



GENDER BALANCE IN VORSORGEINRICHTUNGEN

ANFORDERUNGSPROFIL STIFTUNGSRATSMITGLIEDER

CLIVIA KOCH
WIRTSCHAFTSFRAUEN SCHWEIZ
Riedstrasse 1, 8953 Dietikon

ZUM ANFORDERUNGSPROFIL	2
Gesetzliche Rahmenbedingungen	3
Der Stiftungsrat als strategisches Gremium	4
Die ideale Zusammensetzung?	5
Stärkung des Stiftungsrates	5
Der Stiftungsrat als Coach	6
Haftung	7
Anforderungsprofile	8
Die Rolle der Unternehmen	9
Anhang 1: Anforderungsprofil	11



Zum Anforderungsprofil

Die Rekrutierung eines neuen Stiftungsratsmitgliedes ist eine wichtige, aber auch herausfordernde Aufgabe. Wir haben uns mit diesem Thema auseinandergesetzt und eine Studie durchgeführt, um mehr darüber zu erfahren. Moderne Unternehmen setzen vermehrt auf Diversität und mehr Frauen im Verwaltungsrat. Wir wollten wissen, wie es im Pensionskassenuniversum aussieht. Es haben uns 356 Vertreter und Vertreterinnen – rund ein Drittel Frauen und zwei Drittel Männer geantwortet.

Unsere Studie hat ergeben, dass die Rekrutierung eines neuen Stiftungsratsmitgliedes zu zwei Drittel traditionell durch direkte Ansprache erfolgt. Weniger als 60 Prozent der Befragten Vorsorgeeinrichtungen organisieren ein Wahlverfahren unter ihren Mitarbeitenden (Parität). Ein Drittel meldet sich selbst. Rund 56 Prozent geben an, es würde kein Anforderungsprofil für Stiftungsratsmitglieder in ihrer Vorsorgeeinrichtung bestehen. Wo kein Profil gibt, bleibt das Mandat intransparent und die Anforderungen unklar. Die Hälfte der Interviewten konnten die Frage nach den Kompetenzen und Anforderungen nicht beantworten. Interessant ist, dass die "Soft Skills" als Kompetenz am höchsten bewertet wurden.

Die Frage, ob Frauen besser auf Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerseite vertreten sind, ergab: Es gibt diesbezüglich keine grossen Unterschiede. Bei der Frage, weshalb die Frauen in der Regel im Stiftungsrat untervertreten seien, gaben die männlichen Kollegen an: Frauen würden sich generell weniger für Vorsorgethemen interessieren und die Doppelbelastung Familie und Beruf würde sie daran hindern.

Die Stiftungsrätinnen hingegen sehen die Belastung nicht und fühlen sich durch das zusätzliche Mandat keineswegs beeinträchtigt. Sie geben dagegen an, dass sie durch ihr Umfeld und ihre Vorgesetzten wenig Unterstützung und Anerkennung für das Zusatzmandat erhalten.

Der Anteil der Frauen im Stiftungsrat einer Pensionskasse liegt heute bei 27 Prozent und nicht weit weg vom Zielwert von 30 Prozent in den Verwaltungsräten.

Diversität ist in einem modernen Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Eine Vorsorgeeinrichtung ist dann erfolgreich, wenn es ihr gelingt, bei allen Aktivitäten immer gleichzeitig einen Mehrwert für die Versicherten, Mitarbeitenden, Arbeitgeber und Gesellschaft zu schaffen. Ein gezielt zusammengesetzter Stiftungsrat, der für *alle Anspruchsgruppen* der Vorsorgeeinrichtung eine Vorbildfunktion erzeugen muss, ist die Voraussetzung für eine wirksame Führung jeder Pensionskasse. Vom Stiftungsrat wird erwartet, dass er sich für die Interessen der Versicherten und infolgedessen für die des Unternehmens einsetzt. Das Anforderungsprofil leitet sich vom Stiftungszweck, Stiftungsstrategie und Grösse der Stiftung ab. Es umschreibt die fachlichen und persönlichen Anforderungen des Stiftungsrates.

