

The background of the entire page is a warm, golden-brown color. It features a large, stylized illustration of a hand holding a pen, positioned as if about to write. The hand and pen are rendered with a fine, repeating geometric pattern. Overlaid on this are various technical and mathematical symbols, including a large cross in the top left, a coordinate system with 'x' and 'y' axes, and several circles and lines. The overall aesthetic is that of a technical or scientific drawing.

# Honorierungsstudie für Schweizer Förderstiftungen

Wie Stiftungsratsmitglieder honoriert und  
Mitarbeitende entlohnt werden

Im Auftrag von:

**SwissFoundations**

# Honorierungsstudie für Schweizer Förderstiftungen 2023

Wie Stiftungsratsmitglieder honoriert und Mitarbeitende entlohnt werden

Diese Studie wurde von SwissFoundations initiiert und vom Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel in Zusammenarbeit mit Rochester-Bern Executive Programs der Universität Bern durchgeführt.



Das Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel ist ein interdisziplinäres Institut für Forschung und Weiterbildung spezialisiert auf den Nonprofit-Sektor. Es wurde 2008 auf Initiative von der SwissFoundations gegründet und ist ein universitärer Think Tank zum vielfältigen Themenbereich Philanthropie. Das CEPS will mit seinen Aktivitäten die wissenschaftliche Grundlage und das Wissen über Philanthropie verbessern und die praktische Arbeit im Bereich der Philanthropie stärken.



Rochester-Bern  
Executive Programs

Rochester-Bern Executive Programs ist eine der führenden Business Schools in der Schweiz und organisiert ein breites Angebot an Weiterbildungen für Führungskräfte und Verwaltungsrät:innen. Sie arbeitet eng mit Dozierenden der besten Universitäten der Welt zusammen, um qualitativ hochstehendes akademisches und praktisches Wissen zu vermitteln und ihre Absolventen dabei zu unterstützen, ihre persönlichen und beruflichen Ziele zu erreichen.

Autoren:

Prof. Dr. Georg von Schnurbein  
Dr. Alice Hengevoss  
Dr. Dominik Meier

Center for Philanthropy Studies  
Universität Basel  
Steinengraben 22  
CH-4051 Basel

Prof. Dr. Philip Valta

Rochester-Bern Executive Programs  
und Institut für Finanzmanagement  
Universität Bern  
Hochschulstrasse 4  
CH-3012 Bern

# Management Summary

- Die Studie bietet einen Überblick zur Honorierung und Entlohnung in gemeinnützigen Förderstiftungen in der Schweiz. Insgesamt haben 250 Stiftungsratsmitglieder, 209 Geschäftsführende, 85 Projektverantwortliche und 50 für administrative Arbeiten angestellte Mitarbeitende an der Umfrage teilgenommen.
- Die Ergebnisse der Studie machen deutlich, dass Entschädigungen von Stiftungsratsmitgliedern durchaus üblich sind, jedoch auf sehr niedrigem Niveau, verglichen mit Entschädigung in Verwaltungsräten von privatwirtschaftlichen oder öffentlichen Unternehmen gleicher Grösse.

## Honorierung des Stiftungsrats

- In rund drei Viertel der Stiftungen, die eine Honorierung auszahlen, gibt es ein Entschädigungsreglement.
- 46 % der Stiftungen, die eine Honorierung auszahlen, veröffentlichen die Höhe gegenüber der Stiftungsaufsicht und 27 % kommunizieren sie öffentlich im Jahresbericht. 39 % veröffentlichen die Höhe der Honorierung nicht.
- 46 % der Stiftungen zahlen ein Honorar, die anderen 53 % können sich aufgrund der Grösse keine Honorierung leisten oder eine Honorierung ist gemäss Stiftungsurkunde nicht zulässig.
- Die Honorierung des Stiftungsrats fällt insgesamt sehr gemässigt aus, der Median liegt bei einer Jahrespauschale von CHF 3'000, Jahrespauschalen von mehr als CHF 10'000 sind sehr selten.
- Die wichtigsten Kriterien für die Höhe der Jahrespauschale sind Stiftungscharakteristika wie Vermögen und Ausschüttungsvolumen. Ebenso einen Erklärungsanteil leisten aufwandsbezogene Kriterien wie Anzahl Sitzungen oder Stunden für die Vor- und Nachbereitung. Keinen Einfluss haben die persönlichen Merkmale der Stiftungsratsmitglieder.

## Entlohnung von Geschäftsführung und Mitarbeitenden

- Die Entlohnung der Geschäftsführenden ist abhängig von den persönlichen Fähigkeiten und dem Stellenbeschrieb, dafür kaum von den Stiftungscharakteristika.
- Im Schnitt verdient eine Person in der Geschäftsführung CHF 158'000 in einem 100%-Pensum, jedoch bestehen Unterschiede nach Tätigkeitsbereichen. Eine Person im Projektmanagement verdient durchschnittlich CHF 110'000 in einem 100%-Pensum.
- 50 % der Gehälter von Geschäftsführungsmitgliedern liegen zwischen CHF 120'000 und CHF 180'000, bei Projektmitarbeitenden liegen die mittleren 50 % zwischen CHF 89'400 und CHF 123'300.
- Die Entlohnung der Projektverantwortlichen ist massgeblich abhängig von den persönlichen Fähigkeiten und dem Stellenbeschrieb.

# Inhalt

- 1 Management Summary
- 3 Vorwort

## 1. Einführung

- 5 Warum eine Honorierungs- und Lohnstudie für Förderstiftungen in der Schweiz?
- 8 Wer hat an der Studie teilgenommen?

## 2. Honorierung von Stiftungsratsmitgliedern

- 18 Honorierungspolitik
- 18 Entschädigungsreglement und Berichterstattung
- 19 Honorierung des Stiftungsrats
- 21 Sitzungsgeld
- 22 Spesenpauschale
- 22 Mandate
- 23 Jahrespauschalen
- 23 Persönliche Einschätzung

## 3. Lohnbarometer für Geschäftsführende

- 27 Geschäftsführende von Stiftungen
- 28 Aufgabenbereiche
- 28 Lohnbarometer
- 32 Persönliche Einschätzung

## 4. Projektverantwortliche & administratives Personal

- 36 Administratives Personal
- 33 Projektverantwortliche
- 36 Administratives Personal

## Literaturverzeichnis

- Lichtsteiner, H. & Lutz, V. (2008). Honorierung von Stiftungsräten, VMI-Forschungsreihe, Bd. 4, Fribourg: VMI.
- Müller, K., & Zöbeli, D. (2012). Die Honorierung der obersten Leitungsorgane von Nonprofit-Organisationen, CEPS Forschung und Praxis, Bd. 5, Basel: CEPS.
- Sprecher, Th., Egger, Ph., & von Schnurbein, G. (2021). Swiss Foundation Code. Zürich: Stämpfli.
- von Orelli, L., Jakob, J., Jakob, D., & von Schnurbein, G. (2023). Der Schweizer Stiftungsreport 2023. CEPS Forschung und Praxis, 30.
- von Schnurbein, G., & Schweighauser, D. (2021). Auswirkungen der Aktienrechtsrevision auf Vereine und Stiftungen. In: ExpertFokus, Nr. 3, S. 316 – 319.

## Vorwort

Die Honorierung im Kontext von gemeinnützigen Stiftungen ist ein sehr aktuelles Thema. Mit seiner Entscheidung, das Erfordernis der Ehrenamtlichkeit als Voraussetzung für die Steuerbefreiung aufzugeben, hat der Kanton Zürich im Februar einen Paradigmenwechsel vollzogen.

Wie die Vereinsarbeit wird die Mitwirkung in Stiftungsräten in der Schweiz bisher geprägt durch ehrenamtliche Freiwilligenarbeit. Kein Wunder, verfügen doch ca. 80 % der rund 14'000 gemeinnützigen Stiftungen über ein Vermögen von weniger als CHF 5'000'000. Viel Budget für Honorare bleibt da nicht.

Es gibt aber auch eine wachsende Zahl an professionell geführten Stiftungen mit eigenen Geschäftsstellen, worunter sich einige ganz Grosse mit einem Stiftungsvermögen von mehreren hundert Millionen oder gar Milliarden befinden. Diese besitzen Unternehmen oder grosse Immobilienbestände und schütten achtstellige Beträge an meist bedeutende Schweizer Institutionen wie Universitäten, Kunsthäuser oder Sozialeinrichtungen aus. Hier ist Expertise gefragt, die im freien Markt Geld kostet. Die Auswahl an potenziellen Stiftungsrätinnen und -räten ist begrenzt. Es ist nicht weiter erstaunlich, dass für eine professionelle und kompetente Stiftungsführung eine angemessene Honorierung wie in vergleichbar arbeitenden privaten und staatlichen Institutionen gefragt ist.

Zugleich haben auch Schweizer Stiftungen Nachwuchssorgen. In den nächsten Jahren muss ein bedeutender Teil der rund 70'000 Stiftungsratsmandate neu besetzt werden. Es ist daher ein weitherum anerkanntes Ziel, diese Gremien zu verjüngen. Um beruflich wie familiär eingespannte jüngere Generationen zur Übernahme solcher Mandate zu bewegen, reicht heute aber der «gute Zweck» lange nicht mehr aus.

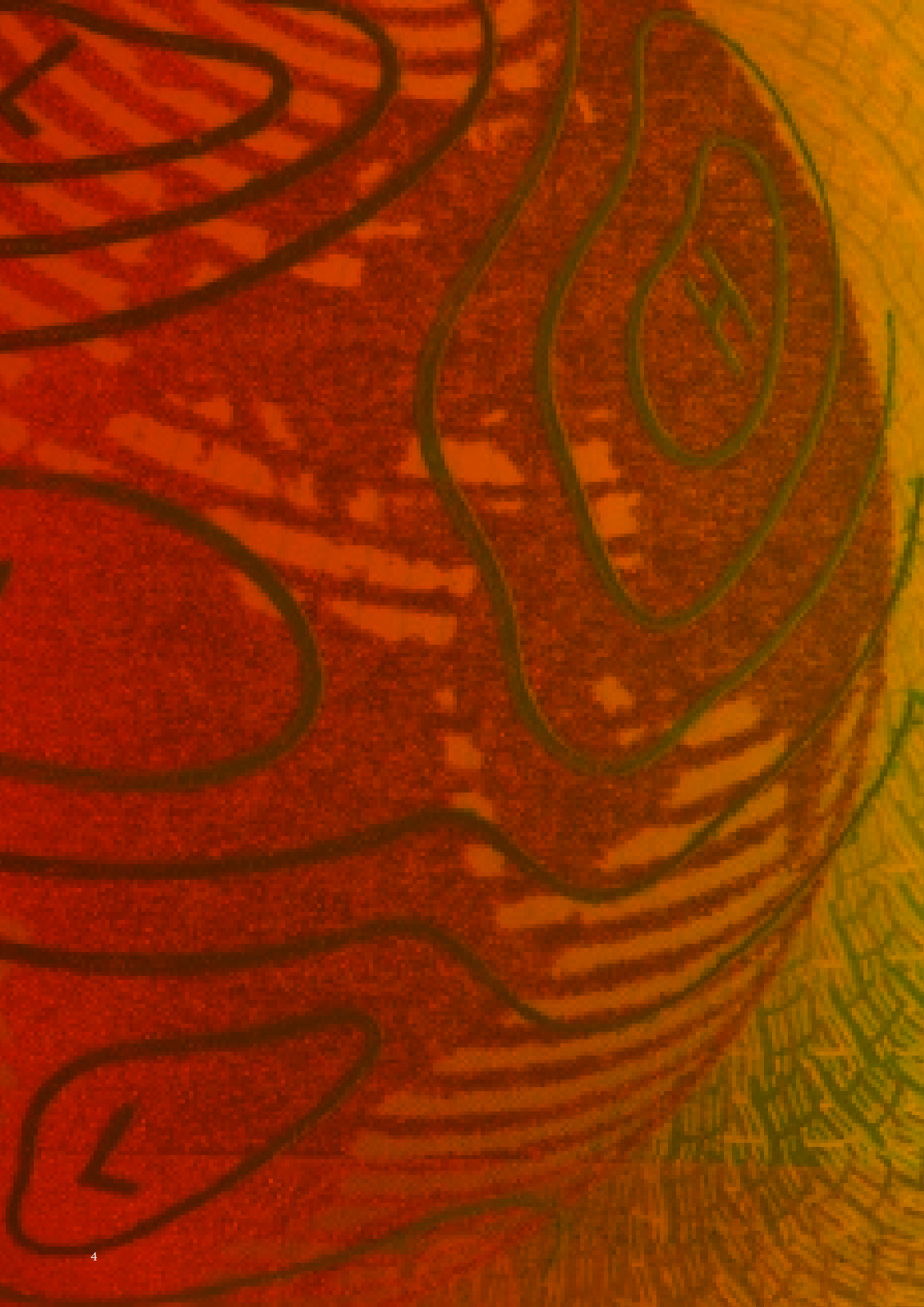
Schliesslich nimmt die Verantwortung von Stiftungsratsmitgliedern in den letzten Jahren dramatisch zu. Die Finanzmarktregulierung, insbesondere in der Bekämpfung von Geldwäscherei und Steuerhinterziehung, wird immer dichter. Aber auch der Daten- und Urheberschutz fordert immer mehr juristische Kenntnisse, Sensibilität für kritische Themen und professionelles Handling. Hinzu kommt die persönliche und unbeschränkte Haftung, die keine Rücksicht auf einen guten Willen oder Freiwilligenarbeit nimmt.

Trotz all dieser Fakten gab und gibt es in der Schweiz immer noch die namentlich bei Steuerbehörden weit verbreitete Ansicht, dass ein Stiftungsratsmandat ehrenamtlich ausgeübt werden soll und jegliche Entschädigung – zuweilen bis hin zum Spesenersatz – verpönt sind.

Nun hat der Kanton Zürich die Spielregeln geändert. Viele Kantone werden sich nun fragen, ob sie nicht auch eine angemessene Honorierung erlauben müssten. Zudem müssen seit diesem Jahr auch Stiftungen die Entschädigung ihrer Leitungsorgane im Jahresabschluss ausweisen. Um einen zusätzlichen Beitrag zur Transparenz zu leisten, wurde diese Studie lanciert. Denn die Frage, was denn nun als «angemessen» gilt, wird immer breiter diskutiert werden. Die Studie soll aufzeigen, was in einem gewissen Kontext «branchenüblich» ist und Betroffenen praxisbasierte Orientierung bieten. Zum einen sind hier Stiftungen gemeint, die die Entschädigung ihrer Stiftungsrätinnen und Stiftungsräte überprüfen möchten. Zum anderen meinen wir aber auch die Behörden wie Stiftungsaufsichten und Steuerbehörden, die in der Beurteilung der Angemessenheit von Entschädigungen diese Praxishinweise beziehen können.

Es ist von nicht zu unterschätzender Bedeutung, dass der grösste Stiftungskanton Zürich seine Praxis hin zu einer zukunftsfähigen Honorierung geändert hat. Es ist aber dringend notwendig, dass jetzt alle die veraltete Erwartung eines Frondienstes in gemeinnützigen Stiftungen in die Mottenkiste verbannen. Denn wie die Studie auch zeigt: die Entschädigungen sind moderat. Im Stiftungswesen steckt also immer noch viel Ehrenamtlichkeit drin.

**Dr. Lukas von Orelli**, Vorstandsmitglied SwissFoundations



# 1. Einführung

## Warum eine Honorierungs- und Lohnstudie für Förderstiftungen in der Schweiz?

Gemeinnützige Förderstiftungen sind zentrale Institutionen der privaten Philanthropie. Ausgestattet mit einem Stiftungsvermögen sind sie nicht auf Spenden oder Unterstützung von Dritten angewiesen, um ihren gemeinnützigen Zweck zu erfüllen. Dieses Privileg der finanziellen Unabhängigkeit unterscheidet Förderstiftungen von anderen Non-profit-Organisationen. Gleichzeitig besteht damit auch die besondere Verpflichtung, dieses Stiftungsvermögen bestmöglich für die Gesellschaft einzusetzen. Damit beauftragt ist der Stiftungsrat, der sowohl die Vermögensanlage des Kapitals, wie auch die Verwendung des erwirtschafteten Ertrags verantwortet. Als einziges vom Gesetz vorgeschriebenes Gremium ist der Stiftungsrat für alle Entscheidungen und Aktivitäten der Stiftung verantwortlich. Es gibt kein anderes Gremium in anderen Rechtsformen, das eine ähnlich hohe Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit genießt.

