

## Infodienst für das Management in der Sozialwirtschaft

### MEINUNG

#### Dienen und verdienen

Das offenbar verbreitete Interesse am Gehaltszettel anderer kann nicht der Grund für die Berichterstattung über empirisch fundierte Untersuchungen zu den Verdiensten in Führungspositionen der Sozialwirtschaft sein. Angesichts des Mangels auch an Führungskräften brauchen Organisationen und Sozialunternehmen geeignete Richtwerte für die angemessene Bezahlung, um mit anderen Branchen konkurrenzfähig bleiben zu können. Die Auswüchse in der gewerblichen Wirtschaft, im Showgeschäft und im Profisport sind bei sozialen Organisationen aus manigfaltigen Gründen nicht zu befürchten. Dennoch lohnt sich angesichts des kritischer werdenden Blicks der Öffentlichkeit auf Kirchen, Wohlfahrtsverbände und gemeinnützige Dienstleister eine Zurückhaltung in diesem Bereich. Das diakonische »Mein Lohn ist, dass ich dienen darf« mag aus der Mode sein, die Besinnung auf die Existenzberechtigung soziale Dienste und Einrichtungen als Hilfe für bedrängte Menschen ist es umso weniger.

Gerhard Pfannendörfer

– Chefredaktion –  
gerhard.pfannendoerfer@gmail.com

#### In dieser Ausgabe

- Nachrichten & Notizen
- Bundesteilhabegesetz: Tipps für Leistungserbringer
- IHK-Zwangsmitgliedschaft
- Personalien
- Tipps & Termine

## Vergütungsstudie Gehaltsgefälle an der Spitze

■ Gabriele Moos, Thomas Müller, Florian Bury, Cortnie Shupe

*Die contec-Vergütungsstudie untersuchte zum siebten Mal die Verdienstmöglichkeiten von Führungskräften der Sozialwirtschaft. Erstmals konzentrierte sich die Untersuchung auf das Top-Management im Sozial- und Gesundheitswesen.*

Mit Blick auf die angespannte Personalsituation in der Sozialwirtschaft wird das Thema der Vergütung immer bedeutender. Besonders die Frage, in welcher Form und Höhe die Vergütung für welche Führungsposition in den unterschiedlichen Branchen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft gezahlt wird, rückt in den Fokus.

Deshalb untersucht die contec-Vergütungsstudie in Zusammenarbeit mit der Leiterin des Studiengangs Gesundheits- und Sozialwirtschaft am RheinAhrCampus in Remagen, Prof. Dr. Gabriele Moos, bereits seit 2004 die Zusammensetzung und Höhe von Vergütungsmodellen in der Sozialwirtschaft. Die wissenschaftliche Auswertung

studie teilgenommen. Von den Befragten gaben 84 Prozent an, in der Geschäftsführung oder im Vorstand tätig zu sein. Die doch wahrnehmbare Geschlechterverteilung im Top-Management spiegelt sich auch unter den Teilnehmenden wider – so machten insgesamt 538 Männer und 175 Frauen Angaben zu ihrem Geschlecht. Bemerkenswert ist jedoch, dass der Frauenanteil ein weiteres Mal gestiegen und mit 32,5 Prozent über denen der Jahre 2014 (24,1 Prozent) und 2012 (25,4 Prozent) liegt.

Kaum Unterschiede lassen sich bei der Altersverteilung feststellen: Das durchschnittliche Alter beträgt sowohl bei männlichen, als auch bei weiblichen Füh-

### »Das Umsatzvolumen steigt mit der Zahl der Mitarbeitenden«

der Daten erfolgte durch das Institut für europäische Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Kürzlich ist die Studie 2016 erschienen, die sich erstmalig auf die Ebene des Top-Managements konzentriert und dabei besonderes Augenmerk auf Vorstände und Geschäftsführungen legt.

