

## **Gehaltsstudie 2017**

Vergütung von haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften  
in Schweizer Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen

Markus Gmür  
Luisa Wagenhöfer

In der **VMI-Forschungsreihe** werden in unregelmässigen Abständen aktuelle empirische Untersuchungen zum Nonprofit-Sektor veröffentlicht. Dabei stehen zwei Aspekte im Zentrum: Zum einen die Erfassung und Analyse des gesamten Nonprofit-Sektors, zum anderen das weite Feld des Nonprofit-Managements.

Mit der **Gehaltsstudie 2017** untersucht das VMI bereits zum fünften Mal nach 1991, 1999, 2006 und 2011 die Lohnstrukturen von Führungskräften in Nonprofit-Organisationen.

Das **Verbandsmanagement Institut (VMI)** ist ein Institut der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/CH. Es wurde 1976 gegründet und befasst sich seither mit der wissenschaftlich-interdisziplinären Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Nonprofit-Managements. Das VMI bietet auch Weiterbildungslehrgänge für Führungskräfte von Nonprofit-Organisationen an.

Herausgeber:	Verbandsmanagement Institut (VMI) Universität Freiburg/CH Boulevard de Pérolles 90 1700 Freiburg www.vmi.ch  1. Auflage Februar 2018
Autoren:	Prof. Dr. Markus Gmür Luisa Wagenhöfer, MA
Gestaltung:	Luisa Wagenhöfer, MA
Rechte:	© Verbandsmanagement Institut (VMI) Alle Rechte vorbehalten. Jede Art der Vervielfältigung der Studie oder Auszüge davon ohne Genehmigung des Herausgebers ist unzulässig.
Titelbild:	iStockphoto.com

## **Inhaltsverzeichnis**

**Vergütung der hauptamtlich  
Geschäftsleitenden**

**I Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick**

## **Vergütung der hauptamtlich Geschäftsleitenden**

### **II Zielsetzungen und Vorgehensweise**

Die VMI Gehaltsstudie 2016 gibt einen Überblick zu den Gehaltsstrukturen der Mitglieder des obersten Kaders sowie über die Entschädigung von ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern in Schweizer Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen. Sie zeigt, welche Merkmale der Organisation, der Stellenanforderungen und der Person mit ihrem spezifischen Erfahrungs- und Ausbildungshintergrund Gehaltsunterschiede erklären können. Aussagen werden zu folgenden Positionen gemacht:

- Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen (Kapitel IV)
- Ehrenamtliche Präsident(inn)en und weitere Vorstands- bzw. Stiftungsratsmitglieder (Kapitel V)

Um den Besonderheiten in den verschiedenen Teilbereichen des Dritten Sektors gerecht zu werden, werden die Darstellungen zur Gehaltsverteilung und zur Analyse der Einflussfaktoren nach sechs Gruppen gegliedert:

- Internationale Hilfswerke
- Soziale NPO (Gesundheit und Soziales)
- Sozio-kulturelle NPO (Bildung & Forschung, Kultur & Religion, Sport & Freizeit)
- Politische NPO (Politik und Umwelt)
- Arbeitnehmer- und Berufsverbände
- Branchenverbände

Eine weitere Differenzierung der Ergebnisse erfolgt nach Merkmalen der Stelle bzw. der Person, welche sich nach den bisherigen Erfahrungen als relevant für die Festsetzung von Gehältern und Aufwandsentschädigungen erwiesen haben (vgl. dazu die methodischen Hinweise im Anhang)

- Stellenanforderungen: Grösse der Organisation (Jahresbudget) sowie Anzahl der Mitarbeitenden im jeweiligen Verantwortungsbereich, geographische Reichweite (international, national oder regional) und Status der Organisation (z.B. Dachverband, Sektion).
- Personenmerkmale: Ausbildungshintergrund und beruflicher Werdegang, Organisationszugehörigkeit, Alter und Geschlecht.

Betrachtet werden das jährliche Grundeinkommen, finanzielle und nicht-finanzielle Zusatzleistungen sowie die leistungsabhängige variable Vergütung. Dabei werden folgende Fragen beantwortet:

- Wie hoch sind das jährliche Grundgehalt (bzw. die entsprechende Aufwandsentschädigung für ehrenamtliche Leitungskräfte) und die fix gewährten Zusatzleistungen (jeweils auf eine 100%-Stelle hochgerechnet) unter Berücksichtigung der wichtigsten Organisations-, Stellen- und Personenmerkmale?
- Wie hoch ist die leistungsabhängige Vergütung, und auf Basis welcher Kriterien wird sie gewährt?

## **Vergütung der hauptamtlich Geschäftsleitenden**

Die VMI Gehaltsstudie ist als praxisorientierte Entscheidungshilfe für Führungsverantwortliche angelegt. Sie ermöglicht ihnen,

- einen Überblick der aktuellen marktüblichen Strukturen in der Vergütung zu bekommen,
- eine Standortbestimmung der Personalvergütung in der jeweiligen Organisation innerhalb der relevanten Vergleichsgruppe vorzunehmen,
- sich auf dieser Informationsgrundlage auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, der seinen haupt- und ehrenamtlichen Führungskräften einen fairen Lohn zahlt, und
- möglicher Unzufriedenheit und unerwünschter Fluktuation aufgrund von Gehaltsfragen vorzubeugen.

Die Studie steht in der Tradition der bisherigen VMI Gehaltsstudien und ist an verschiedenen Stellen weiterentwickelt worden. Nach wie vor zielt sie darauf ab, die aktuelle Praxis der Entschädigung von Führungskräften in Schweizer NPO abzubilden. Es werden dafür Angaben zur Vergütung aus Organisationen des gesamten Dritten Sektors der Schweiz analysiert. Die Angaben der aktuellen Studie beziehen sich auf das Jahr 2016.

Die hier präsentierten Zahlen beruhen auf zwei parallel durchgeführten Befragungen vom Sommer 2017: Zum einen stammen sie aus einer Studie im Auftrag der Stiftung Zewo bei von ihr zertifizierten Hilfswerken. 219 Organisationen stimmten zu, dass ihre Daten auch für die vorliegende Auswertung genutzt werden dürften. Parallel dazu nahmen weitere 136 Organisationen aus einem breiten Spektrum des Dritten Sektors an einer ähnlich strukturierten, aber inhaltlich umfangreicheren Befragung teil. Daraus ergibt sich für die nachfolgenden Analysen eine Gesamtheit von 335 Organisationen. Da die Fragebögen teilweise voneinander abwichen, schwanken die Stichprobengrößen teilweise beträchtlich.

Es liegt in der Natur einer solchen Studie, dass sie Durchschnittswerte und Durchschnittsentwicklungen dokumentiert. Im Einzelfall können spezifische Besonderheiten auffällige Abweichungen erklären. Eine Klärung dieser Besonderheiten und eine einzelfallspezifische Auswahl geeigneter Benchmarks können nur in einem gesonderten Beratungsgespräch erfolgen. Interessenten können sich zu diesem Zweck mit den Studienautoren am VMI in Verbindung setzen.

## Vergütung der hauptamtlich Geschäftsleitenden

### III Rahmenbedingungen der Gehaltsfestlegung

#### 1 Merkmale der untersuchten Organisationen

Unter den 355 Organisationen in dieser Studie firmieren 77% als Vereine, 22% als Stiftungen und die verbleibenden als gemeinnützige Aktiengesellschaften. Die Stiftungen und die vereinzelt gemeinnützigen AGs findet man vor allem unter den Hilfswerken und unter den Organisationen im Bereich Politik & Umwelt, weniger häufig auch im Bereich Kultur und Bildung. 22% der Organisationen haben einen internationalen Wirkungskreis, die meisten unter ihnen als Hilfswerke in der Entwicklungszusammenarbeit in den Bereichen Gesundheit, Soziales, Politik oder Umwelt.

