

Mit den vielfältigeren und umfassenderen Aufgaben von Verbänden wachsen auch die an sie gestellten Anforderungen – gerade in und nach wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Wie in Wirtschaftsunternehmen sieht sich auch das Verbändemanagement den Herausforderungen aus politischen und wirtschaftlichen Veränderungen, weiterer Professionalisierung und Erhöhung der Mitgliederbindung zunehmend gegenübergestellt. Diesen Herausforderungen können die Verbände nur mit qualifizierten und engagierten Führungskräften begegnen. Führungskräfte mit hoher Einsatzbereitschaft wiederum erwarten für ihr Engagement eine leistungsgerechte Vergütung.

Vergütungsstudie 2011/2012: die Verdienstmöglichkeiten der Führungskräfte in Verbänden

Was ist eine leistungsgerechte Vergütung und wie bezahlen Verbände im Vergleich zur Wirtschaft?

AUTORIN > **DÉSIRÉE HEIDEN**

Für die Bestimmung einer angemessenen Vergütung spielt die Entgeltpolitik vergleichbarer Verbände, aber auch von Wirtschaftsunternehmen eine große Rolle. Dem einzelnen Verband und seinen Organen stehen derartige Marktinformationen im Allgemeinen nicht zur Verfügung. Aus diesem Grunde führt Kienbaum jährlich eine Marktuntersuchung durch, die sich speziell diesem Umfeld widmet: Der Kienbaum Vergütungsreport „Führungskräfte in Verbänden 2011/2012“ erscheint in diesem Jahr zum 21. Mal. An der Erhebung beteiligten sich 259 Verbandsbetriebe aller Größen. In die Auswertungen sind Vergütungsinformationen von 864 Führungskräften eingegangen.

Schwerpunktmäßig behandelt der Report vor allem die Interessenvertretungsorganisationen der Wirtschaft (Wirtschaftsverbände). In den letzten Jahren wächst allerdings zunehmend auch in Verbänden, die sich auf sozialen, karitativen, politischen, kulturellen, sportlichen oder anderen Feldern bewegen, die Erkenntnis, dass für die

Leistungsfähigkeit der Organisationen ein professionelles Verbandsmanagement und moderne Führungsinstrumente von großer Bedeutung sind. Bei gleichzeitig hoher Bedeutung ideell motivierten Engagements tragen auch

„Der typische Hauptgeschäftsführer unserer Untersuchung ist 55 Jahre alt, seit 18 Jahren in dem jetzigen Verband tätig und seit 14 Jahren mit der derzeitigen Aufgabe betraut.“

angemessen ausgestaltete materielle Anreize dazu bei, qualifizierte und engagierte Schlüsselkräfte für die Leitung der Verbandsbetriebe zu gewinnen und in ihnen zu halten.

10-JAHRES-RÜCKBLICK: DIE ENTWICKLUNG DER BEZÜGE VON 2001-2011

Doch bevor wir den Blick auf das aktuelle Jahr 2011 richten, soll die Gehaltsentwicklung des Verbändemanagements der letzten zehn Jahre kurz beleuchtet werden. Seit 2001 hat sich die Jahresgesamtvergütung des Hauptgeschäftsführers um 54 Prozent, des Geschäftsführers 2. Ebene um 30 Prozent und die der Referats- und Abteilungsleiter um 38 Prozent erhöht. Lagen 2001 Hauptgeschäftsführer und Geschäftsführer der 2. Ebene mit einem Jahresgesamtgehalt von 89.000 Euro und 81.000 Euro noch relativ nah beieinander, so hat sich der Gehaltsabstand bis heute verdreifacht. Die Referats- und Abteilungsleiter haben in dieser Zeitspanne zugelegt: Ihr Gehaltsabstand zu den Geschäftsführern der 2. Ebene hat sich um ein Viertel verringert. Eine besondere Zuwachphase ist zwischen den Vorkrisenjahren 2006 bis 2009 zu verzeichnen mit einer Gehaltssteigerung um 16 Prozent bei den Hauptgeschäftsführern,

14 Prozent bei den Geschäftsführern der 2. Ebene und 10 Prozent bei den Referats- und Abteilungsleitern.

GEHÄLTER 2011

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

Die Streuung der Jahresgesamtbezüge von Führungskräften in Verbänden ist beträchtlich. Hier trifft zu, was in Wirtschaftsunternehmen für den außertariflichen Bereich und vor allem für das obere Management gilt: Je höher die Mitarbeiter in der Unternehmenshierarchie angesiedelt sind, desto stärker streuen die Gehälter. Die Bandbreite in Verbandsbetrieben reicht von 40.000 Euro bis über 300.000 Euro jährlich.

