

# Nur gut die Hälfte fühlt sich angemessen vergütet

Für die contec Vergütungsstudie 2019 wurden Einrichtungs- und Pflegedienstleitungen in der stationären Altenhilfe befragt, wie sie vergütet werden. Obwohl die Studie rein statistisch gesehen keinen Anspruch auf Repräsentativität erhebt, schafft sie Transparenz und liefert einen Benchmark für die Branche.

Text: Nico Dahm | Philipp Heinen | Benjamin Herten

**E**inrichtungsleitungen sind der Schlüssel zum Erfolg in der stationären Altenhilfe. Sie „halten den Laden am Laufen“, sind maßgeblich für die Zufriedenheit der Fachkräfte und – im engen Schulterschluss mit der Pflegedienstleitung – ebenso für das Wohlergehen der Bewohner und Bewohnerinnen verantwortlich. Erstmals seit zehn Jahren hat die contec GmbH in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Gabriele Moos von der Hochschule Koblenz nun Einrichtungs- und Pflegedienstleitungen in einer Studie gefragt, wie sie vergütet werden. Die Ergebnisse der Studie schaffen Transparenz und liefern so einen Benchmark für die Branche.

Bereits seit 2004 veröffentlicht die Unternehmens- und Personalberatung contec, in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Gabriele Moos vom RheinAhrCampus der Hochschule Koblenz in Remagen und dem IEGUS – Institut für europäische Gesundheits- und Sozialwirtschaft die Ergebnisse der Befragungen von

Führungskräften aus dem Top-Management der Gesundheits- und Sozialwirtschaft und trägt damit zu mehr Transparenz in den Vergütungsstrukturen von Vorständen, Geschäftsführungen und anderen Top-Führungskräften der Sozial- und Gesundheitsbranche bei.

„Für Einrichtungs- und Pflegedienstleitungen aber herrscht Unübersichtlichkeit über die Höhe und Bestandteile der Vergütung, das merken wir auch bei der Besetzung von Vakanzen des operativen Managements“, so Dr. Thomas Müller, Geschäftsführer der contec und Leiter von conQuaesso Jobs. Die letzte Studie dazu wurde vor zehn Jahren durchgeführt und seitdem hat der Markt sich stark gewandelt. Die Angemessenheit von Gehältern und nicht-monetärer

Wertschätzung für die Altenhilfe ist in den vergangenen Jahren in den Fokus der öffentlichen Diskussion geraten.

Die Antwort der Politik: Im Rahmen der Konzertierte(n) Aktion Pflege soll es einen allgemeinverbindlichen Tarifvertrag für die Pflege geben. Nicht zu-

## Das Bruttogesamtgehalt der befragten Einrichtungsleitungen beträgt im Median 67 875 Euro

letzt durch die Corona-Pandemie ist die Vergütung in der Pflege auf der Agenda der Politik noch weiter nach oben gerückt. „Mit der nun erschienenen Studie möchten wir die Lücke in der Transparenz der Vergütung von operativen Führungskräften schließen und unsere Arbeit für das Top-Management ergänzen“, so Müller.

### Grundlegende Erkenntnisse hinsichtlich der Vergütung

„Obwohl die Vergütungsstudie 2019 keinen Anspruch auf Repräsentativität im statistischen Sinne erhebt, so liefert sie doch mit den erhobenen vergütungsrelevanten Daten eine gute Orientierung und Erkenntnisse über die Zusammenhänge hinsichtlich der Vergütung von Einrichtungsleitungen der stationären Altenhilfe“, betont Moos.

