

Denn viele wissen nicht, was sie tun

Wie kompetent die Laiengremien der Stiftungsräte agieren, wurde bisher kaum evaluiert, berichtet Bernhard Raos

So unverblümt wie Ulrich Grete, damals noch Verwaltungsratspräsident des AHV-Ausgleichsfonds, formulierte es keiner: „Die Stiftungsräte der Pensionskassen sind Stümper.“ Das Gesetz schreibe leider nicht vor, dass ein Stiftungsrat sachverständig sein müsse. Grete traf sein ungnädiges Urteil im Umfeld mehrerer Pensionskassen-Skandale.

Wie qualifiziert Stiftungsräte tatsächlich für ihre Aufgabe sind, dazu gibt es ganz wenige Hinweise und kaum repräsentative Daten: Die Zeitschrift „Beobachter“ befragte 2000 und 2006 die Mitglieder ausgewählter Stiftungsräte. Nur ein Drittel der Antwortenden stufte sich als „sattelfest“ ein. Gleichwohl fühlten sich Stiftungsräte selten überfordert – sie tun sich aber schwer, die Anlagestrategie zu beurteilen und sind in Finanzfragen auf die Einschätzung durch Fachspezialisten angewiesen. Wer jedoch Fragen stelle, komme zu entsprechenden Antworten.

In der Studie „Praxis von Stiftungsräten“, durchgeführt von der Universität Sankt Gallen (2006), sahen 89 Prozent der Befragten grosses Verbesserungspotenzial im Bereich „Qualifikation und Fachwissen“ und orteten bei sich Lücken bezüglich Risikomanagement, beim Investment Controlling, bei der strategischen Ausrichtung sowie beim systematischen Management der Arbeitsabläufe. Und als der VPS-Verlag im Sommer 2010 ein „Führungsdrehbuch“ für Stiftungsräte präsentierte (spn Juli/August 2010), offenbarte eine zuvor durchgeführte Umfrage grosse Defizite: Ein Viertel der Stiftungsräte konnte den Rentneranteil der eigenen Kasse bezogen auf das verwaltete Vermögen nicht an-

nähernd schätzen und 12 Prozent wussten nicht, wie hoch der technische Zins ihrer Kasse ist. Dazu schreiben die Autoren des „Führungsdrehbuchs“ in vornehmer Zurückhaltung: „Viele Führungsverantwortliche von Vorsorgeeinrichtungen wachsen mit wenig Vorbereitung in ihre Funktion hinein.“

Der Bericht zur Zukunft der beruflichen Vorsorge, der zurzeit in der Vernehmlassung ist, äussert sich nicht zur Qualifikation der Akteure. Die aussagekräftigste Studie bezüglich Kompetenz von Stiftungsräten wurde vom Berner Politikforschungsbüro Vatter im Auftrag des Bundesamtes für Sozialversicherungen BSV als Forschungsbericht Nummer 7 („Umsetzung und Wirkungen der Vorschriften über die paritätische Verwaltung“) im Jahr 2009 publiziert. Der Gesetzgeber hat bekanntlich die Stiftungsratsausbildung gesetzlich verankert – als Antwort auf steigende fachliche Ansprüche an Stiftungsräte und allfällige Kompetenzdefizite –, insbesondere der Arbeitnehmervertreter. Die Studie untersucht, wie die Gesetzesrevision umgesetzt wurde. Sie kann als E-Bericht von www.bsv.admin.ch heruntergeladen werden. Datenbasis sind eine online durchgeführte Befragung von 340 Stiftungsräten und 19 Leitfadenterviews mit Fachpersonen. Hier einige Ergebnisse:

■ Die Pensionskassen sind verpflichtet (Artikel 51 Absatz 6 BVG), die „Erst- und Weiterbildung“ so zu gewährleisten, dass Stiftungsräte „ihre Führungsaufgaben wahrnehmen können“. Laut Umfrage ver-