[Klicken Sie hier, um direkt zur Studie zu gelangen.](#)

Gesetzliche Rahmenbedingungen

Für BVG-registrierte Stiftungen sieht das Bundesgesetz über die Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (BVG) in Art. 51a eine umfangreiche Liste von unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben vor. Der Stiftungsrat trägt die Verantwortung für das finanzielle Gleichgewicht einer Vorsorgeeinrichtung (Art. 65 BVG).

Anders als bei Aktiengesellschaften gehört eine BVG-Stiftung nicht Dritten, sondern gewissermassen sich selbst (resp. den Destinatären).

Eine Stiftung ist gemäss Art. 80 ZGB ein gewidmetes Vermögen mit eigener Rechtspersönlichkeit. Oberstes Organ ist der Stiftungsrat.

Sie untersteht einer staatlichen Aufsichtsbehörde. Die Stiftungsratsmitglieder müssen sich im Auftrag des Stiftungszweckes verstehen. "Die anvertrauten Mittel sollen zugunsten der Destinatäre verwendet werden und eine möglichst grosse Wirkung erzielen."

Deshalb muss sie zugunsten der notwendigen Gewaltentrennung in eigener Verantwortung dafür sorgen, dass die Stiftung einerseits geführt und dass andererseits diese Führung kontrolliert wird. Da der Stiftungsrat in der Führungsverantwortung steht, ist er für die Organisation dieser Kontrollen verantwortlich – auch seiner eigenen.

Der Stiftungsrat als strategisches Gremium

Der Stiftungsrat erneuert sich in der Regel im Sinne des Kooptationsprinzips selbst. "Der Stiftungsrat kontrolliert sich selbst und hat ein entsprechendes Kontrollsystem aufzubauen. Er stellt sein eigenes Aufsichtsorgan dar." Der Stiftungsrat kann den Zweck der Stiftung nicht ändern. Er muss ihn umsetzen, das heisst, auf die jeweilige vorsorgerechtliche und gesellschaftliche Situation anwenden und einen entsprechenden Willen bilden.

Seine Tätigkeit ist im Kern eine unternehmerische und keine verwaltende.

Der Stiftungsrat setzt in der Regel für die operative Ebene eine von ihm personell getrennte Geschäftsleitung ein.

Der Stiftungsrat überprüft periodisch Politik, Strategie sowie Organisation der Stiftung und schreitet korrigierend ein. Dabei hat er auch Dinge zu hinterfragen, die in der Geschäftsleitung möglicherweise als selbstverständlich angesehen werden. Zu den Aufgaben gehört auch die Beurteilung der Geschäftsleitung und des Stiftungsrats selbst. Die fachliche Qualifikation und ein breiter Fundus an Erfahrung sind von unerlässlich. Sie brauchen ein tieferes Verständnis für das Pensionskassengeschäft und müssen ihre Entscheidungen begründen und nach aussen kommunizieren und vertreten können. Die Stiftungsräte tragen wesentlich zur Kontinuität und Sicherung der 2. Säule bei.

Die ideale Zusammensetzung?

Das Anforderungsprofil leitet sich vom Stiftungszweck, Stiftungsstrategie und Grösse der Stiftung ab. Es umschreibt die fachlichen und persönlichen Anforderungen des Stiftungsrates.

Ausgehend von den gesetzlichen Vorschriften über die *paritätische Verwaltung* der beruflichen Vorsorge (Art. 51 BVG) bezwecken Arbeitgebende und Arbeitnehmende eine gleichberechtigte und gemeinsame Führung der Vorsorgeeinrichtung. Für die Pflichten des Stiftungsrates sind das BVG und die BVV 2 sowie die Pflichten im Zusammenhang mit der Vermögensanlage massgebend.

Die **paritätische** Zusammensetzung des obersten Organs verfolgt **zwei Ziele**:

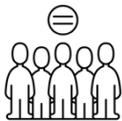
- Gewährleistung eines *Arbeitnehmerschutzes*.
- Gewährleistung einer *Sozialpartnerschaft*.

Diversität versus Parität?