Den Einrichtungsleitungen gilt der Hauptfokus der Studie. Zur Abgrenzung befasst sich die Studie außerdem mit der Vergütung von Pflegedienstleitungen. Insgesamt haben rund 650 Ein-

### GÄNGIGE ZUSATZLEISTUNGEN

Die am meisten verbreiteten immateriellen Zusatzleistungen sind zu

- o 46 Prozent: Flexible Arbeitszeitmodelle, davon
  - 82 Prozent: Vertrauensarbeitszeit,
  - 37 Prozent: Gleitzeit,
  - 24 Prozent: Arbeitszeitkonto.
- o 28 Prozent: Maßnahmen zur persönlichen Entwicklung
- o 27 Prozent: Coachings
- o 22 Prozent: Homeoffice



Zufriedenheit kann auch über nicht-monetäre Attraktivitätsfaktoren hergestellt werden: Wichtig ist vor allem der Mix aus angemessener finanzieller Vergütung und nicht-materiellen Zusatzleistungen.

Foto: Adobe Stock/Jeanette Dietl

richtungs- und Pflegedienstleitungen an der Umfrage teilgenommen, die von November 2019 bis Januar 2020 erfolgte und sich auf das Jahr 2018 bezog. Nach Abzug von unvollständigen, doppelten oder unplausiblen Antworten gingen noch 226 Datensätze in die Auswertung ein. Für die Gehaltsangaben werden mit Median und arithmetischem Mittel zwei Mittelwerte sowie mit dem 75-Prozent-Quantil ein weiterer Lageparameter zur transparenten Darstellung der Vergütungsstrukturen in der stationären Altenpflege genutzt. Die beiden Parameter Median und 75-Prozent-Quantil werden auch von der Rechtsprechung im Rahmen externer Vergleiche zur Überprüfung der Angemessenheit der Vergütung von Geschäftsführungen herangezogen, sodass sie auch für Einrichtungsleitungen einen geeigneten Vergleichsrahmen darstellen. Damit liefern die Ergebnisse eine gute Grundlage für die Gehaltsverhandlungen von Einrichtungsleitungen für sie selbst, aber auch für den Arbeitgeber.

#### **Einrichtungsgröße beeinflusst das Bruttogesamtgehalt**

Da sich die Gesamtvergütung aus verschiedenen Bestandteilen zusammensetzt und die jeweiligen Anteile der

Komponenten individuell unterschiedlich ausfallen, bietet das Bruttogesamtgehalt die größtmögliche Vergleichbarkeit der Vergütung in der Branche. Die Studie liefert Vergleichswerte für das Bruttogesamtgehalt sowie die verschiedenen Gehaltskomponenten nach Einrichtungsgröße, gemessen an Beschäftigten (pro Kopf und Vollzeitäquivalente), vollstationären Betten/Plätzen und Umsatz. Das Bruttogesamtgehalt beinhaltet neben dem Jahresfest-

Dieser Gesamtbetrachtung liegt eine Median-Einrichtungsgröße von 100 Beschäftigten, 60 Vollzeitäquivalenten und 90 vollstationären Betten/Plätzen zugrunde.

Wie beim Top-Management lässt sich auch auf Ebene der Einrichtungsleitungen beobachten, dass ein Zusammenhang zwischen Einrichtungsgröße und Vergütung besteht. Das Bruttogesamtgehalt steigt mit der Größe der Einrichtung. Dieser positive Zusammenhang

### **Die Höhe der variablen Vergütung hängt wesentlich von der persönlichen Leistung, vom Teamerfolg und Erfolg des Gesamtunternehmens ab**

gehalt, das im Median 95 Prozent der Vergütung der Befragten ausmacht, variable bzw. leistungsbezogene Vergütungen, Firmenwagen (zur privaten Nutzung), Arbeitgeberzuschüsse zur Altersversorgung sowie sonstige materielle Zusatzleistungen wie vermögenswirksame Leistungen, Fahrtkosten-, Verpflegungs-, Miet- oder Kinderbetreuungszuschüsse. Variable Vergütung und sonstige Vergütungsbestandteile spielen nur eine untergeordnete Rolle bei den Befragten. Das Bruttogesamtgehalt der befragten Einrichtungsleitungen beträgt im Median 67 875 Euro.

lässt sich über verschiedene Größenmerkmale feststellen: Die Anzahl der Beschäftigten, die Anzahl der Vollzeitäquivalente, die Anzahl der verfügbaren Betten/Plätze sowie das Umsatzvolumen.