Studien über die Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Leitungspersonen zeigen durchgängig, dass die Organisationsgrösse (in der Regel gemessen am finanziellen Volumen der Geschäftstätigkeit) der wichtigste Faktor zur Erklärung von Gehaltsunterschieden ist.

Die 355 Organisationen, die an der Studie teilgenommen haben, stammen aus allen Grössenklassen des Dritten Sektors. Tabelle 1 zeigt, dass die mittlere Organisation jährliche Einnahmen von 2,0 Mio. CHF verzeichnet und die Spanne von rein ehrenamtlichen Verbänden mit einem jährlichen Budget von 10'000 CHF bis zu Hilfswerken und Verkehrsclubs mit über 100 Mio. CHF reicht.

Tabelle 1: Organisationen nach Sektor und Grösse (Gesamteinnahmen in CHF)

Sektor	Organisationsgrösse		
	N	Median in Mio. CHF	Spannweite in Mio. CHF
Internationale Hilfswerke	65	2,10	0,08 bis 131,3
Hilfswerke Schweiz (Soziales & Gesundheit)	163	3,05	0,02 bis 59,6
Bildung, Kultur, Forschung, Freizeit & Religion	33	1,25	0,10 bis 35,0
Politik & Umwelt	32	2,50	0,01 bis 380,0
Arbeitnehmer- und Berufsverbände	26	0,72	0,02 bis 2,3
Branchenverbände	36	2,08	0,08 bis 22,0
<b>Alle Organisationen</b>	<b>355</b>	<b>2,04</b>	<b>0,01 bis 380,0</b>

Ähnlich grosse Unterschiede weisen die Organisationen in ihrem Finanzierungsmix auf. Dieser beschreibt für Nonprofit-Organisationen die Zusammensetzung der Einnahmen nach den wichtigsten Quellen: Erträge aus erbrachten

## Vergütung der hauptamtlich Geschäftsleitenden

Leistungen, Mitgliederbeiträge, Zuwendungen von Privatpersonen oder anderen Organisationen sowie staatliche Beiträge aus Subventionierungen oder Leistungsverträgen. Tabelle 2 zeigt die relativen Anteile für die verschiedenen Sektoren. Mitgliederbeiträge nehmen in dieser Darstellung eine Zwischenstellung ein: Während sie bei Hilfswerken meistens den Charakter von philanthropisch motivierten Zuwendungen haben, sind sie insbesondere in Wirtschaftsverbänden als eine Art Leistungsentgelt anzusehen.

Vergütungsstudien im Dritten Sektor kommen in der Regel zum Ergebnis, dass insbesondere der relative Einnahmeanteil der Zuwendungen mit einer unterdurchschnittlichen Vergütung einhergehen. Dagegen wächst mit dem Anteil der Leistungsentgelte in aller Regel das Vergütungsniveau in der Leitung von NPO.

Tabelle 2: Organisationen nach Finanzierungsmix

Sektor	N	Finanzierungsanteile in der Geschäftstätigkeit (arithmetische Mittelwerte)			
		Leistungs- entgelte	Mitglieder- beiträge	Spenden	Staatliche Beiträge
Internationale Hilfswerke	65	4%	6%	74%	15%
Hilfswerke Schweiz (Soziales & Gesundheit)	163	30%	5%	23%	37%
Bildung, Kultur, Forschung, Freizeit & Religion	33	26%	22%	19%	19%
Politik & Umwelt	32	22%	21%	37%	11%
Arbeitnehmer- und Berufsverbände	26	15%	65%	<1%	8%
Branchenverbände	36	34%	34%	4%	13%
<b>Alle Organisationen</b>	<b>355</b>	<b>23%</b>	<b>15%</b>	<b>31%</b>	<b>25%</b>

Die horizontalen Summen in Tabelle 2 liegen unter 100%, da die befragten Organisationen nicht alle Einnahmen einer der vier Kategorien zuordnen konnten, sondern sie in eine Kategorie «andere» einordneten.

## 2 Orientierungspunkte für die generelle Vergütungspolitik

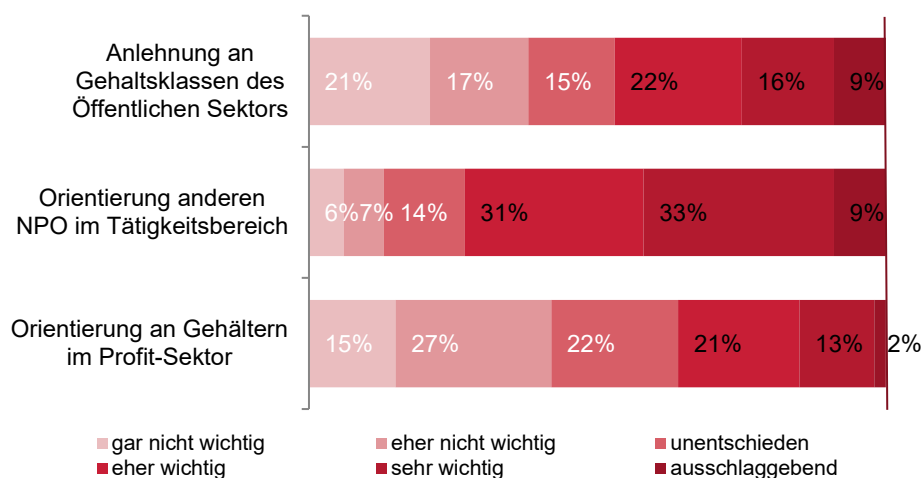
Grosse Unterschiede zeigen sich auch darin, woran sich die Organisationen in der Vergütungspolitik orientieren. Sie wurden danach befragt, ob und in welchem Umfang sie sich an Unternehmen im Wirtschaftssektor, an der Öffentlichen Verwaltung oder an anderen NPO im selben Sektor orientierten (vgl. Tabelle 3). Es ist zu erwarten, dass Organisationen überdurchschnittliche Gehälter



## Vergütung der hauptamtlich Geschäftsleitenden

zahlen, wenn sie sich insbesondere an Wirtschaftsunternehmen orientieren. Unterdurchschnittliche Gehälter vor allem da zu erwarten, wo die Organisationen jeglichen externen Vergleichsmassstab als wenig wichtig erachten.

Abbildung 1: Orientierungspunkte für die generelle Vergütungspolitik



Die Daten zeigen, dass sich die Organisationen vor allem an vergleichbaren NPO orientieren, aber immerhin gibt fast die Hälfte der Befragten an, dass Gehaltsvergleiche mit dem Profit-Sektor in der eigenen Organisation als eher oder sehr wichtig angesehen werden.

