

BEITRÄGE ZUR SOZIALEN SICHERHEIT

*Umsetzung und Wirkungen der Vorschriften
über die paritätische Verwaltung*

Forschungsbericht Nr. 7/09



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI
Département fédéral de l'intérieur DFI
Bundesamt für Sozialversicherungen BSV
Office fédérale des assurances sociales OFAS

Das Bundesamt für Sozialversicherungen veröffentlicht in seiner Reihe "Beiträge zur Sozialen Sicherheit" konzeptionelle Arbeiten sowie Forschungs- und Evaluationsergebnisse zu aktuellen Themen im Bereich der Sozialen Sicherheit, die damit einem breiteren Publikum zugänglich gemacht und zur Diskussion gestellt werden sollen. Die präsentierten Folgerungen und Empfehlungen geben nicht notwendigerweise die Meinung des Bundesamtes für Sozialversicherungen wieder.

Autoren/-in: Christian Bolliger
Christian Rüefli
Büro Vatter
Politikforschung und -beratung
Gerberngasse 27
CH-3011 Bern
Tel. 031 312 65 75
Fax 031 312 92 65
E-mail: info@buerovatter.ch
Internet: <http://www.buerovatter.ch>

Auskünfte: Jean-François Rudaz
Bereich Forschung & Evaluation
Bundesamt für Sozialversicherungen
Effingerstrasse 20
3003 Bern
Tel. 031 322 87 63
E-mail: jean-francois.rudaz@bsv.admin.ch

ISSN: 1663-4659
Copyright: Bundesamt für Sozialversicherungen
CH-3003 Bern

Auszugsweiser Abdruck – ausser für kommerzielle Nutzung – unter Quellenangabe und Zustellung eines Belegexemplares an das Bundesamt für Sozialversicherungen gestattet.

Vertrieb: BBL, Vertrieb Publikationen, CH - 3003 Bern
<http://www.bbl.admin.ch/bundespublikationen>

Bestellnummer: 318.010.7/09 d

Evaluationsprogramm 1. BVG Revision

Umsetzung und Wirkungen der Vorschriften über die paritätische Verwaltung

Christian Bolliger
Christian Rüefli

Mitarbeit:
Dominik Wyss

Bern, 22. August 2008

Vorwort

Einer der Eckpfeiler der schweizerischen beruflichen Vorsorge ist die Sozialpartnerschaft. Die Vertreter der Arbeitgeber und der Arbeitnehmenden stellen das paritätische Organ, das für die strategische Führung einer Pensionskasse verantwortlich ist. Insgesamt funktionierte die paritätische Verwaltung in betriebsgebundenen Stiftungen gut. Sammelstiftungen hingegen bekundeten mehr Mühe. Die wachsende Komplexität der beruflichen Vorsorge hat zur Folge, dass die paritätischen Organe je länger je mehr zusätzliche Kenntnisse benötigen, um ihren Auftrag wahrnehmen zu können. Form oder Grösse der Vorsorgeeinrichtung spielen dabei keine Rolle. Betroffen sind alle.

Die neuen Gesetzesbestimmungen zur paritätischen Verwaltung, die 2005 im Rahmen der 1. BVG-Revision eingeführt worden waren, sollten diese beiden Probleme entschärfen. Zunächst wurden neue Vorschriften erlassen, um die Sammelstiftungen nach den Paritätsgrundsätzen zu organisieren. Für eine bessere Information und zur Förderung der Erst- und Weiterbildung der Mitglieder des paritätischen Organs beschloss man neue Bestimmungen.

Die vorliegende empirische Studie (schriftliche Umfrage bei 340 Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern aus 108 Vorsorgeeinrichtungen, Analyse von Reglementen, Experteninterviews) untersucht, inwieweit die neuen Gesetzesbestimmungen umgesetzt worden sind und welche Wirkungen sie erzielen. Das wichtigste Fazit der Studie lautet: Sämtliche neuen Massnahmen sind weitestgehend umgesetzt und entfalten die erhoffte Wirkung. Die paritätische Zusammensetzung wird in den Sammelstiftungen aus formeller Sicht eingehalten. Der Stiftungsrat kann nun Einfluss nehmen, aber es bleibt schwierig, abzuschätzen, wie weit dieser Einfluss geht. Zudem legen die festgestellten Unterschiede zwischen den Sammelstiftungen den Schluss nahe, dass die Anstrengungen fortzusetzen sind. Hingegen werden die Vorschriften betreffend die Wahl des obersten Organs – Einbezug der verschiedenen Arbeitnehmerkategorien bei der Wahl ihrer Vertreter und Verfahren bei Stimmgleichheit – weitestgehend befolgt. Der Anspruch auf Erst- und Weiterbildung entspricht einem Bedürfnis. Drei Viertel der befragten Personen gaben an, kürzlich eine interne oder externe Schulung besucht zu haben. Schliesslich haben die Anrechnung der Tätigkeit als Arbeitszeit und die Entschädigung der Arbeitnehmervertreter die Parität gestärkt, auch wenn die konkrete Wirkung begrenzt ist.

Die Revision vermochte dagegen gewisse organisatorische Aspekte der beruflichen Vorsorge nicht zu klären. So sind vielleicht die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Arbeitnehmervertretern in kleinen Stiftungen und/oder Stiftungen ausserhalb des Finanzsektors nicht so sehr auf ein Desinteresse gegenüber der 2. Säule zurückzuführen, sondern vielmehr auf ein Ungleichgewicht. Dieses Ungleichgewicht geht einerseits auf die Abhängigkeit der Arbeitnehmenden gegenüber dem Arbeitgeber zurück, andererseits auf die Asymmetrie in Bezug auf die Management- oder Finanzkompetenzen zwischen diesen beiden Kategorien. Dieses Ungleichgewicht kann durch keine BVG-Änderung aufgehoben werden. Eine zweite Herausforderung betrifft das paritätische Organ als Ganzes und kann auch nicht über gesetzgeberische Massnahmen angegangen werden: „Milizorgane“ laufen mit der zunehmenden Komplexität und Fachlichkeit der beruflichen Vorsorge ständig Gefahr, kein Gegengewicht mehr zu den Akteuren der operativen Führung, die ihnen unterstellt sind, bilden zu können.

Das Autorenteam schlägt angesichts der vielfältigen Probleme und Situationen über ein Duzend Massnahmen vor. Dabei soll folgender Ansatz verfolgt werden: Die Verbesserung der paritätischen Verwaltung und der Professionalisierung der paritätischen Organe lassen sich ohne Zutun des Gesetzgebers umsetzen und hängen einzig vom Willen des paritätischen Organs ab. Das BSV teilt die Feststellung des Autorenteam, wonach der gegenwärtige Gesetzestext den paritätischen Organen ausreichend Handlungsspielraum bietet, um die Abläufe dank Autoregulierung und individuellem Engagement der Mitglieder zu verbessern. Schon heute lassen sich Massnahmen individuell veranlassen, die eine bessere Rekrutierung von Mitgliedern der Stiftungsräte fördern, die Ausbildung der Stiftungsratsmitglieder optimieren, die Entscheidungsprozesse und Governance verbessern, die Abhängigkeit der Arbeitnehmervertreter verringern oder die Parität formell stärken.

Anton Streit
Vizedirektor

Avant-propos

Une des pierres angulaires du système suisse de la prévoyance professionnelle est le partenariat social. Les représentants des employeurs et ceux des employés composent l'organe paritaire qui assume la conduite stratégique d'une caisse de pensions. Alors que la gestion paritaire fonctionnait globalement bien dans les fondations propres, les fondations collectives ont connu une situation plus difficile. De plus, quelle que soit la forme ou la taille des institutions de prévoyance, la complexification croissante de la prévoyance professionnelle s'est accompagnée du risque que les organes paritaires disposent de moins en moins des connaissances adéquates pour pouvoir accomplir leur mission.

Les nouvelles dispositions sur la gestion paritaire introduites dans la 1^{ère} révision de la LPP dont l'entrée en vigueur date de 2005 visaient à corriger ces deux problèmes. Tout d'abord, de nouvelles règles ont été édictées afin d'organiser les fondations collectives selon les principes de la parité. Ensuite, de nouvelles dispositions ont été introduites pour améliorer l'information, promouvoir la formation de base et continue des membres de l'organe paritaire.

Se fondant sur une démarche empirique (une enquête écrite menée auprès de 340 représentants des salariés et des employeurs appartenant à 108 institutions de prévoyance complétée par l'analyse de règlements et d'interviews d'experts), l'étude qui suit tente d'évaluer de degré de mise en œuvre et les effets de ces nouvelles dispositions. Son principal enseignement peut être résumé de la manière suivante : la totalité des nouvelles mesures ont été très largement reprises et déploient les effets escomptés. Dans les fondations collectives, la composition paritaire est désormais respectée d'un point de vue formel. Certes, si le conseil de fondation peut désormais exercer une influence, il reste difficile d'en mesurer l'étendue et les différences observées entre fondations collectives montrent que les efforts méritent d'être poursuivis. En revanche, les règles concernant l'élection de l'organe suprême, celles visant à tenir compte des différentes catégories de salarié lors de l'élection de leurs représentants et la marche à suivre en cas d'égalité des voix sont très largement appliquées. Le droit à une formation de base et continue est une mesure qui a aussi visiblement répondu à un besoin, puisque trois quart des personnes interrogées avaient récemment suivi une formation interne ou à l'extérieur. Enfin, la mise à disposition de temps par l'employeur ou le versement d'indemnités aux représentants des salariés sont des mesures qui ont renforcé la parité, même si leur impact reste circonscrit.

La révision n'est cependant pas parvenue à résoudre certains problèmes inhérents aux contraintes organisationnelles de la prévoyance professionnelle. Ainsi, les difficultés de recrutement des représentants des salariés dans les fondations de petite taille et/ou appartenant à une entreprise éloignée du secteur financier traduisent peut-être moins un désintérêt des employés pour le 2^{ème} pilier que l'existence d'un déséquilibre. Ce déséquilibre provient d'une part de la dépendance dans laquelle se trouve un salarié vis-à-vis de son employeur, d'autre part de l'asymétrie en termes de compétences managériales ou financières entre ces deux catégories. Aucun réaménagement de la LPP ne pourra venir à bout de ce déséquilibre. Un second défi, qui concerne cette fois l'organe paritaire dans sa globalité, ne peut pas non plus être modifié par la volonté de légiférer : face à une prévoyance pro-

fessionnelle de plus en plus complexe et dont la technicité ne peut que continuer à s'accroître, un organe composé de « miliciens » court constamment le risque de perdre son rôle de contre-pouvoir vis-à-vis des acteurs chargés de la conduite opérationnelle qui lui sont subordonnés.