Dieser besonderen Stellung stehen aufgrund der Gemeinnützigkeit der Stiftung einige Beschränkungen gegenüber:

- Der Stiftungsrat ist an die Vorgaben und Inhalte der Stiftungsurkunde gebunden. Innerhalb dieses Rahmens kann er frei entscheiden.
- Da die Stiftung keine weiteren Organe (z.B. Mitglieder- oder Aktionärsversammlung) kennt, obliegt die Kontrolle der staatlichen Aufsicht, die die Verfolgung des gemeinnützigen Zwecks sowie die Einhaltung der Vorgaben der Stiftungsurkunde überprüft.
- Im Vergleich zum Vereinsvorstand kann dem Stiftungsrat keine Decharge erteilt werden (da es kein entsprechend befugtes Gremium gibt), weshalb die Haftungsregeln analog zur Aktiengesellschaft gelten.
- Aufgrund der Gemeinnützigkeit profitiert die Stiftung von einer Befreiung von den meisten Steuern, woraus die Steuerbehörden besondere Auflagen der Mittelverwendung ableiten. Eine dieser Auflagen betrifft die Entschädigung des Stiftungsrats.

Über den letzten Punkt wird seit vielen Jahren eine engagierte Debatte geführt. Im Gesetz findet sich keine Regelung zur Entschädigung der Stiftungsratsmitglieder, weshalb sich in der Praxis eine sehr unterschiedliche Handhabung durch die Steuerbehörden entwickelt hat. Je nach Kanton kann die Einschätzung ob und in welcher Höhe eine Entschädigung zulässig ist, sehr unterschiedlich ausfallen. Die Konferenz der Kantonalen Steuerverwaltungen hat 2008 die sogenannte Opfertheorie bestätigt, wonach als Ausgleich für die Steuerbefreiung ein Opfer erbracht werden muss. Differenzierter fallen andere Bewertungen aus, so hält der Bundesrat 2013 eine massvolle Entschädigung für gerechtfertigt, wenn es die Stiftungsratsstätigkeit erfordert. Im Swiss Foundation Code wurde seit der ersten Ausgabe 2005 betont, dass ein Festhalten an der Ehrenamtlichkeit schädlich ist, wenn dadurch die Professionalität der Stiftung leidet.<sup>1</sup> Durch die aktuelle Revision des Obligationenrechts und den entsprechenden Anpassungen im Stiftungsrecht hat die Frage der Entschädigung der Stiftungsratsmitglieder nochmals an Relevanz gewonnen: Ab dem 1. Januar 2022 müssen analog zu Aktiengesellschaften die Honorare an Mitglieder der obersten Leitungsorgane in Stiftungen im Anhang der Jahresrechnung offengelegt werden.<sup>2</sup> Manche Kantone, wie beispielsweise Basel-Stadt, haben angemessene Honorierungen schon länger als sinnvoll angesehen und daraus keinen Nachteil für die Gemeinnützigkeit gesehen. Nach der Entscheidung der Züricher Steuerverwaltung im Februar 2024, zukünftig angemessene Honorierungen trotz Gemeinnützigkeit zuzulassen, ist zu erwarten, dass auch andere Kantone hier nachziehen werden.

1: Sprecher et al. (2021).  
2: Schweighauser/ von Schnurbein (2021).

## Wie die Daten zu lesen sind

Für das Verständnis der Studie sind folgende Begriffe und Werte von Bedeutung:

### MITTELWERT/ DURCHSCHNITTSWERT

Damit wird der Wert angegeben, der sich aus der Summe aller Einzelwerte geteilt durch die Anzahl der Antworten ergibt. Extremwerte können den Mittelwert verzerren und damit einen falschen Eindruck über den «typischen» Wert geben.

### MEDIAN

Dieser Wert teilt die Antworten in genau zwei Hälften, d.h. 50% der Antworten liegen unter dem Wert, 50% darüber. Ist der Median deutlich niedriger/ höher als der Mittelwert, lässt sich auf viele hohe/ niedrige Extremwerte schließen.

### 50%-INTERVALL

Das Intervall zeigt auf, zwischen welchen Werten die mittleren 50% der Antworten liegen. Ein weiteres Viertel der Antworten liegt unter dem niedrigeren Wert und das letzte Viertel der Antworten über dem höheren Wert. Für Einschätzungen zu Entschädigungen und Gehältern sind solche Bandbreiten hilfreicher als einzelne Werte.

### VARIANZ

Die Varianz ist ein Streuungsmaß, welches die Verteilung von Werten um den Mittelwert kennzeichnet. Berechnet wird die Varianz, indem die Summe der quadrierten Abweichungen aller Messwerte vom Mittelwert durch die Anzahl der Messwerte dividiert wird. Je besser die Varianz durch Einflussfaktoren erklärt werden kann, desto mehr können diese Einflussfaktoren das Ergebnis beeinflussen.



Abgesehen vom Hörensagen besteht für Stifterpersonen, Stiftungsratsmitglieder und andere Interessierte jedoch keine Möglichkeit, eine Übersicht zu den Gepflogenheiten zu gewinnen. Bestehende Studien zu diesem Thema sind älteren Datums und haben an Aussagekraft verloren.<sup>3</sup>

Damit erklärt sich bereits die Zielsetzung dieser Studie, die das Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel in Zusammenarbeit mit Rochester-Bern Executive Programs der Universität Bern im Auftrag von SwissFoundations erstellt hat. Die Umfrage soll Vertreter:innen von Stiftungen und Behörden als Orientierungshilfe dienen, um Fragen zur Entschädigung von Förderstiftungen zu klären. Gleichzeitig dient sie als Grundlage für eine differenzierte Debatte zur Entschädigung von Stiftungsratsmitgliedern, die über anekdotisches Wissen zu einzelnen Entschädigungsmodalitäten hinausgeht. Schliesslich wurde die Umfrage ebenso dafür genutzt, um die Gehälter von Mitarbeitenden in Stiftungen auf verschiedenen Ebenen zu erheben und auch hierfür eine Orientierungshilfe zu schaffen.

In den nachfolgenden Ergebnissen wird es nicht nur um die Existenz und Höhe der Entschädigungen und Gehälter in Förderstiftungen gehen, sondern es sollen auch Einflussfaktoren herausgearbeitet werden. Denn für die Praxis sind die Kriterien für eine sinnvolle Einschätzung wesentlich wichtiger als nur ein Durchschnittswert.

Im Namen der Autor:innen und SwissFoundations sei allen Teilnehmenden an dieser Umfrage herzlich gedankt, dass sie sich die Zeit genommen haben, um den durchaus umfangreichen Fragebogen auszufüllen. Ohne diese Bereitschaft wäre die Studie nicht möglich gewesen!

<sup>3</sup>: Lichtsteiner et al. (2010);  
Müller/Zöbeli (2012).

## Wer hat an der Studie teilgenommen?

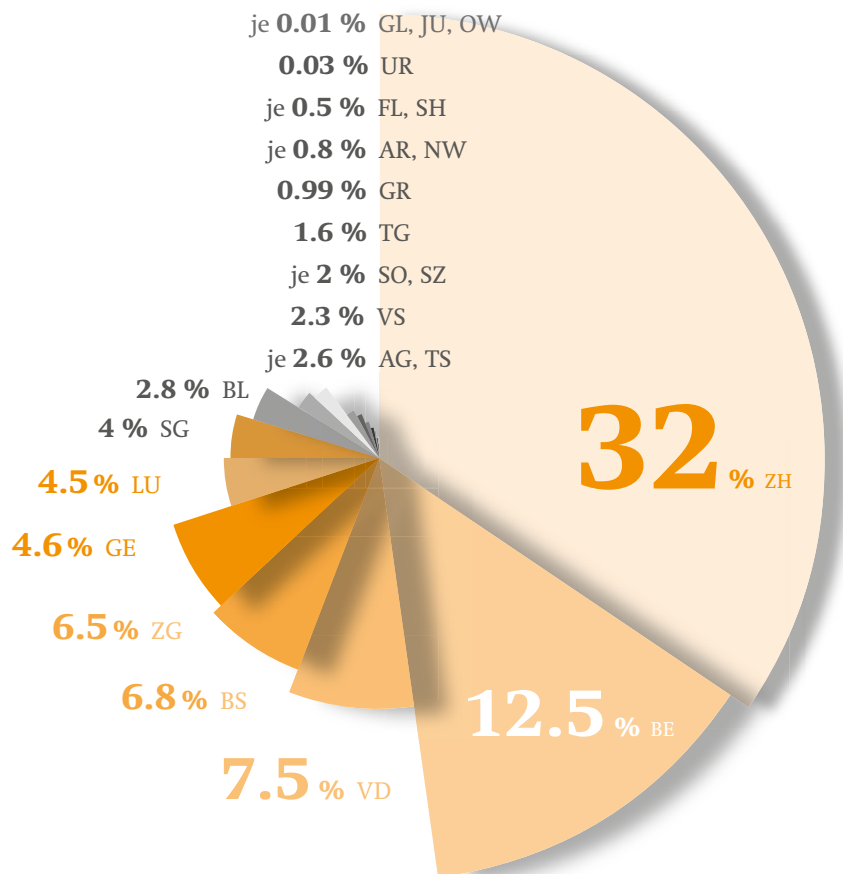


ABBILDUNG 1: KANTONALE VERTEILUNG DER STIFTUNGEN

Die Studie basiert auf einer Online-Umfrage, die im Frühjahr 2023 durchgeführt wurde. Die Umfrage wurde an 6'154 Stiftungsvertretende aus insgesamt 1990 Förderstiftungen in der Schweiz verschickt. Die Ergebnisse basieren auf den Antworten von 250 Stiftungsratsmitgliedern, 209 Geschäftsführenden, 85 Projektverantwortlichen und 50 für administrative Arbeiten angestellten Mitarbeitenden.

Damit haben 594 Personen aus 582 Förderstiftungen an der Umfrage teilgenommen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von rund 10%. Im Folgenden werden die Charakteristika der beteiligten Stiftungen zusammengefasst. Ein genaueres Profil für die verschiedenen Positionen wird in den entsprechenden Kapiteln präsentiert.

Die beteiligten Stiftungen sind im Durchschnitt 34 Jahre alt (Median = 23 Jahre). Es haben sich Stiftungen aus 21 Kantonen und aus Liechtenstein an der Umfrage beteiligt (Abb. 1). Die Mehrheit der Antworten stammt aus Zürich (32%), Bern (12.5%), und Waadt (7.5%).

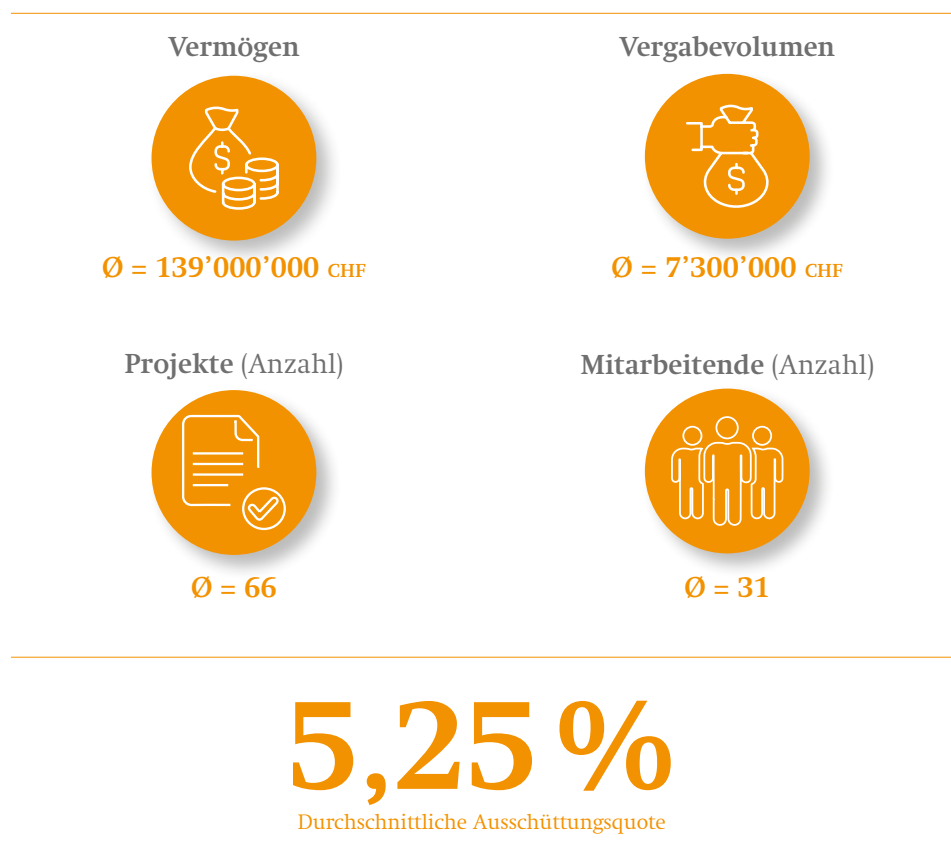
Diese Stiftungen fördern auf lokaler (Bezirk, Gemeinde; 13%), kantonaler (24%), nationaler (35%) und internationaler Ebene (28%). Ihre Förderstrategien reichen von direkter Mittelvergabe (55%), über die Trägerschaft einer Institution (z.B. Museum oder Pflegeheim; 13%), hin zu systemischer Förderung (6%). Die Grösse der Stiftungen gemessen am Vermögen, Vergabevolumen und an der Anzahl Mitarbeitenden und geförderter Projekte wird in Tabelle 1 zusammengefasst. Das kumulierte Vermögen der an der Umfrage beteiligten Stiftungen entspricht rund CHF 64 Milliarden. Dies entspricht 46% des 2023 schweizweit erfassten Stiftungsvermögens.<sup>4</sup>

Am grossen Unterschied zwischen dem Mittelwert (CHF 139 Mio.) und dem Median (CHF 5 Mio.) wird deutlich, dass die Mehrzahl der Stiftungen eher klein ist, jedoch einige wenige sehr gross sind. Dies deckt sich mit den Verteilungen in früheren Studien.

Gleiches gilt dementsprechend für das Vergabevolumen und die Anzahl der geförderten Projekte pro Jahr. Stellt man die Mittelwerte von Vermögen und Vergabevolumen ins Verhältnis ergibt sich eine durchschnittliche Ausschüttungsquote von 5,25%.

Dieser erfreulich hohe Wert lässt sich wohl auch damit erklären, dass in den vergangenen Jahren die Idee der Verbrauchsstiftung an Bedeutung gewonnen hat, weshalb einzelne Stiftungen mehr ausschütten, als sie durch die Erträge des Stiftungskapitals einnehmen.

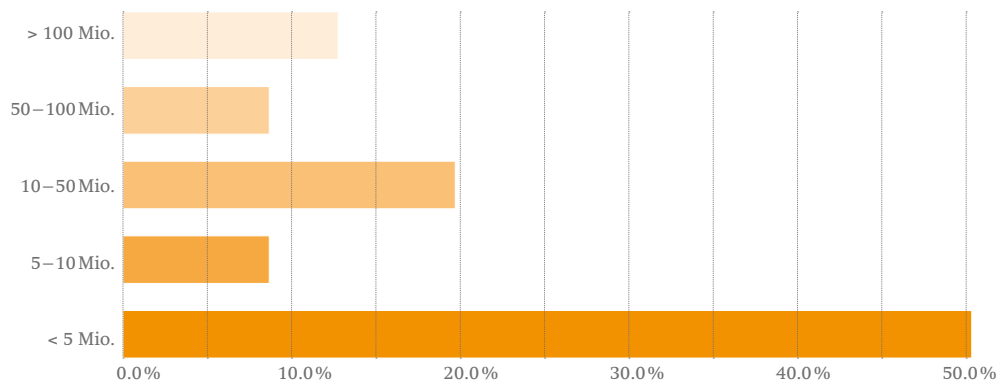
TABELLE 1: ORGANISATIONSGRÖSSE DER TEILGENOMMENEN STIFTUNGEN



4: von Orelli et al. (2023).