Tabelle 3: Orientierungspunkte der für die Vergütung nach Sektoren

Sektor	N	Wichtigkeit der Vergleiche (arithmetische Mittelwerte)			
		generell	Profit-Organ.	Öffentl. Verw.	Andere NPO
Internationale Hilfswerke	65	2.3	1.9	1.7	3.2
Hilfswerke Schweiz (Soziales & Gesundheit)	163	2.7	1.8	2.7	3.2
Bildung, Kultur, Sport, Freizeit & Religion	33	2.5	2.3	2.1	3.1
Politik & Umwelt	32	2.0	1.6	1.4	3.1
Arbeitnehmer- und Berufsverbände	26	2.5	2.3	2.7	2.5
Branchenverbände	36	2.0	2.4	1.2	2.5

## Vergütung der hauptamtlich Geschäftsleitenden

Ein Tabellenwert von 2.0 entspricht einer Beurteilung «unentschieden». Ein Wert von 3.0 bedeutet «eher wichtig», wohingegen 1.0 für «eher nicht wichtig» steht. So ist zu erkennen, dass sich die Hilfswerke im Inland am stärksten an anderen Organisationen des Öffentlichen oder Dritten Sektors orientieren, die Interessenverbände auf der Arbeitnehmerseite sowie in Politik und Umwelt, auf der anderen Seite am wenigsten. Der direkte Vergleich mit anderen NPO, ist bei den Wirtschaftsverbänden allgemein weniger bedeutsam als in den anderen Sektoren.

Schliesslich zeigt eine tiefergehende Analyse, dass sich grössere Organisation in ihrer Vergütungspolitik stärker an anderen orientieren, als dies kleinere Organisationen tun.

### 3 Interne Regulierung und Zuständigkeiten

54% der Organisationen (ohne Zewo-Zertifizierung) gaben an, dass sie über schriftliche Richtlinien zur Festlegung der Geschäftsführungsgehälter verfügten. Bei den Branchenverbänden ist das viel seltener der Fall (30%) als bei den Berufs- und Arbeitnehmerorganisationen (70%); die Organisationen aus den anderen Sektoren lagen dazwischen.

Bei der Frage nach der Kompetenz zur Festlegung der Gehälter wurde zwischen der Festlegung der Vergütung des Geschäftsführers und der Vergütung für die übrigen hauptamtlichen Führungskräfte unterschieden. Die Antworten auf diese Fragen, bei der Mehrfachantworten möglich waren, sind in Tabelle 4 dargestellt. In den meisten Fällen zeichnet der Vorstand bzw. Stiftungsrat verantwortlich, in einem Viertel der Präsident oder die Präsidentin allein.

Tabelle 4: Kompetenz zur Festlegung der Gehälter der Geschäftsführer (N=95)

	Anteil unter den Organisationen (ohne ZEWo zertifizierte)
Vorstand/Stiftungsrat als Gremium	63%
Präsident(in) allein	25%
Spezieller Ausschuss	12%

In kleineren Organisationen mit einem Budget von bis zu 2 Mio. CHF liegt die Entscheidung in drei von vier Fällen beim ehrenamtlichen Gremium. Bei jeder fünften Organisation entscheidet der Präsident oder die Präsidentin und weniger als 10% delegieren die Gehaltsfindung an einen Ausschuss. Bei den grösseren Organisationen kommen sowohl Allein- oder Ausschussentscheidungen etwa doppelt so häufig vor. Nur in jeder zweiten Organisation wird darüber im Gesamtgremium entschieden.

Die Entscheidung über die Gehälter der übrigen hauptamtlichen Führungskräfte liegt bei den befragten Organisationen teilweise im Hauptamt, teilweise im Ehrenamt: In Tabelle 5 wird ersichtlich, dass für die Gehaltsfestlegung der übrigen

## Vergütung der hauptamtlich Geschäftsleitenden

hauptamtlichen Führungskräfte meistens der Geschäftsführer allein oder in Abstimmung mit anderen zuständig ist. In einem Drittel der Organisationen liegt diese Kompetenz beim Vorstand oder Stiftungsrat.

Tabelle 5: Kompetenz zur Festlegung der Gehälter der übrigen Führungskräfte (N=93)

	Anteil unter den Organisationen (ohne ZEWÖ zertifizierte)
Geschäftsführer(in)	45%
Vorstand/Stiftungsrat als Gremium	36%
Spezieller Ausschuss	12%
Präsident(in) allein	7%

Wiederum spielt die Organisationsgrösse eine Rolle: In den kleineren Organisationen die Kompetenz etwa gleich häufig beim ehrenamtlichen Leitungsgremium oder bei der Geschäftsführung (jeweils rund 40% der Fälle); Präsidenten- oder Ausschussentscheidungen praktizieren je 10%. In den grösseren Organisationen mit einem Jahresbudget über 2 Mio. CHF liegt Kompetenz mehrheitlich bei den Geschäftsführenden (55%) und nur in jeder vierten Organisation beim ehrenamtlichen Leitungsgremium. 15% der grösseren Organisationen haben die Kompetenz an einen Ausschuss delegiert.

Die Nicht-Zewo-zertifizierten Organisationen wurden auch danach gefragt, wie weit eine Transparenz über die Geschäftsleitungsgehälter bestünde. Zwei von drei Befragten gaben an, dass dazu keine Daten veröffentlicht würden. Bei einem Fünftel wird davon ausgegangen, dass zumindest intern Transparenz bestünde und 5% der Befragten gaben an, auf Anfrage würde Auskunft erteilt. Im Sektorenvergleich ist die Transparenz auf Seiten der Berufs- und Arbeitnehmerverbände sowie der Interessenverbände in Politik und Umwelt deutlich höher als bei den Branchenverbänden.

Deutlich anders stellt sich das Ergebnisbild bei den Zewo-zertifizierten Hilfswerken dar. Dort geben jeweils ein Drittel der Organisationen an, intern transparent zu sein, Auskünfte auf Anfrage zu erteilen oder grundsätzlich keine Informationen über individuelle Gehälter zu verbreiten.

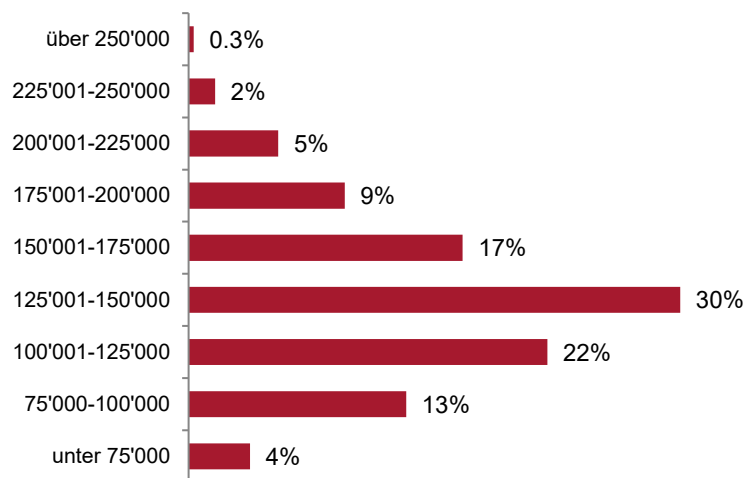
## **IV Gehaltsstrukturen in der Geschäftsleitung**

### **1 Die Grundvergütung der Geschäftsleitenden**

Für die nachfolgende Analyse konnten die Angaben zu 297 Geschäftsleitenden verwendet werden. Die übrigen, zumeist sehr kleinen Organisationen decken die Geschäftsleitungsaufgaben überwiegend oder ausschliesslich ehrenamtlich ab.

Abbildung 2 zeigt die Verteilung der jährlichen Grundvergütungen bei den teilnehmenden Organisationen. Im Fall von Teilzeitbeschäftigung wurden die Gehälter zum Zweck einer besseren Vergleichbarkeit auf jeweils auf ein 100%-Deputat hochgerechnet. Nicht berücksichtigt wurden Unterschiede im Ferienanspruch, der sich bei den Befragten zwischen vier und sieben Wochen bewegt. Ausgeklammert bleiben zudem finanzielle und nicht-finanzielle Zusatzleistungen sowie die leistungsabhängige variable Vergütung. Diese werden im nachfolgenden Kapitel separat betrachtet.