Face à la diversité des problèmes et des situations, les auteurs proposent une quinzaine de mesure s'inscrivant dans la ligne d'action suivante : L'amélioration du fonctionnement de la parité, de même que les efforts de professionnalisation des organes paritaires, peuvent se réaliser sans intervention du législateur et dépendent en fait de la volonté propre de chaque organe paritaire. L'OFAS partage le constat des auteurs que la loi actuelle laisse suffisamment de marge de manœuvre aux organes paritaires pour que ceux-ci améliorent leur fonctionnement grâce à l'autorégulation et à l'engagement individuel de leurs membres. Des mesures qui favorisent le recrutement de membres des conseils de fondation, qui optimisent la formation des personnes choisies, qui améliorent les processus décisionnels et la gouvernance, qui réduisent la dépendance des représentants de salariés ou qui renforcent la parité sur le plan formel peuvent dès lors être librement décidées et mises en œuvre dans le cadre légal existant.

Anton Streit
vice-directeur

Premessa

Il partenariato sociale costituisce uno degli elementi fondamentali del sistema svizzero di previdenza professionale. I rappresentanti dei datori di lavoro e dei salariati compongono l'organo paritetico, responsabile della gestione strategica di una cassa pensioni. Se nel complesso la gestione paritetica funzionava bene per le fondazioni di singoli datori di lavoro, ha creato alcuni problemi alle fondazioni collettive. Inoltre, a prescindere dalla forma o dalle dimensioni degli istituti di previdenza, la crescente complessità del sistema di previdenza professionale fa sì che gli organi paritetici rischiano di disporre sempre meno spesso di conoscenze adeguate all'adempimento del loro mandato.

Le nuove disposizioni sull'amministrazione paritetica, introdotte nel quadro della 1a revisione della LPP (in vigore dal 2005), avevano lo scopo di correggere entrambi i problemi. Innanzitutto, sono state emanate nuove prescrizioni relative all'organizzazione delle fondazioni collettive secondo il principio di parità. Sono state in seguito introdotte nuove disposizioni volte a migliorare l'informazione e a promuovere la formazione iniziale e permanente dei membri dell'organo paritetico.

Sulla base di un approccio empirico (inchiesta scritta condotta presso 340 rappresentanti dei salariati e dei datori di lavoro appartenenti a 108 istituti di previdenza e completata con l'analisi di regolamenti e con interviste a specialisti), il presente studio valuta l'attuazione e l'efficacia delle nuove prescrizioni. La sua principale conclusione può essere riassunta nel modo seguente: tutte le nuove misure sono state ampiamente attuate e producono gli effetti attesi. Sul piano formale, la nuova disposizione secondo cui i consigli di fondazione devono avere una composizione paritetica è ormai attuata da tutte le fondazioni collettive. Tuttavia, anche se il consiglio di fondazione può ora esercitare una certa influenza, rimane difficile determinarne l'entità. Le differenze osservate tra le diverse fondazioni collettive mostrano come sia opportuno proseguire gli sforzi intrapresi. Per contro, le prescrizioni concernenti la nomina dell'organo supremo, l'adeguata rappresentanza delle diverse categorie di salariati e la procedura in caso di parità di voti sono applicate in larga misura. Il diritto a una formazione iniziale e permanente è una misura che, evidentemente, era necessaria in quanto i tre quarti degli interpellati avevano seguito una formazione interna o esterna poco prima dello svolgimento dell'inchiesta. Infine, il riconoscimento dell'attività come orario di lavoro da parte del datore di lavoro o il versamento di un'indennità ai rappresentanti dei salariati costituiscono provvedimenti che hanno rafforzato la parità, anche se il loro effetto rimane limitato.

La revisione non ha però risolto taluni problemi organizzativi della previdenza professionale. Le difficoltà nel reclutamento dei rappresentanti dei salariati nelle fondazioni più piccole e/o appartenenti a un'azienda non attiva nel settore finanziario riflettono quindi l'esistenza di uno squilibrio piuttosto che il disinteresse dei salariati per il 2° pilastro. Lo squilibrio è dovuto, da un lato, al rapporto di dipendenza del salariato nei confronti del datore di lavoro e, dall'altro, al divario esistente tra le due categorie per quanto riguarda le competenze manageriali e/o finanziarie. Nessuna modifica della LPP sarà in grado di correggerlo. Misure legislative non permettono di risolvere nemmeno una seconda sfida, concernente l'organo paritetico nel suo complesso: con un sistema di previdenza professiona-

le sempre più complesso e tecnico, un organo di milizia rischia costantemente di perdere il proprio ruolo di contropotere nei confronti degli attori incaricati della gestione operativa ad esso subordinati.

Considerando la diversità dei problemi e delle situazioni, gli autori dello studio propongono una quindicina di misure che rientrano nella linea d'azione seguente: per migliorare il funzionamento della parità e offrire ulteriori possibilità di professionalizzazione degli organi paritetici non è necessario l'intervento del legislatore, ma basta la volontà di ogni organo paritetico. L'UFAS condivide l'osservazione degli autori secondo cui la legge vigente lascia sufficiente margine di manovra agli organi paritetici per migliorare il funzionamento grazie all'autoregolazione e all'impegno individuale dei loro membri. Misure per promuovere il reclutamento dei membri dei consigli di fondazione, ottimizzare la formazione delle persone scelte, migliorare i processi decisionali e la *governance*, ridurre la dipendenza dei rappresentanti dei salariati o rafforzare la parità sul piano formale possono quindi essere decise autonomamente e attuate nel quadro legale attuale.

Anton Streit
Vicedirettore

Foreword

Social partnership is one of the cornerstones of the Swiss occupational pension system. This is best illustrated by the fact that occupational pension funds are co-managed by a foundation council, made up of an equal number of employer and employee representatives. While this co-management arrangement has generally worked well for companies' in-house pension funds, it has proved more problematic for collective funds. In addition, regardless of the type and size of the pension fund, the growing complexity of occupational pension planning means that a much higher level of technical expertise is needed, something which members of certain foundation councils may simply be lacking.

The new equitable co-management provisions, which were introduced as part of the first revision of the Federal Law on Occupational Benefit Plans (LPP) and in force since 2005, aim to rectify these two problems. First, collective pension funds must also have an equal number of employee and employer representatives on their foundation council. Second, occupational pension funds generally must step up their information provision and encourage foundation council members to attend basic and advanced training courses.

The present empirical study investigates the implementation and effectiveness of these legal reforms, based on an analysis of pension fund regulations, a written survey of 340 employee and employer representatives from 108 pension funds and a series of interviews with pension fund experts. The authors of the study find that there is almost complete compliance with the new provisions and that these have had the expected effects. Collective pension funds now adhere, formally at least, to the principle of equitable co-management. While their foundation councils undoubtedly can exercise influence, it is difficult to quantify the scope of such influence. Since there are considerable differences in this regard from one collective pension fund to another, it will be worthwhile continuing to strengthen the role of foundation councils across all funds. Almost all of the surveyed occupational pension funds adhere to the rules governing the election of foundation council members. In addition to stipulating that as many employee categories as possible should be represented on the foundation council, these rules set out the procedure to follow when the vote is tied. Also the new provision on access to basic and advanced training appears to meet a real need, since three-quarters of respondents declared that they had recently attended an in-house or external training course. Finally, employers have helped strengthen the social partnership principle by letting employee representatives count the time spent on performing their foundation council duties as part of their normal working hours or by remunerating them for this work. Nevertheless, the impact of these measures remains limited.

These positive outcomes notwithstanding, the legal reforms have failed to overcome the inherent structural limitations of co-managed occupational pension funds. For example, the recruitment difficulties experienced by smaller pension funds and by those attached to companies which do not work specifically in the financial sector are perhaps less indicative of a lack of interest on the part of employees, but rather flag up certain asymmetries. On the one hand, employees are dependent on their employer, but not vice versa. On the other, there are often major disparities between employer

and employee representatives in terms of their managerial and financial expertise. No amount of revisions to the LPP will ever redress the balance, or resolve the intrinsic problem of the foundation council structure in general. Occupational pension planning has become increasingly complex and technical, a trend which is set to continue. Consequently, a body composed of “non-professional” members - like a foundation council – constantly run the risk of seeing its role as a counterweight to those in charge of operational management diminished despite the fact that it has overall authority.

Given the diverse nature of the problems and circumstances faced by these occupational pension funds, the authors issue 15 recommendations aimed at strengthening not only the co-management system generally but also the ability of foundation council members to perform their duties professionally and competently. The authors consider that these measures do not require further legal amendments but rely more on the willingness of individual foundation councils to affect such change. The Federal Social Insurance Office (FSIO) agrees with the authors that the current legislation affords co-managed foundation councils sufficient leeway to improve working practices through self-regulation and the commitment of their individual members. Foundation councils are free to choose and implement measures to boost recruitment, to optimise the training offered to their foundation council members, to improve their decision-making processes and governance, to afford employee representatives greater independence, and to formally reinforce the notion of equitable co-management.