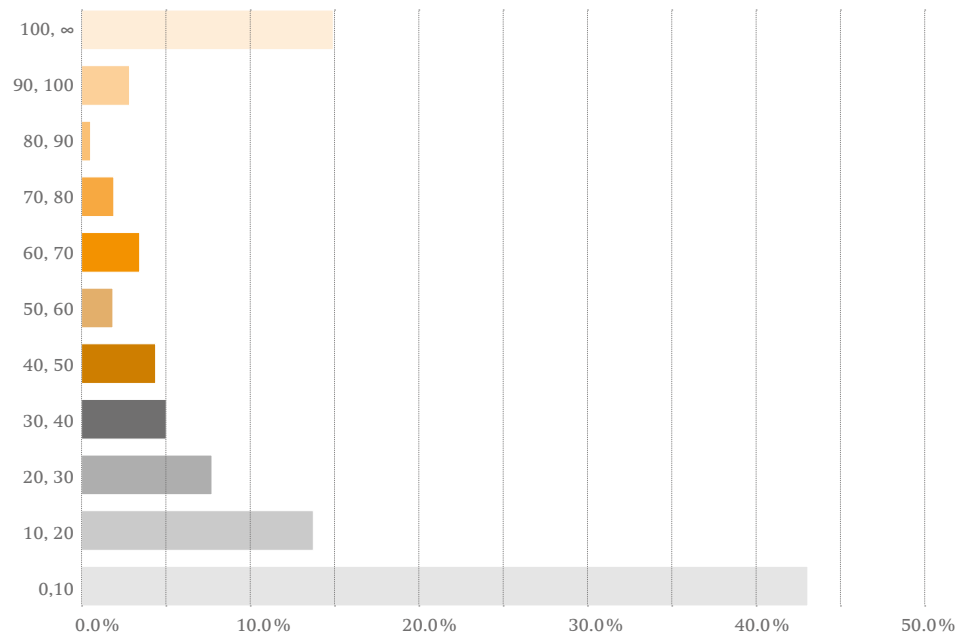
Abbildung 2 zeigt die Verteilung des Vermögens der Stiftungen und verdeutlicht, dass mehr als 50% der Stiftungen in der Stichprobe ein Vermögen von weniger als CHF 5 Mio. haben. Nur gut 12% haben ein Vermögen von mehr als CHF 100 Mio.

**ABBILDUNG 2: VERTEILUNG DER VERMÖGEN DER TEILGENOMMENEN STIFTUNGEN**



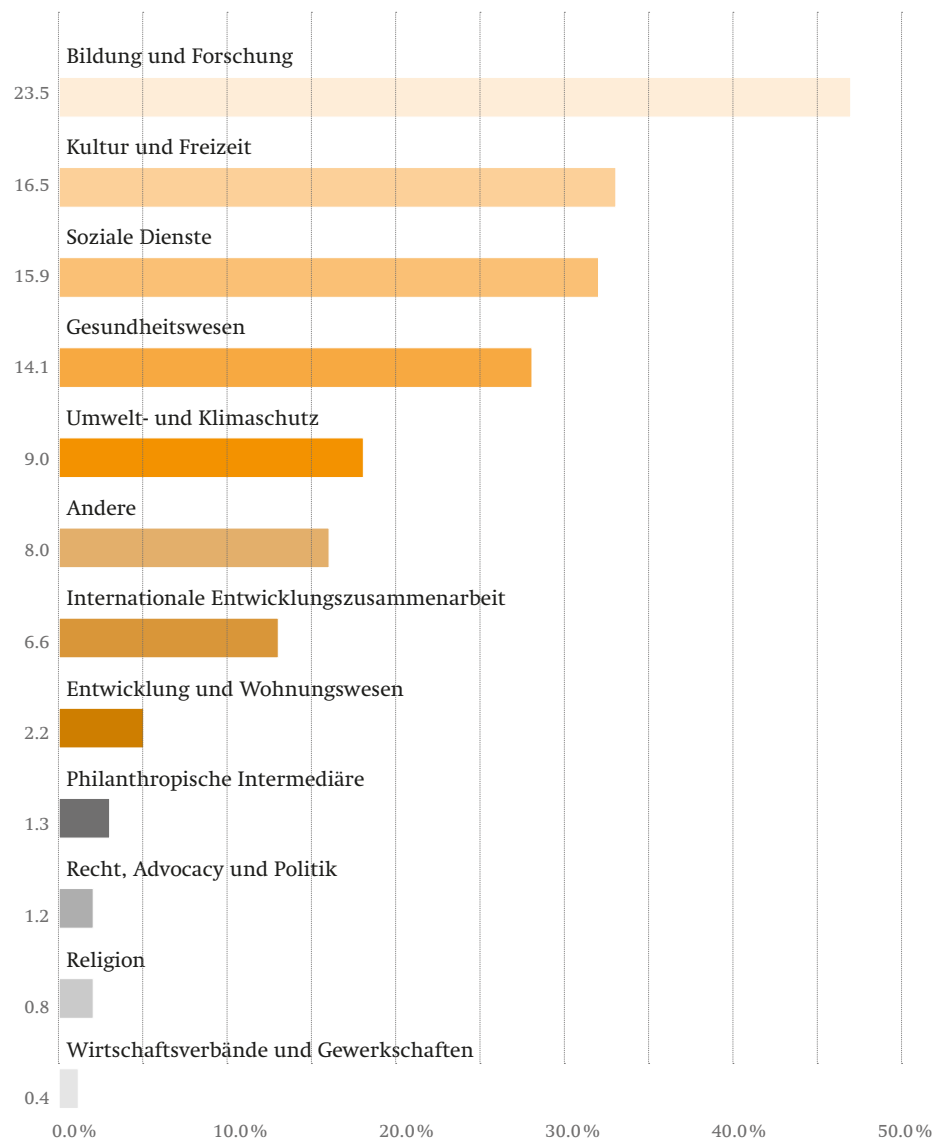
Ein ähnliches Bild widerspiegelt sich in der Verteilung der Anzahl geförderter Projekte (Abb. 3). Mehr als 40% der befragten Stiftungen fördern weniger als 10 Projekte pro Jahr. Der Median liegt bei 16 geförderten Projekten. D. h., die Hälfte der befragten Stiftungen fördern weniger als 16 Projekte pro Jahr und die andere Hälfte mehr als 16 Projekte pro Jahr. Der Mittelwert liegt mit 66 geförderten Projekten deutlich höher, wird also ähnlich wie beim Stiftungsvermögen von Stiftungen nach oben verzerrt, die sehr viele Projekte fördern.

**ABBILDUNG 3: ANZAHL DER JÄHRLICHEN FÖRDERPROJEKTE DER TEILGENOMMENEN STIFTUNGEN**



Es haben sich Stiftungen aus einer Bandbreite an Tätigkeitsbereichen beteiligt (Abb. 4). Die Mehrzahl ist in den Bereichen der Bildung und Forschung (24%), Kultur und Freizeit (17%) und der sozialen Dienste (16%) tätig.

**ABBILDUNG 4: TÄTIGKEITSBEREICHE DER TEILGENOMMENEN STIFTUNGEN**  
(MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH)



Knapp die Hälfte (47%) der befragten Stiftungen ist nicht Mitglied bei SwissFoundations, Swiss Fundraising oder proFonds. 44% sind Mitglied bei SwissFoundations, 9% Mitglied bei proFonds, und 3% sind Mitglied bei Swiss Fundraising.

Durch die Bandbreite an beteiligten Stiftungen sowie durch den hohen Anteil des Schweizerischen Stiftungsvermögens, der abgebildet ist, bietet diese Studie eine statistisch aussagekräftige Diskussionsgrundlage zur Honorierung und Entlohnung in Förderstiftungen.

# Entschädigung der Tätigkeit von Stiftungsratsmitgliedern gemeinnütziger Stiftungen aus rechtlicher Perspektive

Dr. iur. Jonas Kipfer

Die Vergütung der Arbeit von Stiftungsräten gemeinnütziger Stiftungen ist in der Schweiz auf verschiedenen rechtlichen Ebenen geregelt. Der rechtliche Rahmen wird einerseits durch zivilrechtliche Bestimmungen und andererseits durch die Vorgaben des kantonalen und bundesrechtlichen Steuerrechts vorgegeben. Hinzu kommen Empfehlungen des Swiss Foundation Codes im Bereich der Selbstregulierung und Good Governance.

## 1. Angemessenheit der Entschädigung

Die oberste Richtschnur bei der Festlegung der Vergütungsregeln für den Stiftungsrat ist der Stifterwille. Lässt sich explizit oder implizit ein zum Ausdruck gebrachter Wille des Stifters zu diesem Themenkreis feststellen, so ist die Tätigkeit des Stiftungsrats in Übereinstimmung mit diesem Willen zu vergüten.

Das Stiftungsrecht enthält im Übrigen keine expliziten Vorgaben für die Festlegung der Vergütung von Stiftungsräten. Implizit ergibt sich aus der Zweckgebundenheit der Stiftungsmittel, dass die Vergütung des Stiftungsrats nach klaren, sachlichen Kriterien bemessen sein muss. Eine sachlich nicht zu rechtfertigende Vergütung des Stiftungsrats ist gleichbedeutend mit einer Zweckentfremdung des Stiftungsvermögens, was ein Einschreiten der Aufsichtsbehörde nach sich zieht. Die Vergütung des Stiftungsrats muss demnach «angemessen» sein (Art. 394 Abs. 3 OR) und nach objektiv nachvollziehbaren Kriterien bemessen werden.

Seit dem 1. Januar 2023 sieht das Stiftungsrecht die Pflicht des Stiftungsrats vor, der Aufsichtsbehörde jährlich den Gesamtbetrag der ihm und der allfälligen Geschäftsleitung direkt oder indirekt ausgerichteten Vergütungen im Sinne von Art. 734a Abs. 2 OR gesondert offenzulegen.

## 2. Ehrenamtliche Tätigkeit für Stiftungsräte gemeinnütziger Stiftungen?

Gemeinnützig im Sinne des schweizerischen Steuerrechts ist der Zweck einer Organisation und seine Erfüllung nur, wenn keine eigennützigen Interessen verfolgt werden (Art. 56 lit. g DBG, Art. 26 Abs. 1 lit f. StHG). Die eidgenössische Steuerverwaltung hat mit dem Kreisschreiben Nr. 12 vom 8. Juli 1994 auf Grundlage des vorerwähnten Kriteriums der Uneigennützigkeit festgelegt, dass Stiftungsräte von gemeinnützigen Organisationen «ehrenamtlich» tätig sein müssen. Ehrenamtlichkeit bedeutet, dass nur Auslagen entschädigt werden dürfen, der Stiftungsrat aber keine darüberhinausgehende Entschädigung für seine Tätigkeit erhalten darf. Aus gemeinnützigkeitssteuerrechtlicher Sicht problematisch sind demnach fixe Entschädigungen, soweit sie den Betrag der effektiven Auslagen übersteigen, sowie Entschädigungen für bestimmte Leistungen ohne Überprüfung der tatsächlich geleisteten Arbeit. Moderate Sitzungsgelder werden in der Regel akzeptiert. Qualitativ und quantitativ ausserordentliche Leistungen einzelner Stiftungsrats-

mitglieder dürfen marktüblich entschädigt werden (vgl. Praxishinweise der Schweizerischen Steuerkonferenz SSK). Als steuerrechtlich problematisch wird zudem eine Doppelrolle eines ehrenamtlich tätigen Stiftungsratsmitglieds gesehen, das zugleich auf arbeitsvertraglicher Basis für die Stiftung tätig wird und dabei marktüblich entschädigt wird.

Obwohl das strikte Erfordernis der Ehrenamtlichkeit seit Jahren von verschiedenen Seiten starke Kritik erfährt und auch Praxisempfehlungen wie der Swiss Foundation Code 2021 davon Abstand nehmen, halten die kantonalen Steuerbehörden im Grundsatz mehr oder weniger strikt daran fest. In Kantonen, in welchen grosse gemeinnützige Organisationen ansässig sind, ist eine etwas grosszügigere Praxis zu beobachten als in anderen. Gewisse Kantone haben schon Entschädigungen für Stiftungsratspräsidien von mehreren zehntausend Franken jährlich akzeptiert, ohne dass dabei der Gemeinnützigkeitsstatus in Frage gestellt worden wäre.

Der Kanton Zürich hat per Regierungsratsbeschluss im Jahr 2024 seine Praxis dahingehend geändert, dass die Ehrenamtlichkeit künftig kein Kriterium mehr für die Gewährung der Steuerbefreiung wegen gemeinnütziger Tätigkeit einer Stiftung sein wird. Es bleibt abzuwarten, ob dieser Paradigmenwechsel Signalwirkung für andere Kantone haben wird.

Bei der Festlegung der Entschädigungsregeln für den Stiftungsrat ist deshalb die Praxis der jeweiligen kantonalen Steuerverwaltung zu berücksichtigen. Eine Möglichkeit, die Entschädigungsregeln für den Stiftungsrat auf Konformität mit den steuerrechtlichen Vorgaben zu überprüfen, ist das Durchlaufen eines Steuer-Rulings. In diesem Verfahren gibt die Steuerbehörde nach Prüfung des Sachverhalts vorab Auskunft über die steuerrechtlichen Folgen einer bestimmten Entschädigungspolitik. Im Fall einer Entschädigung sind die massgeblichen Informationen in einem entsprechenden Reglement festzuhalten und regelmässig zu überprüfen.

### **3. Fazit**

Das Stiftungsrecht lässt dem Stifter grosse Freiheit, die Regeln für die Vergütung des Stiftungsrats in der Stiftungsurkunde vorzugeben. Fehlen Vorgaben des Stifters, so liegt es am Stiftungsrat, Kriterien für die angemessene Vergütung seiner Tätigkeit festzulegen. Es ist möglich, dass sich die bisher eher strenge Praxis der Steuerbehörden bezüglich des Erfordernisses der Ehrenamtlichkeit für gemeinnützige, steuerbefreite Stiftungen weiter lockern wird. Schon heute ist es in Einzelfällen möglich, den Stiftungsrat für seine Tätigkeit leistungsorientiert zu entlohnen.

## 2. Honorierung von Stiftungsratsmitgliedern

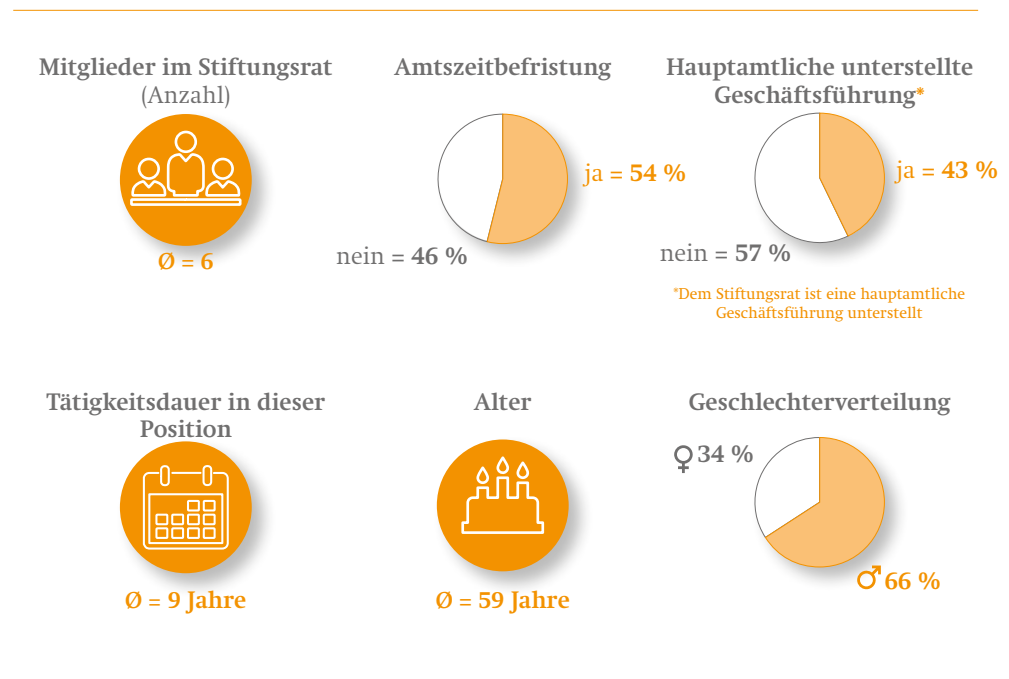
Die folgenden Statistiken geben einen Überblick darüber, welche Kompetenzen Stiftungsratsmitglieder in Förderstiftungen mitbringen, welche Aufgabenbereiche sie übernehmen und wie eine Honorierung ausgezahlt wird.