Die am stärksten besetzten Gehaltsklassen liegen bei Hauptgeschäftsführern zwischen 80.000 Euro und 140.000 Euro und in der letzten Klasse (über 200.000 Euro), bei Geschäftsführern der 2. Ebene zwischen 60.000 Euro und 140.000 Euro und bei Referats-/Abteilungsleitern zwischen 50.000 Euro und 120.000 Euro.

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. Dies entspricht ihrer unterschiedlichen Stellung in der Verbandshierarchie. Die Vergütung der Referats- und Abteilungsleiter stellt sich dagegen als relativ homogen dar. Bei den Abweichungen spielen vor allem auch der Verbandstyp, die Größe des Verbandsbetriebes und damit der Aufgaben- und Verantwortungsumfang sowie die Berufserfahrung der Führungskräfte eine Rolle.

ABBILDUNG 1
Jahresgesamtvergütung von Verbandsführungskräften in den letzten 10 Jahren in Tsd. Euro

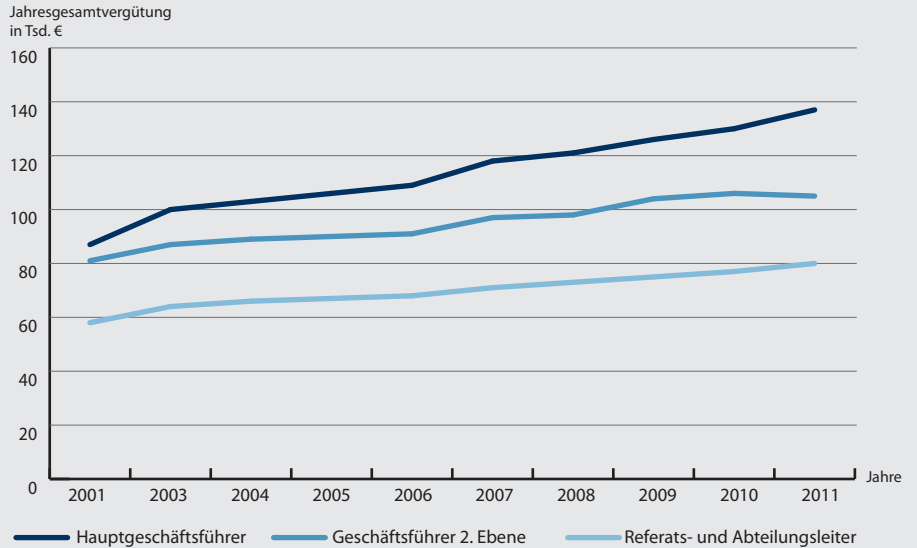


ABBILDUNG 2
Einflussgrößen der Vergütungsbemessung

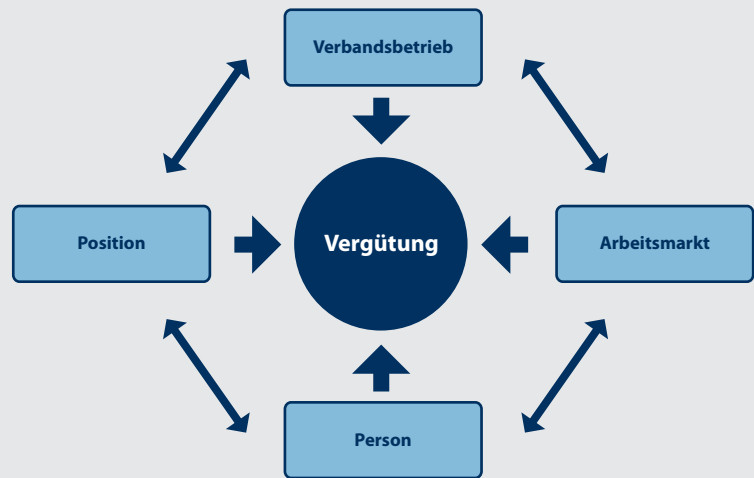
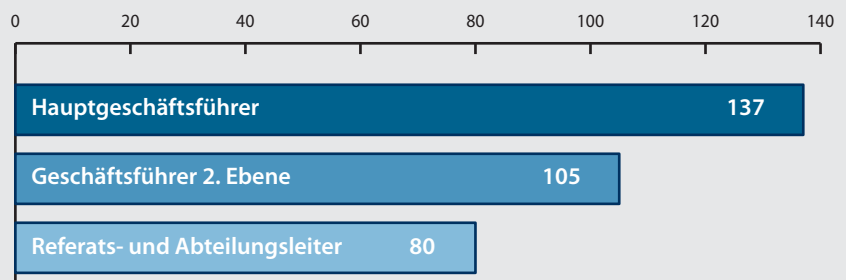