Anton Streit
Vice-director

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Zusammenfassung	V
Résumé	VII
Riassunto.....	IX
Summary	XI
1 EINLEITUNG UND FRAGESTELLUNGEN	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Forschungsfragen	1
1.3 Aufbau des Berichts.....	2
2 KONZEPTION UND VORGEHEN.....	3
2.1 Wirkungsmodell und Untersuchungsanlage	3
2.2 Empirisches Vorgehen.....	4
3 FUNKTION UND BEDEUTUNG DER PARITÄTISCHEN VERWALTUNG IN DER BERUFLICHEN VORSORGE	7
3.1 Funktionen und Ziele der Parität.....	7
3.2 Die Grundkonzeption der paritätischen Verwaltung.....	8
3.3 Gemeinsame und divergierende Interessen der Sozialpartner und anderer Akteure.....	8
3.3.1 Auslegeordnung und Bedeutung potenzieller Interessendivergenzen.....	8
3.3.2 Empirische Befunde zum Auftreten von Interessendivergenzen	10
3.4 Fazit: Die Bedeutung der Parität für die Verwaltung von Vorsorge-einrichtungen	11
4 PROBLEMBEREICHE UND GESETZESREVISION VON 2004.....	13
4.1 Formale Mängel an der Parität, insbesondere in Sammelstiftungen	13
4.1.1 Keine Parität im obersten Organ von Sammelstiftungen	13
4.1.2 Wahl der Arbeitnehmervertretung	14
4.1.3 Zulässige Arbeitnehmervertretung	14
4.1.4 Besetzung des Präsidiums und Umgang mit Pattsituationen	15
4.2 Schwierigkeiten in der Praxis: Rekrutierung, Kompetenz- und Einflussgefälle ..	15
4.2.1 Arbeitnehmer und Arbeitgeber	15
4.2.2 Milizakteure und professionelle Akteure.....	16
4.2.3 Massnahmen der BVG-Revision	17

4.3	Zusammenfassung	17
5	UMSETZUNG DER FORMALEN PARITÄTSVORSCHRIFTEN	19
5.1	Paritätische Zusammensetzung des Stiftungsrats bei Sammelstiftungen	19
5.2	Ordnungsgemäße Durchführung von Wahlen.....	20
5.2.1	Wahlorgane, insbesondere bei Sammelstiftungen.....	20
5.2.2	Durchführung der Wahl.....	22
5.2.3	Beurteilung der Wahlen durch die Stiftungsräte.....	23
5.3	Voraussetzungen der Wählbarkeit als Arbeitnehmervertreter	24
5.3.1	Berücksichtigung verschiedener Arbeitnehmerkategorien	24
5.3.2	Arbeitnehmerbegriff	24
5.4	Rolle des Präsidenten: Alternierender Vorsitz und Vorgehen bei Stimmgleichheit.....	25
5.4.1	Alternierender Vorsitz im Stiftungsrat	25
5.4.2	Regelung bei Stimmgleichheit	28
5.5	Fazit zur Umsetzung der formalen Paritätsvorschriften.....	29
6	UMSETZUNG DER NEUEN VORSCHRIFTEN ZUR AUSBILDUNG UND ENTSCHÄDIGUNG³¹	
6.1	Gewährleistung von Erst- und Weiterbildung	31
6.1.1	Nutzung der Angebote und Bedeutung der 1. BVG-Reform hierfür.....	31
6.1.2	Interne Aus- und Weiterbildung	32
6.1.3	Externe Aus- und Weiterbildung.....	32
6.2	Anspruch auf Entschädigung.....	34
6.2.1	Zeitaufwand	34
6.2.2	Entschädigung für Amtsausübung.....	35
6.2.3	Entschädigung für Kursbesuche.....	35
6.2.4	Zufriedenheit mit der Entschädigung.....	36
6.3	Fazit zur Umsetzung der Ausbildungs- und Entschädigungsvorschrift.....	36
7	WIRKSAMKEIT DER GESETZLICHEN BESTIMMUNGEN.....	39
7.1	Funktionieren der Parität im Gesamturteil.....	39
7.1.1	Selbstwahrnehmung der Stiftungsräte	39
7.1.2	Wahrnehmung der Interviewpartner	40
7.2	Situation bezüglich der Kompetenz- und Einflussgefälle	41
7.2.1	Wahrnehmung der Stiftungsräte bezüglich Kompetenz.....	41
7.2.2	Von Stiftungsräten wahrgenommene Einflussgefälle	42
7.2.3	Wahrnehmung der Interviewpartner zum Gefälle zwischen den Sozialpartnern.....	44

7.2.4	Wahrnehmung der Interviewpartner zum Gefälle zwischen Professionellen und Stiftungsrat.....	45
7.3	Rekrutierungsprobleme	46
7.3.1	Wahrnehmung der Stiftungsräte.....	46
7.3.2	Wahrnehmung und Diskussion der Interviewpartner	46
7.4	Wirksamkeit der Revision	47
7.4.1	Wahrnehmung der Stiftungsräte.....	47
7.4.2	Wahrnehmung der Interviewpartner	49
7.5	Fazit zur Wirksamkeit der gesetzlichen Bestimmungen und der 1. BVG-Revision	51
8	VERBESSERUNGSMÖGLICHKEITEN	53
8.1	Verbleibende Probleme	53
8.2	Stossrichtungen und Massnahmen	54
8.2.1	Rekrutierung von Stiftungsräten fördern	54
8.2.2	Ausbildung der Stiftungsräte optimieren	56
8.2.3	Weitere Professionalisierungsmassnahmen	58
8.2.4	Abhängigkeit der Arbeitnehmervertreter reduzieren	61
8.2.5	Formale Parität stärken	62
8.3	Zusammenfassende Diskussion der Massnahmenvorschläge	63
9	LITERATUR.....	69
Anhang 1:	Art. 51 alt und neu	71
Anhang 2:	Stichprobenziehung und Rücklauf bei der schriftlichen Befragung.....	73
Anhang 3:	Liste der befragten InterviewpartnerInnen.....	77
Anhang 4:	Fragebogen der schriftlichen Befragung	79

Zusammenfassung

Die gesetzlichen Vorschriften über die paritätische Verwaltung der beruflichen Vorsorge (Art. 51 BVG) bezwecken eine gleichberechtigte und gemeinsame Führung der Pensionskassen durch die Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Im Rahmen der 1. BVG-Revision (in Kraft seit April 2004) wurden sie mit dem Ziel revidiert, die Parität weiter zu stärken. Der vorliegende Bericht untersucht – basierend auf einer Analyse von 26 Stiftungsreglementen, auf einer online durchgeführten Befragung von 340 Stiftungsräten und auf 19 Leitfadeninterviews mit Fachpersonen – die **Umsetzung** und die **Wirksamkeit** des Art. 51 BVG und insbesondere der neuen Vorschriften. Abschliessend schlägt er weitere **Verbesserungsmöglichkeiten** vor.

Umsetzung der gesetzlichen Vorschriften

Parität bei Sammelstiftungen: Die neue Vorschrift, wonach Stiftungsräte von Sammelstiftungen paritätisch zusammengesetzt sein müssen, ist formell nahezu vollständig umgesetzt. Strittig war bis 2007 noch die Frage, ob die Gründerin einer Sammelstiftung im Stiftungsrat von Sammelstiftungen vertreten sein darf. Nach einem rechtskräftigen Bundesverwaltungsgerichtsentscheid im Fall einer Sammelstiftung mit Vollversicherungsvertrag, wonach die Gründerin nicht im Stiftungsrat vertreten sein darf, hat das Bundesamt für Sozialversicherungen die seiner direkten Aufsicht unterstehenden Stiftungen angewiesen, dieses Urteil umzusetzen. Die entsprechenden Reglementsanpassungen waren bis Sommer 2008 erfolgt, mussten aber teils noch von den Stiftungsräten verabschiedet werden.

Weitere formale Aspekte der Parität: Die übrigen formalen gesetzlichen Anforderungen an die Ausgestaltung der Parität werden mit einigen Ausnahmen gut erfüllt. Diese Vorschriften betreffen die Durchführung der Wahl, die Definition des Arbeitnehmerbegriffs und die Berücksichtigung verschiedener Arbeitnehmerkategorien im Stiftungsrat, die Konfliktregelung bei Stimmgleichheit und die Alternation des Präsidiums zwischen den Sozialpartnern. Die Stiftungen nutzen die gesetzlichen Spielräume häufig für eine pragmatische Umsetzung der Parität. Somit wird vermutlich in vielen Stiftungen eine tendenzielle, strukturell bedingte Dominanz der Arbeitgeberseite in Kauf genommen. Aufgrund der geringen Zahl an Beschwerden bei den Aufsichtsbehörden scheint dies jedoch die wenigsten direkt involvierten Akteure zu stören. Eine kritischere Interpretation ist, dass die Arbeitnehmervertreter aufgrund der bestehenden Abhängigkeitsverhältnisse auf Beschwerden verzichten und sich mit dem Erreichten zufrieden geben.

Ausbildung der Stiftungsräte: Neu haben die Stiftungsräte Anspruch auf Erst- und Weiterbildung, die sie zur Ausübung ihres Amtes befähigt. Der Anteil der befragten Stiftungsräte, welcher weder eine interne noch eine externe Ausbildung besucht hat, liegt bei maximal einem Viertel. Die Stiftungsräte selbst beurteilen die genossenen Ausbildungen mit wenigen Ausnahmen als qualitativ zufriedenstellend.

Entschädigung der Stiftungsräte: Ein Viertel der Teilnehmenden empfindet die erhaltene Entschädigung als eher zu niedrig oder zu niedrig. In Sammelstiftungen erhält nur eine kleine Minderheit der Befragten keine Entschädigung zugesprochen. In den übrigen Stiftungen ist es rund die Hälfte, wobei hier mehr Stiftungsräte ihre Amtstätigkeit an die Arbeitszeit anrechnen können.

Wirksamkeit der revidierten Vorschriften

Nach dem Empfinden der befragten Stiftungsräte und der Fachleute hat die Parität insgesamt schon vor der Revision gut funktioniert. Auch sind der Parität strukturelle Grenzen gesetzt, die auch die Revision nicht aufheben konnte: So befinden sich die Arbeitnehmer in einem Abhängigkeitsverhältnis gegenüber ihrem Arbeitgeber und sind tendenziell zur Ausübung des Stiftungsratsamts weniger kompetent. Weitere Probleme sind ein mangelhafter Umgang mit dem Kompetenzgefälle zwischen den professionellen Akteuren der Pensionskassen (Geschäftsstelle resp. Gründerin bei Sammelstiftungen, Kontrollstelle, Pensionskassenexperte) und den Milizakteuren im obersten Organ sowie die Schwierigkeit, kompetente Stiftungsräte zu rekrutieren. Diese Probleme wurden mit der Gesetzesrevision nur teilweise entschärft:

Parität bei Sammelstiftungen: Die Vorschrift hat vermutlich die Autonomie der Stiftungen von ihren Gründerinnen bis zu einem gewissen Grad gestärkt. Einerseits sind die Stiftungsräte durch den Akt der Wahl selbst psychologisch gestärkt worden, andererseits kann ein gut besetzter Stiftungsrat wohl tatsächlich bis zu einem gewissen Grad Einfluss auf die Gründerin nehmen. Wie weit dieser Einfluss geht, konnte im Rahmen dieser Studie nicht systematisch erhoben werden. Die Einschätzungen der befragten Personen hierüber gehen weit auseinander. Es ist davon auszugehen, dass er von Stiftung zu Stiftung stark schwankt.