### Phänotyp Stiftungsrat

Die Zusammensetzung eines Stiftungsrats ist so vielfältig wie die Stiftungslandschaft selbst. Dies wurde auch in der Umfrage deutlich. Tabelle 2 fasst die Merkmale der beteiligten Stiftungsratsmitglieder zusammen. Da sich in den folgenden Statistiken der Durchschnitt und Median nicht wesentlich unterscheiden, geben wir nur den Durchschnittswert an. An der Umfrage haben sich rund zwei Drittel männliche und ein Drittel weibliche Stiftungsratsmitglieder beteiligt. Dies entspricht auch dem durchschnittlichen Geschlechterverhältnis in Stiftungen, das für die an der Studie beteiligten Stiftungen angegeben wurde.

In mehr als der Hälfte der Stiftungen (57%) gibt es keine hauptamtliche Geschäftsführung, d.h. der Stiftungsrat ist auch für die operativen Aufgaben in der Stiftung zuständig. In etwas mehr als der Hälfte der Stiftungen gibt es eine Amtszeitbeschränkung (54%). Die durchschnittliche Dauer in der Position von 9 Jahren lässt jedoch insgesamt auf eine sehr hohe Konstanz und Verweildauer der Stiftungsratsmitglieder schließen.

TABELLE 2: ÜBERSICHT ZU STIFTUNGSRATSMITGLIEDERN



# 57 %

der Stiftungen haben keine hauptamtliche Geschäftsführung

Die Mehrheit der Stiftungsratsmitglieder verfügt über einen tertiären Bildungsabschluss (76%), am häufigsten einen Masterabschluss (35%) bzw. ein Doktorat (20%) (Abb. 5).



ABBILDUNG 5: VERTEILUNG HÖCHSTER BILDUNGSABSCHLUSS

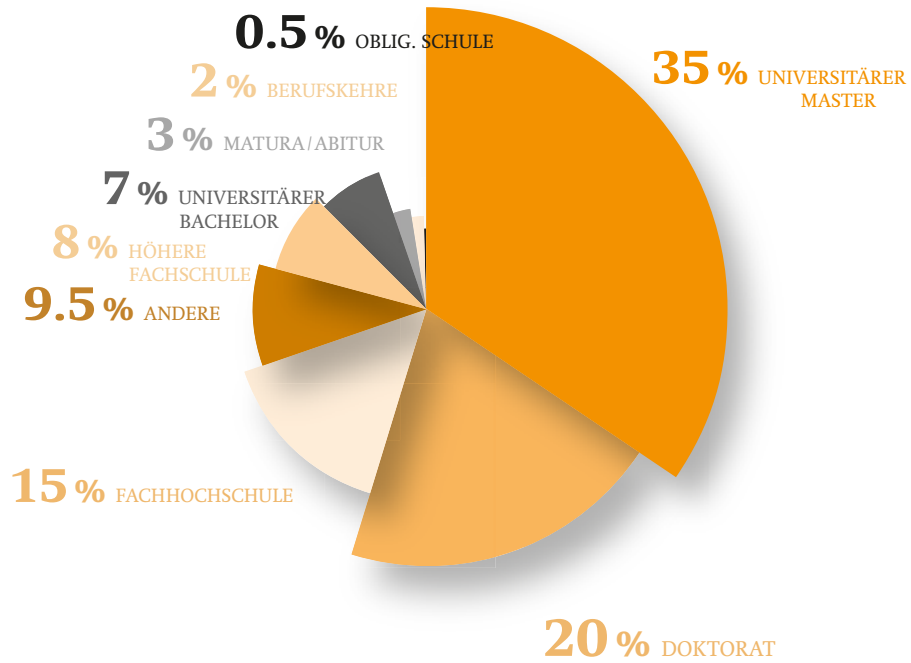
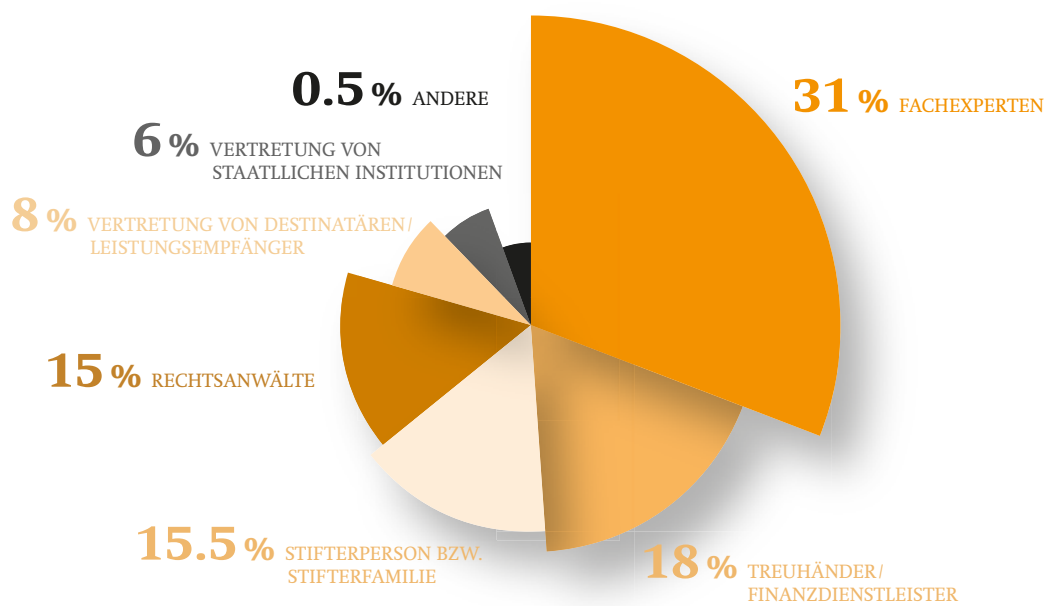


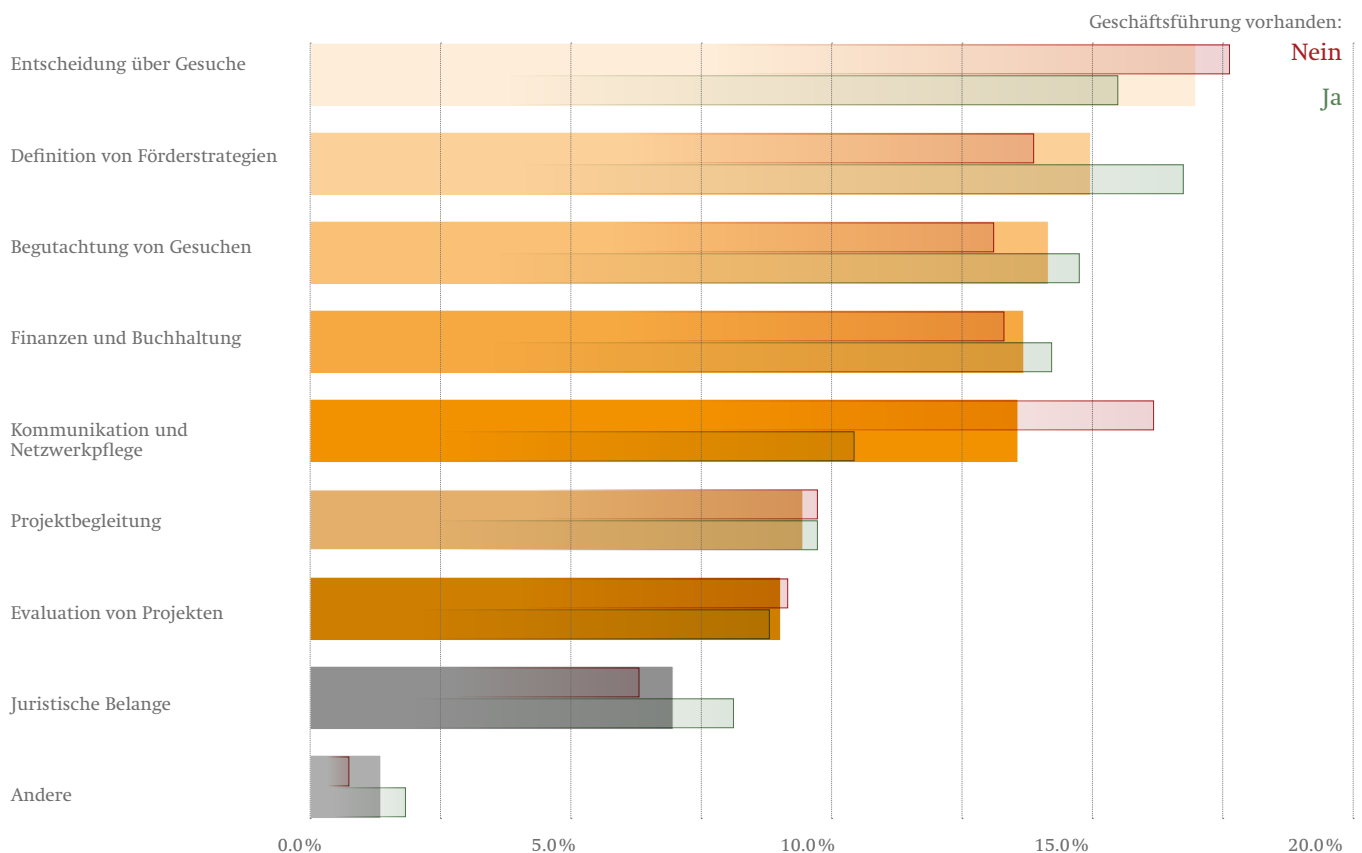
ABBILDUNG 6: DURCHSCHNITTLICHE ZUSAMMENSETZUNG DES STIFTUNGSRATS



Der durchschnittliche Stiftungsrat ist zu 31% mit Fachexperten, 18% mit Treuhändern und Finanzdienstleistern und 15% Rechtsanwälten besetzt. Immerhin 8% der Stiftungsratsmitglieder sind Vertreter:innen von Destinatären. Durch die aktuelle Diskussion zu partizipativer Philanthropie dürfte dieser Anteil in Zukunft noch weiter zunehmen. In 36% der Stiftungen ist die Stifterperson noch im Stiftungsrat vertreten. Die weitere Zusammensetzung ist Abbildung 6 zu entnehmen.

Die Aufgabenbereiche eines durchschnittlichen Stiftungsrats sind in Abbildung 7 aufgezeigt. Die Begutachtung und Entscheidung über Gesuche sowie die Definition der Förderstrategie, die Buchhaltung und Netzwerkpfege gehören zu den wesentlichen Aufgaben. Nur in einem Drittel der befragten Stiftungen befasst sich der Stiftungsrat auch mit juristischen Belangen. Ist eine hauptamtliche Geschäftsführung vorhanden, entlastet diese den Stiftungsrat am meisten in der Ausübung der Fördertätigkeit. Das bedeutet, dass Stiftungsräte mit Geschäftsführung deutlich weniger mit der Erstbeurteilung der Gesuche befasst sind und dafür mehr Zeit für die Entwicklung der Förderstrategie haben sollten.

**ABBILDUNG 7: AUFGABENBEREICHE DURCHSCHNITTLICHER STIFTUNGSRAT GESAMT SOWIE MIT UND OHNE HAUPTAMTLICHE GESCHÄFTSFÜHRUNG**



Die durchschnittliche Anzahl jährlicher Stiftungsratssitzungen sowie das Engagement pro Woche für die Stiftung unterscheiden sich nicht massgeblich zwischen Stiftungen, die eine Honorierung auszahlen und denen ohne Honorierung (Tab. 3). Für Stiftungen, die eine Honorierung auszahlen, ist der durchschnittliche Vor- und Nachbereitungsaufwand etwas höher.

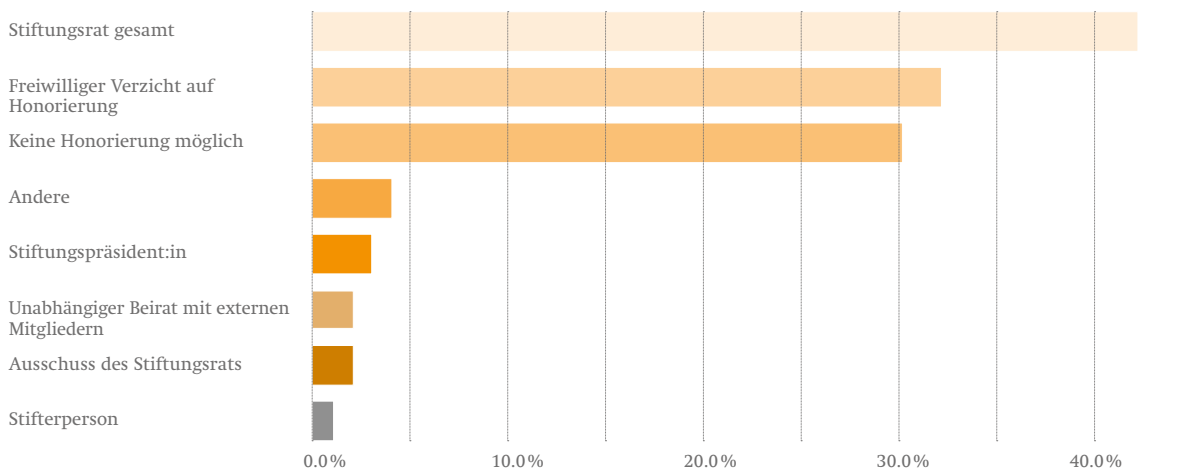
TABELLE 3: ZEITLICHE AUFWAND DER STIFTUNGSRATSMITGLIEDER

Honorierung:	JA	NEIN
→ Anzahl Stiftungsratssitzungen pro Jahr	Ø = 3.4	Ø = 3.3
→ Dauer einer Stiftungsratssitzung (Stunden)	Ø = 4.3	Ø = 3.7
→ Engagement pro Woche (Stunden)	Ø = 2.3	Ø = 2.5
→ Arbeitsaufwand für Sitzungsvor- und nachbereitung, inkl. Projektbeurteilung, exkl. Mandate (Stunden pro Monat)	Ø = 10.0	Ø = 6.6

## Honorierungspolitik

Falls eine Honorierung möglich ist, wird die Höhe der Honorierung in 44% vom gesamten Stiftungsrat festgelegt. Nur in 6% der Fälle entscheidet der/die Stiftungspräsident:in über die Höhe der Honorierung. Eine Festlegung der Honorierung durch die Stifterperson oder einen Ausschuss des Stiftungsrats geschieht in weniger als 3% der Fälle (Abb. 8). Die Mehrheit der befragten Stiftungen (71%) orientiert sich am Swiss Foundation Code.

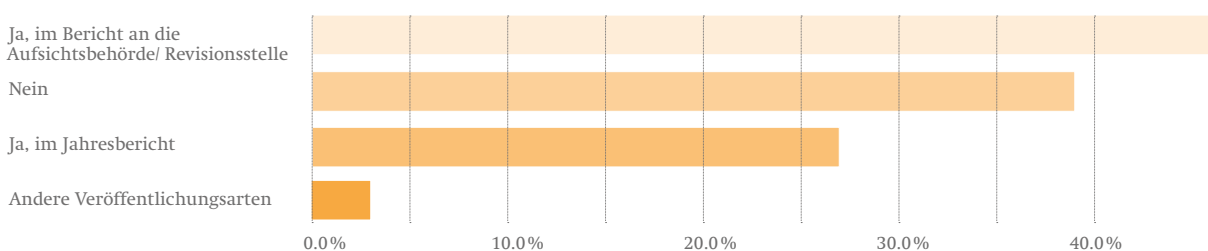
ABBILDUNG 8: FESTLEGUNG DER HONORIERUNG (MEHRFACHANTWORT MÖGLICH)



## Entschädigungsreglement und Berichterstattung

In rund drei Viertel der Stiftungen, die ein Honorar auszahlen, gibt es ein Entschädigungsreglement. Entsprechend wird in einem Viertel der Stiftungen jedoch ein Honorar ausbezahlt, ohne dass es ein entsprechendes Reglement gibt. Wie in Abbildung 9 zu sehen, legt knapp die Hälfte der Stiftungen (46%) die Höhe der ausbezahlten Honorierung im Bericht gegenüber der Aufsichtsbehörde offen. 27% der Stiftungen legen die Höhe der Honorierung auch der Öffentlichkeit via Veröffentlichung im Jahresbericht offen. Immerhin 39% der befragten Stiftungen veröffentlichen die Höhe der Stiftungsrats honorare nicht.