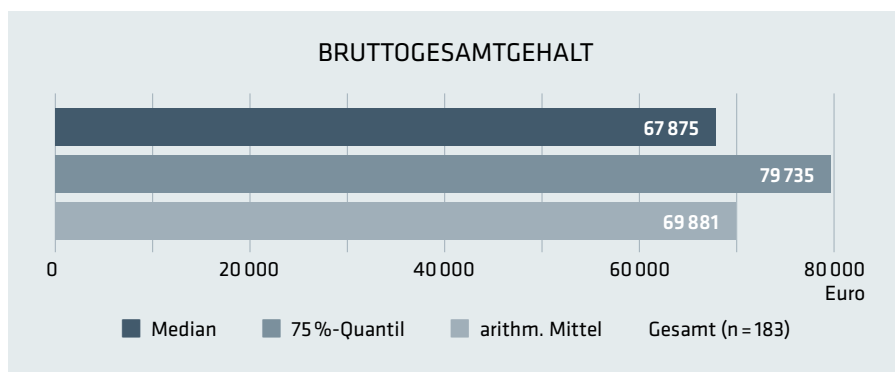
**Geschlecht und Ausbildung als Gründe für Gehaltsunterschiede**

Darüber hinaus lassen sich auch Gehaltsunterschiede hinsichtlich weiterer Merkmale feststellen. Obwohl die Pflege immer als sogenannter Frauenberuf gehandelt wird, findet sich bspw. das Gender-Gap auch auf Ebene der Einrichtungsleitungen. Frauen verdienen

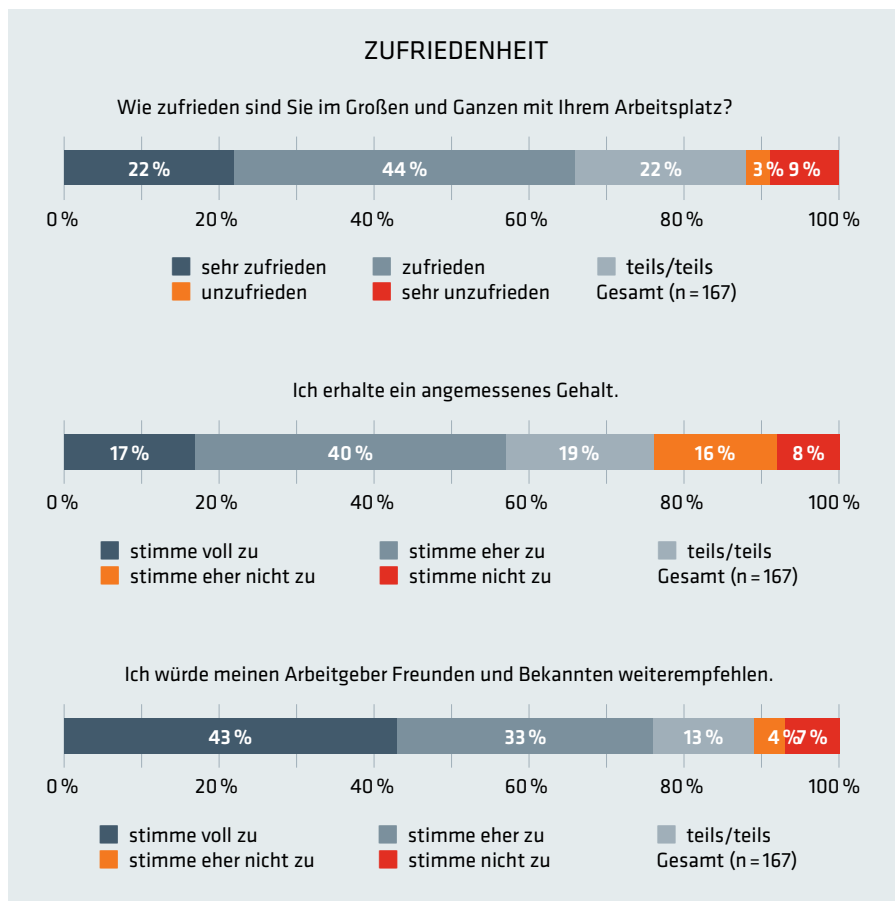
im Median weniger als ihre männlichen Kollegen. Weiterhin verdienen Einrichtungsleitungen mit einer zusätzlichen Organfunktion (gleichzeitige Geschäftsführungs- oder Vorstandsfunktion) mehr als jene ohne zusätzliche Organfunktion.