Abbildung 2: Jährliche Grundvergütungen der Geschäftsleitenden (100%-Deputat) in CHF



Das mittlere Grundgehalt (Median) in der vorliegenden Stichprobe der 297 Organisationen beläuft sich auf 135'800 CHF. Dieser Wert bildet einen Ausgangspunkt für die Einordnung individueller Vergütungen, kann aber keinerlei Anspruch auf Repräsentativität für den Dritten Sektor der Schweiz erheben. Dazu ist die Stichprobe der Organisationen zu klein, und Hilfswerke dominieren gegenüber den Verbänden aus Wirtschaft, Kultur und Politik zu stark. Ausserdem ist davon auszugehen, dass Organisationen mit ausgesprochen hohen Geschäftsleistungsgehältern fehlen, da bei ihnen das Interesse an einem Vergütungsvergleich in der Regel sehr niedrig sein dürfte.

## Vergütung der hauptamtlich Geschäftsleitenden

In den Tabellen 6 und 7 werden die Gehaltsverteilungen nach der Organisationsgrösse bzw. nach den Sektoren differenziert. In den Vorgängerstudien erwiesen sich diese beiden Organisationsmerkmale als wesentliche Erklärungsfaktoren für die Unterschiede.

Tabelle 6: Jährliche Grundvergütungen der Geschäftsleitenden (100%) nach Sektoren in CHF

Sektor	n	Unteres Viertel niedriger als:	Median	Oberes Viertel höher als:
Internationale Hilfswerke	55	102'000	<b>129'000</b>	150'000
Hilfswerke Schweiz (Soziales & Gesundheit)	139	117'000	<b>136'000</b>	156'000
Bildung, Kultur, Sport, Freizeit & Religion	30	108'000	<b>131'000</b>	150'000
Politik & Umwelt	26	115'000	<b>143'000</b>	161'000
Arbeitnehmer- und Berufsverbände	17	90'500	<b>120'500</b>	145'000
Branchenverbände	30	129'000	<b>161'500</b>	190'000

Tabelle 6 zeigt, dass die Wirtschaftsverbände im Sektorenvergleich die beiden Extremwerte bilden. Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass die Arbeitnehmer- und Berufsverbände, wie bereits Tabelle 1 gezeigt hat, mit einem durchschnittlichen jährlichen Budget von 0,7 Mio. CHF die kleinsten Organisationen darstellen, während Branchenverbände und Hilfswerke im Mittel ein Budget von über 2 Mio. CHF aufweisen. Den Zusammenhang zwischen der Vergütung und der Organisationsgrösse zeigt Tabelle 7.

Tabelle 7: Jährliche Grundvergütungen der Geschäftsleitenden (100%) nach Grössenklassen

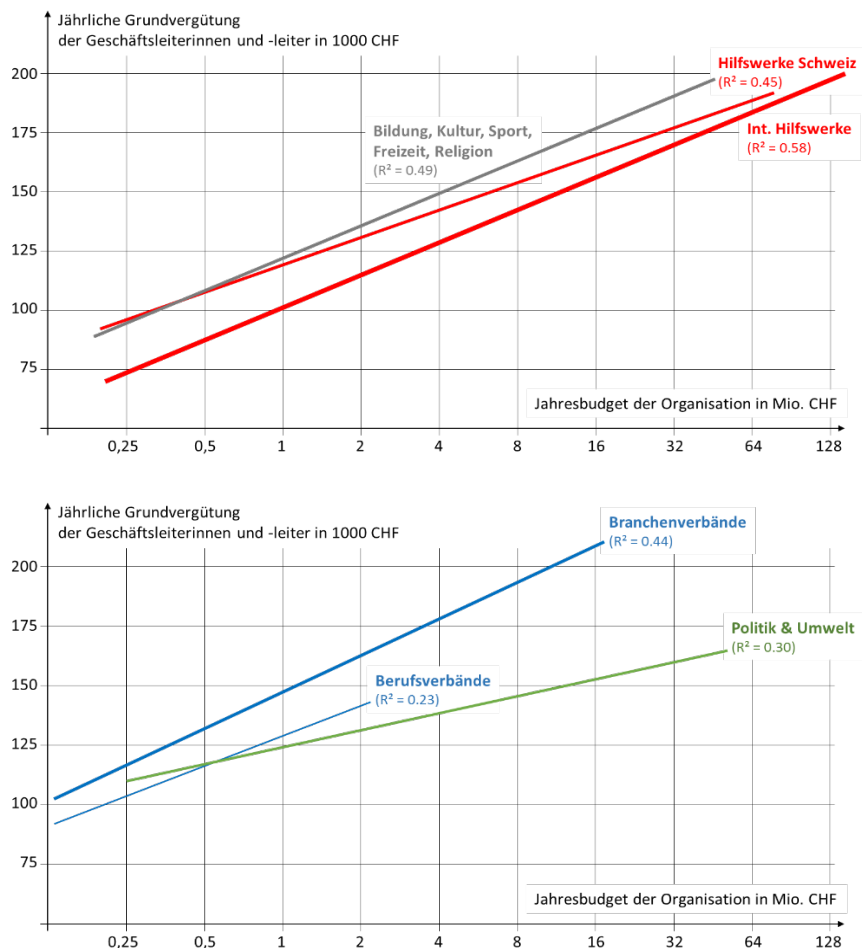
Jährliches Budget der Organisation	n	Unteres Viertel niedriger als:	Median	Oberes Viertel höher als:
unter 1,0 Mio. CHF	83	88'500	<b>112'000</b>	131'000
1,0 bis < 2,0 Mio. CHF	55	102'000	<b>120'000</b>	140'000
2,0 bis < 4,0 Mio. CHF	43	124'000	<b>140'000</b>	148'000
4,0 bis < 10 Mio. CHF	54	130'000	<b>150'500</b>	169'000
10 bis 20 Mio. CHF	30	142'500	<b>155'000</b>	174'000
über 20 Mio. CHF	27	159'000	<b>180'500</b>	210'000

Es ist deutlich erkennbar, dass die Grundvergütungen der Geschäftsleitungen stark von der finanzwirtschaftlichen Organisationsgrösse abhängen. Von Grössenklasse zu Grössenklasse steigen nicht nur die mittleren Gehälter kontinuierlich an, sondern auch die Extremwerte im oberen und unteren Bereich entwickeln sich entsprechend.

## Vergütung der hauptamtlich Geschäftsleitenden

Um die Grösseneffekte von den sektorspezifischen Unterschieden trennen zu können, werden in der Abbildung 3 die geschätzten Verlaufskurven für die sechs Sektoren getrennt dargestellt. Der Zusammenhang zwischen einer kontinuierlichen Erhöhung der Grundvergütung und einer Verdopplung des Organisationsbudgets ergibt befriedigende Bestimmtheitsmasse zwischen 0,23 und 0,58 für die Regressionsgleichungen. Am schwierigsten ist auf Basis der vorliegenden Daten die Schätzung für die kleine Gruppe der Arbeitgeber- und Berufsverbände, am einfachsten für die internationalen Hilfswerke.

