



Arbeitshilfe zur

# Vergütung der Geschäftsführung

Kommentierung der Regelungen des AWO-Governance-Kodex

Stand: 05. Dezember 2020

## **Präambel**

„Soziale Verantwortung und Gemeinwohlorientierung sind untrennbar mit unserem Namen in allen Regionen verbunden.“ (Grundsatzprogramm der AWO, 2019)

Als Arbeiterwohlfahrt leisten wir dank unserer ehrenamtlich Engagierten und unserer hauptamtlichen Mitarbeitenden einen wesentlichen Beitrag zum Gemeinwohl und zur Daseinsvorsorge. Als gemeinnützige Organisation sind wir selbstlos tätig. Dies ist in der Satzung festgelegt.

Aus unserem Selbstverständnis als gemeinwohlorientierter Verband, unseren Privilegien als gemeinnützige Organisation und unserer besonderen Refinanzierungsstruktur resultiert unter anderem die Pflicht, darauf zu achten, dass die uns zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel nicht für eine unangemessen hohe Vergütung einzelner Personen aufgewendet werden.

In unserem Grundsatzprogramm haben wir uns verpflichtet, angemessen und unter der Beachtung der Lohngerechtigkeit aller Geschlechter zu entlohnen. Dies muss für die Pflegekraft ebenso gelten, wie für den\*die Geschäftsführer\*in. Insofern müssen alle Vergütungen innerhalb der AWO in einem angemessenen Verhältnis zueinanderstehen.

Während die Entlohnung unserer Mitarbeiter\*innen aus Tarifverhandlungen und zum Teil aus externen Förderbedingungen oder Entgeltvereinbarungen resultieren, werden die Gehälter der Geschäftsführung in der Regel zwischen diesen und ihren ehrenamtlichen Aufsichtsgremien weitgehend frei ausgehandelt. Diese Arbeitshilfe soll den ehrenamtlichen Verhandlungspartner\*innen Rahmen und Orientierung bieten, um die Angemessenheit der Vergütung eines\*r Geschäftsführer\*in umfassend bewerten zu können.

Die in dieser Arbeitshilfe enthaltenen Grenzwerte und Kriterien sind notwendig, um nicht nur die Gemeinnützigkeit der AWO-Vereine und -Gesellschaften im rechtlichen Sinne zu sichern, sondern auch und vor allem, um als gemeinwohlorientierter und wertegebundener Verband, welcher für soziale Verantwortung steht, glaubhaft zu sein.

## **Ziel der Arbeitshilfe**

Die Arbeitshilfe „Vergütung der Geschäftsführung“ erläutert die Vorgaben des AWO-Governance-Kodex zu diesem Thema. Die nachfolgenden Ausführungen, Darstellungen und Beispiele ergänzen die überarbeiteten Formulierungen des AWO-Governance-Kodex und unterstützen die verantwortlichen Gremien bei der Einordnung und Umsetzung der Vorgaben für die AWO in Deutschland.

**Kapitel 1:**  
**Regelungen des AWO-Governance-Kodex**  
**zur Vergütung der Geschäftsführung**

## Regelungen im AWO-Governance-Kodex

Im Folgenden werden zunächst die relevanten Ziffern des AWO-Governance-Kodex zitiert.

### **Ziff. 3.2.2 AWO-Governance-Kodex: „Vergütung der Geschäftsführung“**

a) Das Aufsichtsgremium bestimmt sämtliche Vergütungsbestandteile der Geschäftsführung und legt dessen angemessene Höhe fest.

b) Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden insbesondere die Aufgaben der Geschäftsführung in den Bereichen der sozialpolitischen Interessensvertretung, der verbandlichen Arbeit und der unternehmerischen Tätigkeit, die persönliche Leistung in den drei vorgenannten Feldern sowie die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens und des Mitgliederverbandes. Zudem ist zu berücksichtigen, ob das Beschäftigungsverhältnis befristet ist.

c) Flexible, variable, in der Höhe begrenzte Vergütungsbestandteile sind grundsätzlich möglich. Pensionsdirektzusagen, aus denen für den Verband/die Gesellschaft unmittelbare Verbindlichkeiten nach Ausscheiden des\*der Geschäftsführer\*in entstehen, dürfen nicht Gegenstand der Verträge sein.

d) Sämtliche Vergütungsbestandteile müssen für sich und insgesamt angemessen sein. Bei der Bewertung der Angemessenheit ist stets der gesamtverbandliche Vergleich hinsichtlich der wirtschaftlichen Größe und der getragenen Verantwortung im Rahmen der Aufsicht, der spitzenverbandlichen Funktion und gegenüber den Mitgliedern zu berücksichtigen.