ABBILDUNG 3
Jahresgesamtbezüge von Verbandsführungskräften nach Hierarchie/Positionsguppe in Tsd. Euro (2011)



Grafik: © Verbändereport, Quelle: Kienbaum Management Consultants GmbH

ABBILDUNG 4
Jahresgesamtbezüge nach Positionsgruppen und Verbandstyp
(Angaben in Tsd. Euro)

Verbandstyp	Haupt- geschäftsführer	Geschäftsführer 2. Ebene	Referats- und Abteilungsleiter
Wirtschaftsverbände	150	118	90
politische Verbände	136	115	83
soziale/karitative Verbände	109	90	72
soziokulturelle Verbände	131	96	78
sonstige Verbände	96	92	73
Insgesamt	137	105	80

Grafik: © Verbändereport, Quelle: Kienbaum Management Consultants GmbH

AUF DEN VERBANDSTYP KOMMT ES AN

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

Die Wirtschaftsverbände weisen schon aufgrund ihrer Aufgabenstellung und Mitgliederstruktur eine große Nähe zu Wirtschaftsunternehmen auf; dies schlägt sich auch im Vergütungsniveau ihrer Führungskräfte nieder. 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 zudem aufgrund rechtlicher Rahmenbedingungen von den Entgeltregularien und dem Gehaltsniveau des öffentlichen Dienstes 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.

In Wirtschaftsunternehmen ist die Unternehmensgröße einer der wichtigsten Bestimmungsfaktoren der Gehaltshöhe. Alle empirischen Untersuchungen stim-

men darin überein, dass die Vergütung der Führungskräfte mit steigender Unternehmensgröße – gemessen an Umsatz oder Beschäftigtenzahl – wächst. Begründet ist dieser Tatbestand in der engen Beziehung zwischen Aufgabe und Gehalt. Qualitativ und quantitativ größere Aufgaben verlangen entsprechend dem Prinzip der Äquivalenz von Lohn und Leistung eine höhere Vergütung. In größeren Unternehmen ist in aller Regel bei gleicher Funktion die Aufgabe komplexer und die Verantwortung insgesamt größer als in kleinen Unternehmen.

Auch in Verbandsbetrieben existiert ein enger Zusammenhang zwischen dem Aufgaben- und Verantwortungsumfang einerseits und der Gehaltshöhe andererseits. Indikatoren für die Größe des Verbandsbetriebs und damit für den Verantwortungsumfang vor allem der Hauptgeschäftsführungs- und der Geschäftsführungsebene sind

- der Etat des Verbandsbetriebes,
- die Beschäftigtenzahl des Verbandsbetriebes und
- die Zahl der Führungskräfte im Verbandsbetrieb.

Auch die diesjährige Gehaltsstrukturuntersuchung zeigt, dass die Bezüge mit der Größe des Verbandsbetriebes deutlich wachsen. Besonders spürbar ist dies bei

den Hauptgeschäftsführern, deren Aufgabenumfang in zentralem Maße von der Größe der von ihnen geleiteten Verbandsgeschäftsstelle geprägt ist.

Der Gehaltsunterschied zwischen den Positionsinhabern in kleinen und großen Verbänden wächst mit der hierarchischen Einstufung. So beträgt die durchschnittliche Gehaltshöhe des Hauptgeschäftsführers im Verbandsbetrieb mit einem Etat bis 500.000 Euro (85.000 Euro) deutlich weniger als die Hälfte eines Kollegen mit einem Etat von 25 Millionen Euro (198.000 Euro). Auf der Ebene der Referats- und Abteilungsleiter beträgt diese Differenz auch noch etwa 45 Prozent.

