



contec

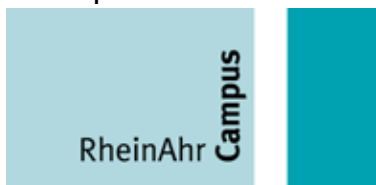


Bildnachweis: Kraichgauer Kunstwerkstatt, Sinsheim

contec Vergütungsstudie 2010

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft

in Kooperation mit



Prof. Dr. Gabriele Moos
Sara Bode
Julia Hornung



contec Vergütungsstudie 2010

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft

Ausführliche Ergebnisdarstellung

Prof. Dr. Gabriele Moos

Sara Bode

Julia Hornung

Impressum

- Herausgeber:** contec GmbH, Universitätsstraße 136, 44799 Bochum
- Bestellmöglichkeit:** contec GmbH, RGS Stuttgart, Stammheimer Straße 10,
70806 Kornwestheim, info@contec.de
- Redaktionsteam:** Prof. Dr. Gabriele Moos
Sara Bode
Julia Hornung
- Grafik und Layout:** Julia Hornung
Ulrich Lange
Veronika Burr
- Auflage:** 600 Exemplare
- Lektorat:** Eva Pelka

Titelbild: **Kraichgauer Kunstwerkstatt, Hanns Schön**

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

contec GmbH
contec Vergütungsstudie 2010 – Führungskräfte in der Sozialwirtschaft. Ausführliche Ergebnisdarstellung
Von Prof. Dr. Gabriele Moos, Sara Bode, Julia Hornung
1. Auflage – Bochum, 2010
contec Studien: Schriften zur Gesundheits- und Sozialwirtschaft
ISSN: 1864-7820

© 2010 contec GmbH

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der contec GmbH unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verbreitung in elektronischen Systemen. Alle Rechte vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

VORWORT VON EVA-MARIA WELSKOP-DEFFAA	5
VORWORT VON KLAUS KOBJOLL	7
EINFÜHRUNG	9
I. STUDIENDESIGN	11
1. ZIELSETZUNG UND FRAGESTELLUNG	11
2. KONZEPTION UND ABLAUF DER UNTERSUCHUNG	11
3. FRAGEBOGENDESIGN.....	12
4. STICHPROBE.....	14
5. AUSWERTUNGSVERFAHREN	15
II. BESCHREIBUNG DER STICHPROBE	16
1. PERSONENBEZOGENE MERKMALE	16
2. POSITIONSBEZOGENE MERKMALE.....	19
3. UNTERNEHMENSBEZOGENE MERKMALE	24
4. VERGÜTUNGSBEZOGENE WERTE	31
III. DARSTELLUNG DER VERGÜTUNG NACH GEHALTSRELEVANTEN MERKMALEN 48	
1. GESAMTJAHRESVERGÜTUNG NACH PERSONENBEZOGENEN MERKMALEN.....	48
1.1 Geschlecht.....	48
1.2 Alter.....	49
1.3 Berufserfahrung	49
1.4 Bildungsabschluss	51
1.5 Kinder	52
2. GESAMTJAHRESVERGÜTUNG NACH POSITIONSBEZOGENEN MERKMALEN	54
2.1 Position	54
2.2 Positions- und Betriebszugehörigkeit	55
2.3 Mitarbeitendenzahl im Verantwortungsbereich	56
2.4 Umsatzvolumen 2009	57
2.5 Investitionsvolumen 2009	58
3. GESAMTJAHRESVERGÜTUNG NACH UNTERNEHMENSBEZOGENEN MERKMALEN.....	58
3.1 Unternehmensstandort	58
3.2 Trägerschaft	60
3.3 Unternehmens- und Rechtsform	60