Die Vergütung insgesamt soll sich an dem Netto-Einkünfte-Niveau im öffentlichen Dienst der Besoldungsordnung A der Bundesbesoldungsordnung (alternativ: der Besoldungsordnung des jeweiligen Bundeslandes) orientieren. In besonders gelagerten Fällen kann auch eine an das Netto-Einkünfte-Niveau der Besoldungsordnung B der Bundesbesoldungsordnung (alternativ: der Besoldungsordnung des jeweiligen Bundeslandes) orientierte Vergütung angemessen sein.

Der Höchstbetrag der Vergütung ermittelt sich in der Regel in folgender Form: Für die Ermittlung der Berechnungsgrundlage sind die Einstiegsbesoldung der niedrigsten Besoldungsgruppe der Besoldungsordnung A und die höchste Besoldung der Besoldungsordnung B ins Verhältnis zu setzen. Der sich hieraus ergebene Quotient ist auf die AWO-Tarife zu übertragen. Maßgebend sind die Mittelwerte der Besoldungsordnungen der Länder und des Bundes sowie der Mittelwert der niedrigsten Einstiegsgehälter nach den AWO-Tarifen der Länder und des Bundes.

Eine darüberhinausgehende Vergütung ist ausschließlich in besonderen Einzelfällen möglich und bedarf zwingend einer Anhörung des Bundesverbands vor Abschluss des Vertrages – unter schriftlicher Darlegung eines Ausnahmefalls gemessen am verbandlichen Maßstab.

Eine Überschreitung der Besoldungsordnung B – unter Berücksichtigung des Ausgleichsfaktors entsprechend der Arbeitshilfe nach Ziff. 3.2.2 (f) – ist ausgeschlossen.

e) Die Vergütung muss in ihrer Gesamtheit in einem angemessenen Verhältnis zu den Gehältern der Mitarbeiter\*innen der Gesellschaft bzw. des Vereins stehen.

f) Näheres beschreibt eine hierfür zur Verfügung stehende Arbeitshilfe.

g) Die Entscheidung über die Höhe der Vergütung trifft das Aufsichtsgremium in eigener Verantwortung.

### **Ziff. 3.2.3 AWO-Governance-Kodex: „Bestellung und Anstellung“**

a) Die Bestellung der Geschäftsführung erfolgt durch das Aufsichtsgremium – dieses entscheidet auch über die Einzelheiten des Anstellungsvertrags einschließlich Vergütungsregelung und nachfolgender Änderungen des Anstellungsvertrages. Für den Anstellungsvertrag und nachfolgende Änderungen bzw. Regelungen ist die Schriftform zwingend erforderlich.

b) Vor der Bestellung des\*der Geschäftsführers\*in bzw. des hauptamtlichen Vorstands der Landes- und Bezirksverbände und vor Abschluss seines\*ihres Anstellungsvertrags ist der Bundesverband anzuhören. Näheres regelt die Verfahrensrichtlinie zum AWO-Governance-Kodex. Im Übrigen gelten die Regelungen der Ziff. 9 des AWO-Verbandsstatuts.

c) Die Anstellung erfolgt in einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnis.

**Kapitel 2:**  
**Arbeitshilfe zur Umsetzung der Vorgaben**

## 2.1 Kommentierung der Vorgaben des AWO-Governance-Kodex

Im Folgenden werden die Vorgaben des AWO-Governance-Kodex gemäß Ziff. 3.2.2 (d) zitiert und kommentiert. Dies dient dazu, die Ausführungen detaillierter zu erläutern und für die Leser\*innen verständlicher zu machen.

