

Der Run um die Besten

Wie gelingt die Verknüpfung von Vergütung und Arbeitgeberattraktivität in der Sozialwirtschaft? Indem Träger Gehaltsstrukturen so anpassen, dass beide Seiten profitieren. Ein Schlagwort lautet: Motivation durch Anreize.

DR. THOMAS MÜLLER UND PROF. DR. GABRIELE MOOS

Geld ist nicht alles“ – nach diesem Motto, könnte man meinen, werden in der Sozialwirtschaft häufig die im Branchenvergleich niedrigeren Gehälter der Führungskräfte gezahlt. Natürlich geht es in anderen Branchen wie der Gesundheitswirtschaft mit z. T. größeren Unternehmen und höheren Mitarbeiterzahlen um deutlich höhere Umsätze, was sich auch in den Gehaltsstrukturen niederschlägt – wie die **contec** Vergütungsstudie 2016 zeigt, verdienen Führungskräfte im Krankenhaus deutlich mehr als Vorstände oder Geschäftsführer in der Altenhilfe.

Doch der Tenor der Branche ist aktuell deutlich: Zumindest die Pflege wird teurer werden, unter anderem durch die Forderung nach besserer Bezahlung für die Fachkräfte. Greift eine Diskussion um die Attraktivität von Führungspositionen in der Branche, die sich auf rein nicht-monetäre Attraktivitätsfaktoren stützt, also nicht auch zu kurz?

Die Frage, welches Gehalt für eine Führungskraft des Top-Managements in der Sozialwirtschaft angemessen ist, wird immer lauter und ist nicht zuletzt auch in Hinblick auf die ab 2020 in Ruhestand eintretende Baby Boomer-Generation sehr wichtig, denn diese bekleidet einen Großteil der aktuellen Führungspositionen. Nachrückende Generationen sind sowohl in ihrer Haltung dem Arbeitgeber gegenüber als auch in Bezug auf das, was sie an Gehalt erwarten, anders gestrickt. Die **contec** führt seit 2004 in Kooperation mit Frau Professor **Dr. Gabriele Moos**, Leiterin des Studiengangs Gesundheits- und Sozialwirtschaft am **RheinAhrCampus** der Hochschule Koblenz in Remagen, alle zwei Jahre eine bundesweite Vergütungsstudie durch, um nicht nur einen transparenten Überblick über die Vergütungsstrukturen in der Sozialwirtschaft zu geben, sondern auch, um das persönliche Empfinden der eigenen Vergütung von Führungskräften abzubilden. Diesem Vorbild folgen

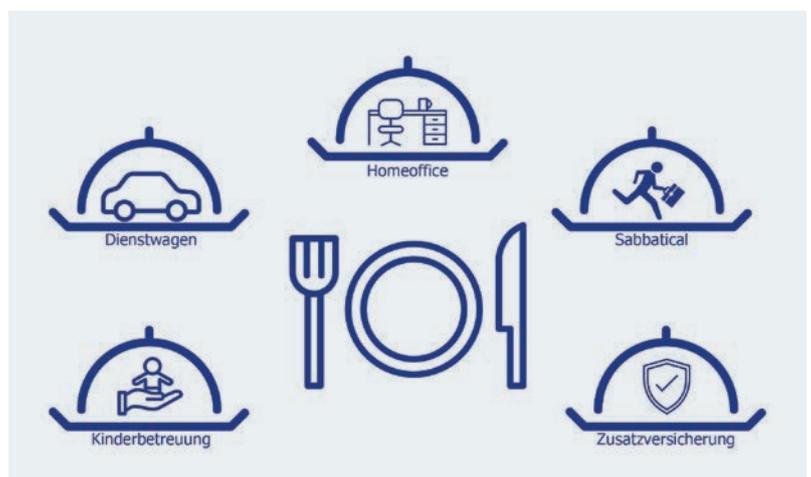
nun auch große Träger der freien Wohlfahrtspflege. Immer mehr trügerspezifische Studien unter **contec**-Begleitung prägen das Bild des Marktes und machen deutlich: Gehaltsstrukturen müssen transparent und fair sein. Allein die Bereitschaft, dies zu gewährleisten, macht Arbeitgeber attraktiver.

Will man den Zusammenhang zwischen Vergütung und Arbeitgeberattraktivität beschreiben, gilt es, unterschiedlichen Ansätzen gerecht zu werden: Was macht einen Arbeitgeber überhaupt attraktiv? Welche Vergütung empfinden die Führungskräfte selbst als angemessen? Und kann man über bestimmte Instrumente, wie bspw. eine leistungsorientierte Vergütung, eine Situation schaffen, in der beide Seiten von einer höheren Gehaltsstruktur profitieren?