contec

3.4	Leistungsspektrum	61
3.5	Mitarbeitendenzahl im Unternehmen.....	63
3.6	Anzahl der Plätze bzw. Kunden.....	63
3.7	Umsatzvolumen 2009	64
IV.	DARSTELLUNG STATISTISCHER ZUSAMMENHÄNGE.....	65
V.	THEMATISCHE SCHWERPUNKTE.....	68
1.	VARIABLE VERGÜTUNG.....	68
2.	VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF SOWIE GESCHLECHTERVERTEILUNG.....	72
VI.	STUDIENVERGLEICH	77
VII.	ZUSAMMENFASSUNG.....	81
VIII.	AUSBLICK	83
IX.	ANHANG	85
1.	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	85
2.	TABELLENVERZEICHNIS.....	86
3.	AUSFÜHRLICHERE AUTORENPROFILE	87
4.	CONTEC ARBEITSHILFEN – SCHRIFTEN ZUR GESUNDHEITS- UND SOZIALWIRTSCHAFT	88
5.	ANSCHREIBEN DER STUDIE.....	91
6.	FRAGEBOGEN	93
7.	LITERATURVERZEICHNIS	100

Vorwort von Eva-Maria Welskop-Deffaa



*Abteilungsleiterin Gleichstellung, Chancengleichheit im
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend,
Ministerialdirektorin **Eva-Maria Welskop-Deffaa***

Die Lohnlücke zwischen Frauen und Männern liegt in Deutschland bei 23 Prozent. Dafür gibt es drei wesentliche Ursachen.

1. Frauen fehlen in bestimmten Berufen, Branchen und auf den höheren Stufen der Karriereleiter.
2. Frauen unterbrechen oder reduzieren ihre Erwerbstätigkeit häufiger und länger familienbedingt als Männer.
3. Individuelle und kollektive Lohnverhandlungen haben die traditionell schlechtere Bewertung typischer Frauenberufe bislang nicht nachhaltig überwinden können.

In der Sozialwirtschaft kommen mehrere dieser Faktoren zusammen. Charakteristisch für den Sektor ist der hohe Frauenanteil unter den Beschäftigten, viele Pflege- und medizinische Assistenzberufe sind traditionell schlecht bezahlt und mit perspektivarmen Aufstiegsmöglichkeiten verbunden.

In Zeiten des Fachkräftemangels ist es auch und gerade für Unternehmen der Sozialwirtschaft entscheidend, sich als attraktiver frauen- und familienfreundlicher Arbeitgeber zu präsentieren. Das Image, die Frauenberufe dieser Branche seien schlecht bezahlt, behindert den Erfolg eines auf nachhaltige Personalbindung zielenden Personalmanagements.

Die aktuelle contec Vergütungsstudie 2010 – „Führungskräfte in der Sozialwirtschaft“ leistet einen wertvollen Beitrag, um die Ist-Situation zu erfassen und hat mit den Themenschwerpunkten „variable Vergütung“, „Geschlechterdifferenzierung“ und „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ das Ohr am Puls der Zeit.

Die Studie zeigt: Das Gehalt der weiblichen Führungskräfte in der Sozialwirtschaft liegt durchgängig deutlich unter dem der männlichen Befragten. Vorstandspositionen und Geschäftsleitungen werden meist von Männern besetzt. Die Problematik schlägt sich ungeschminkt in der Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nieder: 57,1 Prozent der



teilnehmenden Frauen empfinden ihre aktuelle Vergütung als nicht angemessen! Unzufriedenheit bei einer großen Beschäftigtengruppe ist ein Warnsignal und ermutigt zum Umsteuern:

Nicht immer ist es für ein Unternehmen leicht, die eigene Vergütungsstruktur unter diesen Gesichtspunkten mit Bordmitteln zu analysieren. Mit Logib-D hat die Bundesregierung im vergangenen Jahr ein Instrument zur Verfügung gestellt, das hier nutzerorientiert Unterstützung anbietet. Mit dem web-tool, das auf der Homepage www.logib-d.de herunterzuladen ist, können Personalentscheider ihre betrieblichen Entgeltstrukturen analysieren und die wesentlichen betrieblichen Ursachen eines konstatierten Gender Pay Gap erkennen.