Abbildung 3: Grundvergütung der Geschäftsleitenden und Organisationsgrösse nach Sektoren



Die Regressionslinien zeigen, dass sich die Verläufe im Sektorenvergleich in zweierlei Hinsicht unterscheiden: einerseits in der vertikalen Lage und andererseits in ihrer Steigung. Bei den Branchenverbänden liegen die Gehälter genereller höher als in den anderen Sektoren und sie steigen mit wachsender Verbandsgrösse am schnellsten an. Bei

## Vergütung der hauptamtlich Geschäftsleitenden

den deutlich kleineren Arbeitnehmer- und Berufsverbänden in der Stichprobe ist der Verlauf ähnlich, aber das Gehaltsniveau liegt um 10-15% niedriger. Bei den Teilgruppen der Hilfswerke wird erkennbar, dass die international tätigen Organisationen eine grössere Spannweite in der Vergütung im Vergleich von kleineren und grösseren Organisationen aufweisen als diejenigen Hilfswerke, die nur in der Schweiz tätig sind. Letztere vergüten ihre Geschäftsleiter und –leiterinnen bei sonst gleichem Jahresbudget um rund 20'000 CHF niedriger als die Organisationen im Bereich Bildung und Kultur, Sport und Freizeit sowie Religion. Am flachsten verläuft schliesslich die Linie bei den Interessenverbänden in Politik und Umwelt.

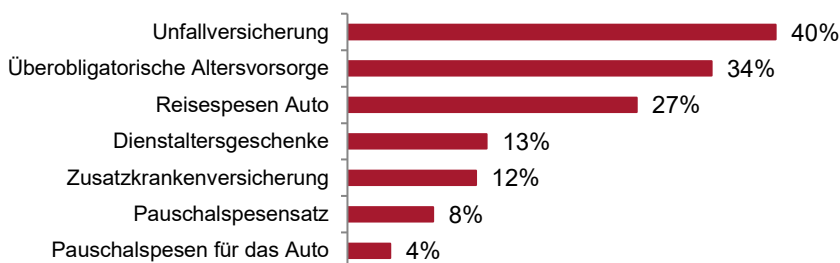
## 2 Finanzielle und weitere Zusatzleistungen

Über die Grundvergütung hinaus gewähren viele Organisationen ihren Geschäftsleitungen zusätzliche Leistungen, die in der ZEWO-Studie nur von ihrem finanziellen Wert her, in der VMI-Studie auch detailliert nach Leistungsarten erhoben wurden.

Zusatzleistungen erhalten in der Gesamtstichprobe 39% der Befragten. Dabei beträgt die mittlere Höhe 4'500 CHF auf Jahresbasis. Die Spannweite reicht von 150 bis 72'000 CHF. Bei der Beurteilung der Daten ist zu berücksichtigen, dass insbesondere ausserordentliche Beiträge zur Altersvorsorge oft nicht jährlich, sondern in unregelmässigen Abständen geleistet werden (als eine Art Dienstalterentgelt). Die in Einzelfällen sehr hohen Werte können darin begründet sein, weil sie sich ausschliesslich auf das Referenzjahr 2016 beziehen. In den befragten Wirtschaftsverbänden geben 90% der Geschäftsleitenden an, Zusatzleistungen über die Grundvergütung hinaus zu erhalten; der mittlere Wert beträgt knapp über 6'000 CHF. Bei den Hilfswerken machten nur 21% entsprechende Angaben, wobei der mittlere Wert 3'500 CHF war. Die Mehrzahl der Organisationen in dieser Gruppe sind allerdings ZEWO-Organisationen, bei denen die Abfrage nur summarisch erfolgte, weshalb die Angaben eher lückenhaft sein dürften.

Abbildungen 4 und 5 zeigen für eine Teilgruppe der Organisationen (nicht ZEWO-zertifiziert), in welchen Formen die finanziellen Zusatzleistungen erbracht werden.

Abbildung 4: Finanzielle Zusatzleistungen (Mehrfachnennungen möglich, N=106)



## Vergütung der hauptamtlich Geschäftsleitenden

Abbildung 5: Nicht-finanzielle Zusatzleistungen (Mehrfachnennungen möglich, N=106)



Die finanziell grösste Bedeutung dürften überobligatorische Beiträge für die Altersvorsorge haben, von denen im Referenzjahr ein Drittel der Geschäftsleitenden profitieren konnten. Zusätzliche Zahlungen für Kranken- oder Unfallversicherung erhielten etwa die Hälfte der Befragten in der Teilstichprobe. An dritter Stelle stehen pauschale Spesenerstattungen in verschiedenen Formen. Bei den nicht-finanziellen Leistungen stehen Halbtax- oder Generalabonnemente sowie Mobilfunktechnik zur privaten Nutzung im Vordergrund. Dienstwagen werden nur in 4% der Organisationen zur freien Verfügung gestellt.

### 3 Leistungsabhängige Vergütung

Im Gegensatz zur Privatwirtschaft ist die leistungsabhängige variable Vergütung in Schweizer Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen noch immer wenig verbreitet. In der vorliegenden Stichprobe erhielten in 2016 nur 16% der Geschäftsleiterinnen und Geschäftsleiter eine leistungsabhängige Zusatzvergütung. Die Spanne reichte dabei von 600 bis 160'000 CHF (Median: 6'500 CHF), was zwischen 0,5 und 85% der Grundvergütung entsprach (Median: 4,5%). Tabelle 8 zeigt, die Verbreitung dieser Vergütungsform in den verschiedenen Sektoren sowie differenziert nach Grössenklassen. Die Werte insbesondere in den beiden letzten Spalten sind aufgrund der geringen Fallzahlen nur als vage Anhaltspunkte anzusehen.

Tabelle 8: Verbreitung leistungsabhängiger Vergütung nach Teilgruppen

Teilgruppen	n	Anteil der Geschäftsleitenden	Mittlere Höhe in CHF	Mittlerer Anteil an der Grundvergütung
Hilfswerke CH/International	194	13%	5'000	4-5%
Branchenverbände	30	30%	20'000	8%
Übrige Sektoren	73	17%	5'000	3-4%
Kleine Organisationen (Jahresbudget <2 Mio. CHF)	137	12%	3'500	3%
Mittlere Organisationen (Jahresbudget 2-10 Mio. CHF)	97	20%	7'000	4-5%
Grosse Organisationen (Jahresbudget >10 Mio. CHF)	57	19%	11'000	6-7%



## Vergütung der hauptamtlich Geschäftsleitenden

Die Tabelle deutet zwei wesentliche Zusammenhänge an: Erstens hängen die Wahrscheinlichkeit und die Höhe einer leistungsabhängigen Vergütung von der Organisationsgrösse ab. Zweitens unterscheiden sich Branchenverbände deutlich von den Organisationen in den übrigen Sektoren. Wie noch im nächsten Kapitel 4 gezeigt wird, korrespondiert dieser letzte Zusammenhang auch damit, dass die Hälfte der Geschäftsleitenden vor Antritt ihrer Funktion in der Privatwirtschaft tätig waren, wo variable leistungsabhängige Vergütungen weiter verbreitet sind als im Dritten Sektor.