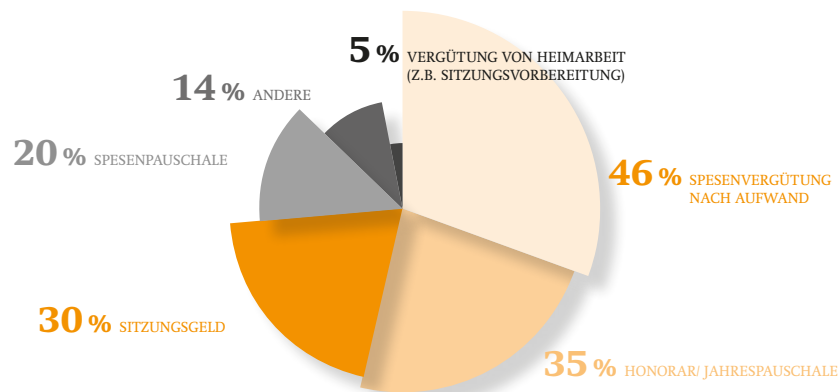
ABBILDUNG 9: VERÖFFENTLICHUNG DER HONORARE



## Honorierung des Stiftungsrats

In 26% der Stiftungen ist keine Honorierung möglich und 28% der Antwortenden gaben an, freiwillig auf eine Honorierung zu verzichten (Mehrfachantwort möglich). In knapp der Hälfte (46%) der Stiftungen ist somit eine Honorierung überhaupt möglich. Dies bestätigt die generelle Annahme, dass Ehrenamtlichkeit im Stiftungsrat nach wie vor die Regel ist, wenngleich eine Honorierung heute häufiger angegeben wird, als in früheren Studien. Im Weiteren werden nur die Stiftungen mit Honorierung genauer betrachtet.

ABBILDUNG 10: VERTEILUNG DER HONORIERUNGSARTEN



In gut einem Viertel der Stiftungen (26%) ist es möglich, Stiftungsratsmitglieder unterschiedlich zu vergüten. In mehr als der Hälfte dieser Fälle (60%) wird der/die Präsident:in höher vergütet. Die Honorierung von Stiftungsratsmitgliedern nimmt verschiedene Formen an. In 46% der Stiftungen, die ein Honorar auszahlen, geschieht dies via der Spesenvergütung nach Aufwand. In 35% der Fälle wird eine Jahrespauschale ausgezahlt und 30% der Stiftungen zahlen ein Sitzungsgeld aus. Die Verteilung aller Honorierungsarten ist in Abbildung 10 aufgezeigt. Zusätzliche nicht-finanzielle Leistungen, wie z. B. Zug-Abonnements, die private Nutzung des Geschäftstelefon oder ein Abendessen, existieren kaum. In 36.9% der Stiftungen wird nicht nur eine Honorierungsart genutzt (Tab. 4). In diesen Fällen wird am häufigsten Sitzungsgeld und Spesenvergütung nach Aufwand kombiniert (37.8%) oder eine Jahrespauschale mit der Spesenvergütung nach Aufwand (31.1%).

TABELLE 4: EINSATZ VON VERSCHIEDENEN HONORIERUNGSARTEN

	Honorar/ Jahrespauschale	Sitzungsgeld	Spesenpau- schale	Spesenvergü- tung nach Aufwand	Vergütung von Heimarbeit*
Honorar/ Jahrespauschale	100 %	24.4 %	22.2 %	31.1 %	0 %
Sitzungsgeld		100 %	20 %	37.8 %	6.7 %
Spesenpau- schale			100 %	8.9 %	2.2 %
Spesenvergü- tung nach Aufwand				100 %	6.7 %
Vergütung von Heimarbeit*					100 %

\* z.B. Sitzungsvorbereitung

## Wie schneiden Stiftungen im Vergleich zu privatwirtschaftlichen und staatsnahen Unternehmen ab?

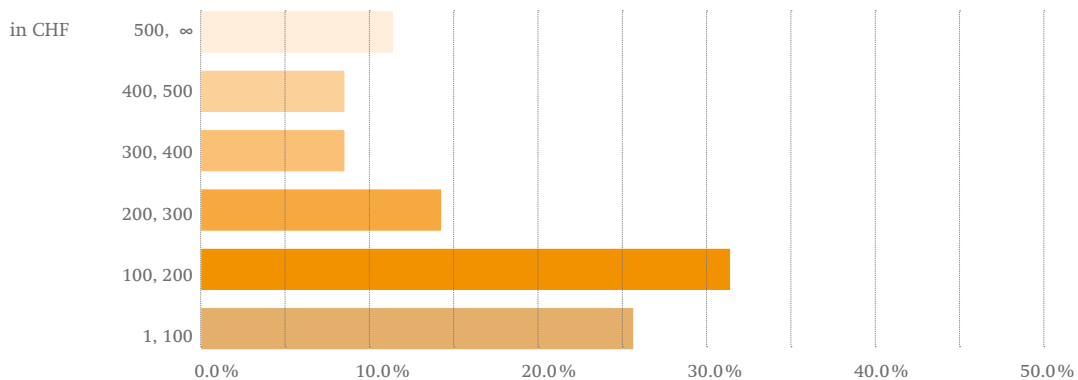
Gemäss dem swissVR Monitor II/2023 liegt der Median bei den Vergütungen des Verwaltungsrats von Kleinunternehmen zwischen CHF 5'000 und CHF 15'000 und bei Grossunternehmen zwischen CHF 50'000 und CHF 100'000. Eine Befragung von BDO zur Vergütung in KMU aus dem Jahr 2020 weist einen Mittelwert von CHF 22'000 und einen Median von CHF 12'000 aus. Zu den Honoraren der Verwaltungsräte in staatsnahen Betrieben gibt es keine einheitliche Übersicht.

In einem Bericht des Berner Regierungsrats im Jahr 2020 werden für die staatsnahen Betriebe im Kanton Bern durchschnittliche Honorare von CHF 11'000 bis CHF 147'000 pro Verwaltungsratsmitglied ausgewiesen. Die Honorare in Stiftungsräten sind also weit entfernt von den Grössenordnungen in anderen Gesellschaftsbereichen.

## Sitzungsgeld

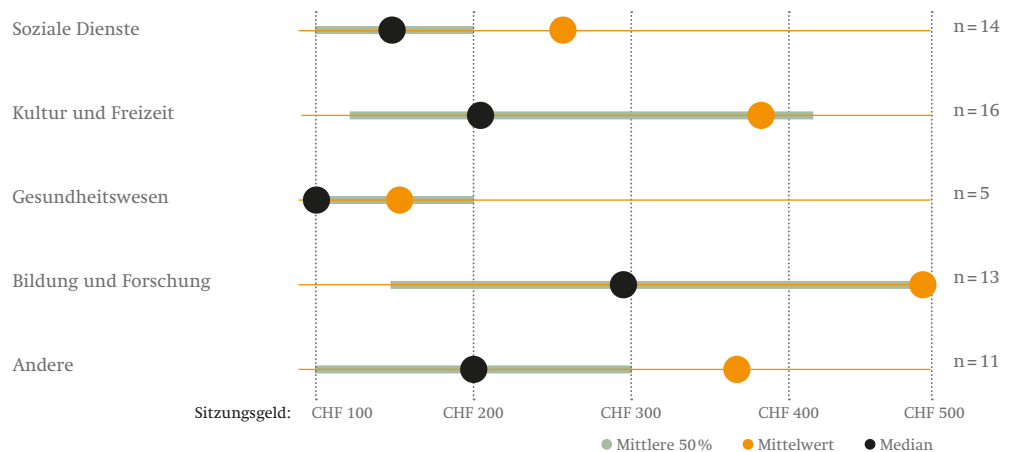
Die häufigste Form der Honorierung ist ein Sitzungsgeld. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass die Form der Entschädigung von den Behörden als weitgehend gering und eindeutig aufwandsbezogen eher akzeptiert wird als Pauschalbeträge<sup>5</sup>. Die Sitzungsgelder können deutlich variieren, was wohl auch abhängig ist vom Umfang jeder einzelnen Sitzung. Abbildung 11 zeigt, dass die Höhe der ausbezahlten Sitzungsgelder in mehr als der Hälfte unter CHF 200 liegt. Nur in gut 11% der Stiftungen, die ein Sitzungsgeld auszahlen, beträgt dieses über CHF 500.

ABBILDUNG 11: VERTEILUNG DER SITZUNGSGELDER



Wie in Abbildung 12 zu erkennen ist, bestehen deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Tätigkeitsbereichen. Während das Sitzungsgeld im Sozial- und Gesundheitswesen meist sehr gering ist, weist der Bereich «Bildung und Forschung» eine grosse Streuung auf sowie einen Median von CHF 300 und ist damit fast ein Drittel höher als in den nachfolgenden Tätigkeitsbereichen.

ABBILDUNG 12: SITZUNGSGELDER NACH TÄTIGKEITSBEREICHEN UNTERSCHIEDEN

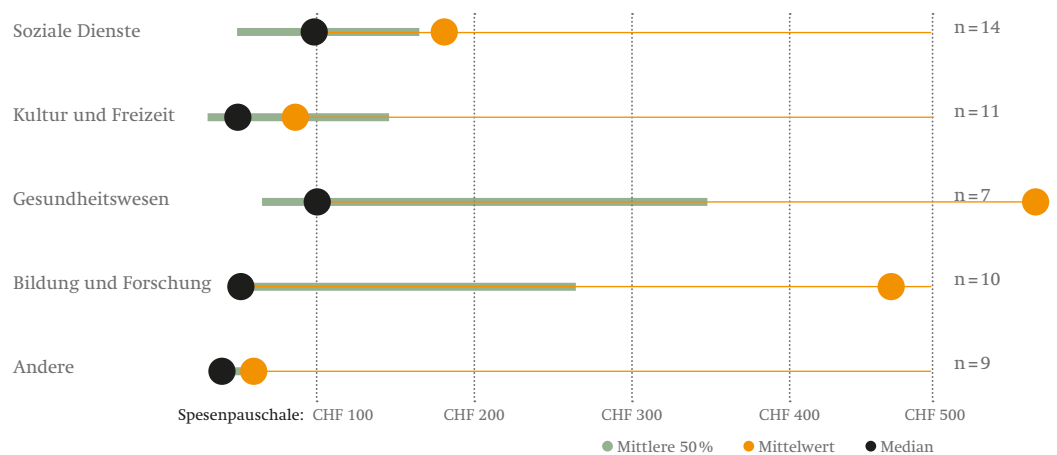


5: (Müller/Zöbeli 2012)

## Spesenpauschale

Spesenpauschalen sind eine unbürokratische Weise, geringfügige Aufwände aus der Stiftungsarbeit zu ersetzen. Dementsprechend fallen die Spesenpauschalen insgesamt sehr gering aus. Der Median liegt bei CHF 100. Wie in Abbildung 13 deutlich wird, bestehen wiederum Unterschiede in den Tätigkeitsbereichen. Im Sozial- und Gesundheitswesen werden etwas höhere Spesenpauschalen gezahlt, während im Bereich «Bildung und Forschung» zwar eine grosse Streuung besteht, aber in der Mehrzahl der Fälle ebenfalls nur eine geringe Spesenpauschale möglich ist.

ABBILDUNG 13: SPESENPAUSCHALE NACH TÄTIGKEITSBEREICHEN UNTERSCHIEDEN



## Mandate

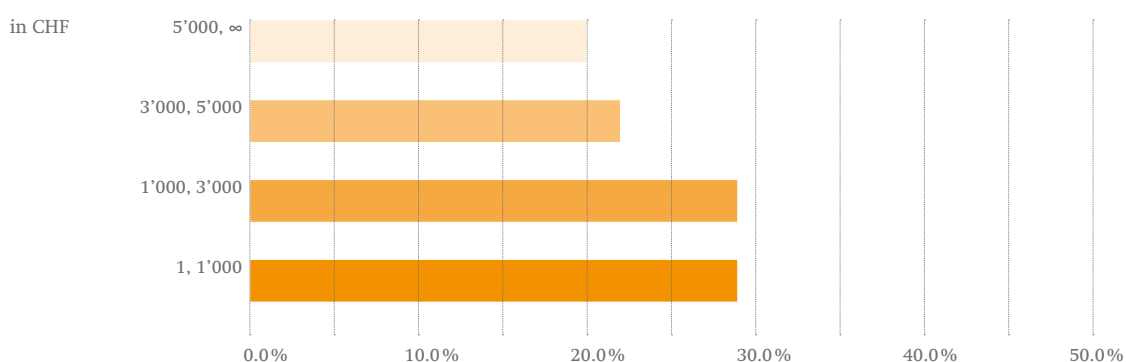
In 41 % der beteiligten Stiftungen ist es Stiftungsratsmitgliedern möglich zusätzlich auf Mandatsbasis entschädigt zu werden. In Stiftungen, die explizit kein Honorar auszahlen, besteht für Stiftungsratsmitglieder rund einem Drittel (37%) dennoch die Möglichkeit auf Mandatsbasis entschädigt zu werden. Grundsätzlich werden Mandate entweder auf Basis einer Offerte (56%), nach einem festen Stundensatz (28%) oder nach einer Pauschale (9%) verrechnet. Der Stundensatz für Mandate beträgt dabei im Durchschnitt CHF 172. Die Pauschale beträgt im Schnitt CHF 500.



## Jahrespauschalen

Abbildung 14 zeigt eine gruppierte Verteilung der Jahrespauschalen. Falls eine Jahrespauschale ausbezahlt wird, liegt diese in gut der Hälfte der Fälle (58%) unter CHF 3'000. Nur in 20% der Fälle wird eine Jahrespauschale von mehr als CHF 5'000 ausbezahlt.

ABBILDUNG 14: VERTEILUNG DER JAHRESPAUSCHALEN NACH HÖHE



Die Varianz der Jahrespauschalen wirft die Frage auf, wie die Unterschiede in der Höhe der ausbezahlten Pauschale erklärt werden können. Wir verwendeten Regressionsanalysen, um die Varianz in der Höhe der Jahrespauschale zu erklären. Dafür wurden drei verschiedene Modelle berechnet, um den Erklärungsgehalt der verschiedenen Einflussfaktoren auf die Höhe der Jahrespauschale zu analysieren. Als Grundlage diente ein Modell, in dem die Jahrespauschale durch Charakteristika der Stiftung erklärt wird. In diesem Modell wurden das Aktivitätsfeld der Stiftung, das Vermögen, das Vergabevolumen und die Anzahl geförderter Projekte mit der Jahrespauschale in Beziehung gesetzt. Dieses Modell kann einen Drittel der Varianz der Jahrespauschalen erklären (siehe Abb. 15). Neben dem Aktivitätsfeld der Stiftung (siehe auch Abb. 4) spielt vor allem das Vermögen der Stiftung eine wichtige Rolle in der Erklärung der Höhe der Jahrespauschale. Das Vermögen hängt signifikant positiv mit der Höhe der Jahrespauschale zusammen.

In einem nächsten Schritt haben wir dieses Modell um zwei Variablen ergänzt, die den Aufwand der Stiftungsratsmitglieder widerspiegeln. Bei den zwei ergänzten Variablen handelt es sich um die pro Woche ehrenamtlich investierte Zeit und die Anzahl Sitzungen pro Jahr. Diese beiden Variablen erhöhen die erklärte Varianz von 33% auf 41%. In einer letzten Spezifikation haben wir das Modell noch um Charakteristika des Stiftungsrates ergänzt (Grösse des Stiftungsrates, prozentualer Anteil an Frauen im Stiftungsrat, und prozentualer Anteil an Mitgliedern mit akademischem Abschluss im Stiftungsrat). Gegenüber dem Modell, in welchem die Stiftungscharakteristika und der Aufwand der Stiftungsratsmitglieder berücksichtigen liefert diese letzte Spezifikation kaum einen Mehrwert an Erklärungsgehalt (Erhöhung des Anteils der erklärten Varianz von 41% auf 42%). Stiftungscharakteristika haben also den grössten Einfluss auf die Höhe der Honorierung, gefolgt von der Höhe des von Stiftungsratsmitgliedern verrichteten Aufwands. Ein erklärter Varianzanteil von über 40% ist beträchtlich, zeigt aber auch, dass mehr als die Hälfte der Varianz nicht erklärt werden kann. Ein Grossteil dieser nicht erklärbaren Varianz ist wahrscheinlich auf die durch den Hauptsitz der Stiftung vorgegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen zurückzuführen. Eine letzte

## Anwendung der Ergebnisse in der Praxis

Wie bereits erwähnt, ist die Honorierung des Stiftungsrats massgeblich von den Vorgaben der kantonalen Steuerverwaltung abhängig. Sollte die Honorierung möglich sein, stellt sich aber immer noch die Frage, in welcher Höhe und auf Grundlage welcher Kriterien die Honorierung festgelegt werden soll. Aus den Studienergebnissen lassen sich folgende Empfehlungen ableiten:

- Der hohe Einfluss der Organisationscharakteristika zeigt an, dass Kriterien wie Stiftungsvermögen, Fördervolumen und Anzahl Projekte bzw. das Aktivitätsfeld von grosser Bedeutung sind. Für die Praxis lässt sich daraus schliessen, dass z.B. bei einem sehr hohen Stiftungsvermögen die Anzahl Sitzungen oder der zeitliche Aufwand kaum mehr einen Einfluss auf die Höhe der Honorierung haben. Die Verantwortung für das Stiftungsvermögen wird generell höher gewichtet als die zeitliche Inanspruchnahme.
- Einzig beim Präsidium wird aufgrund des zeitlichen Mehraufwands oft eine höhere Honorierung gewählt.
- Der Aufwand der Stiftungsratsstätigkeit wird vor allem bei mittleren Vermögen eine Entscheidungsgrundlage sein, wenn es um die grundsätzliche Frage geht, ob eine Honorierung gezahlt werden soll oder nicht.
- Bei kleinen Vermögen stellt sich die Frage nach der Honorierung gar nicht, daher ist auch der Aufwand kein Entscheidungskriterium.
- Gar nicht ins Gewicht fallen sollten persönliche Kompetenzen oder Fähigkeiten. Da alle Mitglieder im Stiftungsrat einen spezifischen Fähigkeitsausweis mitbringen, erübrigt sich eine besondere Auszeichnung.