„VIELE FÜHRUNGSVERANTWORTLICHE WACHSEN MIT WENIG VORBEREITUNG IN IHRE FUNKTION HINEIN.“

bringen die Stiftungsräte knapp zwei Tage pro Jahr in Aus- und Weiterbildung. Der Anteil der Kursmuffel konnte allerdings nicht widerspruchsfrei eruiert werden. Wertet man die Antworten zur internen und externen Ausbildung aus, besuchen 24 Prozent aller Stiftungsräte keine Fortbildung. In Sammelstiftungen liegt dieser Wert mit 30,7 Prozent noch höher. Dies, obwohl das Ausbildungsangebot seit der BVG-Revision stark gewachsen ist und laut Interviewpartner auch rege genutzt werde. Von den befragten Vorsorgeeinrichtungen beant-

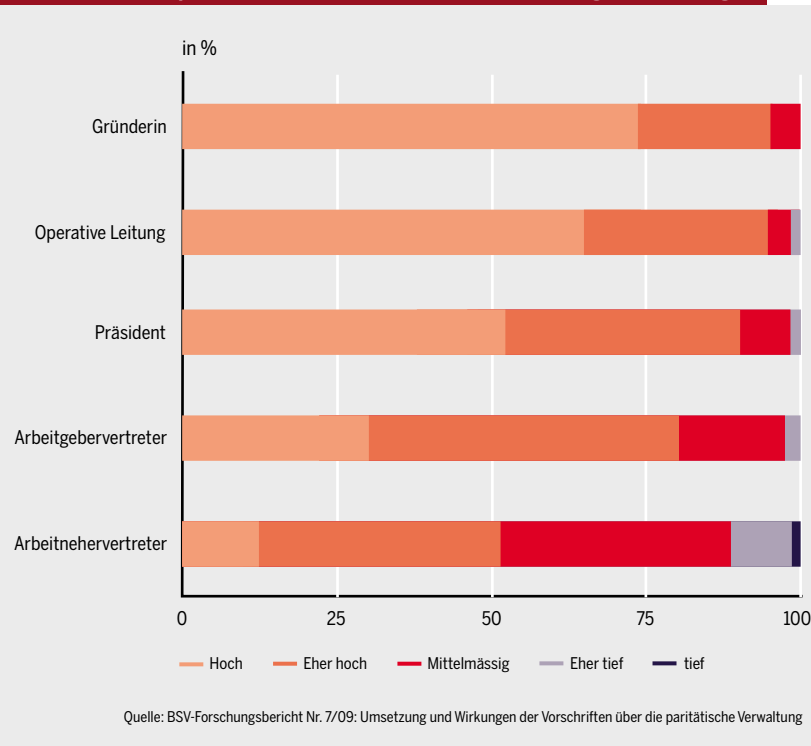
Gut die Hälfte der Antwortenden in der Umfrage gibt an, beim Eintritt in den Stiftungsrat einen externen Ausbildungskurs besucht zu haben. Aber 29 Prozent erklären, dass sie während ihrer Amtszeit keinen solchen externen Kurs gemacht haben. Wer sich extern weiterbildet, ist davon nur zu 7 Prozent nicht oder eher nicht befriedigt. Am häufigsten werden Kurse zu den rechtlichen Grundlagen der beruflichen Vorsorge belegt, vor Angeboten zu versicherungstechnischem Fachwissen. Bemängelt wird, dass die Stiftungsratsausbildungen zu viel Wert auf Detail- und Fachwissen und zu wenig auf die Schulung der Management-, Urteils- und Führungsfähigkeiten legen: „Hier wird nach Ansicht mehrerer Befragter die Chance verтан, das Rollenbewusstsein der Stiftungsräte als kritische Fragesteller und als zuständige Personen für die strategische Steuerung der Stiftung zu stärken.“ Auch würden häufig nicht jene Kurse besucht, die eigentlich am sinnvollsten wären und Ausbildung werde