Ausbildung: Die Ausbildungsvorschrift ist begrenzt wirksam: Das wachsende Schulungsangebot stärkt das Wissen und das Selbstvertrauen der Stiftungsräte, insbesondere der Arbeitnehmervertreter. Jedoch wird erstens aufgrund der Kosten vermutlich ausgerechnet in jenen Stiftungen, in denen das Ausbildungsniveau tief ist, weiterhin vergleichsweise wenig Ausbildung betrieben. Zweitens kann die Ausbildung andere notwendige Eigenschaften eines guten Stiftungsrats nicht vermitteln, zumal teils vermutlich eher zuviel Wert auf Fachwissen und zu wenig Wert auf die Förderung des Rollenverständnisses als Stiftungsrat gelegt wird.

Entschädigung: Der neue Entschädigungsanspruch leistet einen zwar wenig bestrittenen, aber unwesentlichen Beitrag zur Stärkung der Parität.

Es ist dabei davon auszugehen, dass die weiter bestehenden Probleme insbesondere in kleineren Stiftungen (sowie auf Stufe Vorsorgewerk in den Sammelstiftungen) auftreten, während die grösseren einzelbetrieblichen Stiftungen, die Gemeinschaftsstiftungen und die Sammelstiftungen mit diesen Problemen weniger stark konfrontiert sind.

Verbesserungsmöglichkeiten

Die von der Studie vorgeschlagenen Massnahmen können weitgehend von den Stiftungen in Eigeninitiative realisiert werden. Sie umfassen folgende Stossrichtungen: Rekrutierung von Stiftungsräten fördern; Ausbildung der Stiftungsräte optimieren; weitere Professionalisierungsmassnahmen für Stiftungsräte; Abhängigkeit der Arbeitnehmervertreter reduzieren; formale Parität stärken.

Résumé

Les dispositions légales régissant la gestion paritaire de la prévoyance professionnelle (art. 51 LPP) ont été édictées pour qu'employeurs et salariés gèrent ensemble les caisses de pensions en disposant des mêmes droits. Pour renforcer encore la parité, elles ont été révisées lors de la 1^{re} révision LPP, entrée en vigueur en avril 2004. Le présent rapport, basé sur une analyse de 26 règlements de fondation, une enquête en ligne auprès de 340 membres de conseils de fondation et 19 entretiens semi-structurés avec des spécialistes, étudie l'**application** et l'**efficacité** de l'art. 51 LPP, et en particulier les nouvelles dispositions. Il propose en fin de compte d'apporter **quelques améliorations** au dispositif.

Application des prescriptions légales

Parité dans les fondations collectives : la nouvelle règle, demandant que les conseils de fondation des fondations collectives soient de composition paritaire, est respectée pratiquement partout sur le plan formel. Jusqu'en 2007, une question se posait encore : l'entité fondatrice d'une fondation collective peut-elle être représentée au conseil de fondation ? Après que le Tribunal administratif fédéral eut affirmé, dans une décision passée en force concernant une fondation collective qui avait conclu un contrat d'assurance complète, que l'entité fondatrice ne pouvait pas être représentée au conseil de fondation, l'Office fédéral des assurances sociales a demandé aux fondations soumises à sa surveillance directe de se conformer à cette décision. En été 2008, tous les règlements avaient été adaptés en conséquence, certains devant encore être approuvés par les conseils de fondation.

Autres aspects formels de la parité : les autres exigences légales formelles concernant la parité sont aussi respectées, à quelques exceptions près. Elles concernent la tenue de l'élection, la définition de la notion de salarié, la représentation de différentes catégories de salariés au conseil de fondation, la procédure à suivre en cas d'égalité des voix et la nomination alternée de représentants des salariés et des employeurs à la présidence. Les fondations utilisent fréquemment la marge de manœuvre que leur laisse la loi pour appliquer la parité avec pragmatisme. De ce fait, si l'on est indulgent, on peut penser que de nombreuses fondations sont prêtes à accepter que les employeurs aient le dessus, pour des raisons structurelles. Les plaintes adressées aux autorités de surveillance étant toutefois peu nombreuses, le phénomène ne paraît troubler que les acteurs les moins directement impliqués. Mais si on est plus critique, on peut dire que si les représentants des salariés renoncent à recourir et se déclarent satisfaits de la situation, c'est parce qu'ils dépendent à certains égards des employeurs.

Formation des membres des conseils de fondation : selon les nouvelles prescriptions, les membres des conseils de fondation ont droit à une formation de base et à une formation continue les rendant capables d'exercer leur fonction. Un quart au plus des membres des conseils de fondation interrogés n'ont pas suivi de formation, ni en interne ni à l'extérieur. A quelques exceptions près, les membres des conseils de fondation jugent que les formations suivies sont de qualité.

Indemnités versées aux membres des conseils de fondation : un quart des sondés jugent le montant des indemnités versées plutôt trop bas ou carrément trop bas. Dans les fondations collectives, seule une petite minorité des membres des conseils de fondation interrogés ne recevaient pas

d'indemnités. Dans les autres fondations, la part avoisine la moitié, mais davantage de membres de ces conseils peuvent accomplir leur tâche sur leur temps de travail.

Efficacité des nouvelles prescriptions de la 1^{re} révision LPP

De l'avis des membres des conseils de fondation et des spécialistes interrogés, la parité fonctionnait globalement bien avant la révision déjà, bien qu'elle ait été soumise à des limites structurelles que la révision n'a pas pu lever : les salariés se trouvent dans une relation de dépendance par rapport à leurs employeurs et, souvent, ils sont moins compétents pour remplir un mandat dans un conseil de fondation. D'autres problèmes se posent : trop peu d'efforts sont faits pour réduire l'écart qui existe sur le plan des compétences entre spécialistes des caisses de pension (administration ou entité fondatrice dans le cas des fondations collectives, organe de contrôle, expert) et membres non professionnels de l'organe suprême, et il est difficile de recruter des personnes compétentes pour siéger dans les conseils de fondation. La révision n'a pas permis de résoudre entièrement ces problèmes.

Parité dans les fondations collectives : la disposition a certes permis d'accroître l'autonomie des fondations par rapport à l'entité fondatrice. Parce qu'ils sont élus, les membres des conseils de fondation se sentent plus forts, et, si sa composition est optimale, un conseil de fondation peut avoir de fait une certaine influence sur l'entité fondatrice. Il n'a pas été possible d'étudier systématiquement la portée réelle de cette influence dans le cadre de la présente étude. Les personnes interrogées ont des avis très différents sur le sujet, ce qui semble vouloir dire que la situation varie énormément selon les fondations.

Formation : la portée de la disposition sur la formation est limitée. Du fait de la multiplication des offres de cours, les membres des conseils de fondation, et en particulier les représentants des salariés, ont plus de connaissance et peuvent avoir davantage confiance en eux. Mais, sans doute pour des raisons de coûts, relativement peu de cours ont été suivis dans les fondations dont les membres du conseil sont peu formés. La formation ne suffit pas non plus pour qu'un conseil de fondation ait d'autres caractéristiques nécessaires à son bon fonctionnement, car on risque d'accorder trop d'importance aux connaissances techniques et pas assez à la compréhension du rôle joué par un membre de conseil de fondation.

Indemnisation : quasiment tout le monde reconnaît que le droit à des indemnités renforce la parité, mais son impact n'est pas déterminant.

On peut supposer que les problèmes existants continueront à se poser, en particulier dans les petites fondations (et dans les caisses de pension affiliées aux fondations collectives), alors que les fondations d'une seule entreprise, les fondations communes et les fondations collectives y seront moins souvent confrontées.

Améliorations possibles

Pour mettre en œuvre les mesures proposées par l'étude, les fondations peuvent prendre elles-mêmes l'initiative dans une large mesure. Les actions suivantes sont envisageables : favoriser le recrutement de membres des conseils de fondation, optimiser la formation des personnes choisies, prendre d'autres mesures pour professionnaliser la fonction, réduire la dépendance des représentants de salariés ou renforcer la parité sur le plan formel.

Riassunto

Le prescrizioni legali sull'amministrazione paritetica della previdenza professionale (art. 51 LPP) hanno lo scopo di garantire la gestione comune delle casse pensioni, con pari diritti, da parte dei datori di lavoro e dei lavoratori. Queste disposizioni sono state modificate nel quadro della 1a revisione della LPP (in vigore dall'aprile del 2004) al fine di rafforzare ulteriormente la parità. Il presente rapporto valuta, sulla base dell'analisi di 26 regolamenti di fondazioni, di un'inchiesta *online* condotta presso 340 membri di consigli di fondazione e di 19 interviste guidate a specialisti, l'**attuazione** e l'**efficacia** dell'articolo 51 LPP e in particolare delle nuove prescrizioni. Lo studio si conclude con alcune **proposte di miglioramento**.

Attuazione delle prescrizioni legali

Parità nelle fondazioni collettive: sul piano formale, la nuova disposizione secondo cui i consigli di fondazione delle fondazioni collettive devono avere una composizione paritetica è attuata da quasi tutti gli istituti. Fino al 2007 era rimasta in sospeso la questione se la fondatrice di una fondazione collettiva fosse autorizzata ad essere rappresentata in seno al consiglio di fondazione dell'istituto di previdenza. In una sentenza passata in giudicato, concernente il caso di una fondazione collettiva con assicurazione completa, il Tribunale amministrativo federale ha stabilito che la fondatrice non è autorizzata a essere rappresentata nel consiglio di fondazione. L'Ufficio federale delle assicurazioni sociali ha pertanto ordinato agli istituti soggetti alla sua vigilanza diretta di conformarsi alla sentenza. L'adeguamento dei regolamenti si è concluso nell'estate del 2008, ma diversi consigli di fondazione dovevano ancora approvare le modifiche.

Altri aspetti formali della parità: a parte alcune eccezioni, le fondazioni rispettano senza problemi anche le altre prescrizioni organizzative in materia di parità, che concernono la designazione dei rappresentanti, la definizione del concetto di lavoratore, l'adeguata rappresentanza delle diverse categorie di lavoratori, la risoluzione delle controversie in caso di parità di voti e l'assunzione a turno della presidenza da parte dei partner sociali. Spesso le fondazioni sfruttano il margine di libertà lasciato loro dalla legge per attuare la parità in modo pragmatico. È probabile che, per ragioni strutturali, in molte fondazioni ciò comporti una certa predominanza dei rappresentanti del datore di lavoro. A giudicare dall'esiguo numero di reclami presentati alle autorità di vigilanza, questo fatto non sembra tuttavia disturbare più di tanto gli attori direttamente coinvolti. Volendo essere più critici, si potrebbe pensare che i rappresentanti dei salariati rinuncino a presentare reclami a causa del rapporto di dipendenza che li lega al datore di lavoro e che si accontentino quindi di quanto raggiunto.