Regressionspezifikation, in welcher der Hauptsitz der Stiftung als erklärende Variable hinzugefügt wurde, bestätigt diesen Verdacht. Dieses Modell konnte mehr als 90% der Varianz erklären. Dieses Resultat ist jedoch mit Vorsicht zu geniessen, da viele Antwortenden den Hauptsitz der Stiftung nicht angegeben haben und die Aussagekraft dieses Modells deshalb geringer ist als die der anderen drei Modelle.

ABBILDUNG 15: ANTEIL ERKLÄRTER VARIANZ DER JAHRESPAUSCHALE BEI STIFTUNGSRATSMITGLIEDERN

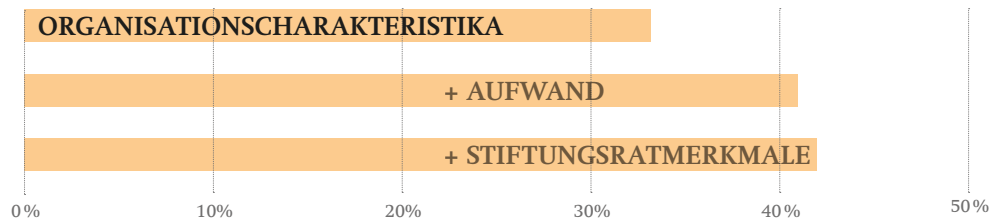
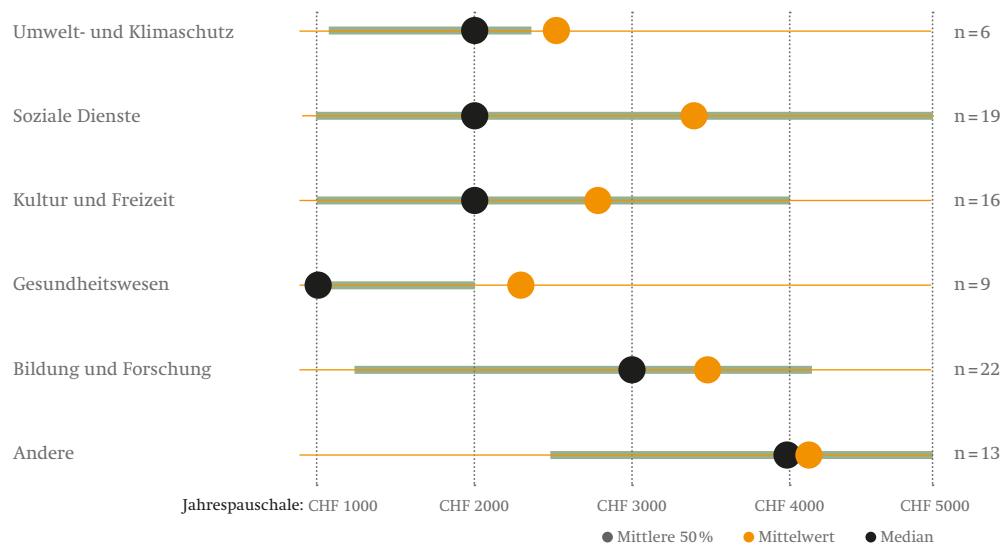


Abbildung 16 zeigt die Höhe der Jahrespauschale nach dem Tätigkeitsbereich der Stiftung. Die Abbildung zeigt pro Tätigkeitsfeld die Verteilung der mittleren 50% der Werte sowie den Mittelwert und Median an. So zahlen z. B. 50% der Stiftungen im Bereich soziale Dienste eine Jahrespauschale zwischen CHF 1'000 und CHF 5'000 aus. Der Median, der die Stichprobe in eine untere und eine obere Hälfte teilt, liegt in diesem Tätigkeitsbereich bei CHF 2'000. Der Mittelwert liegt mit knapp CHF 3'500 deutlich über dem Median. Dies weist darauf hin, dass es in diesem Tätigkeitsbereich einige Stiftungen gibt, die eine deutlich höhere Jahrespauschale auszahlen.

Im Gesundheitswesen aktive Stiftungen weisen die im Mittel tiefste Jahrespauschale aus. Am höchsten sind die Jahrespauschalen in Stiftungen, die in den Bereichen soziale Dienste und Bildung und Forschung aktiv sind.

ABBILDUNG 16: VERTEILUNG DER HONORIERUNG NACH TÄTIGKEITSBEREICHEN

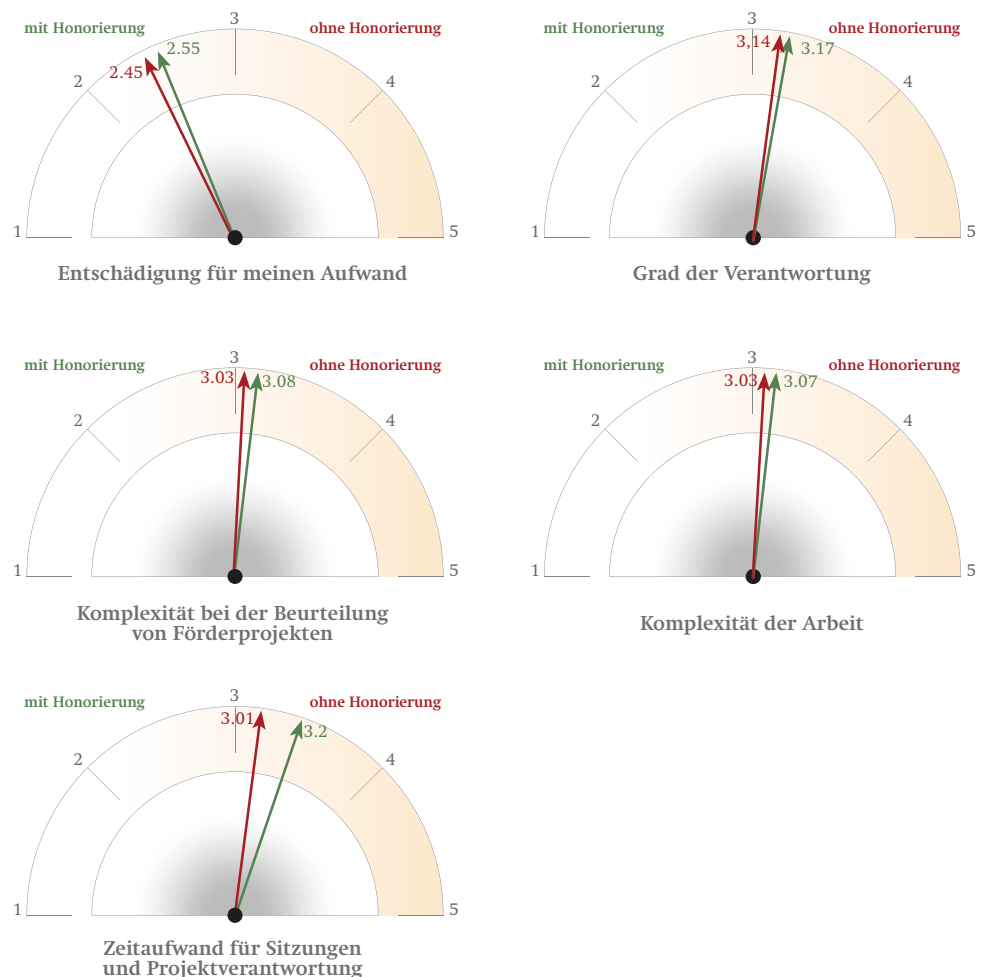


## Persönliche Einschätzung

Zum Schluss wurden Stiftungsratsmitglieder zu ihrer persönlichen Einschätzung hinsichtlich des Zeitaufwands, der Komplexität ihrer Aufgaben und der Angemessenheit des Aufwands befragt (Abb. 17).

ABBILDUNG 17: PERSÖNLICHE EINSCHÄTZUNG DER STIFTUNGSRATSMITGLIEDER ZUR HONORIERUNG

SKALA: 1: ZU NIEDRIG – 5: ZU HOCH



Die meisten Antworten unterscheiden sich nicht wesentlich zwischen Stiftungsratsmitgliedern mit oder ohne Honorierung. Generell wird die Entschädigung für den geleisteten Aufwand bei allen Stiftungsratsmitgliedern am schlechtesten bewertet. Hier ist die Einschätzung von Stiftungsratsmitgliedern ohne Entschädigung niedriger. Der Grad der Verantwortung wird als leicht überdurchschnittlich eingeschätzt, wobei es keinen Unterschied gibt zwischen Stiftungsratsmitgliedern mit und ohne Entschädigung. Zudem wird der Zeitaufwand für Sitzungen von Stiftungsratsmitgliedern mit Honorierung leicht höher eingestuft. Insgesamt lässt sich aus den mehrheitlich mittleren Wertangaben schliessen, dass die Stiftungsratsmitglieder hinsichtlich Komplexität und Aufgabenbewältigung weitgehend zufrieden sind.

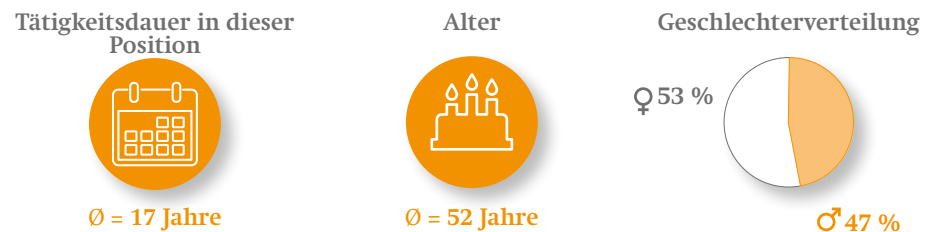
### 3. Lohnbarometer für Geschäftsführende

Dieses Kapitel bietet einen Überblick darüber, welche Kompetenzen Geschäftsführende in Förderstiftungen mitbringen, welche Aufgabenbereiche sie übernehmen und wie ihre Entlohnung ausfällt.

#### Geschäftsführende von Stiftungen

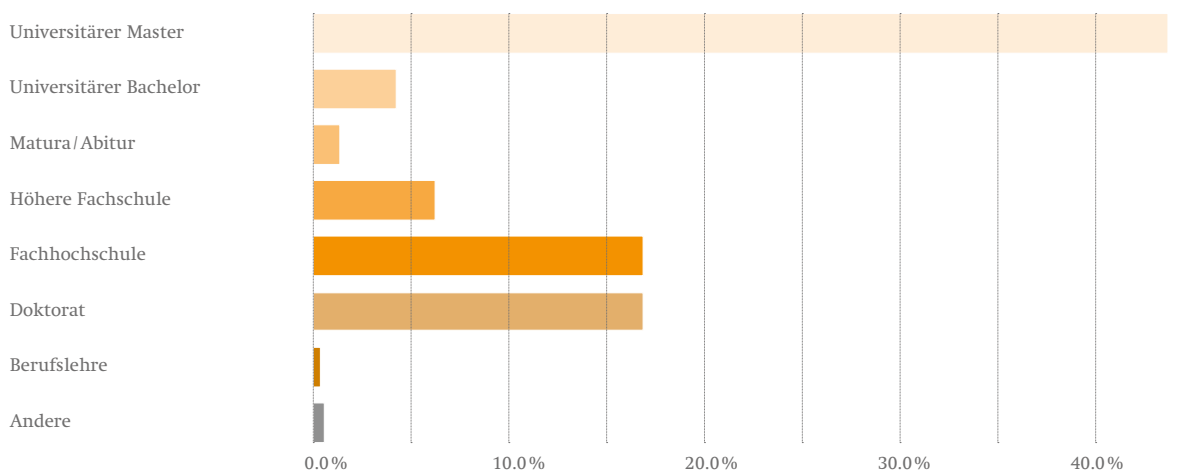
Tabelle 5 fasst die Charakteristika der befragten Geschäftsführenden zusammen. Das Geschlechterverhältnis ist relativ ausgeglichen. Im Durchschnitt sind sie bereits seit 17 Jahren in dieser Position tätig und etwas jünger als der Durchschnitt bei den Stiftungsratsmitgliedern (52 Jahre gegenüber 59 Jahre).

TABELLE 5: ÜBERSICHT ZU DEN GESCHÄFTSFÜHRENDEN



Die Mehrheit der Geschäftsführenden verfügt über einen Masterabschluss (44%) bzw. über einen Fachhochschulabschluss (17%) oder ein Doktorat (17%) als höchsten Bildungsabschluss (Abb. 18).

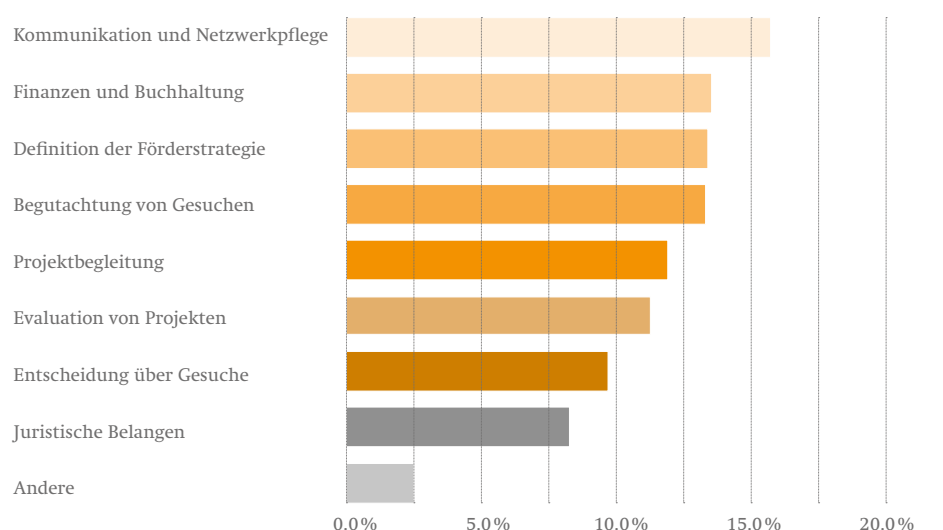
ABBILDUNG 18: VERTEILUNG HÖCHSTER BILDUNGSABSCHLUSS



## Aufgabenbereiche

Die wichtigsten Aufgabenbereiche der Geschäftsführung sind die Kommunikation und Netzwerkpflege, das Finanzmanagement, die Definition der Förderstrategie und die Begutachtung von Gesuchen. Abbildung 19 fasst die Verteilung der Aufgabenbereiche zusammen.

ABBILDUNG 19: AUFGABENBEREICHE DER GESCHÄFTSFÜHRUNG



In den beteiligten Stiftungen wird hauptsächlich ein fixes monatliches Gehalt bezahlt. Ein variabler Lohnanteil ist nicht üblich. Hinsichtlich zusätzlicher nichtfinanziellen Leistungen werden in rund der Hälfte der Stiftungen Reisespesen (z.B. Kosten für Transport, Übernachtung und Verpflegung) zusätzlich bezahlt. Andere zusätzliche nichtfinanzielle Leistungen sind nicht üblich.