Insgesamt haben 902 Führungskräfte aus der Sozialwirtschaft an der Vergütungs-

rungskräften 51 Jahre. Die Berufserfahrung hängt sehr stark mit dem Lebensalter zusammen, da Kräfte der Top-Ebene zumeist keine größere Auszeit nahmen und die Ausbildungsdauer vergleichbar ist. Durchschnittlich verfügen Führungskräfte über 28 Jahre Berufserfahrung, wobei kaum ein Unterschied innerhalb und außerhalb der Sozialwirtschaft zwischen den Geschlechtern festzustellen ist.

Auffallend ist, wie gering der Anteil an Führungskräften ist, der von außerhalb der Sozialwirtschaft kommt. Lediglich zwei bis vier Jahre ihrer Berufserfahrung haben die meisten Befragten durchschnittlich außerhalb der Sozialwirtschaft verbracht.

Es zeigt sich ein ausgeprägter Zusammenhang zwischen Umsatzvolumen im

eigenen Verantwortungsbereich und der Anzahl der Mitarbeitenden. Bei einem Unternehmen mit einer Anzahl von Vollzeitbeschäftigten bis zu 229 Personen, liegt das Umsatzvolumen im eigenen Verantwortungsbereich bei 4,95 Millionen Euro (Median: Der Median beschreibt den Wert, welcher an der mittleren Stelle der nach Größe sortierten

Werte steht – das heißt: 50 Prozent der Antworten oder Werte sind kleiner als der Median und 50 Prozent sind größer.). Dieser Wert beträgt hingegen in den Unternehmen mit mehr als 229 Personen 26 Millionen Euro. Hat ein Unternehmen weniger als 500 Beschäftigte, liegt der Wert zwischen 112.500 Euro und 254 Millionen Euro. Ein Viertel der Gruppe

ist für bis zu 3,2 Millionen Euro verantwortlich und 75 Prozent verantworten bis zu 18 Millionen Euro. Beschäftigt ein Unternehmen mindestens 500 Personen beträgt das kleinste Umsatzvolumen knapp über null und das größte 1.100 Millionen Euro. Ein Viertel der Gruppe verantwortet bis zu 19 Millionen Euro, die Hälfte ist für bis zu 45 Millionen Euro verantwortlich und 75 Prozent verantworten bis zu 80 Millionen Euro. Es zeigen sich insgesamt also deutliche Unterschiede zwischen Unternehmen verschiedener Größen (vgl. Abb. 1).

Betrachtet man die Vergütungshöhe nach der ausgeübten Position im Unternehmen, ist eine Gehaltsvarianz zwischen den Führungskräften wahrnehmbar, die insbesondere durch die höchst ausgeübte Führungsposition bedingt ist. Durchschnittlich verdienen Vorstände, gefolgt von Gesellschaftern und Geschäftsführungen, am meisten (vgl. Abb. 2).

## Zusätzliche Funktionen lohnen sich

Auffallend ist, dass 41,9 Prozent neben der Haupttätigkeit eine weitere Funktion im Unternehmen (oder einem Tochterunternehmen) ausüben. Besonders häufig ist dies bei Vorständen der Fall: Über die Hälfte üben eine weitere Funktion aus. Ebenso hat knapp die Hälfte der Prokuristinnen und Prokuristen sowie Gesellschaftern eine zweite Funktion.