Formazione dei membri del consiglio di fondazione: i membri del consiglio di fondazione hanno ora il diritto a una formazione iniziale e di perfezionamento che consenta loro di svolgere la funzione. I consiglieri che non hanno seguito né una formazione interna né una formazione esterna sono al massimo un quarto di tutti quelli interpellati. I più giudicano di qualità soddisfacente la formazione ricevuta.

Indennizzo dei membri del consiglio di fondazione: un quarto degli interpellati ritiene piuttosto bassa o troppo bassa l'indennità ricevuta. Presso le fondazioni collettive, soltanto una piccola minoranza dei partecipanti al sondaggio non riceve alcuna indennità. Presso le altre fondazioni la percen-

tuale è di circa il 50 per cento, ma in compenso vi è maggiore facilità nel farsi riconoscere l'attività come orario di lavoro.

Efficacia delle nuove prescrizioni

I consiglieri di fondazione e gli specialisti interpellati sono del parere che nel complesso il sistema paritetico funzionasse bene già prima della revisione. Inoltre, la parità ha limiti strutturali, che nemmeno la revisione è stata in grado di eliminare: i rappresentanti dei salariati hanno infatti un rapporto di dipendenza nei confronti del datore di lavoro e il loro livello di competenza per lo svolgimento della funzione è in generale inferiore. Pongono problemi anche la scarsa attenzione accordata al divario tra le competenze dei professionisti attivi nelle casse pensioni (la direzione o, nel caso delle fondazioni collettive, la fondatrice, l'ufficio di controllo e il perito in materia di previdenza professionale) e quelle dei membri non professionisti dell'organo supremo come pure la difficoltà nel reclutare consiglieri competenti. La revisione di legge ha permesso di risolvere solo in parte questi problemi.

Parità nelle fondazioni collettive: la disposizione ha probabilmente favorito in una certa misura l'emancipazione delle fondazioni dalle loro fondatrici. Infatti, se la nomina rafforza psicologicamente i consiglieri, un consiglio di fondazione composto da personalità valide è probabilmente in grado di esercitare una certa influenza sulla fondatrice. L'entità di questa influenza non ha però potuto essere determinata nel quadro del presente studio. Su questo punto, le opinioni degli interpellati divergono molto. V'è da ritenere che la situazione vari molto da una fondazione all'altra.

Formazione: l'efficacia della disposizione sulla formazione è limitata: La crescente offerta di possibilità di formazione accresce le conoscenze e la fiducia in sé stessi dei membri dei consigli di fondazione e in particolare dei rappresentanti dei salariati. Si può tuttavia supporre che proprio le fondazioni che ne avrebbero più bisogno investono relativamente poco nella formazione a causa dei costi. Oltretutto la formazione non è in grado di trasmettere determinate qualità richieste a un buon consigliere ed è prevedibile che attribuisca troppa importanza alle conoscenze tecniche e troppo poca alla comprensione della funzione.

Indennità: il nuovo diritto a un indennizzo fornisce un contributo incontestato ma irrilevante al rafforzamento della parità.

I problemi che continuano a sussistere riguardano probabilmente soprattutto le fondazioni più piccole (e le casse pensioni affiliate a fondazioni collettive) e meno le grandi fondazioni aziendali, le fondazioni comuni e quelle collettive.

Possibili miglioramenti

Le fondazioni possono realizzare autonomamente gran parte delle misure proposte nello studio, che concernono la promozione del reclutamento dei membri del consiglio di fondazione, l'ottimizzazione della formazione dei consiglieri, l'offerta di ulteriori possibilità di professionalizzazione, la riduzione della dipendenza dei rappresentanti dei salariati e il rafforzamento della parità formale.

Summary

The aim of the legal provisions on the co-management of occupational pension funds (Art. 51 BVG) is to ensure the equitable joint management of pension funds by employers and employees. As part of the first BVG revision (in force since April 2004), these provisions were changed to strengthen co-management further. The present report investigates the **implementation** and **effectiveness** of Art. 51 BVG, based on an analysis of the regulations of 26 pension funds, an online survey of 340 foundation councils and 19 guided interviews with occupational pension fund experts. The study concludes with a list of **recommendations** to improve the current system

Implementation of the legal provisions

Co-management of collective pension funds: There is almost across-the-board compliance with the new provisions, which stipulate that the foundation councils of collective pension funds must have an equal number of employee and employer representatives. Until 2007, there had been much debate about the issue of whether the founder of a collective pension fund should be represented on the foundation council. Following a legally binding decision by the Federal Administrative Court which states that representatives of the founder may not sit on the Foundation Council, the Federal Social Insurance Office notified those foundations under its direct supervision to comply with this judgement. The subsequent changes to the regulations were made as of summer 2008, but, in some cases, approval from the foundation councils first had to be sought.

Other formal aspects of co-management: The standard legal provisions which deal specifically with the actual shape that co-management should take have been met in their entirety by most pension funds. These provisions stipulate the election procedure, the definition of the term “employee” and the inclusion of various employee categories on the foundation council. They also set out how conflicts should be settled when the vote is tied and demand that the chairmanship of the council should alternate between the social partners. Pension funds often use the legal leeway at their disposal to adopt a more pragmatic approach to co-management. This probably implies that in many co-managed pensions funds there is a tendency towards the structural dominance of employer representatives. Given the small number of complaints lodged with the supervisory authorities, it would appear that those who are the least involved are the ones who are bothered the most by this situation. A more critical interpretation is that employee representatives decide not to lodge complaints because of their dependence on the employer for their job, and thus simply tolerate the prevailing set-up.

Training for foundation councils: Members of foundation councils are now entitled to attend basic and advanced training courses that provide them with the skills needed to carry out this role. Only 25% of the foundation councils surveyed had not attended any such training courses, run either in-house or externally. With a few exceptions, the foundation councils surveyed here considered that the quality of the training they had received was satisfactory.

Indemnification of foundation councils: One quarter of participants considered that the indemnification they received was rather low and, in some cases, too little. Only a very small minority of the collective pension funds surveyed here received no indemnification, while this rate was around 50% for the other funds. Having said that, the latter tend to allow members to count their work on the foundation council as part of their normal working hours.

Effectiveness of the revised provisions

According to the foundation councils and experts surveyed here, co-management had been working well even before the legal revision came into force. Also, there are structural limitations on co-management that the reform has not overcome. Employees are dependent on their employer and tend to be less competent at performing their foundation council duties. Other problems include the lack of action to redress two problems. The first concerns the different levels of expertise of the pension fund professionals (head office, founder of the collective pension fund, auditors, or pension fund experts) and the other non-specialist members of the foundation council. The second is the recruitment of competent members to the foundation council. The revised law has only marginally helped to resolve these issues:

Co-management of collective pension funds: The provision has probably helped make pension funds more independent of their founders. On the one hand, the foundation councils feel, psychologically at least, a greater sense of empowerment by dint of being elected. On the other, a well-staffed foundation council can exert a certain amount of influence over the founder. Given the scope of the present study, we were unable to quantify this influence in a systematic manner. However, since the respondents' assessments differed considerably in this regard, it would be reasonable to conclude that the influence which the foundation council exerts varies widely from pension fund to pension fund.

Training: The effectiveness of this provision is limited. The growing number of training courses on offer allows members of the foundation council, particularly employee representatives, to enhance their existing knowledge and boost their self-confidence. However, given the costs involved, it is likely that pension funds, whose foundation members generally could most do with receiving extra training, are exactly those which tend not to offer any training. Second, these training courses cannot dispense the other skills which foundation council members need to perform this duty competently. In certain instances, these courses probably place too much emphasis on the acquisition of specialist knowledge and too little on improving participants' understanding of the role of a foundation council.

Indemnification: The new provision on indemnification has undoubtedly helped to strengthen co-management further but its contribution remains negligible.

It would be reasonable to conclude that smaller funds in particular (as well as the employee benefits unit [Vorsorgewerk] in the collective pension funds) are still dogged by this problem, while larger individual company pension funds, communal funds and collective pension funds remain somewhat immune.

Possible improvements

The pension funds should be able to introduce most of the measures proposed here independently. These include helping with the recruitment of the foundation council, stepping up the training which its members receive, the introduction of measures to raise the professionalism of the foundation council, lowering dependency on employer representatives, as well as strengthening the formal co-management structure.

1 Einleitung und Fragestellungen

1.1 Ausgangslage

Anlässlich der ersten Etappe der Revision des Gesetzes über die berufliche Vorsorge (1. BVG-Revision) wurde im Rahmen der Vorschriften über die Organisation der Vorsorgeeinrichtungen die paritätische Verwaltung verstärkt (Helbling 2006: 97; Schönholzer Diot 2003: 344; Vetter-Schreiber 2006: 338). Diese gilt als wichtiges Element der Sozialpartnerschaft und als Kernstück der betrieblichen Mitbestimmung im Rahmen der beruflichen Vorsorge (Bundesrat 1976: 203). Die gesetzlichen Vorschriften zur Parität (Art. 51 BVG, vgl. Anhang 1) werden allgemein als Schutzbestimmung zugunsten der Arbeitnehmer verstanden (BSV 1999; Moser 1987: 7; Stauffer 2005: 520; Vetter-Schreiber 2006: 343). Laut dem Bundesrat hat sich die paritätische Verwaltung vor der Revision „grundsätzlich bewährt; bei Sammeleinrichtungen hat sich aber gezeigt, dass die Mitbestimmung nicht befriedigend spielt“ (Bundesrat 2000: 2695). Ebenfalls hat sich gezeigt, dass die Anforderungen an das paritätische Organ gestiegen sind (Bundesrat 2000: 2677). Ein parlamentarischer Bericht stellt eine mangelhafte Ausbildung der Vertreter von Arbeitnehmern und Arbeitgebern und ein deutliches „Ungleichgewicht“ zuungunsten der Arbeitnehmer fest (SGK-N 2002: 29; siehe auch Molo 2000: 112).