## Lohnbarometer

In Abbildung 20 ist die Verteilung des Lohnes nach Lohnklassen zu sehen. Alle Jahreslöhne wurden auf einen Beschäftigungsgrad von 100% skaliert. Zwischen CHF 100'000 und CHF 160'000 sind die Löhne relativ gleich verteilt, während deutlich weniger Löhne zwischen CHF 160'000 und CHF 210'000 liegen.

Der durchschnittliche Jahreslohn eines Geschäftsführenden liegt bei gut CHF 158'000. Gut 12% der Jahreslöhne liegen über CHF 210'000. Diese hohen Löhne werden fast ausschliesslich von den grössten Stiftungen in der Stichprobe (gemessen am Vermögen) bezahlt. In der Deutschschweiz liegen sowohl der Mittelwert (CHF 156'929 vs. CHF 143'361) wie auch der Median (CHF 147'333 vs. CHF 131'604) höher als in der Romandie.

In Abbildung 20.1 wird deutlich, dass in der Romandie im Vergleich zur Deutschschweiz deutlich weniger Jahreslöhne über CHF 160'000 ausgezahlt werden.

ABBILDUNG 20: LOHNVERTEILUNG NACH GRÖSSENKATEGORIEN

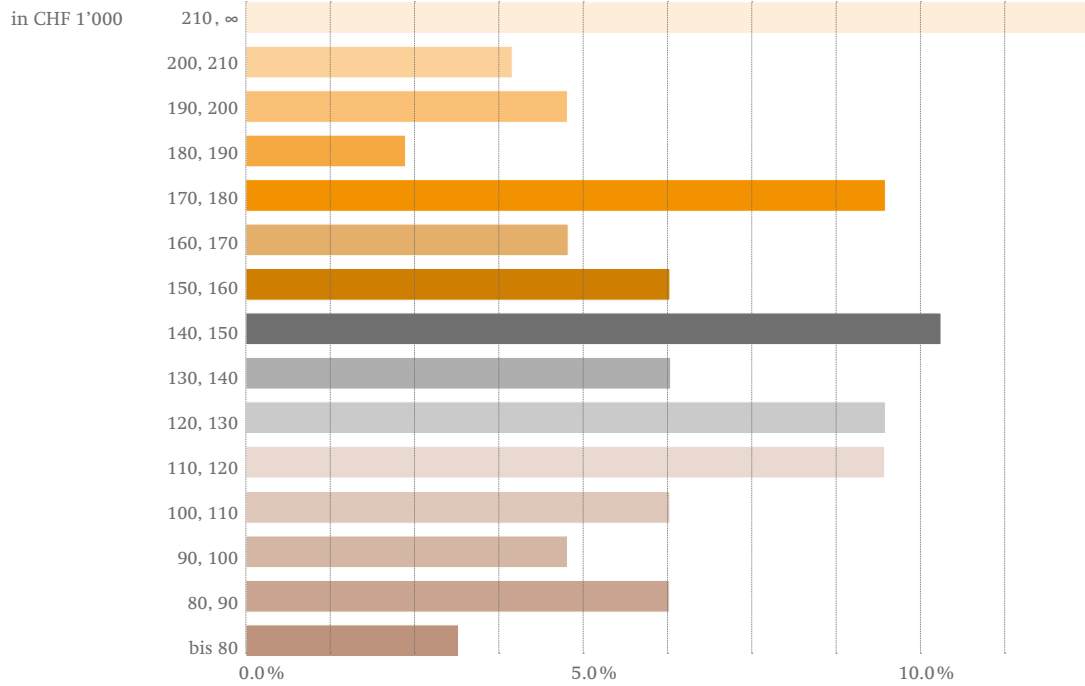
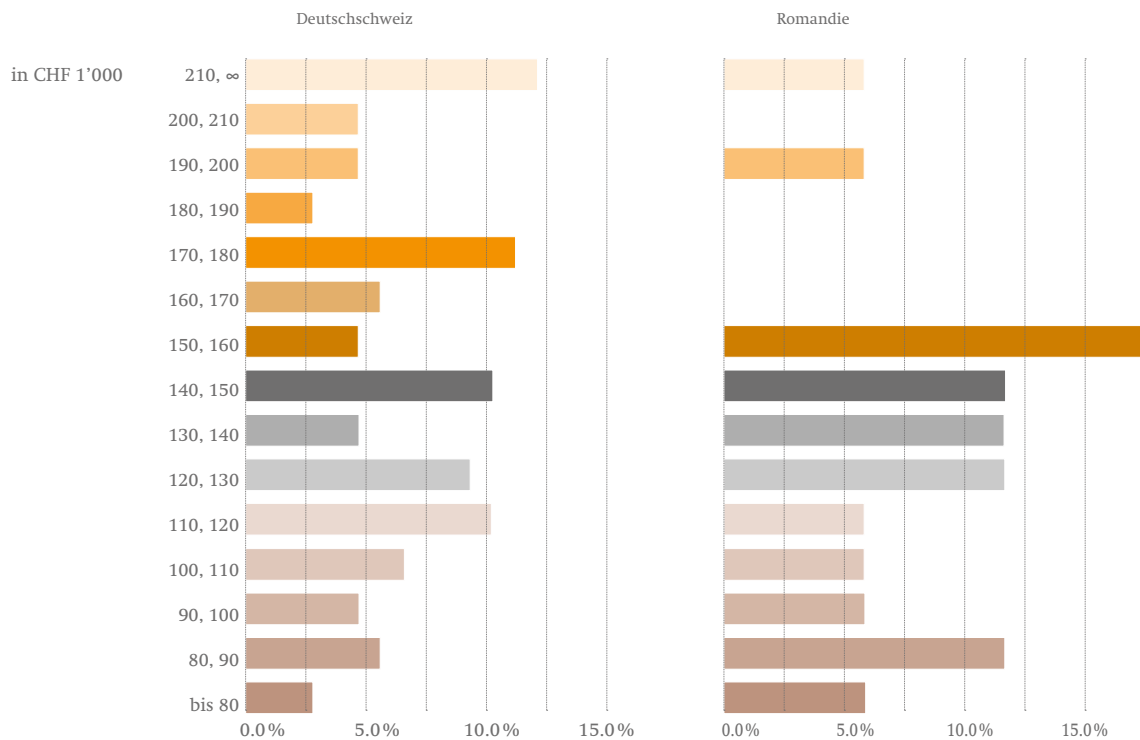


ABBILDUNG 20.1: LOHNVERTEILUNG NACH GRÖSSENKATEGORIEN AUFGETEILT NACH DEUTSCHSCHWEIZ UND ROMANDIE



Wie bereits bei der Honorierung verwenden wir Regressionsanalysen, um Faktoren zu ermitteln, welche die Höhe des ausbezahlten Gehaltes erklären können (Abb. 21). Als Grundlage diente ein Modell, in welchem personenspezifische Merkmale als erklärende Variablen verwendet wurden (Alter, Ausbildung, Geschlecht, seit wann in Position tätig, Weiterbildung besucht). Dieses Modell kann 22% der Varianz des Lohnes erklären. Vor allem das Alter spielt eine wichtige Rolle und hängt signifikant positiv mit der Lohnsumme zusammen. Als nächstes wurde dieses Modell um Variablen ergänzt, die stellenspezifisch sind und hauptsächlich den Grad der mit der Stelle einhergehenden Verantwortung messen (Höhe des verantworteten Budgets, Anzahl unterstellter Personen, und Aufgabenspektrum). Diese drei Faktoren scheinen von zentraler Bedeutung für die Höhe der Lohnsumme, denn der Anteil der erklärten Varianz verdreifacht sich fast von 22% auf 60%.

Wie zu erwarten hängt der Grad der Verantwortung (Höhe des verantwortlichen Budgets und Anzahl der unterstellten Personen) signifikant positiv mit der Lohnsumme zusammen.

In einer letzten Spezifikation wurde dieses Modell noch um zwei stiftungsspezifische Variablen ergänzt (Stiftungsvermögen und Anzahl geförderter Projekte). Diese beiden Variablen erhöhten den Anteil der erklärten Varianz nochmals um 5%-punkte auf 65%. Wie bereits bei der Honorierung besteht auch beim Lohn ein signifikant positiver Zusammenhang mit dem Stiftungsvermögen.

ABBILDUNG 21: ANTEIL ERKLÄRTER VARIANZ DER ENTLOHNUNG BEI GESCHÄFTSFÜHRENDEN

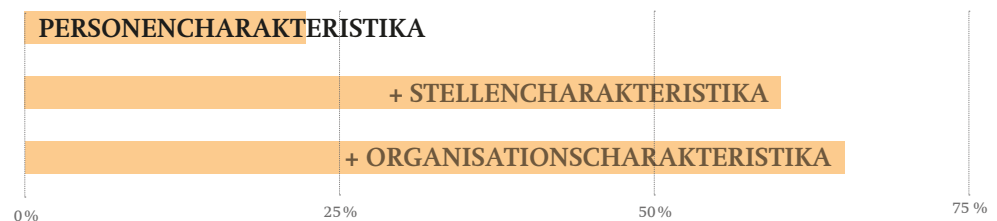


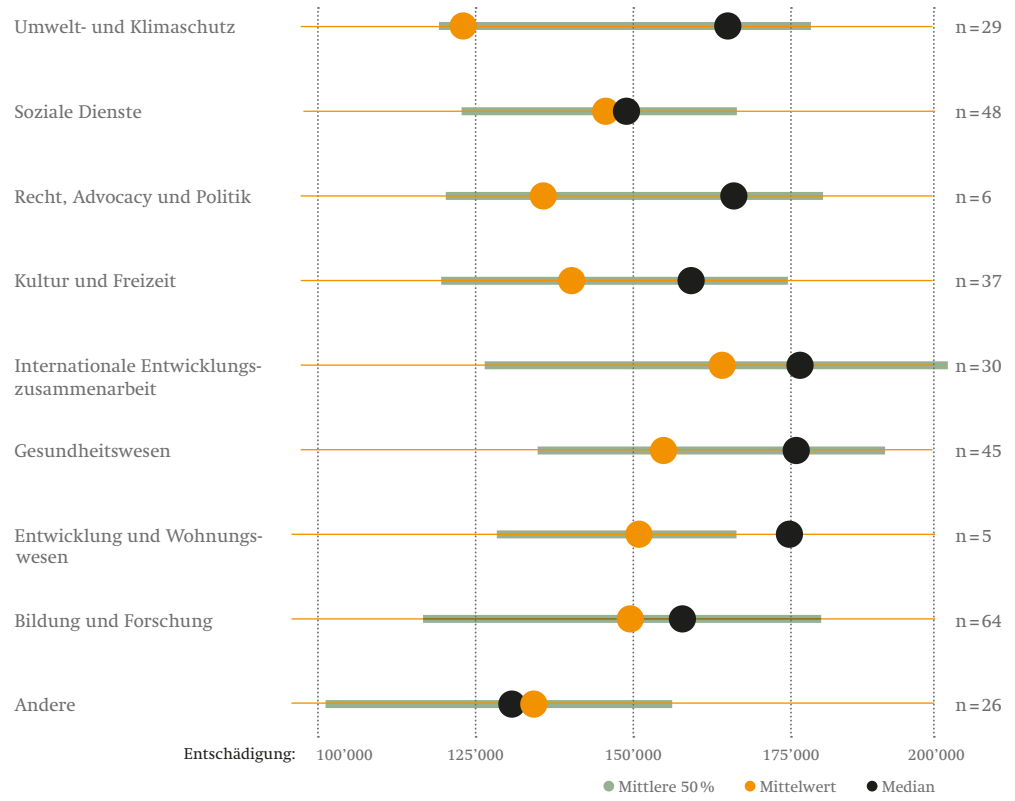
Abbildung 22 gliedert die Höhe des Lohns nach dem Tätigkeitsfeld der Stiftung. Wiesen Stiftungen im Bereich des Gesundheitswesens die tiefste Honorierung aus, gehören sie bei den Löhnen für die Geschäftsführenden zu den Spitzenreitern, zusammen mit Stiftungen im Bereich der internationalen Entwicklungszusammenarbeit und im Bereich Entwicklung und Wohnungswesen.

Den niedrigsten Wert weist die Kategorie «Andere» auf, in der Kategorien zusammengefasst sind, die weniger als fünf Nennungen hatten. Dazu zählen beispielsweise Religion oder Philanthropische Intermediäre. Insgesamt sind die Unterschiede weit weniger deutlich, als bei der Honorierung der Stiftungsräte zuvor.

Dies mag zum einen an einer höheren Lohntransparenz liegen. D.h. Kandidatinnen und Kandidaten haben bei der Einstellung eher eine Vorstellung, welches Gehalt sie erwarten. Zum anderen ist die Relevanz des Aktivitätsfelds für die operative Tätigkeit in einer Stiftung anscheinend weniger relevant als für den Stiftungsrat. So ist die Rolle des Stiftungsrats im Sozialbereich vielleicht anders gelagert als im Forschungs- und Bildungsbereich.



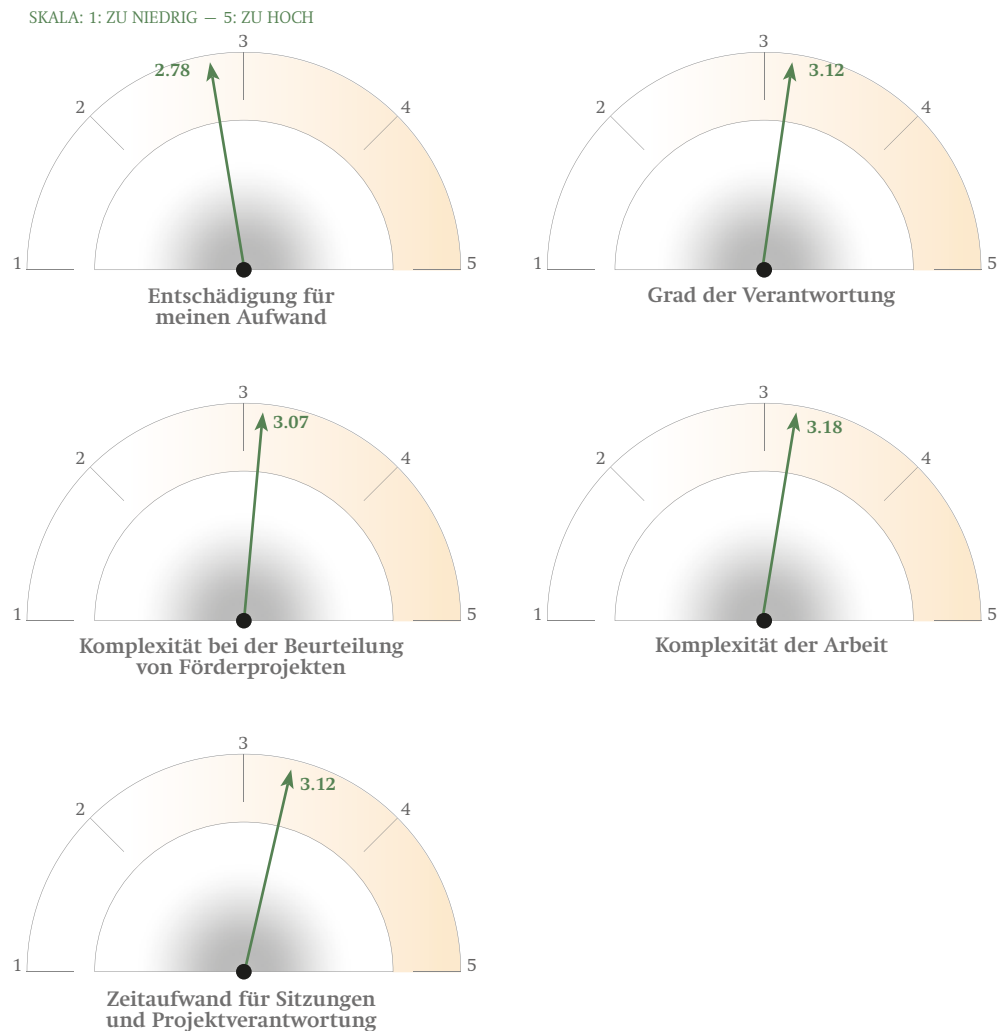
ABBILDUNG 22: DURCHSCHNITTLICHE HÖHE DER ENTSCHÄDIGUNG NACH TÄTIGKEITSFELD



## Persönliche Einschätzung

Abschliessend wurden Geschäftsführende zu ihrer persönlichen Einschätzung hinsichtlich des Zeitaufwands, der Komplexität ihrer Aufgaben und der Angemessenheit des Aufwands befragt (Abb. 23). Im Schnitt schätzen die Geschäftsführenden die erhaltene Entschädigung für den geleisteten Aufwand als eher zu gering ein, während die Komplexität der Arbeit als eher zu hoch eingeschätzt wird.