**Ziff. 3.2.2 (d) Abs. 1:** *„Sämtliche Vergütungsbestandteile müssen für sich und insgesamt angemessen sein. Bei der Bewertung der Angemessenheit ist stets der gesamtverbandliche Vergleich hinsichtlich der wirtschaftlichen Größe und der getragenen Verantwortung im Rahmen der Aufsicht, der spitzenverbandlichen Funktion und gegenüber den Mitgliedern zu berücksichtigen.“*

**Kommentar:** Im ersten Satz wird festgehalten, dass der Grundsatz der Angemessenheit – im Sinne der Präambel dieser Arbeitshilfe – maßgeblich für die Vergütung der Geschäftsführung ist. Es wird verdeutlicht, dass nicht ausschließlich das Gehalt hierbei zu berücksichtigen ist, sondern alle zusätzlichen geldwerten Leistungen – insbesondere nach § 8 EStG (u.a. Dienstfahrzeug, Dienstwohnung) –, die die Geschäftsführung erhält. Jeder einzelne Aspekt muss für sich angemessen sein. Darüber hinaus ist für die Betrachtung der Angemessenheit die Summe aller Bestandteile zu bewerten.

Im zweiten Satz wird deutlich gemacht, dass die Angemessenheit nicht losgelöst von allen anderen AWO-Gliederungen erfolgen kann. Die Vergütung muss im innerverbandlichen Verhältnis der einzelnen Gliederungen für einen Dritten nachvollziehbar sein. Die Größe des unternehmerischen Bereichs spielt eine wesentliche Rolle, aber selbstverständlich auch weitere wesentliche Aufgaben und Verantwortungen, die von der Geschäftsführung übernommen werden.

Etwaige variable Vergütungsbestandteile gemäß Ziff. 3.2.2 (c) sind uneingeschränkt im Rahmen der Angemessenheit der Gesamtvergütung zu berücksichtigen. Bei entsprechenden Zielvereinbarungen für die variable Vergütung ist darauf zu achten, dass diese zweckmäßig für die Leistungen einer AWO-Geschäftsführung sein müssen. Die Ziele der gemeinnützigen AWO-Organisationen sind nicht vollumfänglich mit denen ausschließlich kommerziell tätiger, gewinnorientierter Gesellschaften vergleichbar. Die vereinbarten Ziele müssen sehr durchdacht sein, um keine Anreize zu schaffen, die für die Gliederung nachteilig sind oder den AWO-Werten entgegenstehen.

**Ziff. 3.2.2 (d) Abs. 2:** *„Die Vergütung insgesamt soll sich an dem Netto-Einkünfte-Niveau im öffentlichen Dienst der Besoldungsordnung A der Bundesbesoldungsordnung (alternativ: der Besoldungsordnung des jeweiligen Bundeslandes) orientieren. In besonders gelagerten Fällen kann auch eine an das Netto-Einkünfte-Niveau der Besoldungsordnung B der Bundesbesoldungsordnung (alternativ: der Besoldungsordnung des jeweiligen Bundeslandes) orientierte Vergütung angemessen sein.“*

**Kommentar:** Die Orientierung der Vergütung am Öffentlichen Dienst ist angemessen und zudem gegenüber den Mitgliedern, Mitarbeitenden, den ehrenamtlichen Aufsichtsgremien, der Politik und der Öffentlichkeit vertretbar. Es wird aufgrund der Unterschiede zwischen einem Angestelltenverhältnis und einem Beamtenverhältnis auf das Netto-Einkünfte-

Niveau abgezielt, d.h. es kann ein Ausgleichsfaktor in Höhe von 30% berücksichtigt werden.<sup>1</sup>

Vergütungen nach der Besoldungsordnung B müssen innerhalb der AWO – bei Betrachtung der unterschiedlichen Gliederungen – Ausnahmen sein, nicht die Regel.

**Ziff. 3.2.2 (d) Abs. 3 und Abs. 4:** „Der Höchstbetrag der Vergütung ermittelt sich in der Regel in folgender Form: Für die Ermittlung der Berechnungsgrundlage sind die Einstiegsbesoldung der niedrigsten Besoldungsgruppe der Besoldungsordnung A und die höchste Besoldung der Besoldungsordnung B ins Verhältnis zu setzen. Der sich hieraus ergebene Quotient ist auf die AWO-Tarife zu übertragen. Maßgebend sind die Mittelwerte der Besoldungsordnungen der Länder und des Bundes sowie der Mittelwert der niedrigsten Einstiegsgehälter nach den AWO-Tarifen der Länder und des Bundes.

*Eine darüberhinausgehende Vergütung ist ausschließlich in besonderen Einzelfällen möglich und bedarf zwingend einer Anhörung des Bundesverbands vor Abschluss des Vertrages – unter schriftlicher Darlegung eines Ausnahmefalls gemessen am verbandlichen Maßstab.“*

**Kommentar:** Mit dieser Systematik wird der – grundsätzliche – Höchstbetrag innerhalb der AWO ermittelt. Nachfolgend findet sich die Berechnungssystematik am Beispiel des Jahres 2020. Aufgrund der wesentlichen Unterschiede der Besoldungsordnungen der Länder wird ein bundesweiter Mittelwert mit dem Ziel der Einheitlichkeit errechnet.