„LAUT UMFRAGE VERBRINGEN DIE STIFTUNGSRÄTE KNAPP ZWEI TAGE PRO JAHR IN AUS- UND WEITERBILDUNG.“

worteten 25 die Ausbildungsfrage unklar. Dennoch geht die Studie davon aus, dass die Mehrheit der Kassen eigene Aus- und Weiterbildungen anbietet. Vor allem Sammelstiftungen setzen zu 60 Prozent auf interne Kurse. Die Befragten sind damit mehrheitlich zufrieden, weil so stiftungsspezifische Probleme angegangen würden. Zudem sei eine interne Ausbildung kostengünstiger und organisatorisch weniger aufwendig. Oftmals wird für die Ausbildung der eigene Geschäftsführer, der Pensionskassenexperte oder die eigene Kontrollstelle herangezogen. Die Autoren der Studie erwähnen die Kehrseite: Die Chance zum Austausch mit Stiftungsräten anderer Pensionskassen und mit unabhängigen Fachleuten wird nicht genutzt, stattdessen wird „das Risiko der Betriebsblindheit und der Manipulierbarkeit der Milizvertreter durch die Profis der eigenen Stiftung in Kauf genommen“. (Siehe dazu auch das Interview mit Professor Karsten Döhnert von der Hochschule Luzern, Seite 48.)



Abb. 1: Fachkompetenz verschiedener Akteure der Vorsorgeeinrichtungen



somit um die Frage, ob die gesetzlichen Vorschriften nicht nur formal umgesetzt, sondern auch in der Praxis wirksam sind. 90 Prozent der Antwortenden sehen sich selbst als genügend bis gut in der Lage, ihre Führungsaufgabe wahrzunehmen, jeder zehnte Stiftungsrat jedoch als ungenügend oder schlecht. Die Arbeitnehmer stufen sich als etwas weniger kompetent ein als die Arbeitgeber, insbesondere diejenigen von autonomen Kassen.

„DEN PROFESSIONELLEN AKTEUREN (OPERATIVE LEITUNG, GRÜNDERIN) SCHREIBEN DIE BEFRAGTEN MEHR KOMPETENZ ZU ALS DEN MILIZAKTEUREN.“

Im Quervergleich werden Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter als unterschiedlich kompetent eingestuft: So meint nur rund die Hälfte aller Befragten, die Arbeitnehmer-Stiftungsräte seien sehr hoch oder hoch kompetent, während dieser Anteil bei den Arbeitgebervertretern, dem Präsidenten, der operativen Leitung und den Gründervertretern von Sammelstiftungen immer bei mindestens 75 Prozent liegt. 11 Prozent der Arbeitnehmervertretungen werden als inkompetent eingestuft. „Insgesamt bestätigen die Befunde die gängigen Erwartungen: Den professionellen Akteuren (operative Leitung, Gründerin) schreiben die Befragten mehr Kompetenz zu als den Milizakteuren“, so die Autoren.

Abb. 2: Besuch externer Aus- und Weiterbildungskurse durch Stiftungsräte

	Übrige Stiftungen		Sammelstiftungen		Alle	
	Arbeitgeber	Arbeitnehmer	Arbeitgeber	Arbeitnehmer		
Beim Eintritt	51,7 %	59,0 %	40,6 %	41,5 %	52,2 %	
Nach Eintritt	einmal	22,2 %	20,9 %	21,9 %	21,3 %	23,0 %
	mehrmal	52,2 %	52,2 %	43,8 %	26,8 %	48,0 %

Quelle: BSV-Forschungsbericht Nr. 7/09 – Umsetzung und Wirkungen der Vorschriften über die paritätische Verwaltung

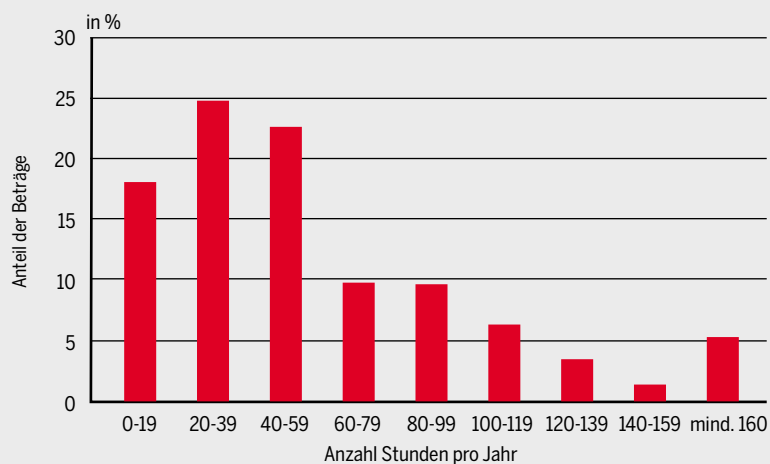
noch zu oft als Pflichtübung abgewickelt. Kommt dazu, dass Ausbildung ausgerechnet in kleineren Pensionskassen, wo tendenziell die grösseren Kompetenzdefizite bestehen, aus Kostengründen weniger systematisch betrieben werden als in grossen Vorsorgeeinrichtungen.