Die Zahl der Mitglieder (Mitgliedsunternehmen), die in dem betreuten Verband bzw. den betreuten Verbänden direkt oder indirekt organisiert sind, übt dagegen keinen spürbaren Einfluss auf die Vergütungshöhe der Verbandsmitarbeiter aus. Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Verbandsarten werden dabei überlagert von abweichenden Betriebsgrößen. Tendenziell lässt sich jedoch feststellen, dass das Vergütungsniveau in den Spitzen- und bundesweiten Fachverbänden höher liegt als in den anderen Verbänden.

EINE QUALIFIZIERTE AUSBILDUNG ZAHLT SICH IN DEN VERBÄNDEN AUS

Mit höheren Ausbildungsabschlüssen steigen die individuellen Chancen, verantwortliche Positionen in Verbandsbetrieben zu übernehmen. Verbandsmanager mit hoher formaler Qualifikation erzielen im Allgemeinen ein höheres Einkommen als ihre Kollegen ohne vergleichbare Abschlüsse. Deutlich wird dies beispielsweise an den Unterschieden im Gehaltsniveau zwischen promovierten und nichtpromovierten Hochschulabsolventen. Bei Berücksichtigung der Studienrichtung zeigt sich, dass Absolventen der Betriebs- und Volkswirtschaft sowie der Rechts- und Ingenieurwissenschaften tendenziell die höchsten Gehälter erzielen.



Mittelstandsbank

Finanzieller Erfolg ist nicht Ihr erstes Ziel. Aber die erste Voraussetzung.

Finanzmanagement für Organisationen und Verbände

Sie verfolgen andere Ziele als ein Wirtschaftsunternehmen. Um diese zu erreichen, brauchen Sie für Ihr Finanzmanagement aber genauso professionelle Instrumente. Und einen Partner, der Ihre Sichtweise versteht. Der Ökologie, Ökonomie und Ethik durch nachhaltiges Handeln auf einen Nenner bringt.

Getreu dieser Prämisse entwickeln wir für Sie maßgeschneiderte Lösungen. Grundlage dieser kundenspezifischen Lösungen sind abgestimmtes Spezialisten-Know-how aus Investmentbanking, Asset- und Liquidity-Management, zeitgemäße Cash-Management-Instrumente sowie eine enge Vernetzung in der Welt der gemeinnützigen Institutionen und Verbände. Diese umfassende Finanzexpertise und unsere regionale Nähe zu Ihnen machen uns zu Ihrem strategischen Partner.

www.commerzbank.de/firmenkunden/institutionelle



Gemeinsam mehr erreichen

Die dargestellten Vergütungsunterschiede besagen nicht unbedingt, dass Führungskräfte in vergleichbaren Positionen mit höherer formaler Qualifikation besser bezahlt werden als ihre Kollegen. Vielmehr ermöglicht – wie der höhere Anteil promovierter Hochschulabsolventen in größeren Verbandsbetrieben zeigt – häufig eine bestimmte Qualifikation erst

den Zugang zu besser dotierten Positionen. Verbandsmanager weisen eine vergleichsweise hohe Qualifikation auf: 89 Prozent von ihnen haben ein Universitäts- oder Fachhochschulstudium absolviert, 77 Prozent der Verbandsführungskräfte verfügen über einen Universitätsabschluss, 22 Prozent mit Promotion. Das formale Qualifikationsniveau

steigt mit der Stellung der Mitarbeiter in der Verbandshierarchie. Besonders hoch liegt es in den Wirtschafts- sowie den politischen Verbänden.

Die Verbände legen bei ihrer Personalpolitik offenbar in höherem Maße Wert auf einen Hochschulabschluss, als es Wirtschaftsunternehmen tun: Der Anteil der Universitätsabsolventen (ohne Promotion) liegt in Verbänden mit 55 Prozent und der Anteil der Promovierten mit 22 Prozent deutlich höher als in Wirtschaftsunternehmen.

Unter den Hochschulabsolventen dominieren die Wirtschaftswissenschaftler (30 Prozent), gefolgt von den Juristen (28 Prozent) und den Ingenieur- und Naturwissenschaftlern (zusammen 21 Prozent). Besonders der hohe Anteil von Juristen unterscheidet die Verbandsbetriebe von Unternehmen aus Industrie und Handel.