Für das Jahr 2020 liegt das Mittel der niedrigsten Besoldung nach Besoldungsordnung A der Länder und des Bundes bei 2.281,47 EUR und das Mittel der höchsten Besoldung nach Besoldungsordnung B der Länder und des Bundes bei 13.901,16 EUR. Das Verhältnis liegt somit bei 6,1. Das niedrigste Einstiegsgehalt entsprechend der AWO-Tarife der Länder und des Bundes liegt im Mittel bei ca. 1.800,00 EUR.

Die Rechnung für das Jahr 2020: Das geringste Monatsgehalt liegt im Mittel bei 1.800,00 EUR und das geringste Jahresgehalt im Mittel somit bei 23.220,00 EUR (1.800,00 EUR Monatsbrutto \* 12 sowie eine Jahressonderzahlung in Höhe von 90%<sup>2</sup> des Monatsbrutto). Eine Multiplikation mit 6,1 ergibt einen Betrag von **141.624,00 EUR**.

Sollte die Vergütung eines Mitglieds der Geschäftsführung über diesen Betrag hinausgehen, ist eine Anhörung des Bundesverbands vor Abschluss des Vertrags zwingend erforderlich. Bei der Bewertung der abgegebenen schriftlichen Darlegung wird der Bundesverband

---

<sup>1</sup> Ausgleichsfaktor – pauschal 30%.

**Erläuterung:** Die Besoldungsordnungen A und B des öffentlichen Dienstes betreffen Beamte, Richter und Soldaten. Eine angemessene Vergütung kann daher höher sein als die Beträge in den Besoldungsordnungen, soweit damit für ein vergleichbares Netto-Einkünfte-Niveau allein den Unterschieden im Beamtenverhältnis einerseits und einem Angestelltenverhältnis andererseits Rechnung getragen wird.

Beamte, Richter und Soldaten sind – in aller Regel – nicht sozialversicherungspflichtig. Sie zahlen so weder Beiträge in eine Rentenversicherung, noch in eine Arbeitslosenversicherung. Beiträge in eine gesetzliche Krankenversicherung leisten sie auch nicht ohne weiteres – dafür müssen sie sich aber anders versichern, soweit sie keine Beihilfe erhalten.

Außerdem ist zu berücksichtigen, dass Pensionen von ihren methodischen Berechnungen her meist höher ausfallen können als Renten. Renten werden nach den Rentenbeitragszahlungen berechnet – bezogen auf die gesamte Berufszeit; sie variieren nach der Höhe des jeweils bezogenen Gehalts. Pensionen beziehen sich hingegen auf den Zeitpunkt des Eintritts in den Ruhestand – wenn die Bezüge in aller Regel am höchsten sind.

Nimmt man also die Beträge aus den Besoldungsordnungen A und B des öffentlichen Dienstes als Vergleichsmaßstab, können diese Beträge um die Unterschiede aus den Vorteilen von Beamten, Richtern und Soldaten einerseits gegenüber Angestellten andererseits erhöht werden. Hinzu kommen noch Effekte aus Einkommensteuer und Solidaritätszuschlag. Diese Unterschiede belaufen sich nach aller Erfahrung auf rund 30 % – damit wäre an Unterschieden alles pauschal berücksichtigt.

<sup>2</sup> Der Wert von 90% entspricht der Jahressonderzahlung für untere Entgeltgruppen beim Bundesverband.



insbesondere den Vergleich zu anderen AWO-Gliederungen heranziehen – hinsichtlich der wirtschaftlichen Größe und den weiteren besonderen Aspekten. Diese sind:

- spitzenverbandliche Arbeit,
- Aufsichtsfunktion,
- Vertragsbefristung,
- Größe der Geschäftsführung,
- außerordentliche Herausforderungen.

Diese Aspekte werden im weiteren Verlauf der Arbeitshilfe konkretisiert.