Zudem orten die Interviewpartner ein generelles Manko: Bislang gebe es keine einheitlich anerkannten Qualitätsstandards für die Vielfalt an Anbietern. Und: „Aus- und Weiterbildung kann Erfahrung und Motivation nicht ersetzen. Auch nicht das stabile Rückgrat, welches notwendig ist, um unbequeme Fragen zu stellen.“ Gemäss Studie liegt die zeitliche Belastung der Stiftungsratsmitglieder bei rund 56 Stunden pro Jahr. Die Angaben streuen stark. Knapp die Hälfte der Stiftungsräte investiert zwischen 20 und 59 Stunden. Eher selten ist ein Aufwand von drei und mehr Arbeitswochen. Die Arbeitgebervertreter engagieren sich zeitlich etwas mehr, Arbeitnehmervertreter etwas weniger.

- Kursbesuche sagen nichts darüber aus, ob Stiftungsräte ihrer Aufgabe fachlich gewachsen sind. Es geht

Zusätzlich wurde gezielt nachgefragt, ob Arbeitnehmervertreter weniger einflussreich seien als Arbeitgebervertreter. Eine Minderheit von 26 Prozent der Stiftungsräte stimmt dem zu. Nur jeder zehnte Stiftungsrat von Sammeleinrichtungen nimmt ein solches Machtgefälle wahr, während es bei den übrigen Vorsorgeeinrichtungen nahezu jeder dritte ist. Als wichtigste Gründe werden Unterschiede bezüglich Wissen und Führungserfahrung angegeben, was die These vom Kompetenzgefälle bestätigt. Arbeitgebervertreter nehmen bei den Arbeitnehmern häufiger einen Mangel an Führungserfahrung und Wissen wahr als diese selber. Die paritätische Organisation von Pensionskassen bedingt, dass Milizorgane – in der Regel mehrheitlich Laien – die Profis in der Geschäftsführung und die Experten führen sollen. Der Informationsvorsprung der Profis wird von den Interviewpartnern der Studie nicht bestritten. Ob dies allerdings zu einer Dominanz der professionellen Akteure führt, darüber sind die Meinungen geteilt. Einige befragte Experten sagen unverblümt, dass Stiftungsräte oftmals gar nicht merkten, wenn etwas nicht rundlaufe. Andere sehen in den gesetzlichen Rahmenbedingungen einen ordnenden Faktor – viele Entscheidungsspielräume seien bereits eingeschränkt und Pensionskassenexperten einem hohen Legitimationsdruck ausgesetzt. Bei ungenügender Leis-

Abb. 3: Zeitaufwand der Stiftungsräte für ihr Mandat



Quelle: BSV-Forschungsbericht Nr. 7/09: Umsetzung und Wirkungen der Vorschriften über die paritätische Verwaltung

tung drohe die Auswechslung. Vorausgesetzt, das oberste Organ ist sich seiner Führungsaufgabe bewusst.

Ein Einflussgefälle entsteht dort, wo ein falsches Rollenverständnis und unklare Verantwortlichkeiten bestehen. Stiftungsräte sollten nicht versuchen, fachlich den Profis ebenbürtig zu sein. Besser sei es, die Expertenaussagen kritisch zu hinterfragen. Nach dem Grundsatz, einen Antrag nur dann zu akzeptieren, wenn man ihn wirklich verstanden hat: „Dazu gehören auch der Mut zu sogenannten dummen Fragen und das Ablegen eines übergrossen Respekts vor den professionellen Akteuren.“ Zudem fokussierten Stiftungsräte oftmals operative Fragen und vernachlässigten dabei ihre strategische Rolle (siehe Box „Stiftungsräte: Pflichten und Verantwortung“).