Die Ausübung weiterer Organfunktionen im Unternehmen

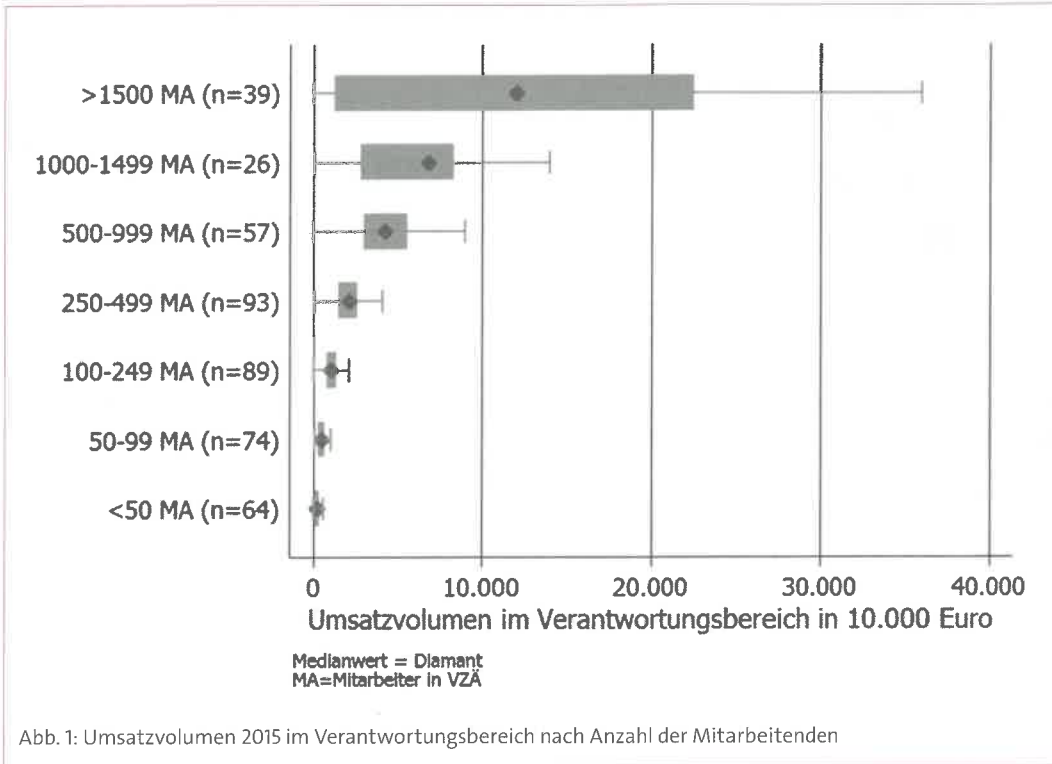


Abb. 1: Umsatzvolumen 2015 im Verantwortungsbereich nach Anzahl der Mitarbeitenden