Diversität und Parität unterscheiden sich dadurch, dass beide verschiedene Ziele anstreben:



Als Parität wird ein gleichmässiges Verhältnis von Stimmen in einem Gremium bezeichnet – das bedeutet, zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden.



Diversität bezeichnet Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen oder Gruppen und zielt auf die verschiedenartige Zusammensetzung des obersten Organs der Vorsorgeeinrichtung, um die Bedürfnisse aller Versicherten besser wahr zu nehmen.

Stärkung des Stiftungsrates

Die Kompetenz und Unabhängigkeit des obersten Organs und der Anlagekommission sind entscheidende Erfolgsfaktoren für einer Pensionskasse. Die Kriterien für die Besetzung dieser Gremien sollten – nebst der Parität – ausschliesslich in der fachlichen und persönlichen Befähigung liegen.

Das bedeutet, Ziel muss deshalb auch für kleinere Stiftungen sein, den Stiftungsrat aus engagierten, fachlich ausgewiesenen und teamfähigen Persönlichkeiten zusammenzusetzen. Dem Stiftungsrat sollen unabhängige Personen angehören, damit eine eigenständige Willensbildung gewährleistet ist – im kritischen Gedankenaustausch mit den Kollegen, Kolleginnen und der Geschäftsführung.

Denn, ein nur auf «freundliche und vertraute» Zusammenarbeit ausgerichtetes Gremium führt keine echten, sachlichen Auseinandersetzungen zur Entscheidungsfindung und jeder Organisation wenig.

Aus freundschaftlicher Verbundenheit heraus werden heikle und sensitive Themen nicht angegangen, Entscheidungen des Stiftungsrates werden nicht wirklich hinterfragt und aufgrund blinder Flecken mögliche Risiken übersehen.

Reichen die fachlichen Kompetenzen nicht aus oder stehen zu wenig Vertreter und Vertreterinnen aus den Unternehmen zur Verfügung, empfiehlt sich nach dem Sorgfaltsprinzip den Beizug von unabhängigen externen Beratern und Beraterinnen.

Die Anforderungen an den Stiftungsrat steigen. Allgemeine Erfahrungen genügen nicht mehr, sondern es braucht Fach- und Sozialkompetenz, um entscheiden zu können. Deshalb kommt der Ausbildung von Stiftungsräten immer mehr Bedeutung zu.

Der Stiftungsrat als Coach

Der Stiftungsrat nimmt im Strategieprozess somit eine wichtige Rolle des Mentors, der Mentorin und Coach und Sparringspartner:in gegenüber der Geschäftsleitung ein. Offenheit und Häufigkeit des Austausches sind wichtige Aspekte der Zusammenarbeit.

Die Stiftungsräte der Pensionskassen befinden sich oft, im Spannungsfeld von volatilen Kapitalmärkten, versicherungstechnischen Herausforderungen, strukturellen Fragestellungen der Arbeitgeber und gestiegenen Ansprüchen der Destinatäre.

Essenziell sind deshalb die Installation von funktionierenden Kontroll- und Kommunikationsmechanismen.

Darunter fällt die Bildung von und Ausgestaltung von Ausschüssen. Damit rechtzeitig allfällige Korrekturen vorgenommen werden können.



Haftung

Bezüglich Haftung und Verantwortung der Stiftungsratsmitglieder besteht kein Unterschied zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebermitgliedern. Da sowohl Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmermitglieder in der Regel beim Arbeitgeber angestellt sind, können Interessenkonflikte entstehen. Die Verantwortung gegenüber der Vorsorgeeinrichtung als Stiftungsrat geht der arbeitsvertraglichen Treuepflicht gegenüber dem Arbeitgeber vor. Die Stiftungsratsmitglieder haben die Interessen der Stiftung über ihre persönlichen Interessen und die ihres Arbeitgebers zu stellen.