Für Unternehmen, die sich um die kostenlose Vergütungsberatung für Logib-D-Nutzer bewerben, bietet ergänzend das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zusammen mit einem renommierten Unternehmensberater eine maßgeschneiderte Beratung an, mit deren Hilfe konkrete betriebliche Maßnahmen für faire Bezahlung entwickelt werden können. Die ersten 20 Unternehmen haben im Sommer 2010 von diesem Zusatzangebot profitiert.

Die contec Studie ermutigt Unternehmen in der Sozialwirtschaft fairer Bezahlung größere Aufmerksamkeit zu schenken. Denn sie zeigt:

Faire Bezahlung lohnt sich für die Beschäftigten und das Unternehmen, weil sie

- die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter steigert,
- positive Imagewirkungen des Unternehmens nach innen und außen hat,
- Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen durch Bindung und
- Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern schafft.

Darauf kann heute kein Unternehmen verzichten! Die Sozialwirtschaft hat nicht nur die soziale Verantwortung, sie hat auch das unternehmerische Potential bei Equal Pay mit gutem Beispiel voranzugehen.

Eva Maria Welskop-Deffaa

Vorwort von Klaus Kobjoll



*Hotelier und Referent, Geschäftsführer vom Schindlerhof **Klaus Kobjoll***

In der Hotellerie herrscht ständiger Leistungswettbewerb. Die Ausrichtung am Wohl des Gastes ist oberstes Gebot um in diesem Umfeld erfolgreich bestehen zu können. Je mehr Nutzen dem Gast geboten wird, desto höher wird der Nutzen sein, den das Unternehmen daraus zieht.

Die Zufriedenheit der Gäste hängt dabei wesentlich vom Handeln der Mitarbeiter ab, denn jeder einzelne Mitarbeiter tritt gegenüber den Gästen als Gastgeber auf. Deshalb bedarf es qualifizierter und hoch motivierter Mitarbeiter, die die Dienstleistungsorientierung in ihrem Denken und Handeln verinnerlicht haben. Bei uns steht schon im Leitbild „Der Gast bestimmt die Öffnungszeiten. Er zahlt unsere Gehälter.“ Gefördert wird diese Haltung der Mitarbeiter letztendlich vor allem durch die Transparenz aller Unternehmensziele.

Beim Vergleich des Hotelgewerbes mit der Sozialwirtschaft werden vielseitige Parallelen deutlich. Auch hier lässt sich eine klare Entwicklung in Richtung Dienstleistungsorientierung erkennen, die aufgrund der veränderten Ansprüche, Wünsche und des Selbstverständnisses der zukünftigen älteren Generation weiter an Bedeutung gewinnen wird. Zudem werden die Organisationen stark vom individuellen Handeln der Mitarbeiter getragen. Im Grunde genommen sind die Branchen soweit identisch, dass es möglich sein sollte, jederzeit Leute aus dem Pflegeberuf in der Hotellerie einzustellen oder umgekehrt auch Leute aus der Hotellerie in der Sozialwirtschaft einzusetzen. Denn gute Mitarbeiter beider Branchen zeichnen sich allesamt durch zwei gemeinsame Eigenschaften aus: Empathie für andere Menschen und die Leidenschaft anderen zu helfen.

Nun herrscht schon heute akute Knappheit an qualifiziertem Personal in der Sozialwirtschaft. Unternehmen müssen sich somit nicht nur auf zunehmenden Wettbewerb um Klienten, sondern auch auf den Wettbewerb um qualifiziertes Fachpersonal einstellen. Hier gilt es, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Die Motivation eines Mitarbeiters bleibt nur erhalten, wenn er für seinen Einsatz und seine Leistung Anerkennung findet.