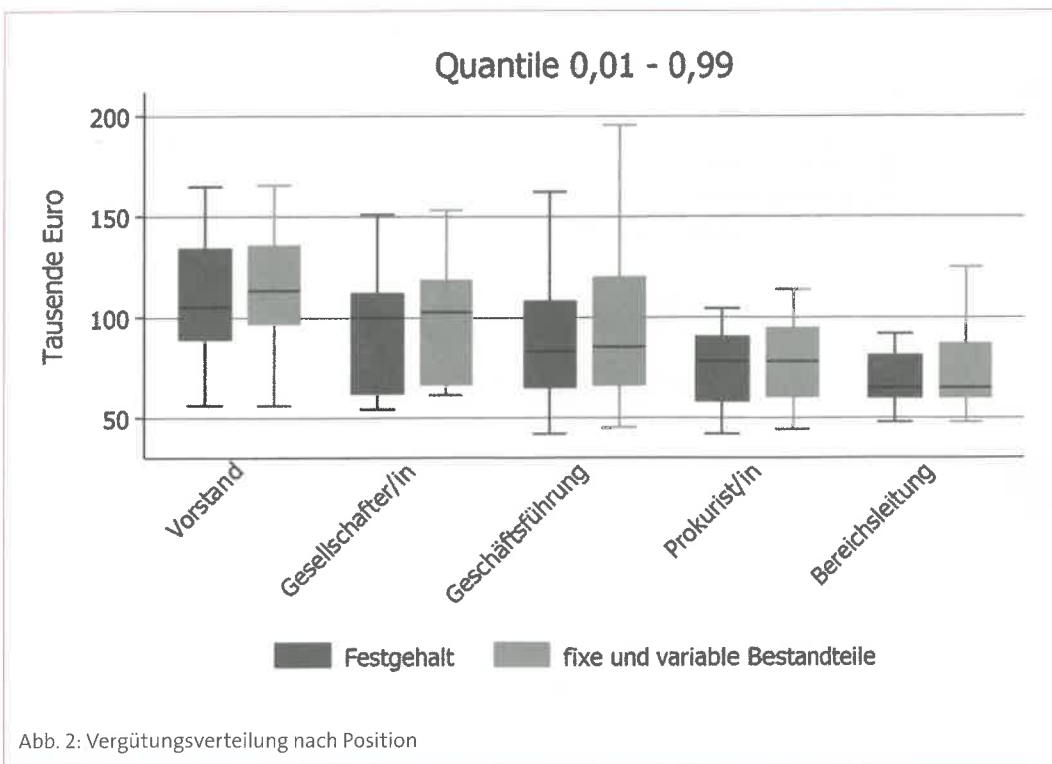


Abb. 2: Vergütungsverteilung nach Position

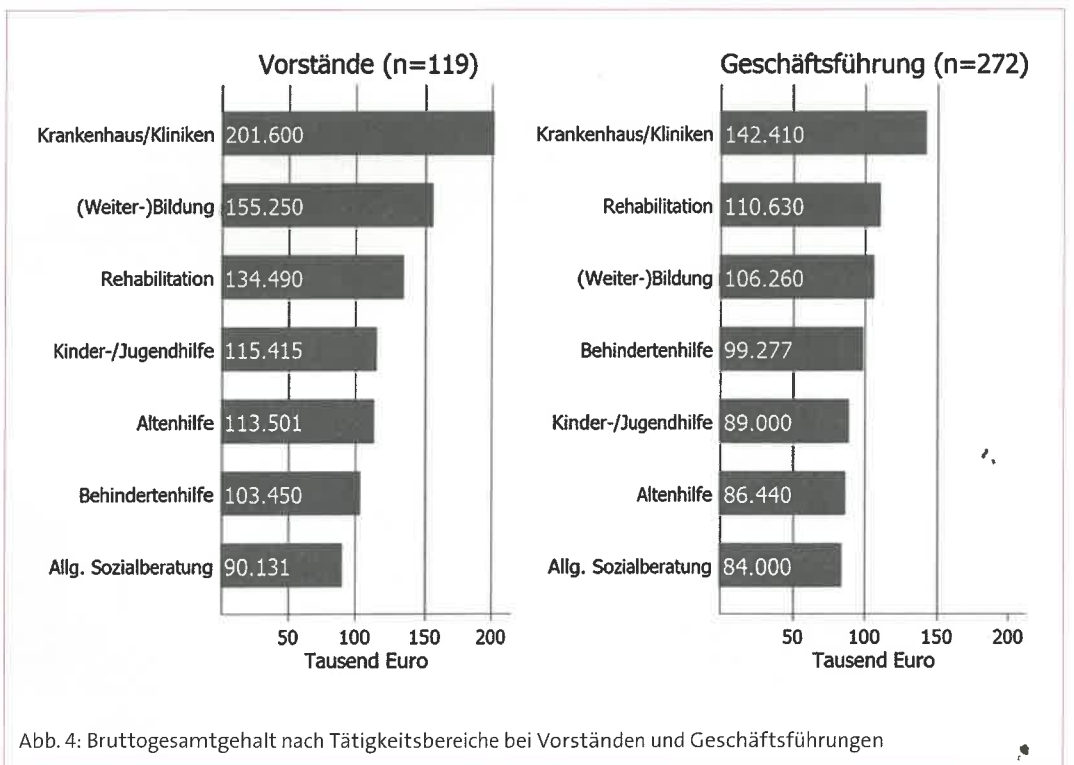
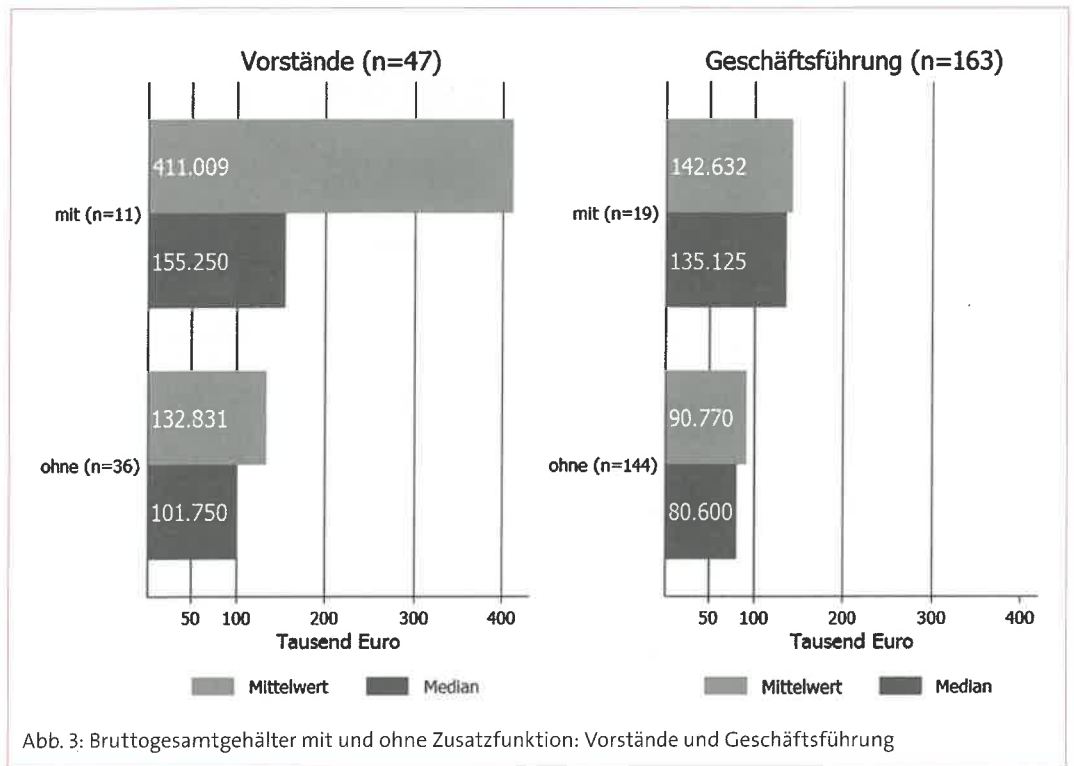
beeinflusst maßgeblich die Bezahlung (vgl. Abb. 3). Während Vorstände ohne weitere Organfunktion knapp 102.000 Euro pro Jahr verdienen, sind es 50 Prozent mehr unter denjenigen, die eine weitere Funktion bekleiden.