**Ziff. 3.2.2 (d) Abs. 5:** *„Eine Überschreitung der Besoldungsordnung B – unter Berücksichtigung des Ausgleichsfaktors entsprechend der Arbeitshilfe nach Ziff. 3.2.2 (f) – ist ausgeschlossen.“*

**Kommentar:** An dieser Stelle der Richtlinie ist die absolute Obergrenze innerhalb der AWO definiert. Dieser Wert darf keinesfalls überschritten werden, d.h. kein Mitglied einer Geschäftsführung darf bundesweit mehr als 130%<sup>3</sup> der höchsten B-Besoldung erhalten. Die Summe beträgt derzeit ca. 234.000 EUR<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Ausgleichsfaktor; siehe Kommentierung zu Ziff. 3.2.2 (d) Abs. 2

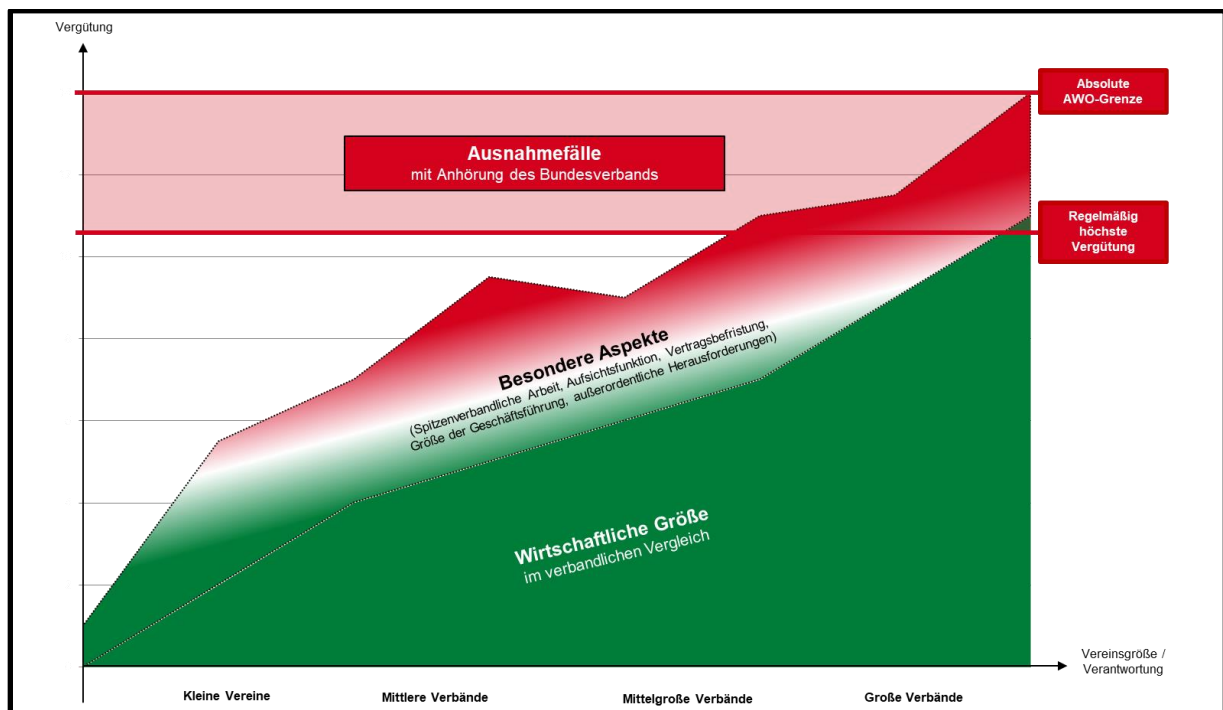
<sup>4</sup> Zum voraussichtlichen Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Arbeitshilfe.

## 2.2 Graphische Darstellung

Die nachfolgende Darstellung illustriert die vorgelagerten Ausführungen zu den Vorgaben des AWO-Governance-Kodex. Es zeigt die tendenzielle Entwicklung der Vergütung in Abhängigkeit zur wirtschaftlichen Größe und besonderen Aspekten.

Die **untere rote Linie** legt die regelmäßig höchste Vergütung für eine AWO-Gliederung gemäß Ziff. 3.2.2 (d) Abs. 3 fest. Für das Jahr 2020 ergibt sich ein Wert in Höhe von 141.624 EUR.

Die **obere rote Linie** stellt die absolute Obergrenze in der AWO gemäß Ziff. 3.2.2 (d) Abs. 5 dar. Dieser Wert darf keinesfalls überschritten werden. Der Wert liegt derzeit bei ca. 234.000 EUR.