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 (beispielsweise Volkswirtschaft/Wirtschaftspolitik, Betriebswirtschaft oder Technik).

ABBILDUNG 5
Ausbildungsstruktur nach Positionsgruppen (2011, Angaben in %)

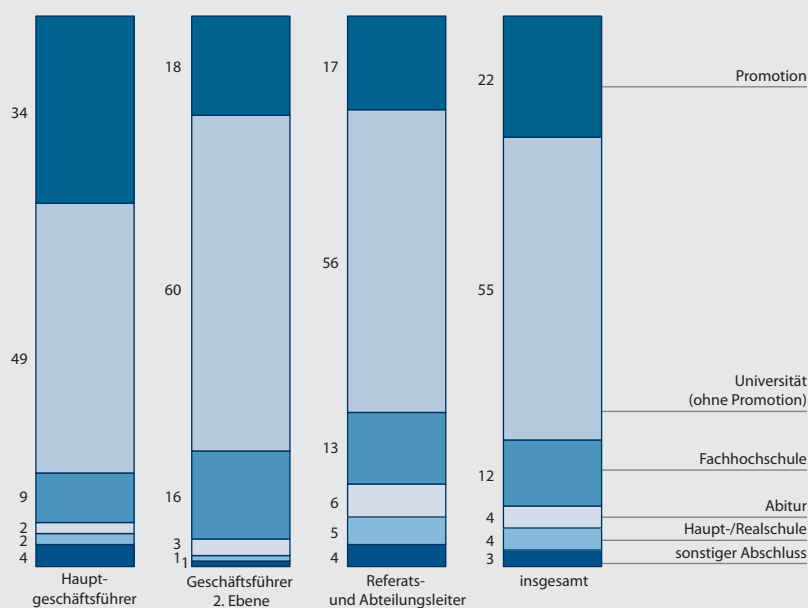
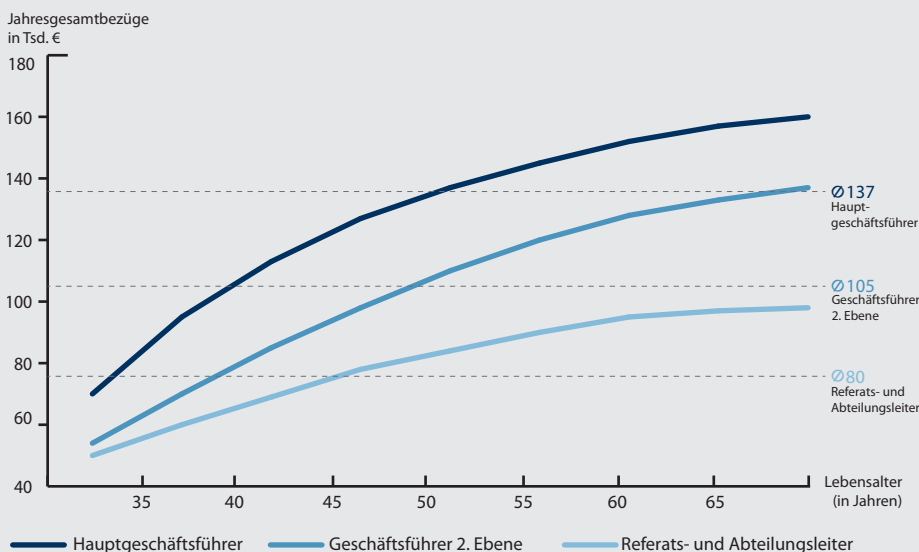


ABBILDUNG 6
Jahresgesamtbezüge nach Lebensalter und Positionsgruppen



Grafik: © Verbändereport, Quelle: Kienbaum Management Consultants GmbH



20 % Rabatt für DGVM-Mitglieder

ren der 2. Ebene und den Referats- und Abteilungsleitern zeigen sich folgende Unterschiede: Sie sind 52 bzw. 50 Jahre alt; ihre Betriebszugehörigkeit beläuft sich auf 17 bzw. 15 Jahre. Sie füllen ihre Position seit zwölf Jahren aus. Diese Struktur hat sich in den letzten zwölf Jahren als sehr stabil erwiesen.