- Um die Funktion ausfüllen zu können, ist das Gremium strategisch gezielt vielfältig zusammenzusetzen. Es soll damit alle Anspruchsgruppen abdecken.
- Im Gremium soll eine offene und konstruktive Kultur herrschen, um auch in schwierigen Situationen auf personeller wie auch sachlicher Ebene entscheidungsfähig zu bleiben.
- Um wirkungsvoll zu handeln und aufzutreten, sollen die Mitglieder intern und extern gut vernetzt sein.
- Die Fähigkeit zur Definition und Durchsetzung der Strategie (im Rahmen der gesetzlichen und gesellschaftlichen Bedingungen) soll vorhanden sein. Dies, um die Vorsorge nachhaltig zu stärken und weiterzuentwickeln.

Bei der Zusammensetzung des Stiftungsrates soll darauf geachtet, dass bezüglich methodischer und fachlicher Kompetenzen ein ausgewogenes und interdisziplinäres Gremium seiner obersten Leitungsfunktion nachkommt. Diesem Umstand soll insbesondere bei der Rekrutierung neuer Mitglieder Rechnung getragen werden.

Anforderungsprofile

Der Stiftungsrat hat die Kriterien für die Nominierung von Kandidaten und Kandidatinnen festzulegen. Das Anforderungsprofil leitet sich vom Stiftungszweck, Stiftungsstrategie und den Anspruchsgruppen ab. Es umschreibt die fachlichen und persönlichen Anforderungen. Ausgehend von den in einem Reglement oder einer Richtlinie festzulegenden allgemeinen Anforderungen und im konkreten Nachfolgefall spezifische Anforderungen auszuarbeiten.

Die allgemeinen und die spezifischen Anforderungen bilden die Grundlage für die Diskussion über Kandidaten / Kandidatinnen und garantieren, dass sachliche Kriterien ausschlaggebend sind – und nicht persönliche Beziehungen. Sowohl bei zukünftigen Arbeitgeber- wie auch Arbeitnehmermitgliedern sind dieselben sachlichen Wahlkriterien anzuwenden.

Ebenfalls festzulegen sind die Bedingungen bezüglich Beanspruchung und Entschädigung, die mit der Mitarbeit im Stiftungsrat verbunden sind. Mögliche Kandidaten und Kandidatinnen sind über die an sie gestellten Erwartungen detailliert in Kenntnis zu setzen, damit sie wissen, welche Verpflichtungen sie mit der Annahme einer Wahl übernehmen würden.

Die Zusammensetzung des Stiftungsrats soll paritätisch und ausgewogen sein und die Destinatär-Gruppen abbilden. Je nach Struktur kann die angestrebte Ausgewogenheit unterschiedliche Kriterien betreffen (siehe Anhang 1, Seite 9):

- Alter,
- Geschlecht,
- Fachwissen,
- sprachliche, nationale, regionale Zugehörigkeit,
- beruflicher Wirkungs- und Erfahrungskreis,
- etc.

Diverse Teams sind grundsätzlich erfolgreicher als homogene Teams und verhindern Fehlentscheidungen, die durch eine gewisse «Betriebsblindheit» entstehen können.

Setzen bei Bedarf diagnostischen Verfahren anhand von Interviews und psychometrischen Tests ein. So lassen sich auch für den Stiftungsrat Fehlbesetzungen vermeiden. Die Person muss sowohl zur Position wie auch ins Team passen. Wenn Sie jemanden für eine Position auswählen, sollten Sie das Entwicklungspotenzial der Person berücksichtigen.

Diese kontextbezogene Standortbestimmung kann eine wichtige Grundlage für das weitere Vorgehen im Rahmen von Entwicklungsprozessen im Unternehmen selbst sein. Zudem verdeutlicht eine gezielte und professionelle Auswahl des Stiftungsrat, die Wichtigkeit des Engagements für die beruflich Vorsorge und hat einen positiven Effekt auf Ihr Employer Branding.

Der Stiftungsrat vereint so als Ganzes die nötigen Kompetenzen, um seiner Geschäftsführung ebenbürtige Sparringspartner:innen zu Fragen der Umsetzung und Weiterentwicklung zu sein.