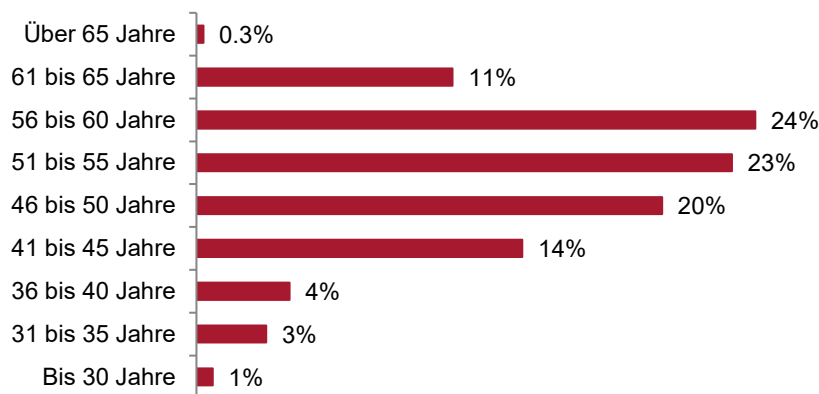
Aus 20 Organisationen, von denen es sich zur Hälfte um Branchenverbände handelt, liegen Angaben vor, auf welcher Grundlage die leistungsabhängige Vergütung festgesetzt wurde. Demnach hat das Organisationsergebnis ein durchschnittliches Gewicht von 60%, die individuelle Leistung 30% und die Leistung im Leitungsteam noch 10%. In 90% dieser Organisationen bilden die Grundlage finanzielle Erfolgskennzahlen, in der Hälfte der Organisationen werden persönliche Zielvereinbarungen praktiziert, und bei einem Drittel wird die leistungsabhängige Vergütung in einem Beurteilungsgespräch.

### 4 Merkmale von Person und Position

Bei der Vergütung der Geschäftsleiterinnen und Geschäftsleiter spielen neben den Organisationsmerkmalen – insbesondere die Grösse und die Branchenzugehörigkeit – auch persönliche Voraussetzungen eine wichtige Rolle. In den Vorgängerstudien liessen sich Vergütungsunterschiede mit Alter und Berufserfahrung, mit der formalen Bildung und dem Geschlecht mehr oder weniger stark erklären.

**Alter und Leitungserfahrung:** Im Mittel (Median) ist oberste Führungskraft im Hauptamt 52 Jahre alt und seit 3-4 Jahren in ihrer Funktion. Jede fünfte Geschäftsleitungsperson ist mindestens acht Jahre in ihrer Funktion und jede zehnte steht bereits seit mehr als 15 Jahren an der Spitze der Organisation. Auffallend sind hier die Sektorunterschiede: In den Hilfswerken beträgt die durchschnittliche Leitungserfahrung rund 4 Jahre, in den Wirtschaftsverbänden hingegen über 12 Jahre.

Abbildung 6: Alter der Geschäftsleitenden



## Vergütung der hauptamtlich Geschäftsleitenden

Der **Frauenanteil** unter den obersten Leitungskräften beträgt in der Gesamtstichprobe 42%. Er ist bei den Branchenverbänden traditionell mit derzeit 13% am geringsten, bei den Arbeitnehmer- und Berufsverbänden mit fast 60% am höchsten. Dazwischen liegen die Hilfswerke sowie Interessenverbände in Politik und Umwelt mit fast 50%. Nach wie vor sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass eine Frau die Geschäftsleitung innehat, mit der Organisationsgrösse: Während in den kleinsten Organisationen mit einem Jahresbudget von unter 1 Mio. CHF 62% Geschäftsleiterinnen vorstehen, sind es bei den Organisationen mit über 10 Mio. CHF nur knapp über 30%.

57% der Geschäftsleitenden verfügen über eine **Hochschulaus- oder -weiterbildung**. Wiederum sind Sektorunterschiede erkennbar: Bei den Hilfswerken geben 87% der befragten Leitungskräfte an, über eine solche Grundlage zu verfügen; bei den 46 Geschäftsleitenden von Wirtschaftsverbänden sind es dagegen nur 68%. Ähnlich sind die Unterschiede zwischen kleineren mit 73% und grössere Organisationen mit über 90% Anteil an Hochschulabsolventen.

Tabelle 9: Personenmerkmale der Geschäftsleitenden nach Sektoren

Sektor	n	Frauenanteil	Alter	In der Position seit ...	Hochschulabschluss
Internationale Hilfswerke	55	38%	Ø 51 J.	Ø 3,5 J.	96%
Hilfswerke Schweiz (Soziales & Gesundheit)	139	49%	Ø 53 J.	Ø 4,4 J.	83%
Bildung, Kultur, Sport, Freizeit & Religion	30	28%	Ø 46 J.	Ø 7,8 J.	75%
Politik & Umwelt	26	50%	Ø 52 J.	Ø 5,8 J.	64%
Arbeitnehmer- und Berufsverbände	17	59%	Ø 51 J.	Ø 13,3 J.	53%
Branchenverbände	30	13%	Ø 50 J.	Ø 12,1 J.	68%

Der **Karriereweg** zur Geschäftsleitungsposition kann einen Einfluss auf die Gehaltshöhe haben. Vor allem zwei Vermutungen werden häufig diskutiert: Erstens wird angenommen, dass Geschäftsleiter und Geschäftsleiterinnen, die von aussen in die Position kamen, tendenziell höhere Einstiegsgehälter aushandeln können als solche, die innerhalb der Organisation zur Spitze aufgestiegen sind. Zweitens kann davon ausgegangen werden, dass Sektorwechsler, die zuvor in der Privatwirtschaft oder in der Öffentlichen Verwaltung tätig waren, tendenziell höhere Gehälter aushandeln als Personen, die zuvor in einer anderen Nonprofit-Organisation tätig waren.

In der Gesamtstichprobe von 292 Geschäftsleiterinnen und Geschäftsleiter sind 19% der Befragten innerhalb der eigenen Organisation aufgestiegen und 37% von einer anderen Nonprofit-Organisation gewechselt. Direkt aus der Privatwirtschaft kamen 25%, aus der Öffentlichen Verwaltung 11% und aus dem Bildungssektor 7%. Unterschiede zwischen

## Vergütung der hauptamtlich Geschäftsleitenden

Männern und Frauen zeigen sich bei zwei Karrierewegen: Frauen sind häufiger intern aufgestiegen, während Männer in grösserer Zahl aus der Privatwirtschaft kamen. Letzteres hat aber auch damit zu tun, dass sie in den Branchenverbänden dominieren. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Verteilung der Karrierewege nach Sektoren. Aufgrund der meist geringen Fallzahlen wurde die Prozentwert stark gerundet.

Tabelle 11: Karrierewege der Geschäftsleitenden nach Sektoren (gerundete Werte)

Sektor	Letzte Anstellung vor der Geschäftsleitung:					
	<i>n</i>	intern	andere NPO	Bildungssektor	Öffentliche Verwaltung	Privatwirtschaft
Internationale Hilfswerke	55	30%	<b>45%</b>	15%	<5%	10%
Hilfswerke Schweiz (Soziales & Gesundheit)	139	20%	35%	5%	15%	25%
Bildung, Kultur, Sport, Freizeit & Religion	30	15%	25%	-	15%	<b>45%</b>
Politik & Umwelt	26	20%	<b>40%</b>	10%	15%	15%
Arbeitnehmer- und Berufsverbände	17	-	<b>50%</b>	10%	20%	20%
Branchenverbände	30	10%	25%	5%	10%	<b>50%</b>

Auffallend ist zum einen, dass interne Aufstiege bei den Hilfswerken häufiger anzutreffen sind als etwa bei den Wirtschaftsverbänden. In den Branchenverbänden sowie den sozio-kulturellen Organisationen (Kultur, Sport etc.) war die Hälfte der Geschäftsleitenden zuvor in der Privatwirtschaft tätig. Karrierewege aus der Öffentlichen Verwaltung führen etwa gleichermassen in sämtliche Bereiche des Dritten Sektors.