Die Führung größerer Verbandsbetriebe verlangt im Allgemeinen eine höhere Berufs- und Lebenserfahrung. Bei Verbandsbetrieben, deren Etat die Schwelle von 5 Millionen Euro im Jahr überschreitet bzw. die mehr als 50 Mitarbeiter beschäftigen, liegt das Durchschnittsalter auf allen Führungsebenen um zwei Jahre höher als bei dem Gesamtdurchschnitt der Verbände.

Der größte Teil der Verbandsmanager verfügt über Berufserfahrungen außerhalb der Verbändewelt. Besonders ausgeprägt ist dies bei den Hauptgeschäftsführern. Berufserfahrungen außerhalb von Verbänden finden sich bei den Führungskräften aller Verbandstypen. Eine große Rolle bei den früheren Tätigkeitsfeldern spielen sowohl Unternehmen als auch der öffentliche Dienst.

GENDER DIVERSITY: TROTZ VORSPRUNG VOR WIRTSCHAFTSUNTERNEHMEN AUCH IN VERBÄNDEN EIN AKTUELLES THEMA

Frauen sind unter den Führungskräften in Verbänden deutlich unterrepräsentiert: 23 Prozent der untersuchten Positionen sind von Frauen besetzt. Diese Quote ist in den letzten vier Jahren nahezu unverändert geblieben. Allerdings sind mit diesem Wert die beruflichen Chancen der Frauen in Verbandsbetrieben immer noch besser als in Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, wo der Frauenanteil in Führungsfunktionen bei 12 Prozent liegt. Bei den Verbandsbetrieben selbst hat sich die Situation für Frauen in den letzten 15 Jahren langsam, aber kontinuierlich verbessert: Noch 1994 lag der

Anteil weiblicher Führungskräfte in Verbandsbetrieben bei ca. 12 Prozent, 1999 bei 20 Prozent. Die größten Chancen, Führungspositionen in Verbänden zu erreichen, haben Frauen in den sozialen oder karitativen Verbänden mit 50 Prozent.

Auf höheren Hierarchieebenen haben Frauen jeweils geringer werdende Aussichten auf eine entsprechende Position: Während sie auf Referats- und Abteilungsleitererebene noch mit 29 Prozent repräsentiert sind, sinkt ihr Anteil bei Geschäftsführern der 2. Ebene und bei Hauptgeschäftsführern auf 20 Prozent bzw. 13 Prozent. Ein relativ hoher Frauenanteil findet sich bei der Referats- und Abteilungsleitererebene für Presse und Öffentlichkeitsarbeit, den persönlichen Referenten der Geschäftsführung und im Auslandsreferat.

Frauen in Führungspositionen von Verbänden sind im Schnitt vier Jahre jünger als ihre männlichen Kollegen; die Zugehörigkeit zu der jeweiligen Position unterscheidet sich etwa um zwei Jahre. Im formalen Qualifikationsniveau existieren nur wenige Unterschiede: Frauen verfügen etwas häufiger als Männer über einen Hochschulabschluss, jedoch haben sie seltener eine Promotion absolviert.

VARIABLE VERGÜTUNG BIRGT FÜR DIE VERGÜTUNGSPOLITIK DER VERBÄNDE GROSSE CHANCEN

Erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile haben in Wirtschaftsunternehmen – anders als in Verbänden – seit Langem eine große Bedeutung: Mehr als 91 Prozent aller Geschäftsführer in Industrie und Handel erhalten einen Teil ihres Jahreseinkommens in erfolgsabhängiger Form; der variable Anteil liegt im Mittel bei 33 Prozent der Jahresgesamtbezüge. Aber auch von den Führungskräften unterhalb des Vorstandes erhalten zwischen 91 Prozent und 86 Prozent eine erfolgsabhängige Tantie-