ABBILDUNG 23: PERSÖNLICHE EINSCHÄTZUNG DER GESCHÄFTSFÜHRENDEN



## 4. Projektverantwortliche & administratives Personal

Dieses Kapitel fasst die Statistiken zu den Kompetenzen, den Aufgabenbereichen und der Entlohnung für Projektverantwortliche und administrativem Personal in Förderstiftungen zusammen. Da die Rücklaufquote für diese beiden Positionen geringer ausfiel, zeigt dieses Kapitel die statistisch aussagekräftigen Auswertungen.

### Projektverantwortliche

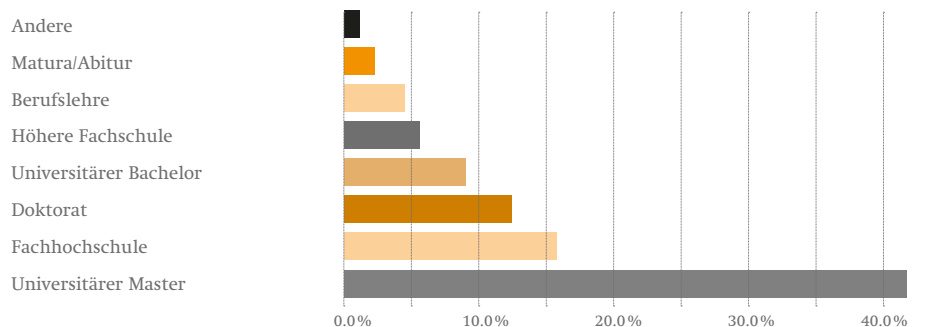
In grösseren Stiftungen übernehmen Projektverantwortliche die Erstbegutachtung von Fördergesuchen und Betreuen die laufenden Projekte. Tabelle 6 fasst die Charakteristika der befragten Projektverantwortlichen zusammen.

TABELLE 6: ÜBERSICHT ZU PROJEKTVERANTWORTLICHEN



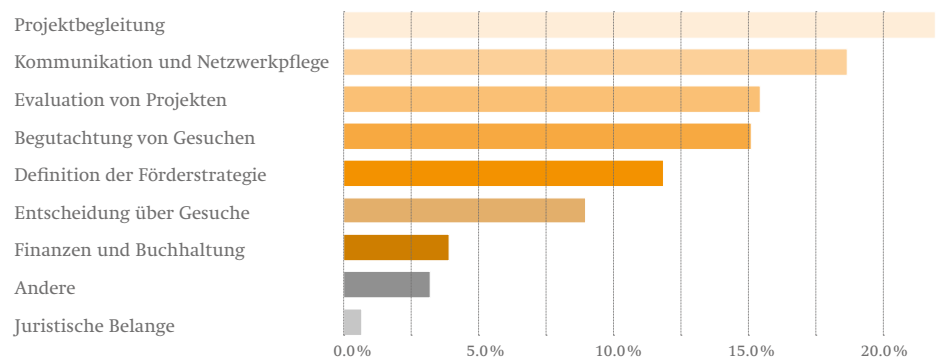
Bei den Projektverantwortlichen verfügen 44 % über einen Masterabschluss bzw. 16 % über einen Fachhochschulabschluss (Abb. 24).

ABBILDUNG 24: VERTEILUNG HÖCHSTER BILDUNGSABSCHLUSS



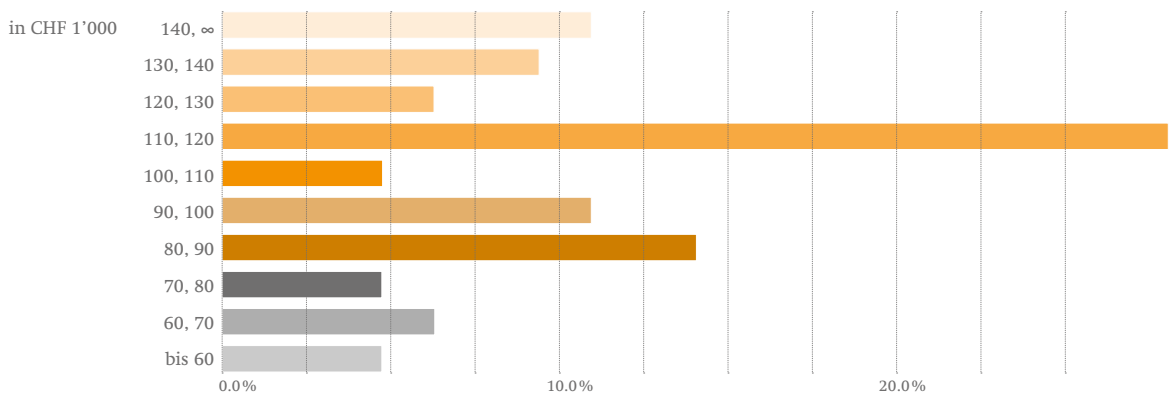
Die wichtigsten Aufgabenbereiche einer Projektverantwortlichen sind neben der Projektbegleitung und -evaluation auch die Kommunikation und Netzwerkpflege. Abbildung 25 fasst die Verteilung der Aufgaben zusammen.

ABBILDUNG 25: AUFGABENBEREICHE PROJEKTVERANTWORTLICHE



In Abbildung 26 ist die Verteilung des Lohnes von Projektverantwortlichen nach Lohnklassen zu sehen. Alle Monatslöhne wurden auf einen Beschäftigungsgrad von 100 % skaliert. Der durchschnittliche Jahreslohn liegt bei knapp CHF 110'000 und Jahreslöhne unter CHF 60'000 sowie über CHF 140'000 sind selten. Die mittleren 50 % der ausbezahlten Jahreslöhne liegen zwischen CHF 89'400 und CHF 123'300.

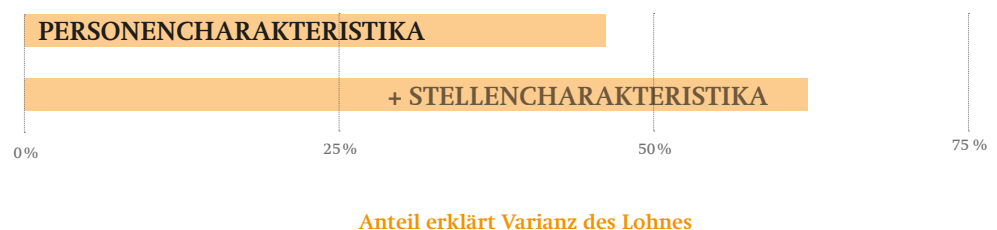
ABBILDUNG 26: LOHNVERTEILUNG NACH GRÖSSENKATEGORIEN



Wie bei den Geschäftsführenden verwendeten wir Regressionsanalysen, um die Varianz des Lohnes zu erklären (Abb. 27). Bei den Projektverantwortlichen können Personencharakteristika mehr Varianz erklären (46 %) als bei den Geschäftsführenden (22 %).

Werden zusätzlich noch Stellencharakteristika berücksichtigt (Höhe des verantwortlichen Budgets, Anzahl unterstellter Personen, und Aufgabenspektrum), steigt der Anteil der erklärten Varianz auf 62 %. Auf Grund der niedrigen Anzahl an Beobachtungen wurde auf eine dritte Regression, in welcher zusätzlich Stiftungscharakteristika berücksichtigt würden, verzichtet.

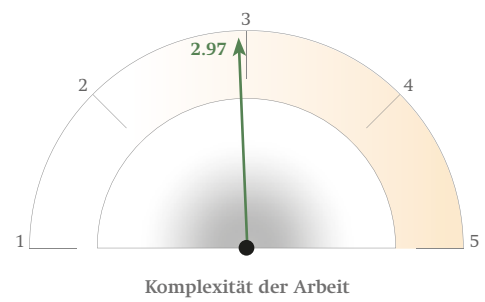
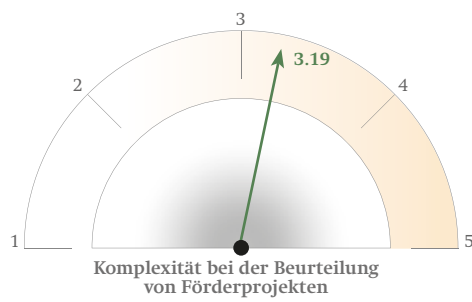
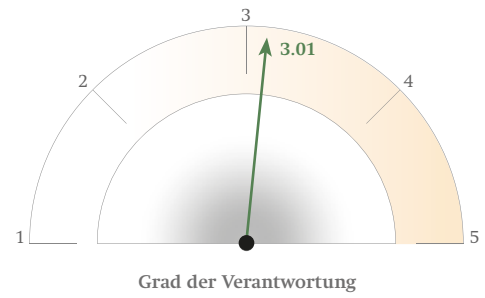
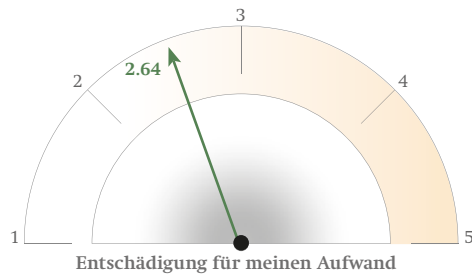
ABBILDUNG 27: ANTEIL ERKLÄRTER VARIANZ DER ENTLOHNUNG BEI PROJEKTVERANTWORTLICHEN



Zu ihrer persönlichen Einschätzung hinsichtlich Zeitaufwand, Komplexität der Aufgaben und Verantwortungsgrad zeigt Abbildung 28, dass Projektverantwortliche deutlich unzufriedener mit der Höhe der erhaltenen Entschädigung sind als Geschäftsführende. Dafür wird die Komplexität der Arbeit als eher angemessen empfunden. Der Zeitaufwand für Sitzungen und Projektvorbereitung wird als eher hoch empfunden.

ABBILDUNG 28: PERSÖNLICHE EINSCHÄTZUNG PROJEKTVERANTWORTLICHE

SKALA: 1: ZU NIEDRIG – 5: ZU HOCH



## Administratives Personal

Das administrative Personal einer Stiftung umfasst viele Aufgabenbereiche von Sekretariat über Buchhaltung bis hin zu IT. Aufgrund der geringen Fallzahlen können in dieser Studie keine Auswertungen zur Entlohnung auf dieser Ebene gemacht werden. Weshalb hier nur die allgemeinen Angaben zu den Mitarbeitenden sowie zur Tätigkeit gemacht werden.

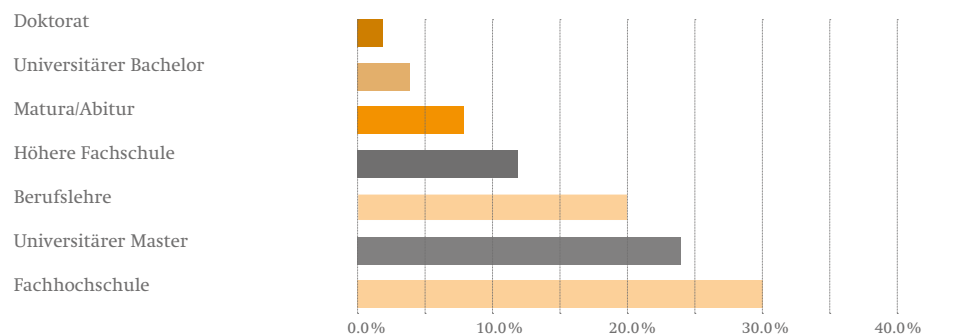
Tabelle 7 fasst die Charakteristika des befragten administrativen Personals zusammen. In unserer Umfrage wird deutlich, dass die grosse Mehrheit des administrativen Personals in Stiftungen weiblich ist.

TABELLE 7: ÜBERSICHT ZU ADMINISTRATIVEM PERSONAL



Beim administrativen Personal verfügen 24% über einen Masterabschluss bzw. 30% über einen Fachhochschulabschluss (Abb. 29).

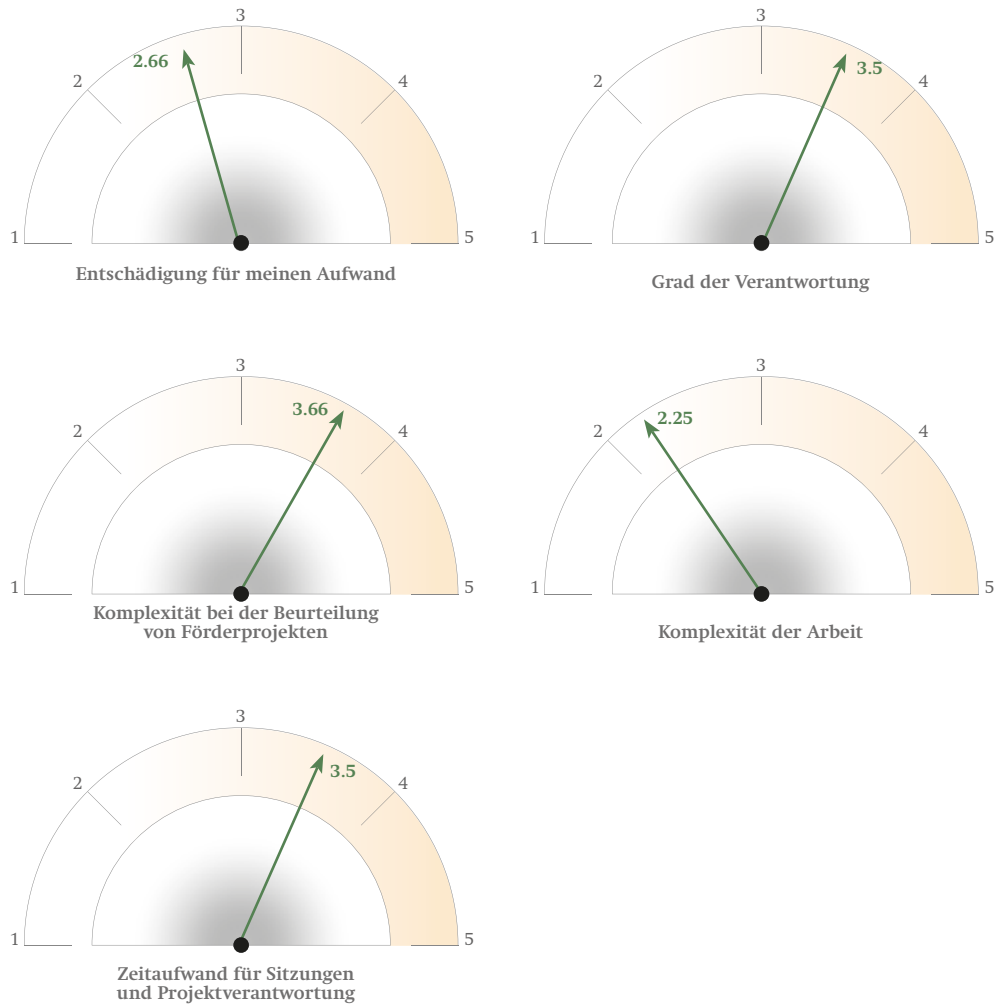
ABBILDUNG 29: VERTEILUNG HÖCHSTER BILDUNGSABSCHLUSS



Zu ihrer persönlichen Einschätzung hinsichtlich Zeitaufwand, Komplexität der Aufgaben und Verantwortungsgrad zeigt Abbildung 30, dass das administrative Personal mit der Entschädigung für den geleisteten Aufwand am wenigsten zufrieden ist. Die anderen vier Attribute werden als eher zu hoch empfunden.

ABBILDUNG 30: PERSÖNLICHE EINSCHÄTZUNG ADMINISTRATIVES PERSONAL

SKALA: 1: ZU NIEDRIG – 5: ZU HOCH



A

B

DIE ERAND -  
DER RAUM -  
IL MAND - P  
STIONS - DAL  
REPRODUCE -  
L'ESPACE - D  
LA MAND -  
LEIDA - D  
LA - MATERIA  
SCHÄDLICH  
ONEN - IN -  
PO - ESSER -  
DIMENSIONS  
EN - IL - QUAL  
S'EXTENDA -  
REPRODUCE  
SCENTATION  
DES - DIMEN  
SION - D  
PRESEN - F  
VIALI - IN - CUI  
SCHÄDLICH  
DER - RAUM  
NIE - AUSRE  
TAZION - SCIT  
MATERIA - S  
FIRIQUI - D  
LA - MATIER  
FICA - DILLI