Traditionell hoch ist die **Teilzeitquote** unter den Geschäftsleitenden im Dritten Sektor. In der vorliegenden Stichprobe beträgt sie 51%. Dabei ist allerdings die grosse Zahl an kleinen Organisationen zu berücksichtigen, die keine volle Geschäftsleitungsposition tragen können. Ein Fünftel der Geschäftsleiterinnen und -leiter arbeiten in einem Beschäftigungsgrad von 80-95% und ein weiteres Fünftel in einem Grad von 40-75%. Der Beschäftigungsgrad steigt mit der Organisationsgrösse stark an: Während die Teilzeitquote bei den kleineren Organisationen mit zu 2 Mio. CHF Jahresbudget 70% beträgt, sind es bei den grössten Organisationen (über 10 Mio. CHF Jahresbudget) nur ein Viertel der Geschäftsführenden.

## Vergütung der hauptamtlich Geschäftsleitenden

### 5 Erklärungsfaktoren der Vergütung im Zusammenhang

Fast man alle Einflussfaktoren, die in der vorliegenden Studie ermittelt wurden, zusammen, so lassen sich die Vergütungsunterschiede bei den Geschäftsleitern und -leiterinnen zu über 60% erklären (Tabelle 12). Die erste Datenreihe zeigt an, wie sich eine Veränderung des betreffenden Einflussfaktors prozentual auf die Vergütung auswirkt. Daraus wird beispielsweise ersichtlich, dass im Vergleich zweier Organisationen, von denen eine bei sonst gleichen Voraussetzungen doppelt so gross ist, die Geschäftsleitervergütung um schätzungsweise 8% höher ausfällt. In international tätigen Hilfswerken ist sie bei sonst gleichen Voraussetzungen um rund 7% niedriger als in anderen NPO, in Branchenverbänden andererseits um rund 17% höher.

Die zweite Datenreihe erlaubt eine Berechnung der zu erwartenden mittleren Vergütung in absoluten Zahlen. Diese Spalte lässt sich als Lohnrechner nutzen: Für eine konkrete Geschäftsleitungsposition lässt sich das sektorübliche Gehalt schätzen.

Tabelle 12: Erklärungsfaktoren der Vergütung im Zusammenhang (N=278)

	Grundvergütung relativ	Grund- vergütung in CHF
Konstante für die Regressionsgleichung		- 152'000
<b>Organisationsgrösse</b> Gesamteinnahmen logarithmiert auf Basis 2 Bsp.: $2^{19} = 0,52$ Mio., $2^{20} = 1,05$ Mio., $2^{21} = 2,1$ Mio. Zunahme um 1 entspricht Verdopplung der Einnahmen	+ 8%	+ 11'100
<b>Sektorspezifika</b> (jeweils ja = 1) - Internationales Hilfswerk - Hilfswerk Schweiz (Soziales & Gesundheit) - Bildung, Kultur, Sport, Freizeit & Religion - Politik & Umwelt - Arbeitnehmer- und Berufsverbände - Branchenverbände	- 7%     + 17%	- 9'500 - 3'000 0 0 - 2'000 + 22'000
<b>Positionsmerkmale:</b> - Vergütungspolitik konkurrenzorientiert (von 0 = unwichtig bis 5 = ausschlaggebend) - Stellenbesetzung intern (ja = 1)	+ 4%  - 7%	+ 5'000  - 8'500
<b>Personenmerkmale:</b> - Geschlecht (Mann = 0; Frau = 1) - Alter in Jahren - Positionserfahrung in Jahren - Zuvor in einem Privatunternehmen (ja = 1)	- 5% + 0,5% + 0,5% + 5%	- 5'500 + 700 + 1'000 + 8'000
<i>Erklärungskraft des Modells (R<sup>2</sup>)</i>	61 %	61 %

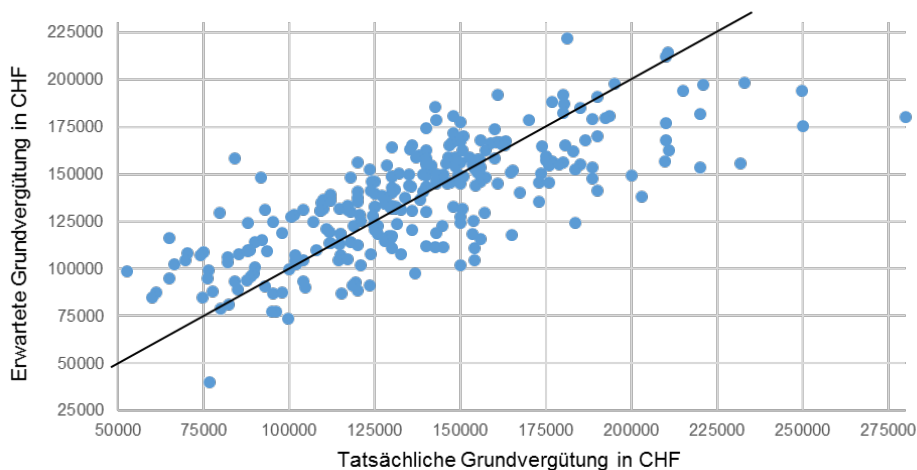
## Vergütung der hauptamtlich Geschäftsleitenden

Für die Schätzung der Vergütung multipliziert man für jeden Einflussfaktor den jeweiligen Wert mit dem Koeffizienten in der letzten Spalte und summiert alle Faktoren. Der Ausgangswert für die Aufsummierung ist die Konstante von -130'000.

Diese Berechnung sei am **Beispiel** eines 45-jährigen Geschäftsleiter eines International tätigen Hilfswerks mit jährlichen Gesamteinnahmen von 10 Mio. CHF gezeigt: Ausgehend von der Konstante (-152'000), die durch den Sektor (-9'500) noch sinkt, erhöht sich die Vergütung aufgrund der Organisationsgrösse (10 Mio. entspricht  $2^{23,3}$ ; also werden 11'100 mit 23,3 multipliziert = gerundet 258'500) auf nun 97'000 als Zwischenergebnis. Wurde die Stelle intern besetzt (-8'500), und orientiert sich die Organisation in ihrer Vergütungspolitik eher wenig an anderen Organisationen (Wert 1 \* 5'000), beträgt das ergänzte Zwischenergebnis nun 93'500. Wenn der Geschäftsleiter seine Position seit 5 Jahren innehat, kommen aufgrund von Alter (45 Jahre \* 700 = 31'500) und Positionserfahrung (5 Jahre \* 1'000 = 5'000) noch 36'500 dazu. Am Ende errechnet sich also eine derzeit zu erwartende jährliche Grundvergütung von 129'000 CHF.

Es muss betont werden, dass das Berechnungsmodell mit einem Bestimmtheitsmass von 61% zwar eine recht gute Erklärungskraft hat, aber aufgrund der fehlenden 39% immer noch mit Unsicherheiten behaftet ist. Diese resultieren daraus, dass die Vergütungen nicht zentralstaatlich festgelegt sind, sondern das Ergebnis unzähliger Einzelverhandlungen sind. Abbildung 7 illustriert die Aussagekraft anhand eines Punktediagramms. In der Horizontale sind die tatsächlichen Vergütungen in der vorliegenden Stichprobe abgetragen, in der Vertikale die erwarteten Vergütungen gemäss des Berechnungsmodells. Man erkennt daraus, dass mit dem Modell die Vergütungen im mittleren Bereich sehr gut abgebildet werden. Im oberen Bereich über 200'000 werden sie allerdings unterschätzt, im unteren Bereich unter 90'000 hingegen überschätzt. Das ist bei der individuellen Anwendung miteinzubeziehen.