Die neuen Bestimmungen zur paritätischen Verwaltung traten am 1. April 2004 in Kraft und mussten von den Pensionskassen per Ende 2004 umgesetzt werden. Sie verfolgten zum einen das Ziel, in den Sammeleinrichtungen der beruflichen Vorsorge die Sozialpartner gegenüber den geschäftsführenden Gründerunternehmen zu stärken, indem festgelegt wurde, dass auch bei diesen Vorsorgeeinrichtungen das oberste Organ paritätisch zusammengesetzt sein muss. Das zweite Ziel bestand darin, die Kompetenz der Mitglieder im obersten Organ der Vorsorgeeinrichtungen zu stärken (Bundesrat 2000; SGK-N 2002).

Trotz einer laufenden Strukturbereinigung ist die Schweizerischen Pensionskassenlandschaft von sehr heterogenen Strukturen geprägt: Gemäss der amtlichen Pensionskassenstatistik bestanden in der Schweiz im Jahr 2004 rund 2800 private Pensionskassen, die rund 2.7 Millionen arbeitsaktive Personen bei 280'000 Arbeitgebern versicherten. Davon waren knapp 1.1 Millionen Personen von 170'000 Arbeitgebern bei 121 Sammeleinrichtungen versichert (BFS 2006: 9-11). Dem gegenüber steht eine Vielzahl von Vorsorgeeinrichtungen mit sehr wenigen Versicherten. Anders ausgedrückt: 2% aller Vorsorgeeinrichtungen versichern rund 60% der aktiven Personen in der Schweiz. In dieser Klasse der Stiftungen mit mehr als 10'000 Versicherten wiederum dominieren in Bezug auf die Zahl der Versicherten einige wenige Sammelstiftungen, die von Lebensversicherungsgesellschaften gegründet wurden, und die auch bei diesen Versicherungen einen Versicherungsvertrag zur Deckung der versicherten Risiken abgeschlossen haben. Neben diesen grossen Sammelstiftungen, die teils auch von Banken und Treuhandgesellschaften betrieben werden und ein kommerzielles Interesse verfolgen, existieren auch kleinere Sammelstiftungen.

1.2 Forschungsfragen

Der vorliegende Schlussbericht trägt die Resultate eines Forschungsprojekts zur paritätischen Verwaltung von Vorsorgeeinrichtungen zusammen, welches vom Büro Vatter im Auftrag des Bundes-

amts für Sozialversicherungen (BSV) durchgeführt worden ist.¹ Das Projekt konzentriert sich auf die privaten Vorsorgeeinrichtungen in der Rechtsform der Stiftung, d.h. öffentliche Pensionskassen und Genossenschaften wurden nicht berücksichtigt. Bei den Sammelstiftungen und Gemeinschaftsstiftungen konzentrierte sich die Untersuchung auf die Ebene der Stiftungen. Es wurde somit nicht systematisch untersucht, inwieweit die Parität auf der Ebene der diesen Stiftungen angeschlossenen Unternehmen (Vorsorgewerke) spielt. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass dort z.T. ähnliche Herausforderungen bestehen wie in kleineren Stiftungen.

Die Studie verfolgte auftragsgemäss vier Zielsetzungen:

Es ist zu prüfen, wie die Vorschriften über die paritätische Verwaltung in privaten Stiftungen umgesetzt wurden.

Es ist zu beurteilen, ob diese Massnahmen die Mitbestimmung und Wirksamkeit der Versicherten- und Arbeitgebervertreter im obersten Führungsorgan verstärkt haben.

Es gilt die Probleme aufzuzeigen, die bei der Umsetzung der Massnahmen für eine verstärkte paritätische Verwaltung aufgetreten sind.

In Zusammenarbeit mit den betroffenen Akteuren ist zu klären, mit welchen Zusatz- bzw. Korrekturmassnahmen die heutige Ausgangslage verbessert werden kann.

Es gibt keine aktuellen, systematisch erhobenen empirischen Daten zu den Führungsstrukturen der Pensionskassen und zur Funktionsweise der paritätischen Verwaltung, die eine Innensicht der obersten Führungsorgane von Pensionskassenstiftungen ermöglichen. Die letzte bekannte Studie datiert von 1987 (Moser), ferner behandelt eine von Swisscanto (2007) durchgeführte Umfrage einzelne Aspekte der Zusammensetzung von Stiftungsräten.

1.3 Aufbau des Berichts

Kapitel 2 beschreibt, gestützt auf ein Wirkungsmodell der paritätischen Verwaltung, die Konzeption und das empirische Vorgehen der Studie. In Kapitel 3 werden grundsätzliche Überlegungen zur Bedeutung der Parität und zu den Interessenlagen der beteiligten Akteure angestellt. Kapitel 4 systematisiert den Problemaufriss, stellt also somit den von den Behörden der Literatur wahrgenommenen Ist-Zustand vor der Revision von Art. 51 BVG dar. Während sich das nachfolgende Kapitel 5 der Umsetzung der Vorschriften zur formalen Einhaltung der Parität widmet, geht Kapitel 6 auf die Umsetzung der Ausbildungs- und der Entschädigungsvorschrift ein (Ziel A der Untersuchung). In Kapitel 7 wird der Frage nachgegangen, wie gut die Parität real funktioniert, d.h. die Wirksamkeit der gesetzlichen Bestimmungen erörtert (Ziel B). Alle drei Kapitel thematisieren auch Probleme der Umsetzung (Ziel C). Kapitel 8 fasst die vergleichenden Problembereiche zusammen und diskutiert Verbesserungsmöglichkeiten (Ziel D).

¹ Das Projektteam wurde in juristischen Belangen fachlich unterstützt von Isabelle Vetter-Schreiber.

2 Konzeption und Vorgehen

Das Projekt erfordert eine Evaluation des Vollzugs (Ziel A), eine Evaluation der Wirkungen und Wirksamkeit (Ziel B) sowie die Analyse von Vollzugsproblemen und die Ermittlung möglicher Verbesserungsmassnahmen aus Sicht der beteiligten Akteure (Ziele C und D). Zunächst wird hier kurz das der Untersuchung zugrunde liegende Wirkungsmodell der paritätischen Verwaltung vorgestellt, danach ist auf das Untersuchungskonzept und die Methodik einzugehen.

2.1 Wirkungsmodell und Untersuchungsanlage

Abbildung 1: Wirkungsmodell für die paritätische Verwaltung nach Art. 51 BVG

Problemdefinition/ Ausgangslage	Stellung der Sozialpartner, insb. Arbeitnehmer, im paritätischen Organ ist unbefriedigend. Insb. Paritätische Verwaltung nicht realisiert bei Sammelstiftungen auf Stufe Vorsorgeeinrichtung. Mangelhafte Fachkompetenz der Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter im paritätischen Organ im Vergleich zur Geschäftsführung		Ist-Zustand vor Revision
↓			
Lösungskonzept (Policy-Design)	Ziele	In den paritätischen Organen der Vorsorgeeinrichtungen sind Arbeitnehmer und Arbeitgeber paritätisch vertreten (Art. 51 Abs. 1 BVG). Alle Arbeitnehmerkategorien sind im Organ vertreten (Art. 51 Abs. 2 BVG). Die Mitglieder des paritätischen Organs sind fachlich kompetent, ihre Führungsaufgaben wahrzunehmen (Art. 51 Abs. 6 BVG). Die Vertreter der Arbeitnehmer und Arbeitgeber haben im Vergleich zu anderen Akteuren ein höheres Gewicht in der Verwaltung und Steuerung der Vorsorgeeinrichtung als früher.	Soll-Zustand gemäss Revision BVG
	Massnahmen	Versicherte wählen ihre Vertreter unmittelbar oder durch Delegierte; spezifische Ausnahmen bei Sammelstiftungen (Art. 51 Abs. 3 BVG). Alternierender Vorsitz (Art. 51 Abs. 3 BVG). Verfahren bei Stimmgleichheit ist zu regeln (Art. 51 Abs. 4 BVG). Aus- und Weiterbildung der Vertreter im paritätischen Organ (Art. 51 Abs. 6 BVG). Entschädigungsanspruch (Art. 51 Abs. 6 BVG)	
	Zuständigkeiten	Vorsorgeeinrichtungen erlassen entsprechende Reglemente Vorsorgeeinrichtungen ermöglichen Aus- und Weiterbildung.	
↓			

Umsetzung	Prüffragen zum Vollzug: Enthalten Reglemente dem Art. 51 BVG entsprechende Vorschriften bezüglich des paritätischen Organs: Wahlrecht, Vertretung Arbeitnehmerkategorien, alternierender Vorsitz, Verfahren bei Stimmengleichheit...? Führungsorgan paritätisch zusammengesetzt? Sind alle Arbeitnehmerkategorien vertreten? Nutzen die Mitglieder der paritätischen Organe Aus- und Weiterbildungsangebote? Werden sie entschädigt?	Ist –Ztustand nach Revision BVG
Wirkungen	Prüffragen zu den Wirkungen Sind Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter (dank der Bildungsangebote) kompetent? Ist eine Stärkung der Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter im Vergleich zu den Verwaltern erfolgt? Gilt dies insbesondere auch für die Sammelstiftungen? Bestehen weitere Probleme der paritätischen Verwaltung?	

Das in Abbildung 1 präsentierte Wirkungsmodell für Art. 51 BVG erlaubt es, die zu untersuchenden Wirkungsmechanismen systematisch darzustellen, die in der Ausschreibung aufgeführten Detailfragen in den Wirkungsablauf einzuordnen sowie Kriterien und entsprechende Indikatoren oder Prüffragen zur Beurteilung der Untersuchungsgegenstände zu entwickeln. Das Wirkungsmodell orientiert sich am gängigen heuristischen Konzept des Policy-Cycle (vgl. Knoepfel/Bussmann 1997; Jann/Wegrich 2003; Knoepfel et al. 2006;). Kern der Untersuchung bilden der Vergleich des gesetzlich definierten Soll-Zustands mit dem Ist-Zustand nach der Revision und die Erklärung allfälliger Abweichungen. Nicht im Modell dargestellt sind externe Einflussfaktoren sowie allfällige Rückkopplungen zwischen den verschiedenen Elementen.

2.2 Empirisches Vorgehen

Die Studie stützt sich auf drei empirische Standbeine: auf eine **Inhaltsanalyse von Reglementen** einer Auswahl von Vorsorgeeinrichtungen, auf eine online durchgeführte **schriftliche Umfrage bei Stiftungsräten** bei einer repräsentativen Stichprobe aller Typen von Vorsorgeeinrichtungen sowie auf 14 vertiefende **qualitative Interviews**. Diesen drei Untersuchungsschritten gingen 5 Experteninterviews voraus, in denen die relevanten Fragestellungen und aktuellen Problemlagen sondiert wurden.

