verbänden

75 Seiten, 67 Tabellen und 7 Schaubilder

Der Bericht gibt einen detaillierten Überblick zur Vergütungssituation von

- Hauptgeschäftsführern,
- Geschäftsführern der 2. Ebene und
- 11 Referats- bzw. Abteilungsleiterfunktionen.

Dargestellt wird die Vergütung, z.B. nach Tätigkeitsgebiet des Verbandes, Größe und Art des Verbandbetriebes und Merkmalen der Positionsinhaber wie Ausbildung, Alter und Berufserfahrung.

Zusätzlich zeigt die Studie die fixen und variablen Anteile der Vergütung und berichtet über alle wesentlichen Nebenleistungen.

Sie bietet somit wertvolle Orientierungshilfen für eine marktgerechte und zukunftsgerichtete Vergütungspolitik.

Preis der Studie: € 690,- (+ MwSt.)



Sonderpreise nur für die Mitglieder der DGVM
(Immer unter Aktions-Nr. VER05A508805 bestellen!)

Staffelpreise:

| | |
|----------------------------|-------------------|
| 1. Bericht | € 590,- (+ MwSt.) |
| 2. Bericht | € 450,- (+ MwSt.) |
| 3. und weitere Berichte je | € 250,- (+ MwSt.) |

Bestellen können Sie

- per Fax: 0 22 61/703-626
- telefonisch: 0 22 61/703-684
- per E-Mail: gabriele.brenner@kienbaum.de

und per Post:

Kienbaum Management Consultants GmbH
Vergütungsberatung
Postfach 10 05 52

51645 Gummersbach

Kienbaum

Executive Search
Human Resource & Management Consulting

VARIABLE VERGÜTUNG

Erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile haben in Wirtschaftsunternehmen seit langem eine große Bedeutung: Fast 90 Prozent aller Geschäftsführer in Industrie und Handel erhalten einen Teil ihres Jahreseinkommens in erfolgsabhängiger Form; der variable Anteil liegt im Mittel bei 26 Prozent der Jahresgesamtbezüge. Aber auch von den Führungskräften unterhalb des Vorstandes erhalten zwischen 77 Prozent und 87 Prozent eine erfolgsabhängige Tantieme, die auf der 1. und 2. Unterstellungsebene 17 Prozent bzw. 13 Prozent der Jahresgesamtbezüge ausmacht.

In Verbandsbetrieben haben leistungsabhängige Zusatzvergütungen bei weitem nicht die gleiche Bedeutung wie in Wirtschaftsunternehmen. Nach unserer

aber durchaus eine spürbare Höhe. Die Referats- und Abteilungsleiter erhalten im Mittel eine Zusatzvergütung von 8.000 Euro. In allen Positionsgruppen liegt der variable Vergütungsanteil mit 9 Prozent bzw. 11 Prozent der Gesamtbezüge aber deutlich niedriger als in Wirtschaftsunternehmen. Leistungsabhängige Vergütungsbestandteile haben von der Höhe her in den Wirtschaftsverbänden die größte Bedeutung, finden sich jedoch auch bei Führungskräften aller anderer Verbandstypen.

Die variable Vergütung birgt für die Personalführung der Verbände große Chancen: Durch die Verbindung von Leistungsfähigkeit sowie Erfolg der Verbandsbetriebe und der Vergütung der Führungskräfte fördert sie die Identifikation der Verbandsmanager mit ihrer Organisation

„In Verbandsbetrieben haben leistungsabhängige Zusatzvergütungen bei weitem nicht die gleiche Bedeutung wie in Wirtschaftsunternehmen“

Untersuchung zeigen sich auch in den Verbänden langsam aber kontinuierlich an Bedeutung gewinnende Ansätze einer Vergütungspolitik, die das Einkommen der Verbandsführungskräfte an Leistung und Erfolg koppelt. Allerdings stagniert der Anteil der Empfänger einer variablen Vergütung in den letzten Jahren bei ca. 35 Prozent. Der Anteil an den Gesamtbezügen ist zwar deutlich geringer als bei Führungspositionen in der Privatwirtschaft, die Zusatzvergütung erreicht mit durchschnittlich 16.000 Euro bei den Hauptgeschäftsführern bzw. 14.000 Euro bei den Geschäftsführern der 2. Ebene

und honoriert besondere Anstrengungen und Leistungen. Dafür bedarf es aber einer auf die Verbandsspezifika ausgerichteten Ausgestaltung.

