

Vergütung gestalten statt nur verwalten

Die anhaltende Rezession, ein weiterhin hohes Preisniveau und damit einhergehend relativ hohe Tarifabschlüsse in den vergangenen Jahren haben auch Einfluss auf die Vergütungssituation in Verbänden. Zudem wirft die Transformation der EU-Entgelttransparenzrichtlinie in nationales Gesetzesrecht ihren Schatten voraus. Vor diesem Hintergrund stehen Verbände und Organisationen vor der Herausforderung, sich auch mit ihrer Vergütung als attraktiver Arbeitgeber im Markt zu positionieren.

Tom Feldkamp



Im Zeitraum von Mai bis August 2025 hatte die Kienbaum Consultants International GmbH nunmehr zum sechsten Mal in Kooperation mit der DGVM e. V. eine Studie zu aktuellen Vergütungsthemen und -trends für Geschäftsführer, Fach- und Führungskräfte im Verbändebereich durchgeführt, an der sich 34 Organisationen mit 1.778 Positionsnennungen beteiligt haben.

Dieser Artikel beleuchtet die Ergebnisse zur Entwicklung der monetären Bezüge, wirft aber insbesondere auch einen Blick auf das nicht zuletzt im Kontext mit der EU-Entgelttransparenzrichtlinie immer wichtiger werdende Thema der angewandten Vergütungssystematik.

Sachbearbeitung und Assistenz mit höheren Gehaltssteigerungen

Die Preissteigerungen der vergangenen Jahre haben speziell im tariflichen Umfeld zu relativ hohen Abschlüssen geführt. Dies spiegelt sich in Verbänden und Organisationen nur teilweise wider. Gegenüber unserer letzten Erhebung in 2023 sind die Bezüge im Gesamtdurchschnitt um 2,8 % gestiegen – vor zwei Jahren lag die Steigerungsrate bei 2,3 Prozent.

Gleichwohl gibt es zwischen den Leveln erhebliche Unterschiede. Während sich die Geschäftsführungsbezüge um lediglich 1,8 Prozent erhöhten, liegt die Steigerungsrate auf der Ebene der Sachbearbeitenden und Assistenzkräfte bei 5,3 Prozent und damit durchaus im Be-

reich der in etlichen Tarifverträgen vorzufindenden Steigerungsraten.

Führungsfunktionen verdienen deutlich weniger als in der Privatwirtschaft

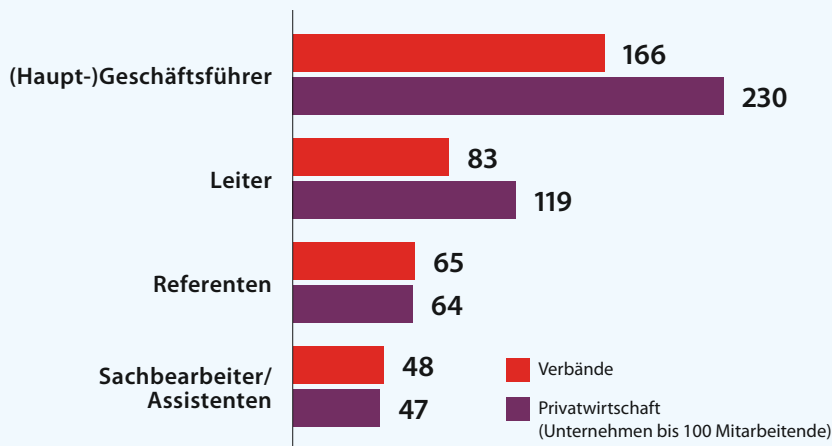
Allerdings ist auch festzustellen, dass im Vergleich zur Privatwirtschaft die Diskrepanz beim Vergütungsniveau auf Geschäftsführungs- und Leitungsebene nach wie vor am größten ist. So fallen die Bezüge von Geschäftsführer:innen in mittelständischen Unternehmen um 39 Prozent höher aus als von Hauptgeschäftsführer:innen in den betrachteten Verbandsorganisationen. Auf der Leitungsebene ist das Gefälle mit über 43 Prozent noch stärker ausgeprägt. Wohingegen auf Referenten- und Sachbearbeitungsebene kaum Unterschiede auszumachen sind.