Ihre Präsenz am Sitz
von Bundesregierung
und Bundestag

- persönlich
- effizient
- kostengünstig

Wir beraten Sie gerne
030 - 80 09 32 300

Dr. Koch Hauptstadtbüros
GmbH & Co. KG

Friedrichstraße 200
D- 10117 Berlin

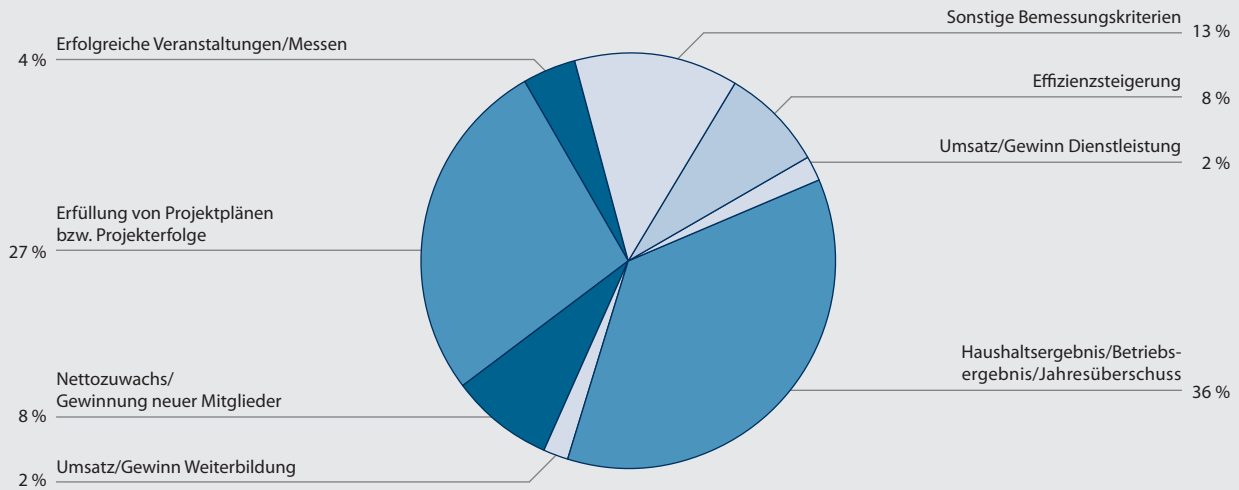
Tel: +49 (0) 30 80 09 32 300
Fax: +49 (0) 30 80 09 32 301

Mail: kontakt@hauptstadtbueros.de
Web: www.hauptstadtbueros.de

Kooperationspartner:



ABBILDUNG 7
Beispiele für Bemessungskriterien der variablen Vergütung in Verbänden



Grafik: © Verbändereport, Quelle: Kienbaum Management Consultants GmbH

me, die auf der 1. und 2. Unterstellungsebene 20 Prozent bzw. 16 Prozent der Jahresgesamtbezüge ausmacht.

In Verbandsbetrieben haben leistungsabhängige Zusatzvergütungen bei Weitem nicht die gleiche Bedeutung wie in Wirtschaftsunternehmen. Allerdings zeigen sich nach unserer Untersuchung auch in den Verbänden langsam, aber kontinuierlich an Bedeutung gewinnende Ansätze einer Vergütungspolitik, die das Einkommen der Verbandsführungskräfte an Leistung und Erfolg koppelt. Zurzeit liegt der Anteil der Empfänger einer variablen Vergütung bei unter 40 Prozent. Der Anteil an den Gesamtbezügen ist zwar spürbar 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 aber durchaus eine spürbare Höhe. Die Referats- und Abteilungsleiter erhalten im Mittel eine Zusatzvergütung von 5.000 Euro. In allen Positionsgruppen liegt der variable Vergütungsanteil mit 4 Prozent bis 11 Prozent der Gesamtbezüge aber deutlich niedriger als in

Wirtschaftsunternehmen (16 Prozent bis 20 Prozent). Leistungsabhängige Vergütungsbestandteile haben von der Höhe her in den Wirtschaftsverbänden (hier erhält zurzeit jede 3. Führungskraft eine variable Vergütung) die größte Bedeutung, finden sich jedoch auch bei Führungskräften aller anderen Verbandstypen.

Bei Berücksichtigung der Studienrichtung zeigt sich, dass Absolventen der Betriebs- und Volkswirtschaft sowie der Rechts- und Ingenieurwissenschaften tendenziell die höchsten Gehälter erzielen.