„Productivity through Plurality“ = höhere Komplexität

Geringe Diversität	Hohe Diversität
Wiederholte Erfahrung (Gefahr von Denkfehlern)	Unterschiedliches Wissen erhöht die Problemlösungskompetenzen
Kognitive Leichtigkeit: <ul style="list-style-type: none"> • Fühlt sich vertraut an • Erscheint wahr • Fühlt sich gut und mühelos an 	Intensiveres Diskutieren von Entscheidungen – allgemein mehr Unsicherheit, weniger blinde Flecken
Stärkerer Zusammenhalt	Intensivere Teambildungsprozesse
Höhere Leistung bei der konkreten Umsetzung	Höhere Leistung bei der Entwicklung von Innovation und Ideen

Der Erfolg von gemischten Teams liegt nicht in der Anpassung, sondern in der Innovation, im Vermeiden von blinden Flecken – und schlussendlich im Nutzen von unterschiedlichen Stärken indem unterschiedliche Erfahrungen, neues Wissen und andere Kompetenzen eingebracht werden.

Die Rolle der Unternehmen

Die berufliche Vorsorge ist ein wichtiger Faktor in der Sozial- und Personalpolitik eines Unternehmens.

Wenn Arbeitgebende ihren Angestellten eine attraktive berufliche Vorsorge anbieten, können sie sich von Ihrer Konkurrenz abheben und die besten Mitarbeiter anziehen und halten. Sie geben den Angestellten Sicherheit und zeigen, dass sie sich um ihre Zukunft sorgen. Sie stellen so sicher, dass sie die besten Mitarbeiter anziehen und halten.

Bei Anstellungsgesprächen und Lohnverhandlungen wecken sie das Bewusstsein und Interesse für die berufliche Vorsorge und thematisieren die Vorsorge als Lohnbestandteil.

Für ein Unternehmen darf es keine Rolle spielen, ob es eine betriebseigene Pensionskasse unterhält, oder ob es sich einer sogenannten Sammelstiftung mit mehreren Arbeitgebern angeschlossen hat. Wichtig ist die Bereitstellung der Ressourcen. In personeller Hinsicht kann das auch die Unterstützung eines Engagements in der Personalkommission sein.

Und ein gutes Diversity Management im Unternehmen, dass auch im Stiftungsrat die Belegschaft abbildet, hat auch bei Jobsuchenden einen direkten Effekt auf die Arbeitgeberattraktivität. Laut Studien zu jüngeren Arbeitnehmenden ist das Bedürfnis nach einer sinnvollen Tätigkeit heute wesentlich höher ausgeprägt als ein hoher Lohn oder eine steile Karriere.

Anhang 1: Anforderungsprofil

Damit sie als Gremium den vielfältigen Ansprüchen genügen, müssen sie auf mehreren Ebenen ansetzen:

Fachliche Kompetenzen:	Branchenkenntnisse respektive Fachkenntnisse im BVG-Bereich, Versicherungs- und/oder Anlagekenntnisse, Kenntnisse in den Bereichen Finance und Controlling, Kenntnisse im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung, Kenntnisse der rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen
Führungskompetenz:	Erfahrung in Führung, in einem Stab oder Projektleitung
Risikobeurteilung:	Fähigkeit Risiken vorausschauend zu beurteilen, adäquate Massnahmen zu definieren und deren Umsetzung zu steuern
Persönliche Kompetenzen:	Teamfähigkeit, Entscheidungskraft, Integrität, Sozialkompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Bereitschaft zur Weiterbildung und Lernfähigkeit, zeitliche Verfügbarkeit und Unabhängigkeit
Grundsätzliches:	Einwandfreier Leumund, keine finanziellen und materiellen Interessenkonflikte, welche die unabhängige Meinungsbildung beeinträchtigen können, kein Rollenkonflikt durch Doppelmandate

Es gibt nicht die ideale Zusammensetzung. Zunächst geht es um die fachlichen Kompetenzbereiche, um die Gestaltungs- und Controlling-Funktionen erfolgreich erfüllen zu können. Es macht Sinn die Rollen in einem zweiten Schritt komparativ zusammenzustellen (Mann/Frau oder Bewahrer/kreativer Denker oder Compliance/HRM usw.).