Die variable Vergütung soll besondere Leistungen der Verbandsmanager unterstützen und fördern. Für die Ausgestaltung einer variablen Zusatzvergütung bietet sich die Form eines Bonus an, der an die Erreichung von quantitativen oder qualitativen Zielen anknüpft. Die Erarbeitung dieser individuellen Ziele verlangt in weit stärkerem Maße als bei generellen Zielvorgaben die Mitwirkung

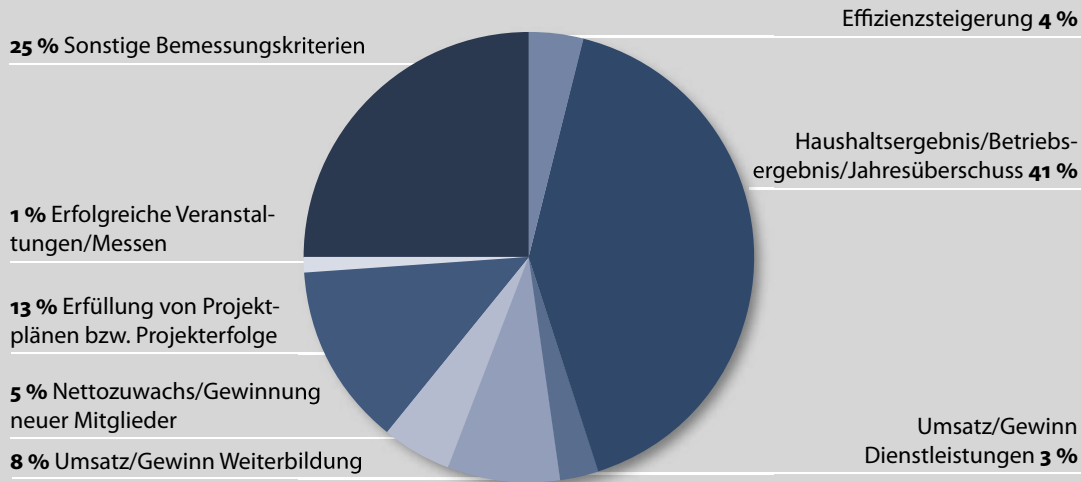
DIE STUDIE kann zum Preis von 690 Euro (zzgl. MwSt.) direkt bei der Kienbaum Vergütungsberatung bezogen werden.

des Stelleninhabers. Eine so getroffene Zielvereinbarung erhöht die Identifikation der Mitarbeiter mit den jeweiligen Zielen und bewirkt zugleich bei auftretenden Widerständen ein höheres Engagement für die Zielerfüllung. ■

WEITERE INFORMATIONEN

Mitglieder der DGVM erhalten die Vergütungsstudie 2005 zum Sonderpreis, zu beziehen bei Kienbaum Management Consultants GmbH, Vergütungsberatung, Postfach 10 05 52, 51645 Gummersbach. Telefon: (0 22 61) 703-684, Telefax: (0 22 61) 703-626, gabriele.brenner@kienbaum.de

Schaubild 5:
**Variable Vergütung von Verbandsführungskräften
(Beispiele für Bemessungskriterien)**



Grafik: Verbändereport, Yvonne Wirtz

AUTOR



Jürgen Schoder und Christian Näser
Projektleiter der Vergütungsstudie „Führungskräfte in Verbänden 2005/2006“

Kontakt zum Autor:
Kienbaum Management Consultants GmbH
Ahlefelder Straße 47, 51645 Gummersbach
Telefon (0 22 61) 70 32 00
Telefax (0 22 61) 70 32 01
juergen.schoder@kienbaum.de
www.kienbaum.de