Für die **Reglementsanalyse** wurden im Rahmen einer geschichteten Zufallsstichprobe (vgl. Diekmann 1995: 337) 50 Stiftungen kontaktiert und um die Zusendung der relevanten Reglemente gebeten. Die Schichtung erfolgte nach den Kriterien der Anzahl Versicherter (Grösse) sowie nach der Rechtsform der Stiftung. Nach einem schriftlichen und einem telefonischen Reminding konnte eine Stichprobe von 26 Reglementen analysiert werden.

Für die **schriftliche Umfrage** (vgl. dazu Anhang 2) wurde eine nach denselben Kriterien geschichtete Stichprobe von 416 Stiftungen gezogen, wobei aus Gründen des Erkenntnisinteresses bei den

grossen Stiftungen (mit mehr als 10'000 Versicherten) sowie bei den Gemeinschaftsstiftungen und den Sammelstiftungen eine Vollerhebung angestrebt wurde. Einrichtungen mit weniger als 100 Versicherten wurden nicht berücksichtigt. Die Befragung gestaltete sich zweistufig: Zunächst wurden die Namen und Kontaktadressen der zu befragenden Stiftungsrätinnen und -räte zuerst über die Geschäftsstellen der Stiftungen erfragt. Auf dieser ersten Befragungsstufe konnten die Adressen einzelner oder aller Stiftungsräte aus 143 Stiftungen in Erfahrung gebracht werden (Rücklauf von 34%). Auf der zweiten Befragungsstufe wurden 590 Personen direkt und weitere 450 Personen indirekt, d.h. über die Geschäftsstelle ihrer (Sammel-)Stiftung angeschrieben. Insgesamt wurden 340 ganz oder teilweise ausgefüllte Fragebogen aus 108 Stiftungen retourniert, was auf der zweiten Stufe einem Rücklauf von mindestens 33% entspricht.² 188 Fragebogen stammen von Arbeitnehmervertretern, 139 von Arbeitgebervertretern. 13 Fragebogen konnten keiner der beiden Kategorien zugeordnet werden. Aus einer Minderheit der Stiftungen wurde nur ein Fragebogen zurückgesandt, mehrheitlich jedoch mehrere. Da nicht alle Fragebogen vollständig ausgefüllt wurden, basieren die in den nachfolgenden Kapiteln präsentierten Befunde zum Teil auf niedrigeren Fallzahlen. Bezogen auf die Anzahl Stiftungen beträgt die Ausschöpfungsquote 26% aller kontaktierten Einrichtungen. Bei den grossen Stiftungen und den Sammelstiftungen konnte jedoch eine deutlich höhere Ausschöpfung erzielt werden (vgl. Tabelle A in Anhang 2).

Aufgrund der realisierten Fallzahl kann somit nicht von einer repräsentativen Stichprobe für die Gesamtheit der Stiftungen der beruflichen Vorsorge gesprochen werden. Die Stichprobe reicht zwar für **aufschlussreiche Tendenzaussagen**, hingegen sollten die angegebenen Häufigkeiten oder Prozentwerte nicht als präzise und auf die Gesamtheit der Stiftungen direkt verallgemeinerbare Werte interpretiert werden.

Die in dieser Studie präsentierten Auswertungen beziehen sich zum einen auf Einstellungen, Einschätzungen und Erfahrungen der befragten Individuen direkt, zum anderen beziehen sie sich auf bestimmte Regelungen der Stiftungen, denen die Befragten angehören, so z.B. die Ausgestaltung der Stiftungsratswahlen. In diesem Fall wurden die Antworten von mehreren Stiftungsräten derselben Stiftung zusammengefasst, um Häufigkeiten nach Anzahl Stiftungen ermitteln zu können. Bei vielen dieser Fragen widersprachen sich jedoch bei einer Minderheit der Stiftungen die Antworten von verschiedenen Stiftungsratsmitgliedern. Bei den in dieser Studie präsentierten Befunden wird in diesem Fall ausgewiesen, bei wie vielen Stiftungen solche widersprüchlichen Aussagen eingingen. In seltenen Fällen wurde jene Antwort als zutreffend für die Stiftung angenommen, welche von den betreffenden Stiftungsräten am häufigsten erwähnt wurde. (Anhang 2 gibt detailliert Auskunft über die Stichprobenziehung und den Rücklauf).

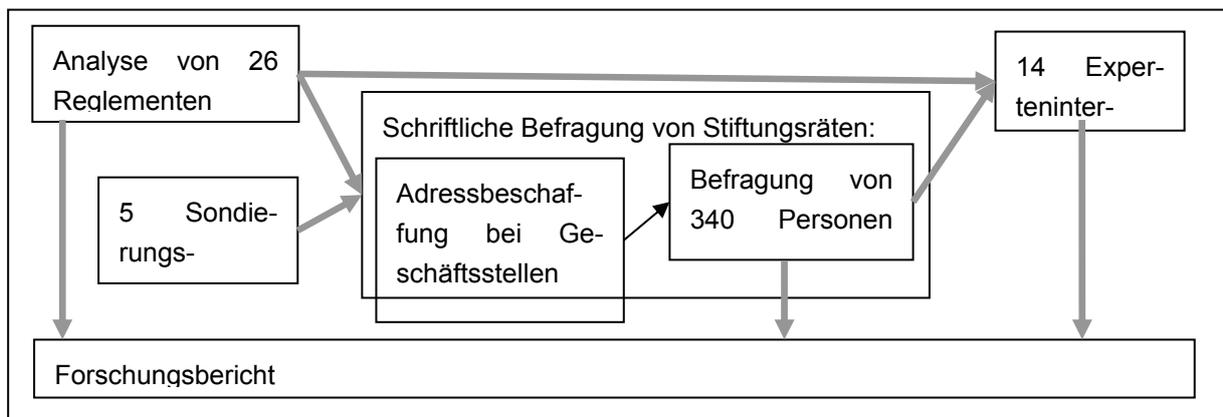
Für die insgesamt **19 qualitativen Interviews** wurden Personen mit verschiedenartigen Erfahrungshorizonten ausgewählt. Bei den Sondierungsgesprächen kamen neben einer Rechtsexpertin und einem Vertreter des BSV auch Personen aus Interessenverbänden der Arbeitgeber, Gewerkschaften und der Pensionskassen zu Wort. Im Rahmen der Vertiefungsgespräche wurden Vertreter

² Da nicht bekannt ist, wie viele der 450 indirekt kontaktierten Personen den Fragebogen tatsächlich erhalten haben, kann keine präzise Rücklaufquote berechnet werden. Ausgehend von einem Höchstwert von 1040 kontaktierten Personen ergibt sich bei 340 erhaltenen Fragebogen eine Mindestrücklaufquote von 32,7%. Da nicht davon auszugehen ist, dass alle 450 indirekt angeschriebenen Stiftungsräte einen Fragebogen erhalten haben, dürfte der tatsächliche Rücklauf höher sein, wobei die Quote – lediglich auf die 590 direkt kontaktierten Personen bezogen – höchstens 58% betragen kann.

der kantonalen Aufsichtsbehörden, Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter von grossen einzelbetrieblichen Stiftungen und Sammelstiftungen, Pensionskassenexperten sowie unabhängige Fachleute befragt. Diese wurden mit einzelnen Resultaten der schriftlichen Umfrage konfrontiert, zu ihren eigenen Einschätzungen und Erklärungen zu diesen und weiteren verschiedenen Aspekten und Problemen der paritätischen Verwaltung von Pensionskassen befragt und um Anregungen und Lösungsvorschläge gebeten.

Abbildung 2 illustriert zusammenfassend die empirischen Arbeitsschritte, die dem vorliegenden Bericht zugrunde liegen.

Abbildung 2: Übersicht über das empirische Vorgehen



3 Funktion und Bedeutung der paritätischen Verwaltung in der beruflichen Vorsorge

Dieses Kapitel lotet die Funktion und die Bedeutung der Parität in der beruflichen Vorsorge aus, ordnet sie in ihren Kontext ein und steckt so den Rahmen für die nachfolgende Analyse ab. Zunächst werden der Hintergrund und die Ziele der paritätischen Verwaltung gemäss BVG kurz erläutert (Abschnitt 3.1), anschliessend ihr Grundkonzept analysiert und die Funktionsvoraussetzungen diskutiert (Abschnitt 3.2). In einem weiteren Abschnitt (3.3) wird darauf eingegangen, inwiefern gemeinsame und divergierende Interessen der Sozialpartner die Durchführung der paritätischen Verwaltung in der Praxis grundsätzlich erleichtern oder erschweren. Dabei werden auch die Interessen anderer involvierter Akteure angesprochen. Abschnitt 3.4 zieht ein kurzes Fazit.

3.1 Funktionen und Ziele der Parität

Historisch geht die Schaffung beruflicher Vorsorgeeinrichtungen auf die Initiative der Arbeitgeberseite zurück. Sie gelten traditionell als Instrument der betrieblichen Sozialpolitik und werden somit oft als Angelegenheit zwischen einem Arbeitgeber und seinen Arbeitnehmern betrachtet. Entsprechend hat die Arbeitgeberseite in der Regel eine prägende Rolle bei der Gestaltung einer Vorsorgeeinrichtung (Brandenberger 2008: 70). Mit dem BVG und dem darin verankerten Obligatorium der beruflichen Vorsorge trat 1985 u.a. auch die Vorschrift in Kraft, welche die Leitung der Vorsorgeeinrichtungen einem paritätisch aus Vertretern der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer zusammengesetzten obersten Organ überträgt. Der entsprechende Art. 51 BVG stellt gemäss Schneider (1994: 399) eine konzeptionelle Zäsur dar, indem die bisher proportionale Mitbestimmung (gemäss den jeweiligen Anteilen der Beiträge an die Vorsorge) durch das Paritäts- bzw. Gleichheitsprinzip abgelöst wurde. Die paritätische Verwaltung von Vorsorgestiftungen im obligatorischen Bereich der 2. Säule wertet damit die Stellung der Arbeitnehmer in einem vorher lange von den Arbeitgebern geprägten Bereich auf, indem die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeitnehmerseite gegenüber den Arbeitgebern gestärkt und gesetzlich verankert sind. Die Einführung der paritätischen Verwaltung bezweckte in erster Linie den Schutz der Arbeitnehmer und die Reduktion ihrer Abhängigkeit vom Arbeitgeber (Moser 1987; Brühwiler 1989: 595-597; Schneider 1994; Helbling 2006: 133). Sie erfüllt gemäss Schneider (1994: 94-95) drei Funktionen: eine *demokratische Funktion*, indem Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichberechtigt an der Verwaltung der Vorsorgegelder beteiligt sind, eine *präventive Funktion*, indem die Vorsorgeeinrichtungen vor den Risiken, die eine einseitige Verwaltung durch eine einzige Seite der Sozialpartner mit sich bringen kann, geschützt werden, und eine *Schutzfunktion*, indem die Interessen der Begünstigten bzw. der Versicherten geschützt werden³.