## 2.3 Weitergehende Erläuterungen

Im Folgenden werden weitergehende wesentliche Faktoren zur Festlegung der Vergütung näher erläutert.

### 2.3.1 Wirtschaftliche Größe im verbandlichen Vergleich

Für die Einordnung der Vergütung in einer AWO-Gliederung ist die wirtschaftliche Größe ein wesentlicher Faktor. Die üblichen Faktoren hierfür sind – analog zu § 267 Handelsgesetzbuch – die jährlichen Umsatzerlöse, die Bilanzsumme und die Anzahl an Mitarbeitenden. Dabei ist im wesentlichen Maße auf den verbandlichen Vergleich abzielen.

**Beispiel:** Der Kreisverband Musterstadt e.V. mit 500 Mitarbeitenden und jährlich 30 bis 40 Millionen EUR Umsatz wäre für sich genommen eine beachtliche Größe. Da es in der AWO allerdings auch Gliederungen mit 3.000 bis 4.000 Mitarbeitenden und Jahresumsätzen von 150 bis 200 Millionen gibt, kann der Kreisverband im verbandlichen Vergleich nicht als großer Verband eingeordnet werden. Die größte Gliederung in der AWO verfügt über mehr als 20.000 Mitarbeitende.

### 2.3.2 Besondere Aspekte

Neben der wirtschaftlichen Größe haben weitere Faktoren einen Einfluss auf die Höhe der Geschäftsführung.

**Spitzenverbandliche Arbeit:** Die AWO ist ein Mitgliederverband, d.h. es ist zu berücksichtigen, inwieweit die Geschäftsführung eine Vertretungsfunktion für seine Mitglieder und Mitgliedsgliederungen im politischen bzw. öffentlichen Raum einnimmt.

**Beispiel:** Einzelne Landes- oder Bezirksgeschäftsführer\*innen übernehmen als Vertretung der AWO die komplette politische Verantwortung in ihrem Bundesland. Bspw. bei Verhandlungen zu Pflegesätzen, grundsätzliche und spezifische politische Lobbyarbeit oder eine zentrale Steuerungsfunktion für verbandliche und unternehmerische Prozesse.

**Aufsichtsfunktion:** Im Sinne des Verbandsstatuts haben die Geschäftsführer der übergeordneten Gliederung die Verantwortung die untergeordneten Gliederungen zu beaufsichtigen. Hierbei ist zu berücksichtigen, wem gegenüber – und in welcher Form – die Aufsicht ausgeübt wird.

**Beispiel:** Eine Bezirksgeschäftsführerin, die in ihrem Bezirk entsprechend der AWO-Regularien mehrere größere Regional- und Kreisverbände mit hohen Jahresumsätzen beaufsichtigen muss, hat in diesem Aufgabenbereich eine höhere Arbeitsbelastung und Verantwortung als ein Kreisgeschäftsführer, der die Aufsicht gegenüber einigen wenigen ehrenamtlich geführten Ortsvereinen übernimmt.

**Vertragsbefristung:** Das höhere Risiko eines befristeten Arbeitsvertrages kann eine höhere Vergütung im Vergleich zu einem unbefristeten Vertrag rechtfertigen – zur Kompensation des Risikos.

**Größe der Geschäftsführung:** Bei der Höhe der Vergütung ist auch die Größe der Geschäftsführung, d.h. Anzahl der Personen, zu berücksichtigen. Bei vergleichbaren

sonstigen Rahmenbedingungen sollte es für die Vergütung einen Unterschied machen, ob eine, zwei oder mehrere Personen die Geschäfte führen. Daran anknüpfend ist zu berücksichtigen, ob es sich um die\*den Vorsitzende\*n der Geschäftsführung handelt oder um Stellvertreter\*innen bzw. Prokuristen.

**Außerordentliche Herausforderungen:** Eine Geschäftsführung kann in besonderen Situationen mit Herausforderungen konfrontiert sein, die über die übliche Tätigkeit einer Geschäftsführung hinausgeht.

**Beispiel:** Ein neuer Geschäftsführer übernimmt die Leitung einer AWO-Gliederung, die sich in einer wirtschaftlich bedrohlichen Lage befindet und muss etwaige Altlasten organisatorisch, finanziell und rechtlich aufarbeiten.