Auch die Trägerschaft beeinflusst die Höhe des Bruttogesamtgehalts. So verdienen die befragten Einrichtungslei-

tungen freigemeinnütziger Träger im Median mehr als ihre Kollegen bei privaten oder öffentlichen Trägern. Darüber hinaus spielt die Qualifikation eine Rolle für die Vergütung: Wer ein (Fach-)Abitur mitbringt, verdient besser als jemand mit mittlerer Reife und Einrichtungsleitungen mit Hochschulabschluss werden höher vergütet als solche mit abgeschlossener Berufsausbildung. Die dargestellten Gehaltsunterschiede lassen sich dabei zum Teil auf die jeweils zugrundeliegenden Einrichtungsgrößen zurückführen, können dadurch aber nicht vollständig erklärt werden.



Dem Gehalt von 67.875 Euro liegt eine Median-Einrichtungsgröße von 100 Beschäftigten, 60 Vollzeit-äquivalenten und 90 vollstationären Plätzen zugrunde.



Obwohl nur 57 Prozent der Befragten der Auffassung sind, dass sie angemessen vergütet werden, würden mehr als drei Viertel ihren Arbeitgeber weiterempfehlen.

**Variable Vergütung: Zielvereinbarungen als dominierender Faktor**

Das Jahresfestgehalt der befragten Führungskräfte liegt im Median bei 64.000 Euro. Es schließt regelmäßige Komponenten wie ein 13. oder 14. Monatsgehalt sowie Urlaubs- und Weihnachtsgeld ein. Im Verhältnis zum Median des Bruttogesamtgehalts wird deutlich, dass variable Vergütungsbestandteile bei Einrichtungsleitungen eine untergeordnete Rolle spielen. Mit 34 Prozent erhalten rund ein Drittel der Befragten eine solche Gehaltskomponente. In diesen Fällen beträgt die variable Vergütung im Median 4.500 Euro.

Die Höhe der gezahlten variablen Vergütung hängt von verschiedenen Kriterien ab, die sich im Wesentlichen in drei Kategorien zusammenfassen lassen: Persönliche Leistung, Teamerfolg und Erfolg des Gesamtunternehmens. Dominierend sind bei den Einrichtungsleitungen die persönlichen Leistungen bzw. individuelle Zielvereinbarungen.

Sowohl beim Festgehalt als auch bei der variablen Vergütung ist ein positiver Zusammenhang zwischen Vergütungshöhe und der Einrichtungsgröße zu erkennen.

Insgesamt zeigt sich, dass der Anteil der Befragten mit einem variablen Vergütungsbestandteil mit steigender Einrichtungsgröße zunimmt.

**Zusatzleistungen in unterschiedlichen Formen**

Etwa ein Drittel (33 Prozent) der befragten Einrichtungsleitungen haben

einen Firmenwagen auch zur privaten Nutzung und damit deutlich weniger (die Hälfte) als auf Ebene von Vorstand oder Geschäftsführung. Deutlich geläufiger scheint die betriebliche Altersvorsorge zu sein. 65 Prozent der Befragten erhalten einen Arbeitgeberzuschuss in Form von Beitragszahlungen an Pensions- und Unterstützungskassen, Direktversicherungen oder Lebensversicherungen. Sonstige materielle betriebliche Zusatzleistungen beziehen 49 Prozent der befragten Einrichtungsleitungen. Darunter sind mit 27 Prozent vermögenswirksame Leistungen am häufigsten vertreten.