Einig sind sich alle Befragten über die Rekrutierungsprobleme. 63,1 Prozent der Stiftungsräte aus der BSV-Studie bezeichnen es als schwierig oder eher schwierig, kompetente Arbeitgeber- oder Arbeitnehmervertreter zu finden. Vor allem die Suche nach Arbeitnehmervertretern erweist sich sowohl in Sammelstiftungen als auch in autonomen Kassen als deutlich schwieriger wie die Suche nach Arbeitgebervertretern. Laut Experten erschwert die grössere Fluktuation auf Arbeitnehmerseite die Rekrutierung zusätzlich.

Mit einem Stiftungsratsamt lassen sich – gerade in anspruchsvollen Zeiten wie diesen – keine Lorbeeren verdienen und für viele stimmen auch Aufwand und Ertrag nicht. Potenzielle Stiftungsratskandidaten nehmen die Aufgabe als komplex, technisch und anspruchsvoll wahr. Gleichzeitig besteht die weit verbreitete – verzerrte – Ansicht,

„STIFTUNGSRÄTE FOKUSSIEREN OFT AUF OPERATIVE FRAGEN UND VERNACHLÄSSIGEN DABEI IHRE STRATEGISCHE ROLLE.“

Stiftungsräte: Pflichten und Verantwortung

Der Stiftungsrat ist das oberste Organ der Pensionskasse. Dieses hat die strategischen Ziele festzulegen und die Vorsorgeeinrichtung zu überwachen. Im Interesse der Versicherten hat der Stiftungsrat die Vorsorgesicherheit zu gewährleisten. Zentrale Aufgaben sind nicht delegierbar, wie

- Oberleitung der Pensionskasse
- Auswahl der externen Organe
- Erlass von Reglementen
- Festlegen der Organisation
- Verwendung des Vermögens
- Aufsicht über die Geschäftsführung
- Sicherstellen des finanziellen Gleichgewichts
- Genehmigung der Jahresrechnung und des Jahresberichts
- Feststellen und Genehmigung einer (Teil-)Liquidation

Andere Tätigkeiten kann der Stiftungsrat delegieren, hat dabei aber Sorgfaltspflichten zu genügen. Dazu gehören

- Geschäftsführung
- Ausarbeiten von Reglementen
- Führen der Buchhaltung und Erstellen der Jahresrechnung sowie des Jahresberichts
- Verwaltung des Vermögens
- Pflege der Beziehungen zu Versicherten und Behörden
- Erstellen des Budgets und der Liquiditätsplanung
- Durchführen einer (Teil-)Liquidation

Das Gesetz sieht Vorschriften zur Vermeidung von Interessenkonflikten vor, an die sich Stiftungsräte zwingend zu halten haben. Bei Verträgen mit Stiftungsräten, Geschäftsführern, Vermögensverwaltern sowie mit nahestehenden Personen ist volle Transparenz wichtig. Jeder Stiftungsrat erlangt Organstellung und ist für den Schaden verantwortlich, den er absichtlich oder fahrlässig verursacht. Stiftungsräte müssen also mit der nötigen Sorgfalt handeln und dürfen ihre Befugnisse nicht überschreiten. Gegenüber Dritten gilt eine Schweigepflicht.

Quelle: VZ Ratgeber „Handbuch für den Pensionskassen-Stiftungsrat“, Zürich 2011

sich aufgrund der geltenden Haftbarkeitsregelung einem existenziellen finanziellen Risiko auszusetzen. Für die meisten Stiftungsräte bedeutet das Amt eine Zusatzbelastung, die nicht durch eine Entlastung von den normalen Arbeitszeitpflichten kompensiert wird. Wenn der Einsatz finanziell entschädigt wird, dann eher bescheiden – und die mit dem Amt verbundene soziale Anerkennung ist nicht sonderlich hoch. Eher gibt's Kritik von den Kollegen und Mit-Destinatären statt Lob.