Luft nach oben bei variablen Vergütungskomponenten

Einer der Gründe für die großen Vergütungsunterschiede zur Privatwirtschaft auf den Top Leveln ist die in Verbänden

Funktionsgruppe	Steigerung
Vorstand/Geschäftsführung	1,8 %
Leitung	3,5 %
Spezialist:in/Referent:in	2,0 %
Sachbearbeitung/Assistenz	5,3 %
Insgesamt	2,8 %

Gesamtvergütung (in Tsd. €) nach Positionsgruppen – Verbände vs. Privatwirtschaft (Medianwerte)



deutlich geringere Relevanz von variablen Vergütungselementen. Nur langsam zeigen sich nach unserer Erfahrung auch in den Verbänden Tendenzen hin zu einer Vergütungspolitik, die das Einkommen der Verbandsmitarbeiter auch an Leistung und Erfolg koppelt.

Zurzeit liegt der Anteil der Empfänger einer variablen Vergütung bei weniger als einem Drittel – in privatwirtschaftlichen Unternehmen beträgt der Verbreitungsgrad dagegen rund 90 Prozent.

Auch in den Fällen, in denen eine variable Vergütung gewährt wird, ist deren Anteil an den Gesamtbezügen deutlich geringer als bei Führungspositionen in der Privatwirtschaft. Liegt der Anteil der variablen Vergütung an den monetären Gesamtbezügen bei Verbandshauptgeschäftsführern bei lediglich 16 Prozent, so sind bei Geschäftsführern in der Privatwirtschaft (Unternehmen bis 100 Mitarbeitende) rund 25 Prozent der Gesamtvergütung variabel ausgestaltet. Auf der ersten Leitungsebene unterhalb der Geschäftsführung verhält es sich ähnlich: Lediglich 5 Prozent der Gesamtvergütung

bei Leitungskräften in Verbänden resultieren aus einer variablen Vergütung, demgegenüber steht ein entsprechender Anteil bei Leitungskräften in der Privatwirtschaft von rund 18 Prozent.

Als Grund für die Zurückhaltung hinsichtlich variabler Vergütungskomponenten wird oftmals genannt, dass für Verbände unternehmenstypische gewinnorientierte Kenngrößen als Bemessungsgrundlage von Tantiemen kaum geeignet sind. Dies trifft zwar zu, gleichwohl bietet sich für die Ausgestaltung einer variablen Zusatzvergütung durchaus ein Bonussystem an, das an die Erreichung von quantitativ oder qualitativ formulierten Zielen anknüpft.

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.

Für Verbände geeignete Zieldimensionen bzw. -kategorien – insbesondere auf

Geschäftsführungsebene – können beispielsweise wie folgt aussehen:

- Leistungsfähigkeit/wirtschaftliche Lage des Verbandes (z. B. Erreichung des budgetierten Haushaltsergebnisses als Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit des Verbandes);
- Mitglieder (z. B. Steigerung der Mitgliederzahl bzw. bei sehr guten Bestandszahlen evtl. auch deren Beibehaltung und/oder die Zufriedenheit der Mitglieder);
- Mitarbeiter (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit bzw. Engagement Wert/Employee Net Promoter Score);
- Strategieumsetzung (z. B. konkrete projektspezifische Ziele, die der Umsetzung der strategischen Maßgaben dienlich sind).

Klar strukturiertes Vergütungssystem steigert Attraktivität des Arbeitgebers

Durch zusätzliche anreizorientierte, variable Komponenten, die auf die Ziele des Verbandes „einzahlen“, lässt sich die Vergütung attraktiver gestalten. Klar ist aber auch, dass Verbände und Organisationen hinsichtlich der Vergütungshöhe speziell mit größeren privatwirtschaftlichen Unternehmen nicht mithalten können.

Allerdings ist nicht nur die reine Höhe der Vergütung für die Arbeitgeberattraktivität ein wichtiger Faktor, sondern auch nach welchen Regularien die Vergütungen im Verband gewährt werden. Wir haben die an der Untersuchung teilnehmenden Verbände ebenfalls danach gefragt, ob und gegebenenfalls nach welchen Prinzipien die Vergütung in ihrem Verband geregelt ist. Aus unserer Beratungspraxis ist uns bekannt, dass viele Verbände kein stringentes Vergütungssystem praktizieren. Dies wird durch das Ergebnis unserer Umfrage bestätigt: In 87 Prozent der befragten Verbände ist aktuell kein konkretes Vergütungssystem vorhanden.

Insofern überrascht es wenig, dass bei rund zwei Dritteln der Verbände keine

Regularien für die Eingruppierung der Funktionen in eine Entgeltgruppe bzw. keine Zuordnung in ein Vergütungsband bestehen.

Auch die Festlegung bzw. Anpassung der Gehälter erfolgt in gut zwei Dritteln der Verbände ausschließlich auf individueller Basis. In 13 Prozent der Verbände erfolgt die Gehaltsanpassung nach verbandsspezifischen Kriterien, 20 Prozent orientieren sich an tariflichen Gehaltssteigerungen.