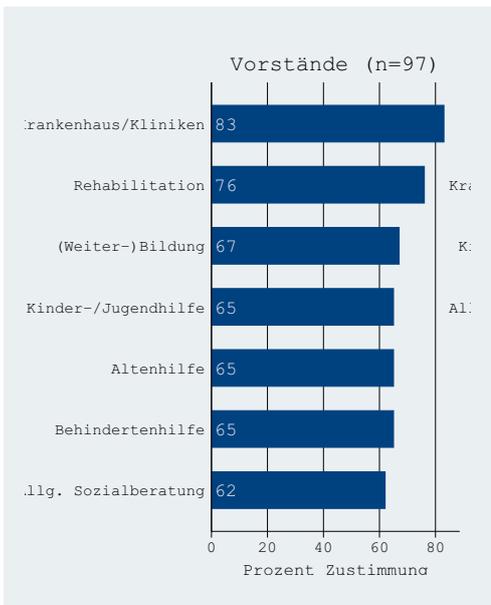
Realität vs. Empfinden: Welche Vergütung ist angemessen?

Wenn es um die eigene Vergütung geht, gehen die Vorstellungen von Mitarbeitenden und Vorgesetzten oft auseinander. Die Angemessenheit einer Vergü-

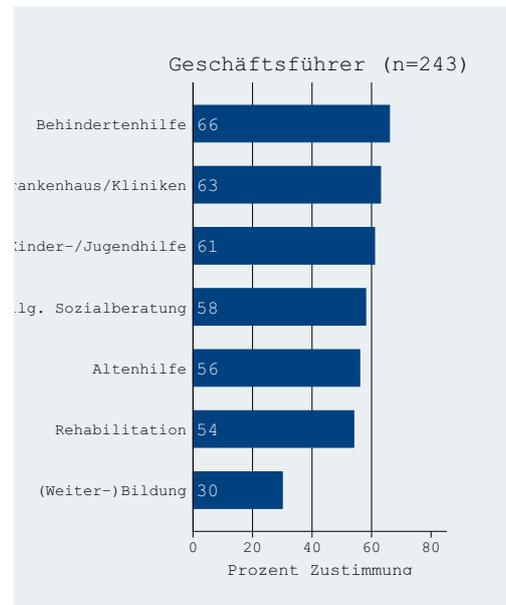
Schaubild „Cafeteria-System“ (u.): Bei einem Cafeteria-System entscheiden Mitarbeitende selbst, welche Arbeitgeber-Benefits für sie am wichtigsten sind. So können monetäre und nicht-monetäre Anreize in einem Vergütungs-Modell untergebracht werden.



Quelle: contec



In der contec Vergütungsstudie 2016 gaben die Teilnehmenden eine Einschätzung zur Angemessenheit der Gehaltshöhe nach Tätigkeitsbereich (Vorstände und Geschäftsführung) an.



Quelle: contec

tung liegt aber nicht nur im Auge des Betrachters, sie kann anhand gewisser Rahmendaten überprüft werden. Ein Blick darauf, wie die Branche ihre eigene Vergütung wahrnimmt, ist interessant, denn in einigen Fällen können die nicht-monetären Faktoren dazu führen, dass eine geringere monetäre Vergütung dennoch als angemessen wahrgenommen wird.

Laut der contec Vergütungsstudie 2016 sind Vorstände im Bereich Medizin/Krankenhaus sowie in der Rehabilitation am zufriedensten mit der eigenen Gehaltshöhe (s. Abb. oben): Ihre Zustimmung zu der Angemessenheit des Gehaltes liegt in der Studie bei 83 bzw. 76 Prozent der Angaben. Am unzufriedensten sind die Vorstände in der allgemeinen Sozialberatung, obwohl der Prozentsatz der Zufriedenen noch relativ hoch liegt, bei 62 Prozent. Es kommt aber nicht nur auf die Branche, sondern auch auf die Position an: Vorstände stellen sich in den meisten Fällen als zufriedener heraus als ihre Kollegen in der Geschäftsführung.

Diejenigen Vorstände, die im Rahmen der Studie angegeben haben, dass sie unzufrieden mit ihren Gehältern seien, haben relativ klare Vorstellungen davon, welche Vergütung sie als angemessen empfinden würden. In den Branchen Behindertenhilfe, Altenhilfe, allgemeine Sozialberatung und Kinder- und Jugendhilfe wünschen sich die Unzufriedenen jeweils rund 20.000 Euro Bruttogesamtgehalt pro Jahr mehr. Im Bereich der Geschäftsführungen liegt dieser Wert zwischen 14.000 und 17.000 Euro.