Was ist zu tun? Den Stein der Weisen hat auch die BSV-Studie nicht gefunden.

Die vorgeschlagenen Massnahmen sind wenig spektakulär: eine aktive Suche nach neuen Stiftungsräten, eine verbesserte Kommunikation zwischen Stiftungsrat und Versicherten, frühzeitig Stellvertreter (Suppleanten) einbinden sowie die Ausbildung optimieren. Auch in Zukunft werden die Kandidaten für die Stiftungsräte nicht Schlange stehen. ■

Herr Professor Döhnert, machen Sie sich Sorgen um Ihre zweite Säule?

Die gegenwärtige Situation an den Finanzmärkten, aber auch die „Baustellen“ im System der zweiten Säule stellen die Entscheidungsträger in den Pensionskassen vor grosse Herausforderungen. Insofern bin ich natürlich auch an Vorschlägen und möglichen Massnahmen interessiert, die die berufliche Vorsorge langfristig stabilisieren.

Die Herausforderungen für Pensionskassen und Stiftungsräte werden grösser. Wie gut sind die Verantwortlichen dafür gewappnet?

Der Ausbildungsstand bei den Verantwortlichen ist sehr heterogen, insofern lässt sich diese Frage auch nicht allgemein beantworten. Zudem ist die Komplexität der Herausforderungen sehr hoch. Auch wenn man sich aus heutiger Sicht gewappnet fühlt, kann das morgen schon nicht mehr stimmen.

Das ist Wasser auf die Mühlen der Anbieter von Weiterbildung. Warum soll ich als PK-Verantwortlicher gerade Ihren Lehrgang absolvieren?

Der Lehrgang DAS/MAS Pensionskassenmanagement der Hochschule Luzern gewährleistet neben einer hohen Praxisnähe eine sehr gute theoretische Fundierung. Damit werden die Studierenden beispielsweise befähigt, die Vorschläge und Empfehlungen von Produktspezialisten oder Beratern kritisch zu hinterfragen. Von grosser Bedeutung ist in unserem Lehrgang auch der Austausch mit den Dozierenden und den anderen Studierenden. Die verhältnismässig kleine Klassen-grösse fördert eine offene Diskussionskultur. Ferner können die Studierenden bei der zeitlichen und teilweise inhaltlichen Ausrichtung des Studiums ihre individuellen Bedürfnisse berücksichtigen. So kann der Lehrgang bereits nach einer Diplomstufe oder – bei entsprechend längerer Dauer – nach einer Masterstufe abgeschlossen werden. Schliesslich bietet der Lehrgang neben der fachlichen Verbesserung eine ideale Möglichkeit, um das persönliche Netzwerk zu erweitern.

Dafür müssen die Teilnehmenden richtig tief in die Tasche greifen. Der Masterlehrgang kostet 33 000 Franken. Das können sich nur grosse Vorsorgeeinrichtungen leisten. Läuft der Trend Richtung weniger und grösserer Pensionskassen?

Aus unserer Sicht wird sich der Trend zu grösseren Pensionskassen auch in der Zukunft fortsetzen. Die Aufgaben sind heute so komplex und vielfältig, dass kleine Kassen diese kaum noch bewältigen können. Zudem zeigen sich bei grösseren Kassen häufig Effizienzgewinne, was sich positiv auf die Verwaltungskosten pro Versicherten auswirken kann.

Die Kompetenzkluft zwischen gut ausgebildeten PK-Verwaltern und Laienstiftungsräten wird durch Angebote wie Ihres noch grösser. Hat die zweite Säule ein Konstruktionsproblem?