Und hierzu zählt selbstverständlich eine leistungsgerechte Vergütung. Die Gehaltshöhe muss für alle Beteiligten stimmen oder zumindest akzeptiert werden. Ein variabler Vergütungsbestandteil kann hierbei als Anreizsystem wirken und ist ein transparenter und konsequenter Weg, den Erfolg der Führungskräfte an den Erfolg der Unternehmen zu knüpfen.



Weitere Zusatzleistungen wie Möglichkeiten zur qualifizierten Aus- und Weiterbildung und soziale Leistungen erhöhen die Attraktivität und somit die Personalbindung. Vernachlässigen Sie aber nicht die weiteren Instrumente der Wertschätzung wie Mitsprache und Mitplanung, Transparenz, Aufstiegschancen, Vertrauen, Selbstständigkeit und Eigenverantwortung. Diese sind unerlässlich, um dem Bedürfnis der Menschen nach Anerkennung – im Sinne von: Ich werde geschätzt. Ich bin bedeutend – gerecht zu werden.

Am Ende muss gelten: Leistung zählt, macht sich aber auch bezahlt.

Nehmen Sie die vorliegende Studie als Ausgangspunkt sich mit dem Thema transparent und nachvollziehbar in Ihrer Organisation auseinanderzusetzen. Seien Sie sich zudem der Tatsache bewusst, dass marktübliche Vergütung unter Berücksichtigung von Anreizsystemen eine Grundlage bildet und unbedingt von weiteren Ritualen der Wertschätzung begleitet werden muss.

Klaus Kobjoll

Einführung

„Leistung muss sich lohnen.“

Mit diesem Slogan kämpften die Mitarbeitenden verschiedener Branchen in den letzten Jahren für eine gerechte Entlohnung und die Festlegung einer Untergrenze bei ihrem Stundenlohn. Vergessen in der Diskussion um Mindestlöhne werden dabei meist die Führungskräfte und die Frage, wie viel die Arbeit einer guten Führungskraft wert ist. Aber wann ist eine Führungskraft überhaupt als „gut“ zu bezeichnen? Umstritten ist in diesem Zusammenhang, inwiefern die Leistung der Führungskräfte messbar und vergleichbar ist.

Die Höhe der Vergütung der Führungskräfte wird, im Gegensatz zu der der Mitarbeitenden, meist als zu hoch von der Öffentlichkeit kritisiert. Fraglich ist jedoch, ob diese Kritik an der zu hohen Entlohnung der Führungskräfte in der Sozialwirtschaft auch gerechtfertigt ist, denn die wenigsten wissen, wie viel die Vorstände, Geschäftsführer, Regional-, Einrichtungs- und Bereichsleiter der Sozialwirtschaft verdienen. Oft wissen die Führungskräfte selbst nicht, wie viel sie im Vergleich zu Kollegen in einer ähnlichen Position verdienen.

In der freien Wirtschaft besteht für die Führungskräfte seit dem Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen (VorstOG) die Möglichkeit eines Vergleichs des Gehalts und somit eine Leitlinie zur Orientierung. In der Sozialwirtschaft besteht im Zusammenhang mit der Vergütung der Führungskräfte hingegen bislang noch wenig Transparenz.

Problematisch ist die mangelnde Offenheit auch im Zusammenhang mit dem vorherrschenden Personalmangel in der Sozialwirtschaft, da eine transparente Entgeltpolitik, unabhängig von der Höhe der tatsächlichen Vergütung, die Attraktivität als Arbeitgeber erhöht. Das Gehalt ist zwar häufig nicht der wichtigste Grund für die Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber, jedoch birgt es enormes (De-)Motivations- bzw. (Un-)Zufriedenheitspotenzial in sich. Die monetäre Rückmeldung und Wertschätzung des Arbeitgebers, wie viel ihm die Arbeit des Mitarbeitenden wert ist, spiegelt sich in der Höhe der Vergütung wider.