Auch die Trägerschaft spielt eine Rolle bei der Zufriedenheit der Gehälter. Am schlechtesten schneiden sowohl bei Vorständen als auch bei Geschäftsführungen die öffentlichen Träger ab. Zwischen privaten und freigemeinnützigen Trägern gibt es auf Ebene des Top-Managements keine gravierenden Unterschiede.

Heruntergebrochen zeigt sich der altbekannte Leitsatz: „Man kann es nicht allen recht machen“.



„Gehaltsstrukturen müssen transparent und fair sein.“

Dr. Thomas Müller,
Geschäftsführer contec GmbH, t.mueller@contec.de

Aber darauf darf die Branche sich vor allem angesichts der aktuellen personellen Herausforderungen nicht ausruhen. Sicher liegt die Lösung irgendwo zwischen der schier unendlichen Anhebung der Gehälter und einem „weiter so“. Was vor allem wichtig ist, sind transparente Gehaltsstrukturen. Tarifverträge in angemessener Höhe und auch ebensolche Vergütungsstudien bieten Aufschluss über die Gehälterlandschaft und darüber, wie diese im Wettbewerbsvergleich zu sehen sind. Dies hilft nicht nur, die trügereigenen Strukturen zu überdenken, sondern auch den Mitarbeitenden eine wertschätzende und offene Haltung zu signalisieren. Es gibt Möglichkeiten, Gehaltsstrukturen so anzupassen, dass der Träger nicht gleich insolvent geht und trotzdem beide Seiten profitieren. Eines der Schlagworte heißt: Motivation durch Anreize.

Ein attraktiver Arbeitgeber zeigt Wertschätzung auf allen Ebenen

In den großen Themenkomplex Arbeitgebermarke fallen eine Vielzahl von Faktoren unterschiedlicher Kategorien. Neben harten Faktoren spielen natürlich immer auch weiche Faktoren wie Wertschätzung, Rückhalt und Mitarbeiterentwicklung eine Rolle. Darüber hinaus gibt es monetäre sowie nicht-monetäre Attraktivitätsfaktoren. Wie der Begriff Arbeitgeber- „Marke“ bereits impliziert, ist der Sinn eines solchen Personalmarketings, sich von den Mitbewerbern abzuheben, Angebote zu entwickeln, die nicht pauschal, sondern individuell für das Unternehmen und für dessen Mitarbeitende gelten. Ein sogenanntes Cafeteria-System ist eine Möglichkeit, monetäre und nicht-monetäre Attraktivitätsfaktoren unter einen Hut zu bringen. Speziell in Zeiten der generationellen Umbrüche, in denen der Arbeitsmarkt sich derzeit befindet, ist ein solches Modell hilfreich, allen Mitarbeitenden gerecht zu werden. So können Mitarbeitende aller Generationen und

Foto: contec

Ebenen für sich entscheiden, welche Benefits ihnen wichtiger sind: Für die einen ist es die Möglichkeit der Kinderbetreuung, das Home-Office oder gar ein mögliches Sabbatical, für andere spielen monetäre Anreize wie Zusatzversicherungen, Arbeitgeberdarlehen oder der Dienstwagen eine größere Rolle. Wichtig ist, dass die Wahlmöglichkeiten innerhalb eines der Position angemessenen Budgets erfolgen. So kann man mit einem Cafeteria-Modell sowohl Fach- als auch Führungskräfte an das Unternehmen binden. Es ist also tatsächlich nicht immer alles nur eine Frage des Geldes, aber eben auch. Bei einem guten Personalmarketing werden die nicht-monetären sowie finanziellen Anreize unter einen Hut gebracht und den Mitarbeitenden damit ein ganzheitliches Paket für Zufriedenheit angeboten. Innerhalb der finanziellen Anreize lassen sich abermals Instrumente identifizieren und kombinieren, die für beide Seiten profitabel sind.

Variable Vergütungssysteme: Eine unternehmerische Win-Win-Situation?

Eine Möglichkeit, eine für beide Seiten als angemessen empfundene Vergütung zu gewährleisten, sind leistungsorientierte Vergütungssysteme. Diese sind in der Branche der Sozialwirtschaft bislang keineswegs die Regel. Dabei haben leistungsorientierte Vergütungssysteme eine Vielzahl von Vorteilen nicht nur für die Mitarbeitenden, sondern auch für die Unternehmen. Bei den Führungskräften kann eine leistungsorientierte Vergütung zu einem Motivationsschub führen, die Identifikation mit den Unternehmenszielen ist höher und folglich das eigene Interesse an einer guten Arbeit höher. Der Arbeitgeber schafft seinen Führungskräften Anreize, diese arbeiten folglich noch mehr als vorher auf die unternehmerischen Ziele hin und werden im Gegenzug mit einer besseren Vergütung belohnt.