Dass der Gehaltsunterschied auch deutlich größer sein kann, zeigt der Mittelwert von über 411.000 Euro unter Vorständen mit einer Zusatzfunktion. Auch bei Geschäftsführungen schlägt sich eine Zusatzfunktion im Gehalt nieder. In diesem Fall liegt deren Vergütung mit rund 50.000 Euro über der ihrer Kolleginnen und Kollegen ohne zusätzliche Organfunktion. Dies bedeutet, dass Geschäftsführungen ohne eine weitere Funktion durchschnittlich 80.600 Euro pro Jahr verdienen, während die Geschäftsführungen mit zusätzlicher Funktion im Durchschnitt über 135.000 Euro erhalten.

### Gehälter im Branchenvergleich

Überdies ist die Vergütung stark von der Branche beeinflusst, in der Führungskräfte tätig sind. Bei einer Beschränkung der Analyse auf Vorstände und Geschäftsführungen, werden im Mittelwert sehr hohe Werte am oberen Ende, insbesondere bei Vorständen im Bereich Medizin und Krankenhäuser, deutlich. Dort ist das Bruttogesamtgehalt mit knapp über 200.000 Euro (Median) am höchsten.

Nach der Medizin erhalten Vorstände in der (Weiter-) Bildung und Rehabilitation die höchsten Gehälter, am wenigsten erhalten Führungskräfte in Vorständen der allgemeinen Sozialberatung. Unter Geschäftsführungen wird ebenfalls am besten im medizinischen Bereich gezahlt, gefolgt von Rehabilitation und (Weiter-) Bildung. Die niedrigsten Gehälter für die teilnehmenden Geschäftsführungen der Studie werden in der all-



gemeinen Sozialberatung und der Altenhilfe gezahlt (vgl. Abb. 4).

### Unternehmensgröße zahlt sich für Führungskräfte aus

Im Bundesdurchschnitt aller privatwirtschaftlichen Unternehmen ist das Gehalt umso höher, je größer das Unternehmen

ist. Diese Erkenntnis spiegelt sich auch in den Vergütungen der Führungskräfte der Sozialwirtschaft wider (vgl. Abb. 5). So ist klar zu erkennen, dass die Gehälter für Geschäftsführungen mit jeder Größengruppe relativ beständig steigen.

In den 35 kleinsten Unternehmen verdienen die Geschäftsführungen mit 69.664

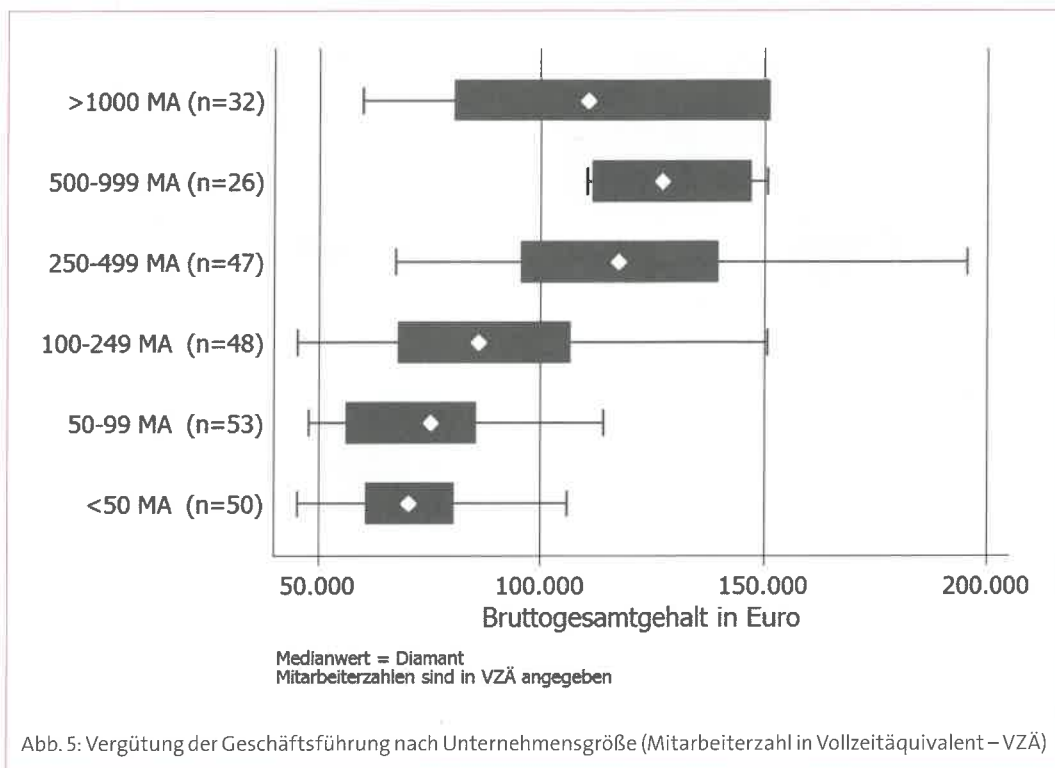


Abb. 5: Vergütung der Geschäftsführung nach Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl in Vollzeitäquivalent – VZÄ)