Mit zwei Drittel ist die Mehrheit der Befragten im Großen und Ganzen zufrieden oder sehr zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz. Lediglich 12 Prozent gaben an, unzufrieden oder sehr unzufrie-

richtungsgröße starken Einfluss auf die Höhe der Vergütung hat, hat sich bereits bei der Befragung der Einrichtungsleitungen gezeigt und lässt sich ebenfalls bei den Pflegedienstleitungen feststellen. Noch stärker als bei den Einrichtungsleitungen ist das Gesamtgehalt der

geber können anhand der Übersichten die Angemessenheit und Wettbewerbsfähigkeit der Vergütung ihrer Führungskräfte einschätzen.

Die Studie sensibilisiert aber auch, dass Geld buchstäblich nicht alles ist, sondern Zufriedenheit auch über nicht-monetäre Attraktivitätsfaktoren hergestellt werden kann. Wichtig ist vor allem der Mix aus angemessener finanzieller Vergütung und nicht-materiellen Zusatzleistungen.

## Mit zwei Dritteln ist die Mehrheit der Befragten im Großen und Ganzen zufrieden oder sehr zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz

den zu sein. Obwohl nur 57 Prozent der Befragten der Auffassung sind, dass sie angemessen vergütet werden, würden mehr als drei Viertel ihren Arbeitgeber weiterempfehlen. Für die Bewertung des Arbeitsverhältnisses spielen also offenkundig weitere Faktoren eine Rolle. Dazu könnten beispielsweise immaterielle betriebliche Zusatzleistungen gehören, die immerhin 75 Prozent erhalten. Stark verbreitet sind hier flexible Arbeitszeitmodelle (46 Prozent) und dabei besonders die Vertrauensarbeitszeit.

### Pflegedienstleitungen verdienen 20 Prozent weniger

Das Bruttogesamtgehalt der befragten Pflegedienstleitungen beträgt im Median 54211 Euro und liegt damit rund 20 Prozent unter dem Gehalt der befragten Einrichtungsleitungen. Dies kann aber neben der hierarchisch niedrigeren Position zum Teil auch daran liegen, dass die teilnehmenden Pflegedienstleitungen durchschnittlich aus kleineren Einrichtungen stammen als die befragten Einrichtungsleitungen. Dass die Ein-

Pflegedienstleitungen durch das Jahresfestgehalt geprägt: 99 Prozent des Bruttogesamtgehalts macht dieses im Median aus. Variable Vergütung spielt damit bei Pflegedienstleitungen kaum eine Rolle.

### Angemessenheit und Wettbewerbsfähigkeit wird einschätzbar

Die Studie bietet übersichtliche Diagramme, an denen sich die Gesamtvergütungen und einzelne Vergütungskomponenten von Einrichtungsleitungen gemessen an Beschäftigten, Plätzen und Umsatz in unterschiedlichen Größenklassen vergleichen lassen.

Außerdem werden weitere Zusammenhänge wie Trägerschaft, Unternehmensstruktur, Rechtsform und Berufserfahrung hergestellt. Das gibt Einrichtungsleitungen die Möglichkeit, ihre eigene Vergütung mit den Vergütungsstrukturen in ähnlichen Einrichtungen zu vergleichen. Auch Pflegedienstleitungen erhalten wertvolle Informationen, wie sie sich im Vergleich zu Einrichtungsleitungen und im Tarifvergleich positionieren können. Arbeit-

### MEHR ZUM THEMA

**Info:** Die Vergütungsstudie ist als e-Paper zu erwerben unter [www.contec.de](http://www.contec.de) oder per Mail an [kontakt@contec.de](mailto:kontakt@contec.de).

**Nico Dahm** ist Organisationsberater bei der contec GmbH mit Sitz in Bochum.



**Philipp Heinen** ist Projektleiter conQuaesso Jobs bei der contec GmbH.

**Benjamin Herten** ist Organisationsberater bei der contec GmbH.