Natürlich führt die Ausgestaltung der zweiten Säule in der Schweiz als Milizsystem zu besonderen Herausforderungen. Deswegen hat die zweite Säule aber kein Konstruktionsproblem. Im Milizsystem bringen die verschie-

MAS/DAS Pensionskassenmanagement

Am 19. März 2012 startet am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der zweite zweistufige Lehrgang MAS/DAS Pensionskassenmanagement. Zielpublikum sind Personen mit Hochschulabschluss oder gleichwertiger Ausbildung, die anspruchsvolle Fach- und Führungsfunktionen in der beruflichen Vorsorge wahrnehmen. Die erste Stufe zum „Diploma of Advanced Studies“ (DAS) dauert rund 16 Monate und vermittelt grundlegendes Wissen. Darauf baut der sechsbis zwölfmonatige Zertifikatskurs zum „Master of Advanced Studies“ (MAS) auf, der auf individuelle Bedürfnisse ausgerichtet wird und mit einer praxisorientierten Masterarbeit abschliesst. Detaillierte Informationen unter www.hlsu.ch/pensionskassen

Fragen:
Bernhard Raos

Antworten:
Professor
Karsten Döhnert



Studienleiter
Professor Karsten Döhnert zu den wachsenden Herausforderungen für die zweite Säule, zu Weiterbildungsangebot und Handlungsorientierung

denen Exponenten als Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter ihre Lebenserfahrung und ihr berufliches Expertenwissen in die Vorsorgeeinrichtung ein. Entscheidend ist meiner Meinung nach nicht der Kompetenzunterschied zwischen Stiftungsrat und Pensionskassenverwaltern. Wichtiger ist, dass die Kluft zwischen den Pensionskassenverantwortlichen und den externen Spezialisten nicht grösser wird. Das bedingt aber eine stetige Weiterbildung.

Im Lehrgang setzen Sie auf Handlungsorientierung.

Handlungsorientierung bedeutet, dass authentische, konkrete Problemstellungen die Grundlage zur Konstruktion von neuem Wissen und von neuen Fertigkeiten bilden: Damit der Geschäftsführer die Verpflichtungen seiner Vorsorgeeinrichtung beurteilen kann, muss er diese unter Berücksichtigung der Grundlagen der Mathematik und Statistik in konkreten Aufgabenstellungen berechnen können. Die Studierenden sollen aber auch die zugrunde liegenden

Modelle verstehen, damit sie mit einem beauftragten Anlagestrategieberater oder einem Vermögensverwalter auf Augenhöhe verhandeln und deren Vorschläge unabhängig beurteilen könnten. Es muss daher im Bereich der Aktiven beispielsweise ein vertieftes Verständnis für die Funktionsweise von Aktien- oder Obligationenmärkten vorhanden sein.

Lässt sich der Lehrgang neben einer 100-Prozent-Berufstätigkeit bewältigen?

Natürlich gibt es Phasen, in denen einzelne Studierende an ihre Grenzen kommen. Insgesamt zeigen die Erfahrungen aber, dass sich unser Modell mit Unterrichtsblöcken von drei Tagen circa einmal im Monat gut bewährt. Die Abwesenheiten und Stellvertretungen am Arbeitsort lassen sich so relativ gut planen. Und es bleibt zwischen den einzelnen Blöcken Zeit, um das Gehörte zu verarbeiten und zu vertiefen.

In der zweiten Säule bestimmen die Politik, die Demografie und die Märkte die Rahmenbedingungen. Daran kann auch der HSLU-Lehrgang nichts ändern – egal wie qualifiziert die Studierenden sind.

An den Rahmenbedingungen können auch gut ausgebildete Mitarbeitende nicht viel ändern. Der demografische Wandel und die Herausforderungen an den Finanzmärkten betreffen zudem nicht nur die Vorsorge-systeme in der Schweiz. Wichtig ist aber, dass ich als Pensionskassenverantwortlicher einschätzen kann, welche Auswirkungen diese veränderten Rahmenbedingungen auf die eigene Vorsorgeeinrichtung haben. Dafür muss ich letztlich die Risikotreiber analysieren und verstehen, wie stark meine Vorsorgeeinrichtung gegenüber diesen Faktoren exponiert ist. Eine fundierte und qualifizierte Aus- und Weiterbildung ist eine grundlegende Voraussetzung, dass man diesen Herausforderungen begegnen kann. ■