## 2.4 Beispielfälle zur Orientierung

Ergänzend zu den bisherigen Ausführungen dieser Arbeitshilfe sollen die nachfolgenden Beispiele dazu dienen, den Aufsichtsgremien bei der Bewertung der eigenen Situation eine Richtschnur zu geben. Sie können allerdings – im Zusammenspiel mit den obigen Ausführungen und der grafischen Darstellung – bloß eine ungefähre Orientierung darstellen. Hinsichtlich der zuvor genannten besonderen Aspekte können entsprechende Zu- oder Abschläge sachgerecht sein.

### **Fall 1: Landesverband<sup>5</sup> | über 15.000 Mitarbeitende | unternehmerische und verbandliche Führung**

Die\*der Geschäftsführer\*in eines Landesverbands übernimmt neben der üblichen Geschäftsführung die Aufsicht gegenüber wirtschaftlich tätigen Kreisverbänden, betreibt spitzenverbandliche Arbeit und verfügt über einen befristeten Arbeitsvertrag. Neben den üblichen Tätigkeitsfeldern einer AWO-Geschäftsführung liegen darüber hinaus keine außerordentlichen Herausforderungen vor.

**Orientierungsrahmen:** Eine angemessene Vergütung liegt im Bereich von 200.000 EUR bis 230.000 EUR.

### **Fall 2a: Bezirksverband | 3.000 bis 5.000 Mitarbeitende | unternehmerische und verbandliche Führung**

Der\*die Vorsitzende einer Bezirksgeschäftsführung übernimmt neben der üblichen Geschäftsführung die Aufsicht gegenüber wirtschaftlich tätigen Kreisverbänden, betreibt spitzenverbandliche Arbeit und verfügt über einen befristeten Arbeitsvertrag. Die Leitung des Bezirks wird gemeinsam mit zwei weiteren Vorstandsmitgliedern übernommen. Neben den üblichen Tätigkeitsfeldern einer AWO-Geschäftsführung liegen darüber hinaus keine außerordentlichen Herausforderungen vor.

**Orientierungsrahmen:** Eine angemessene Vergütung liegt im Bereich von 135.000 EUR bis 155.000 EUR. Bei außerordentlichen Umständen wäre für einen befristeten Zeitraum ein Zuschlag denkbar.

### **Fall 2b: gGmbH eines Bezirksverbands | 3.000 bis 5.000 Mitarbeitende | unternehmerische Führung**

Die\*der Geschäftsführer\*in der Ausgliederung übernimmt die unternehmerische Verantwortung, aber hat in seiner Rolle keine verbandlichen oder politischen Aufgabenbereiche. Ansonsten stimmen die Rahmenbedingungen mit Fall 2a überein.

**Orientierungsrahmen:** Ein Abschlag von bis zu 20.000 EUR gegenüber dem Orientierungsrahmen von Fall 2a kann angemessen sein, da die verbandliche und politische Tätigkeit eines Bezirksverbands mit viel Verantwortung verbunden ist.

---

<sup>5</sup> Dies sind Beispiele; bspw. keine Differenzierung zwischen Landes- und Bezirksverbänden bzw. Kreis- oder Regionalverbänden.

### **Fall 3: Kreisverband | 1.000 bis 3.000 Mitarbeitende | unternehmerische und verbandliche Führung**

Der Vorstand mit zwei Mitgliedern übernimmt neben der üblichen Geschäftsführung die Aufsicht gegenüber grundsätzlich nicht wirtschaftlich tätigen Ortsvereinen, betreibt verbandliche Arbeit und verfügt über befristete Arbeitsverträge. Darüber hinaus liegen keine außerordentlichen Herausforderungen vor.

**Orientierungsrahmen:** Eine angemessene Vergütung liegt im Bereich von 115.000 EUR bis 135.000 EUR. Bei außerordentlichen Umständen wäre für einen befristeten Zeitraum ein Zuschlag denkbar. Bei unbefristeten Verträgen ist ein Abschlag sachgerecht.

### **Fall 4a: Kreisverband | 300 bis 1.000 Mitarbeitende | unternehmerische und verbandliche Führung**

Die\*der alleinige Geschäftsführer\*in übernimmt neben der üblichen Geschäftsführung die Aufsicht gegenüber grundsätzlich nicht wirtschaftlich tätigen Ortsvereinen, betreibt verbandliche Arbeit und verfügt über einen befristeten Arbeitsvertrag. Neben den üblichen Tätigkeitsfeldern einer AWO-Geschäftsführung liegen darüber hinaus keine außerordentlichen Herausforderungen vor.