Ein ähnliches Ergebnis zeigt sich bei den Fragen nach dem Vorhandensein eines Leistungsbeurteilungssystems bzw. eines speziellen Karriereentwicklungsmodells. Nur in 20 Prozent der Verbände existiert ein Leistungsbeurtei-

lungssystem. Ein spezifisches Karriereentwicklungsmodell findet sich derzeit in keinem der befragten Verbände und lediglich 13 Prozent planen ein solches in Zukunft.

Thema Vergütungssystematik mit viel Potenzial

Für viele Unternehmen stehen derzeit die EU-Entgelttransparenzrichtlinie und die anstehende Transformation in nationales Recht im Fokus. Die Entgelttransparenzrichtlinie (Richtlinie (EU) 2023/970) verfolgt auf Grundlage bestimmter Kriterien das Ziel, ungleiche Bezahlung von Männern und Frauen für gleichwertige Arbeit zu beseitigen. Sie verpflichtet Unternehmen und Organisa-

tionen (unabhängig von der Rechtsform) dazu, systematisch nach Gehaltsunterschieden zwischen den Geschlechtern zu suchen und diese zu veröffentlichen. Aus diesem Grund beschäftigen sich die HR-Abteilungen derzeit intensiv mit ihren Vergütungssystematiken, insbesondere auch den Kriterien zur Eingruppierung von Funktionen in Entgeltgruppen, um für die entsprechenden Berichtspflichten gewappnet zu sein.

Für die an dieser Untersuchung teilnehmenden Verbände ist die EU-Entgelttransparenzrichtlinie bzw. eine Gender-Pay-Gap-Analyse derzeit überwiegend noch kein Thema. Lediglich 13 Prozent haben eine solche bereits durchgeführt, weitere 13 Prozent planen dies in absehbarer Zeit.



Für rund drei Viertel der Verbände ist es dagegen weder jetzt noch in absehbarer Zeit ein Thema. Ein Grund für dieses Ergebnis ist sicherlich, dass die Berichtspflicht zum Gender Pay Gap erst für Organisationen mit mindestens 150 Mitarbeitenden verpflichtend gilt. Die meisten an der Studie teilnehmenden Verbände liegen jedoch unterhalb dieses Schwellenwerts.

Die Ergebnisse zeigen, dass rund um das Thema Vergütungssystematik derzeit noch viel Potenzial schlummert. Aus unserer Beratungspraxis wissen wir, dass für immer mehr qualifizierte Fachkräfte nicht nur die reine Vergütungshöhe, sondern zunehmend auch Aspekte wie Vergütungstransparenz und -fairness entscheidende Faktoren bei der Wahl ihres Arbeitsplatzes sind.

Geschlechtsspezifische Entgeltgerechtigkeit ist auch für Verbände relevant

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen zudem, dass in Verbänden durchaus noch Diskrepanzen in der Vergütung der Geschlechter bestehen. Auch wenn es sich hierbei um keinen bereinigten Gender Pay Gap handelt und eine Vielzahl der Verbände im Hinblick auf ihre Größe nicht in den unmittelbaren Anwendungsbereich der EU-Entgelttransparenzrichtlinie fällt, so dürfte doch perspektivisch eine gewisse Ausstrahlungswirkung dieser Thematik in den Verbändebereich ebenso hineinwirken.

Die Beschäftigung mit dieser Thematik kann außerdem ein guter Anlass sein, sich generell verstärkt mit einer eigenen

Vergütungssystematik zu befassen. Verbände, die insoweit zukunftsorientiert aufgestellt sind, können sich deutlich besser als moderner und attraktiver Arbeitgeber positionieren. ■