Euro im Jahr (Median) nur etwa die Hälfte von dem, was ihre Kollegen in den 25 größten Unternehmen erhalten. Im Vergleich der größten 50 Prozent mit den 50 Prozent der kleinsten Unternehmen zeigt sich insgesamt ein Gehaltsgefälle von knapp 41.000 Euro.

nisation ab. Wie zu erwarten, wächst das Gehalt, sowohl von Vorständen als auch von den Geschäftsführungen, mit dem Umsatzvolumen. In kleineren Unternehmen und Organisationen gibt es häufig nur Geschäftsführungen und keine Vorstände, darum arbeiten die Vorstände

insgesamt in Organisationen mit mehr Umsatzvolumen als die Geschäftsführungen.

Die Vorstände freigemeinnütziger Träger, die im oberen Viertel der Umsatzverteilung liegen, verdienen 135.600 Euro (Median) und arbeiten für Organisationen, die über 150 Millionen Euro Umsatz im Jahr (2015) verantworten. Betrachtet man die Geschäftsführungen im oberen Viertel der Umsatzverteilung, liegen diese Werte bei 122.373 Euro Bruttogesamtgehalt und mehr als 45 Millionen im Jahr – weniger als ein Drittel des Umsatzvolumens der Vorstände am oberen Ende der Umsatzverteilung.

Schaut man auf dieselbe Umsatzhöhe der beiden Positionen zwischen 15 und 45 Millionen Euro im Jahr, verdient die Geschäftsführung im Durchschnitt sogar mehr als ein Vorstand eines Unternehmens mit derselben Umsatzhöhe.

## »In der Sozialwirtschaft finden sich kaum Führungskräfte von außerhalb«

Dieses Ergebnis lässt sich nicht allein durch eine variable Vergütung erklären und unterscheidet sich kaum von der Betrachtung der Fixgehälter nach Unternehmensgröße. Denn wie schon angeführt, ist das Umsatzvolumen des Unternehmens oder der Organisation ein weiterer Aspekt, der die Gehaltshöhe von Führungskräften beeinflusst, da erstens Firmen mit mehr Umsatz mehr Umschichtungsmöglichkeiten haben, um in Einzelfällen höhere Gehälter zu zahlen, und zweitens die Verantwortung der Führungskräfte mit dem verantworteten Umsatzvolumen zunimmt.

### Der Umsatz beeinflusst das Gehalt

Ferner hängt der Einfluss des Umsatzvolumens auf die Gehaltshöhe u. a. von der Position und der Trägerschaft der Orga-

Der ausführliche Ergebnisbericht der Vergütungsstudie mit Executive Summary können bei der contec GmbH zum Brutto-Verkaufspreis von 160,29 Euro erworben werden: [www.contec.de/shop](http://www.contec.de/shop).



Prof. Dr. Gabriele Moos leitet den Studiengang Gesundheits- und Sozialwirtschaft am Rhein-AhrCampus in Remagen. Sie ist 1. Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Management und

Controlling in der Sozialwirtschaft.  
[www.hs-koblenz.de](http://www.hs-koblenz.de)



Florian Bury ist Referent für Presse- und Unternehmenskommunikation bei der contec GmbH.

[www.contec.de](http://www.contec.de)



Dr. Thomas Müller ist Geschäftsführer der contec GmbH und Leiter der Personalberatung conQuaesso®.

[www.contec.de](http://www.contec.de)



Cortnie Shupe ist freie wissenschaftliche Projektleiterin beim Institut für Europäische Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Ihre Themen liegen im Bereich der empirischen Arbeitsmarktökonomie, öffentlichen Finanzen und ökonomischen Wirkungsanalysen.

[www.iegus.eu](http://www.iegus.eu)