Eine marktübliche Vergütung mit modernen und interessant gestalteten Vergütungsstrukturen bieten Organisationen dabei die Möglichkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber im Wettbewerb um Führungskräfte zu platzieren.

Die vorliegende Studie möchte mehr Transparenz in Bezug auf die Vergütung der Führungskräfte in der Sozialwirtschaft schaffen und einen Überblick über die derzeit bestehende Gehaltshöhe und -struktur geben. Wir erhoffen uns aber auch, mit den Ergebnissen Diskussionen über mögliche bzw. notwendige Veränderungen anzustoßen, um so die Attraktivität von Führungspositionen in der Sozialwirtschaft zu steigern.

Neben dem Themenschwerpunkt der variablen Vergütung werden in diesem Zusammenhang die Geschlechterdifferenzen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf näher betrachtet.



Neben dieser Studie gibt es verschiedene andere Vergütungsstudien, die aufgrund ihrer Zielsetzung, Auswahl der Unternehmen und dem methodischen Vorgehen (z.B. Bildung von Größenklassen) zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Beispielsweise untersucht die aktuell vom Brüsseler Kreis in Auftrag gegebene Studie der Solidaris nur die Vergütung der ersten Führungsebene der im Brüsseler Kreis vertretenen zwölf großen Sozialunternehmen. Aufgrund der konkreten Auswahl von zwölf großen Unternehmen ergeben sich natürlich deutlich höhere Mittelwerte in der Vergütung. Ein Vergleich der verschiedenen Vergütungsstudien ist daher nicht möglich.



contec

Die Management- und Unternehmensberatung der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

conPrimo® Managementberatung

Mit **conPrimo®** wählen Sie aus dem kompletten Portfolio unseres Expertenwissens in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft aus – Ihre Begleitung bei strategischen Entwicklungen und operativen Veränderungen. Für anspruchsvolle Beratungsleistungen und Interim Management auch in großen Strukturen.

conQuaesso® Personalberatung

Führungskräfte und Mitarbeiter suchen, auswählen, begleiten und entwickeln – **conQuaesso®** mit der Expertise für Personalmanagement und Personalkultur bietet Ihnen das ganze Spektrum an Dienstleistungen rund um das größte Potenzial Ihres Unternehmens.

coniuvo® operative Unterstützung

coniuvo® bietet Beratung und operative Unterstützung für kleine Organisationen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft – wenn die eigenen Ressourcen knapp sind und es schneller oder besser gehen soll. Modulares und maßgeschneidertes Know-how für den Bedarf an Ihrer Basis.

conZinno® Kommunikationsberatung

Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit planen und durchführen, Kontakte zu Medien, Politik und relevanten Akteuren schaffen, Veranstaltungen und Informationen managen – mit **conZinno®** haben Sie die richtigen Experten an Ihrer Seite.

Standorte

**contec GmbH Zentrale
BioMedizinZentrum Ruhr**
Universitätsstraße 136
44799 Bochum
fon +49 (0) 234 452730
fax +49 (0) 234 4527399
info@contec.de

Geschäftsstelle Berlin
Reinhardtstraße 31
10117 Berlin
fon +49 (0) 30 28095370
fax +49 (0) 30 97005179
berlin@contec.de

Geschäftsstelle Stuttgart
Stammheimer Straße 10
70806 Kornwestheim
fon +49 (0) 7154 803735
fax +49 (0) 7154 8003801
stuttgart@contec.de

Geschäftsstelle München
Josephspitalstraße 6
80331 München
fon +49 (0) 89 4209506710
fax +49 (0) 89 4209506719
muenchen@contec.de



contec

Bestellschein

contec Vergütungsstudie 2010 „Führungskräfte in der Sozialwirtschaft“

Hiermit bestelle ich zum Stückpreis von 75,00 Euro
(inkl. MwSt., zzgl. Versand, gegen Rechnung)

_____ Stück

Ihre Bestellung senden Sie bitte an:

contec GmbH
Stammheimer Straße 10
70806 Kornwestheim



fax: +49 7154 8003801

Vorname Name

Einrichtung (Rechnungsanschrift!)