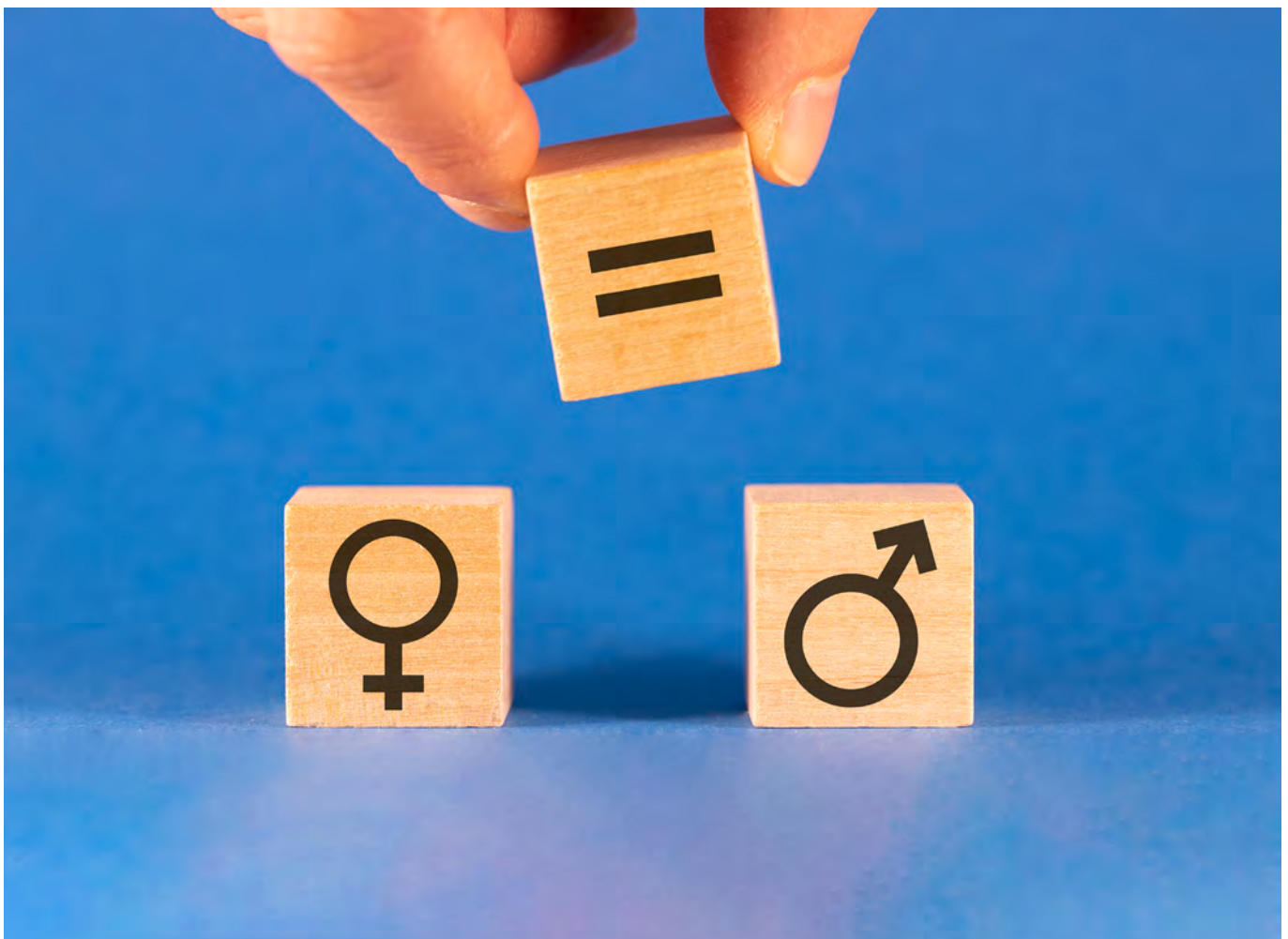
AUTOR

TOM FELDKAMP



ist Manager im Geschäftsfeld Compensation und Performance Management bei Kienbaum.

→ tom.feldkamp@kienbaum.de



Deutsche Verbände Forum

AKTUELLE VERANSTALTUNGEN

Begrenzte Teilnehmerzahl –
bitte frühzeitig anmelden!



**Recap fürs Lobbying:
Wie Verbände jetzt
strategisch handeln**

📅 20.01.2026

📍 Köln



**Starke Assistenz im
Verband: Professionell,
souverän, gut vernetzt**

📅 29.01.2026

📍 Königswinter bei Bonn



**Den Verband zukunfts-
fähig ausrichten**

📅 26.02.2026

📍 Königswinter bei Bonn



**Erfolgreiche Events
und Veranstaltungen
im Verband**

📅 04.03.2026

📍 Königswinter bei Bonn



**Update Vereinsrecht:
Im Verband rechtssicher
agieren und lenken**

📅 22.04.2026

📍 Königswinter bei Bonn



**Grundlagen des
Veranstaltungsdesigns**

📅 28.04.2026

📍 Königswinter bei Bonn



Eventplanung im Verband mit KI

📅 05.03.2026

📍 Königswinter bei Bonn

Deutsches
Verbände
Forum



KI-Verantwortliche/r im Verband

Mit 6 Modulen zur KI-Kompetenz für Ihren Verband
oder Ihre Organisation – in **PRÄSENZ** oder **ONLINE**

📅 Präsenz: ab 25.02.2026

📍 Königswinter bei Bonn

📅 Online: ab 05.03.2026



Weitere Themen und
Informationen finden Sie auf
www.verbaendeseminare.de



Sonderkonditionen für
DGVM-Mitgliedsverbände!



Kölner
Verbände
Seminare