**Orientierungsrahmen:** Eine angemessene Vergütung liegt im Bereich von 100.000 EUR bis 115.000 EUR.

### **Fall 4b: gGmbH eines Kreisverband | 300 bis 1.000 Mitarbeitende | unternehmerische Führung**

Die\*der Geschäftsführer\*in der Ausgliederung übernimmt die unternehmerische Verantwortung, aber hat in ihrer Rolle keine verbandlichen Aufgabenbereiche. Ansonsten stimmen die Rahmenbedingungen mit Fall 4a überein.

**Orientierungsrahmen:** Ein Abschlag von bis zu 5.000 EUR gegenüber dem Orientierungsrahmen von Fall 4a kann angemessen sein.

### **Fall 5: Kreisverband | 50 – 300 Mitarbeitende | unternehmerische und verbandliche Führung**

Die\*der alleinige Geschäftsführer\*in ist operativ für die Gliederung verantwortlich. Der Vertrag ist *unbefristet*. Zu den Tätigkeiten gehört die Aufsicht gegenüber einigen, grundsätzlich nicht wirtschaftlich tätigen Ortsvereinen. Neben der üblichen Tätigkeit als Geschäftsführung einer AWO-Gliederung liegen keine außerordentlichen Herausforderungen vor.

**Orientierungsrahmen:** Eine angemessene Vergütung sollte 100.000 EUR nicht überschreiten.

### **Spezielle Konstellationen:**

Es wird darüber hinaus äußerst spezielle, in der AWO seltene Konstellationen geben, die hier nicht abgebildet werden können. Als Beispiel hierfür sei ein Landesverband mit geringer wirtschaftlicher Größe, aber hoher Verantwortung als Spitzenverband durch verhältnismäßig intensivere politische Lobbyarbeit sowie einer zentralen Funktion bei verbandlichen und unternehmerischen Prozessen im verantworteten Bundesland genannt. In diesem Fall ist der Vergleich mit einem typischen Verhandlungspartner auf Seiten der Öffentlichen Hand sachgerecht.

## 2.5 Zusammenfassend

Die besonderen Aspekte können begründen, weshalb die\*der Geschäftsführer\*in einer AWO-Gliederung mit im verbandlichen Vergleich geringerer wirtschaftlicher Größe dasselbe oder in einzelnen Fällen sogar eine höhere Vergütung als die Geschäftsführung einer wirtschaftlich größeren AWO-Gliederung erhalten kann. Der graphischen Darstellung ist allerdings zu entnehmen, welche wirtschaftliche Größe notwendig ist, um sich der unteren roten Linie zu nähern. Trotz aller besonderen Aspekte müsste man in einer AWO-Gliederung tätig sein, die wirtschaftlich mindestens zum oberen Ende der *mittelgroßen Verbände* gehört, um die höchste Vergütung zu erhalten.

Die Aufsichtsgremien, die ihre Geschäftsführung bestellen, müssen die entsprechenden Abstufungen für ihre jeweilige Situation vornehmen. Als Hilfestellung bei der Ermittlung der angemessenen Vergütung können auf Analysen bzw. empirische Untersuchungen repräsentativer Vergleichsgruppen bei gemeinnützigen Wohlfahrtsverbänden unter Berücksichtigung unternehmens-, funktions- und ggf. personenbezogener Merkmale herangezogen werden. Die Vorgaben des AWO-Governance-Kodex sind auch hierbei uneingeschränkt bindend.

## 2.6 Schlussbestimmungen

Die überarbeiteten Regelungen zur Vergütung der Geschäftsführung des AWO-Governance-Kodex werden zwei Jahre nach der Verabschiedung reevaluiert und bei Notwendigkeit überarbeitet.

### Versionierung

1. Version der Arbeitshilfe: Beschlossen vom Bundespräsidium am 14.02.2019
2. Version der Arbeitshilfe: Beschlossen vom Bundespräsidium am 26.11.2020<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Der Beschluss der Arbeitshilfe wurde vorbehaltlich des Beschlusses des Bundesausschusses zu den Änderungen im AWO-Governance-Kodex gefasst.



**Herausgeber**

AWO Bundesverband e.V.

Heinrich-Albertz-Haus

Blücherstraße 62/63

10961 Berlin

Tel. 030 / 263 09 - 0

[awo.org](http://awo.org)