Abbildung 7: Punktelwolke des Regressionsmodells für die Vergütungshöhe



## **Vergütung der hauptamtlich Geschäftsleitenden**

Die Modelle zeigen ganz überwiegend die erwarteten Zusammenhänge, die Bedeutung der einzelnen Faktoren schwankt aber beträchtlich. Allein die Organisationsgrösse trägt zwei Drittel der gesamten Erklärungskraft (39%). Nimmt man die Sektorunterschiede dazu, so werden 49% erreicht. Alter, Karriereweg und Positionserfahrung erklären weitere 9% der Vergütungsunterschiede. Die Vergütungspolitik und das Geschlecht stehen schliesslich für jeweils 1-2%. Die Unterschiede zwischen den Vergütungen der Männer und Frauen in der Stichprobe sind in der grössten Teilgruppe, den Internationalen und Schweizer Hilfswerken kleiner, und statistisch nicht signifikant. In den anderen Teilsektoren scheinen sie aber, wie schon in den Vorgängerstudien der letzten Jahrzehnte, noch eine messbare Rolle.

Schliesslich ist noch festzuhalten, dass eine weitere Variable, die in den Vorgängerstudien noch eine Rolle spielte, inzwischen nicht mehr bedeutsam für die Erklärung von Vergütungsunterschieden in der Geschäftsleitung ist: Die formale Ausbildung und dabei besonders die Frage, ob die Person über einen Hochschulabschluss verfügt oder nicht, liefert keine Erklärung mehr. Das mag damit zusammenhängen, dass die Akademikerquote insbesondere durch das wachsende Angebot in der Hochschulweiterbildung an Universitäten und Fachhochschulen kontinuierlich zugenommen hat. Nicht untersucht wurde dabei allerdings, ob solche formalen Bildungsvoraussetzungen nicht häufig überhaupt die Voraussetzung dafür sind, in eine Geschäftsleitungsposition zu gelangen.

## **Vergütung der hauptamtlich Geschäftsleitenden**

### **Verwendete statistische Verfahren und Kennzahlen**

Die Auswertung der Gehaltsdaten erfolgt mittels deskriptiver Statistik. Dabei werden absolute und relative Häufigkeiten berechnet. In den Tabellen werden meistens nur die Prozentwerte dargestellt. Diese beziehen sich immer auf die neben dem Symbol n ausgewiesenen Anzahl der gültigen Fälle. Die Lohnstrukturen werden vor allem mittels arithmetischem Mittel, Median und Quartilen analysiert.

#### **Arithmetisches Mittel**

Das arithmetische Mittel wird in der Alltagssprache auch Durchschnitt genannt und ist ein Mittelwert. Er errechnet sich aus der Summe der Werte dividiert durch ihre Anzahl.

#### **Median**

Der Median ist derjenige Wert, der eine nach Grösse geordnete Zahlenreihe in zwei gleich grosse Hälften teilt: 50% der Werte sind kleiner oder gleich und 50% dementsprechend grösser oder gleich als der Median. Der Median vermittelt oft ein repräsentativeres Bild einer Verteilung als das arithmetische Mittel, denn er wird nicht durch Extremwerte verzerrt.

#### **Quartil**

Während der Median eine geordnete Gesamtheit hinsichtlich eines zu analysierenden Merkmals in zwei Hälften teilt, teilen drei Quartile die Gesamtheit in vier gleich grosse Teile. Bei einer der Grösse nach sortierten Datenreihe liegen beim 1. oder „unteren“ Quartil 25% der Werte unterhalb und 75% oberhalb dieses Wertes. Das 2. Quartil entspricht dem Median. Das 3. oder „obere“ Quartil ist derjenige Wert, bei dem 75% der Werte unterhalb und 25% oberhalb dieses Wertes liegen. Das Intervall zwischen dem oberen und unteren Quartil steht demnach für die 50% mittleren Werte in einer Verteilung und wird auch als Quartilsabstand bezeichnet.

#### **Mehrfachantworten**

Bei der Auswertung von Mehrfachantworten wurden die Prozentwerte auf die Anzahl Fälle bezogen. Die Anzahl der Antworten eines Feldes werden in Relation zur Anzahl der in der Spalte bzw. Zeile eingegangenen Fälle gesetzt. Da eine Organisation oder Person mehrere Antwortmöglichkeiten hat, können die einzelnen relativen Häufigkeiten in der Summe mehr als 100% betragen.

#### **Multivariate Regressionsanalyse**

Bei einer multivariaten Regressionsanalyse wird der statistische Zusammenhang zwischen mehreren unabhängigen Variablen (z.B. Einflussfaktoren) auf eine abhängige Variable (z.B. Vergütungshöhe) ermittelt. In den hier verwendeten Analysen wird von einem

## **Vergütung der hauptamtlich Geschäftsleitenden**

linearen Zusammenhang ausgegangen: Wenn sich die unabhängige Variable um einen bestimmten Wert erhöht, dann erhöht oder senkt sich auch der Wert der abhängigen Variable – und zwar in gleicher Weise auf demselben Niveau. In den Fällen, in denen man keinen linearen Zusammenhang erwarten kann (z.B. beim Einfluss der Gesamteinnahmen), werden die Variablen durch Logarithmieren oder ein anderes mathematisches Verfahren erst so transformiert, dass ein linearer Zusammenhang plausibel wird.

Zur Erklärung der Vergütungs- bzw. Vergütungshöhe wurde eine multivariate lineare Regressionsanalyse durchgeführt. Zur Erklärung, unter welchen Voraussetzungen überhaupt eine Vergütung erfolgt, wurde eine logistische Regressionsanalyse vorgenommen, weil die abhängige Variable nur die Werte „nein“ oder „ja“ annehmen kann.

Ergebnis einer Regressionsanalyse sind Koeffizienten, die Auskunft darüber geben, ob ein positiver oder negativer Zusammenhang einer einzelnen unabhängigen Variable auf die abhängige Variable (unter Berücksichtigung der Zusammenhänge zwischen den übrigen unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable) besteht. Ausserdem wird ermittelt, ob diese Zusammenhänge stark genug sind, so dass man mit ausreichender Sicherheit von einem mehr als zufälligen Ergebnis ausgehen kann (vgl. Signifikanz). Schliesslich wird ersichtlich, wie hoch die durch das Analysemodell erreichte Erklärungskraft (vgl. Erklärte Varianz) ist.

### **Erklärte Varianz**

Die erklärte Varianz ist ein Mass dafür, wie gut ein statistisches Modell (z.B. ein Regressionsmodell) Zusammenhänge auf Grundlage der vorhandenen Daten abbildet. Die erklärte Varianz lässt sich als Prozentwert zwischen 0 und 100 darstellen. Wenn in den hier durchgeführten Analysen eine Erklärung zwischen 50 und 70% erreicht werden kann, ist das in der empirischen Sozialforschung ein hoher Wert. Die Erklärungskraft einzelner Einflussfaktoren innerhalb des Gesamtmodells kann aber sehr unterschiedlich sein.

### **Signifikanz**

Wenn ein Ergebnis oder ein Zusammenhang in dieser Untersuchung als signifikant bezeichnet wird, bedeutet das, dass es mit einer Wahrscheinlichkeit von mindestens 90% nicht zufällig zustande gekommen ist. Man spricht dabei auch von einer verbleibenden Irrtumswahrscheinlichkeit von 10%.