Die leistungsorientierte Vergütung ist Teil einer variablen Vergütung. Hierunter fallen auch Zusatzleistungen wie Altersvorsorge, Dienstwagen, Fahrkostenzuschüsse oder Fortbildungskosten. Knapp drei Viertel aller teilnehmenden Führungskräfte der contec Vergütungsstudie erhalten keine Zusatzleistungen. Die Höhe von variablen Vergütungsleistungen ist ebenfalls branchenabhängig. Im Krankenhausbereich erhielten Vorstände im Schnitt 25.000 Euro und in der Altenhilfe 17.000 Euro an leistungs- und erfolgsorientierten Prämien. Die niedrigsten variablen Summen für Vorstände sind in der Bildung und sozialen Beratung zu beobachten.

Bei der variablen Vergütung ist also sowohl bei den Zusatzleistungen als auch bei der leistungsorientierten Vergütung in der Branche noch Luft nach oben. Über eine solche Regelung können die gefühlte und tatsächliche Angemessenheit des Gehaltes einer



„Bei der variablen Vergütung ist in der Branche noch Luft nach oben.“

PROF. DR. GABRIELE MOOS, Leiterin des Studiengangs Gesundheits- und Sozialwirtschaft am RheinAhrCampus der Hochschule Koblenz in Remagen, moos@rheinahrcampus.de

Führungskraft näher zusammenrücken und darüber hinaus steigen die Chancen, Unternehmensziele zu erreichen.

Ein wichtiger Aspekt der leistungsorientierten Vergütung, der vor allem die Sozialwirtschaft betrifft, ist aber die grundsätzliche Frage, wie Erfolg be- und gemessen werden kann. Gemeinnützige Unternehmen können nur schwerlich über die Rendite gehen und dann wird es schwierig, Faktoren zu bestimmen, die dem Erfolg der Führungskräfte direkt zugeschrieben werden können. Eine aktuelle Monitor-Erhebung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zu variablen Vergütungssystemen in einer Betriebs- und Beschäftigungsbefragung zeigt aber auch eine branchenübergreifende interessante Entwicklung: In den letzten Jahren ist ein Anstieg der Wichtigkeit des Teamerfolgs gegenüber des persönlichen Erfolgs einzelner Mitarbeitender zu verzeichnen. Möchte man also erfolgsbasierte Vergütungssysteme in der Sozialwirtschaft einführen, gilt es, die Faktoren genau abzustecken, die als Grundlage funktionieren. Auch hierfür können trägerinterne Studien ein hilfreiches Instrument darstellen.

Arbeitgebermarke – (k)eine Frage des Geldes

Inwiefern die Zufriedenheit der Mitarbeitenden eher von monetären oder von nicht-monetären Benefits abhängt, kann sicherlich nicht pauschal beantwortet werden. Auch nicht-monetäre Benefits haben einen großen Einfluss auf die Zufriedenheit. In der contec-Vergütungsstudie 2016 wurden die Teilnehmenden auch nach potenziellen immateriellen Gründen für einen Jobwechsel gefragt. Am häufigsten von den vorgegebenen Optionen erwähnten die Befragten die eigene Personalentwicklung mit knapp 24 Prozent aller Antwortangaben als einen möglichen Grund zum Arbeitsplatzwechsel. Fast 17 Prozent würden für eine flexiblere Arbeitszeitregelung den Arbeitgeber wechseln. Eine Home-Office-Option ist für 15 Prozent, die Möglichkeit einer Auszeit (Sabbatical) für 10 Prozent ein ausschlaggebendes Argument für einen Wechsel. Dennoch wäre es blauäugig zu glauben, dass ein gutes Gehalt nichts wert wäre und es vor allem auf die nicht-monetären Attraktivitätsfaktoren ankäme, was sich an der Zufriedenheit bzw. Nicht-Zufriedenheit der Führungskräfte zeigt. Wenn man also eine objektive Betrachtung der Angemessenheit von trügereigenen Vergütungsstandards haben möchte, gilt es, diese systematisch aufzuarbeiten und transparent zu machen, um dann in die Umsetzung möglicher Angleichungen und neuer Anreize zu gehen. ■

Weitere Informationen:
www.contec.de