Abteilung / Unternehmenszweig

Funktion / Position

Straße Nr.

PLZ Ort

Telefon

Telefax

E-Mail

Unterschrift

Stempel / Datum

Widerrufsbelehrung

Sie können Ihre Bestellung innerhalb von zwei Wochen ohne Angabe von Gründen in Textform (z. B. Brief, Fax, E-Mail) oder durch Rücksendung des Buches widerrufen. Die Frist beginnt frühestens mit Erhalt dieser Belehrung. Zur Wahrung der Widerrufsfrist genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs oder des Buches. Im Falle eines wirksamen Widerrufs geben Sie das Buch zurück und erhalten den Kaufpreis erstattet. Den Widerruf richten Sie bitte an die o. a. Anschrift.

Eine Arbeitshilfe zum Thema:

fände ich spannend.

- Bitte nehmen Sie mich in den Verteiler der kostenfreien Zeitschrift conZepte auf.
- Bitte informieren Sie mich über geplante Seminare und Veranstaltungen der contec.

online



contec

Der gemeinsame Weg zum Ziel

Bochum | Berlin | Stuttgart | München

contec Vergütungsstudie 2010

Führungskräfte in der Sozialwirtschaft

Eine strategische Herausforderung für sozialwirtschaftliche Unternehmen liegt im Finden, Gewinnen und Binden von geeignetem Personal. Ein wichtiges Instrument der Personalgewinnung und ein Baustein des Personalmarketings ist eine attraktive Vergütung. Von zunehmender Relevanz ist deshalb eine markt- und leistungsgerechte Vergütung.

Die vorliegende Studie schafft Transparenz bezüglich der aktuellen Gehaltshöhen und der Entgeltstrukturen im Top-Management der Sozialwirtschaft. Anknüpfend an drei Vorgängerstudien können zudem Langzeitentwicklungen aufgezeigt werden.

Neben einer differenzierten Betrachtung der variablen Vergütung und der Ermittlung von gehaltsbildenden Faktoren liegt bei dieser Studie ein besonderer Schwerpunkt auf dem Aspekt der Lohngerechtigkeit zwischen den Geschlechtern und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.



Der "Wanderausflug" auf dem Titel – oben das ganze Bild – stammt von **Hanns Schön** aus der Kraichgauer Kunstwerkstatt. Mehr über Kunstwerkstatt und Künstler erfahren Sie unter www.kraichgauer-kunstwerkstatt.com.

Prof. Dr. Gabriele Moos, Dipl. Volkswirtin, Professorin für Sozialmanagement am Rhein-AhrCampus Remagen, Erste Vorsitzende der DGCS, Mitglied des Beirates der Zeitschrift „Sozialwirtschaft“ und des „Arbeitskreises Ökonomie im Gesundheitswesen der Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaftslehre e.V.“



Sara Bode, Dipl.-Sozialwirtin, berufsbegleitendes Sozialmanagementstudium. Praktische Erfahrung in der Altenhilfe. Organisationsberaterin, Schwerpunkte strategische Weiterentwicklung, Zukunftskonzeptionen und Personalmanagement.



Julia Hornung, Betriebswirtin (B.A.) der Gesundheits- und Sozialwirtschaft; Masterstudiengang Betriebswirtschaftslehre. Praktische Erfahrung in der Gesundheitswirtschaft. Organisationsberaterin, Schwerpunkte Personalmanagement und Research.



Ausführliche Profile im Innenteil

contec Arbeitshilfen und Studien -
Schriften zur Gesundheits- und Sozialwirtschaft

ISSN 1864-7820
Herausgeber contec - Gesellschaft für
Organisationsentwicklung mbH
Postanschrift BioMedizinZentrum Ruhr
Universitätsstraße 136
44799 Bochum
Internet www.contec.de