Die variable Vergütung birgt für die Vergütungspolitik 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 und honoriert besondere Anstrengungen und Leistungen. Inwieweit dieses vergütungspolitische Instrument eine solche Wirkung zu entfalten vermag, hängt von der konkreten Ausgestaltung der Zusatzvergütung ab. Leistungsanreize werden insbesondere dann in spürbarer Weise geschaffen, wenn sich der persönliche Einsatz in nachvollziehbarer Form im Einkommen der Führungskräfte niederschlägt. Dabei spielt bereits die vertragliche Gestaltung der Tantieme eine wichtige Rolle: In der Praxis lassen sich hier vertraglich zwingende Regelungen zum Anspruch und zur Berechnungsgrundlage der Zusatzvergütung von Regelungen unterscheiden, die Höhe und Ausgestaltung der Tantieme in das Ermessen der Verbandsorgane stellen, bzw. vom Verzicht auf jegliche vertragliche Regelung, bei der die Zusatzvergütung nach freiem Ermessen der Verbandsorgane erfolgt. Grundsätzlich ermöglichen zwar unverbindlichere Regelungen den Verbandsorganen eine flexiblere Handhabung ihrer Tantiemenpraxis, zugleich ist der Vergütungsbestandteil jedoch in diesem Fall für die Führungskräfte kaum

kalkulierbar und vermag dadurch nur in geringerem Maße eine motivierende Wirkung zu entfalten.

Die variable Vergütung soll besondere Leistungen der Verbandsmanager unterstützen und fördern. Aus diesem Grunde erhalten nach unseren Befragungsergebnissen Führungskräfte in Verbänden, die eine solche Zusatzvergütung erhalten, diese überwiegend aufgrund besonderer individueller Leistungen.

Auch wenn für Verbände unternehmenstypische gewinnorientierte Kenngrößen als Bemessungsgrundlage von Tantiemen kaum geeignet sind, bietet sich für die Ausgestaltung einer variablen Zusatzvergütung die Form eines Bonus an, der sich an der Realisierung von quantitativ oder qualitativ formulierten Zielen orientiert. Bei dieser sich in der Privatwirtschaft seit einigen Jahren verbreitenden Praxis wird ein Bonus an das Erreichen von positions- bzw. bereichsspezifischen Zielen geknüpft, die zwischen den Führungskräften und ihren jeweiligen Vorgesetzten bzw. den Verbandsorganen zum Jahresbeginn vereinbart werden. Diese Ziele leiten sich aus den übergeordneten Zielsetzungen und Aufgaben des Verbandsbetriebes ab und können sich auch auf zeitlich beschränkte Projekte oder Aktionen beziehen. Sie richten sich letztlich immer auf die Verbesserung der Verbandstätigkeit im Interesse der Mitglieder.

VERGÜTUNGSSTUDIE 2011/2012

Die Studie ist zum Preis von 750 Euro (zzgl. MwSt.) – für Mitgliedsverbände der DGVM 650 Euro – direkt bei der Kienbaum Vergütungsberatung zu beziehen.

Telefon: (0 22 61) 703-200

Telefax: (0 22 61) 703-201

→ www.kienbaum-verguetungsportal.de


Die Erarbeitung dieser Ziele verlangt in weit stärkerem Maße als bei generellen Zielvorgaben die Mitwirkung 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. Bewährt hat sich, dass der Mitarbeiter seinem Vorgesetzten für das kommende Jahr eine Reihe von Projekten vorschlägt, aus denen sich dieser entsprechend seinen Leistungserwartungen – gegebenenfalls nach Modifikationen und Ergänzungen – die förderungswürdigsten Projekte auswählt. Diese Projektvorgaben werden durch Maßnahmen- und Zeitpläne untermauert, sodass eine laufende Fortschrittskontrolle möglich ist.

Insgesamt scheinen bei Verbänden durchaus noch andere ungenutzte Möglichkeiten zu bestehen, die beispielsweise die Gehaltsanpassungspolitik

zu einem aktiven Instrument moderner Personalführung machen. Eine stärkere Anbindung von Gehaltserhöhungen an die individuelle Leistung und den Erfolg der einzelnen Führungskraft, aber auch an die Leistungsfähigkeit des Verbandsbetriebes ermöglicht eine zielgerichtete Ausrichtung der Aktivitäten der Führungskräfte an den Interessen der Verbandsmitglieder. Eine derartige Vergütungspolitik erhöht zugleich die Legitimation der Verbandsgeschäftsstellen gegenüber ihrer Klientel. ■

WEITERE INFOS

→ www.verbaende.com/fachartikel

(mit  Kennzeichnung: geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)

AUTORIN



DÉSIRÉE HEIDEN ist Projektleiterin der Vergütungsstudie „Führungskräfte in Verbänden 2011/2012“

Kienbaum Management Consultants GmbH
 Ahlefelder Straße 47
 51645 Gummersbach
 → www.kienbaum.de