Der Bundesrat bezeichnete die paritätische Verwaltung (1976: 203) denn auch als Kernstück der betrieblichen Mitbestimmung. Die sozialpartnerschaftliche Führung der Pensionskassen gilt heute als anerkannt, im Grundsatz unbestritten und von sozialpolitischem Wert (vgl. Schneider 1994: 399). Nach Lang (2008: 36) sind dank der Parität die „Gestaltungsfreiheit und Gestaltungsverantwortung sozialverträglich und damit nachhaltig abgesichert“. Im Zuge der 1. BVG-Revision sollte denn auch die Parität nicht in Frage gestellt, sondern ihr Funktionieren mit geeigneten Massnahmen weiter verbessert werden (Bundesrat 2000: 2677).

³ Die paritätische Verwaltung soll gemäss Schneider (1994: 401) insbesondere die risikofreie Vermögensverwaltung und eine willkürliche Leistungsausrichtung vermeiden.

3.2 Die Grundkonzeption der paritätischen Verwaltung

Der Stiftungsrat bildet das oberste Organ einer Vorsorgeeinrichtung und hat die Aufgabe, diese zu führen, d.h. er ist „für die Organisation, Planung, Durchführung und Überwachung der beruflichen Vorsorge verantwortlich“ (Stauffer 2007: 22). Diese Führungsaufgabe beinhaltet insbesondere Entscheidungen über die Ausgestaltung und Finanzierung der Vorsorgeleistungen (Höhe der Beiträge), Entscheidungen über die Strategie der Vermögensanlage sowie den Erlass der Stiftungsreglemente und die Kontrolle von deren Einhaltung (SGK-N 2002: 28; Bundesrat 2007: 5683).⁴ Wie oben erläutert bezweckt das Konzept der paritätischen Verwaltung die gleichberechtigte Beteiligung der beiden Parteien der Sozialpartnerschaft – Arbeitgeber und Arbeitnehmer – an diesen Führungsaufgaben. Moser (1987: 153) skizziert entsprechend das Modell der Kollegialbehörde als anzustrebenden Soll-Zustand der paritätischen Verwaltung.

Die Verwirklichung des Gleichheitsprinzips zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern stösst jedoch an gewisse strukturelle Grenzen (z.B. Kompetenzgefälle und Abhängigkeitsverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber; vgl. Schneider 1994: 401-405 und 431; vgl. auch Abschnitt 4.2). Deshalb ist neben der Sicherstellung der formalen bzw. ‚quantitativen‘ Parität, d.h. der numerisch gleichen Vertretung der beiden Sozialpartner auch die qualitative bzw. ‚intellektuelle‘ Parität eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber bei der gleichberechtigten Verwaltung von Vorsorgeeinrichtungen „gleich lange Spiesse“ zur Verfügung haben und ihre jeweiligen Interessen in die Führungs- und Entscheidungsprozesse einbringen können (Riemer 1985: 22; Schneider 1994: 402-403). Des Weiteren sind die Ausgestaltung der Organisation und der Entscheidungsregeln des paritätischen Organs sowie das Verfahren zur Wahl der Stiftungsräte ebenfalls von Bedeutung (Moser 1987; vgl. dazu Abschnitt 4.1).

Aus den vorangehenden Ausführungen kann abgeleitet werden, dass dem Prinzip der paritätischen Verwaltung auch die Prämisse struktureller Interessendivergenzen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zugrunde liegt. Im nachfolgenden Abschnitt wird deshalb den Interessenlagen der verschiedenen an der Verwaltung von Vorsorgeeinrichtungen beteiligten Akteuren nachgegangen und dabei die Bedeutung dieser Prämisse diskutiert. Dabei werden einerseits die gängige Literatur zum Thema, andererseits die im Rahmen dieser Studie erhobenen Befunde und Einschätzungen herangezogen.

3.3 Gemeinsame und divergierende Interessen der Sozialpartner und anderer Akteure

3.3.1 Auslegeordnung und Bedeutung potenzieller Interessendivergenzen

In der Literatur finden sich verschiedene Darstellungen der Interessen der unterschiedlichen, an der Durchführung der beruflichen Vorsorge beteiligten Akteure (z.B. Moser 1987: 47-54; Schaffner 2007: 17-19; Ackermann/Lang 2008: 23-27; Brandenberger 2008: 80-82). Auf die Bedeutung dieser po-

⁴ Helbling (2006: 139) benennt die folgenden Aufgaben des Stiftungsrats: Erlass des Reglements, Festlegung der Organisation, Festsetzung des Beitrags- und Leistungssystems, Beschlussfassung über die Unterschriftenregelung und Kompetenzordnung, Ernennung der Kontrollstelle und des Experten, Zustimmung zur Vermögensanlage und zur Geschäftspolitik, Verabschiedung von Jahresrechnung und Jahresbericht, Veranlassung der Orientierung der Versicherten, Durchführung von Teilliquidationen, Verkehr mit der Aufsichtsbehörde. Im Rahmen der laufenden Strukturreform sieht der Bundesrat eine konkrete Aufzählung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten des obersten Organs vor (Bundesrat 2007: 5694ff.), um ungelöste Zuständigkeits- und Verantwortlichkeitsfragen zu klären.

tenziellen Konfliktkonstellationen angesprochen äusserten die meisten Interviewpartner die Ansicht, dass gewisse Interessendivergenzen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern durchaus bestehen, dass insgesamt jedoch das gemeinsame Interesse beider Sozialpartner an einer soliden Pensionskasse diese Divergenzen überwiegt und sich die potenziellen Konfliktkonstellationen im Alltag von Stiftungsräten nicht sehr häufig manifestieren. Einzelne Befragte äusserten gar die Ansicht, dass die Parität für das gute Funktionieren einer Vorsorgeeinrichtung nicht entscheidend sei, sondern dass hierfür andere Faktoren im Vordergrund stünden. Laut den befragten Vertretern von Sammelstiftungen sind auch in deren Stiftungsräte die Interessenunterschiede zwischen den Arbeitgeber- und den Arbeitnehmervertretern von geringer Relevanz. Im Zentrum stehe das Anliegen, für die angeschlossenen Werke gute Leistungen zu guten Konditionen zu erwirken. Dies gilt insbesondere für die grossen Sammelstiftungen mit Vollversicherungsvertrag, die von Lebensversicherungen gegründet wurden.

Tatsächlich zeigen sowohl die Literatur als auch die geführten Gespräche, dass beide Sozialpartner Interesse an einer leistungsfähigen und finanziell soliden Pensionskasse haben. Für die **Arbeitnehmer** bedeutet sie eine zuverlässige finanzielle Absicherung gegen die Armutsrisiken Alter, Invalidität und Tod. Sie haben primär ein Interesse an hohen Rentenansprüchen zu möglichst tiefen (Arbeitnehmer-)Beiträgen⁵ und entsprechend an einer möglichst hohen und insbesondere sicheren, stabilen Rendite der Vorsorgestiftung. Mässigend wirkt die Einsicht, dass nur Ansprüche, die tatsächlich finanzierbar sind, zuverlässig ausbezahlt werden können und damit eine hohe Sicherheit bieten. Bei einem Stellenwechsel wollen sie zudem ihre Ersparnisse problemlos als Freizügigkeitsleistung zur neuen Pensionskasse transferieren können.

Für die **Arbeitgeber** bedeutet eine gut geführte Pensionskasse „konstante und budgetierbare Beiträge und tiefe Verwaltungskosten“ (Schaffner 2007: 18). Gute Pensionskassenleistungen stellen insbesondere für höher qualifizierte Arbeitskräfte einen wichtigen Lohnbestandteil dar und können deshalb für Arbeitgeber bei der Personalrekrutierung ein Argument für die Gewinnung guter Arbeitskräfte sein. Eine solide Pensionskasse leistet auch einen Beitrag an das gute Image eines Unternehmens. Insbesondere bei betriebseigenen Stiftungen grösserer Unternehmen dürfte auch die Tatsache ausgleichend wirken, dass die Arbeitgebervertreter selbst Angestellte und damit interessiert an guten Leistungen sind. Zum Teil verweisen die Interviewpartner auch darauf, dass Arbeitgeber eine gute Pensionskasse auch als Teil ihrer Verantwortung für ihre Mitarbeiter sehen. Dieses patronale Rollenverständnis, Stolz und Sozialbewusstsein besteht insbesondere bei kleinen bis mittelgrossen Unternehmern.

Diese Faktoren mögen auch erklären, weshalb nach Schätzungen der befragten Personen eine Mehrheit der betriebseigene Pensionskassen durch den Arbeitgeber überparitätisch finanziert wird, und weshalb viele Unternehmer in schwierigen Zeiten bereit sind, eine finanzielle Unterdeckung ihrer Stiftung durch Sonderzuschüsse zu beheben. Die Gruppe derjenigen Arbeitgeber, die sich bei der beruflichen Vorsorge ihrer Mitarbeiter auf das gesetzliche Minimum beschränken, wird von den Interviewpartnern als eher kleine Minderheit eingeschätzt.

⁵ Da der Umfang der Arbeitgeberbeiträge an die Vorsorgeeinrichtung in Art. 66 Abs. 1 BVG und Art. 331 Abs. 3 OR normiert ist und im Bereich des Obligatoriums ein höherer Anteil des Arbeitgebers nur mit dessen Einverständnis festgelegt werden kann, entfällt in den Augen mehrerer Interviewpartner die Höhe der Arbeitgeberbeiträge als potenzieller Konfliktgrund in Stiftungsräten. Gleichzeitig schränkt diese Regelung jedoch den beitragsseitigen Gestaltungsspielraum der Arbeitnehmervertreter im Stiftungsrat ein.

3.3.2 Empirische Befunde zum Auftreten von Interessendivergenzen

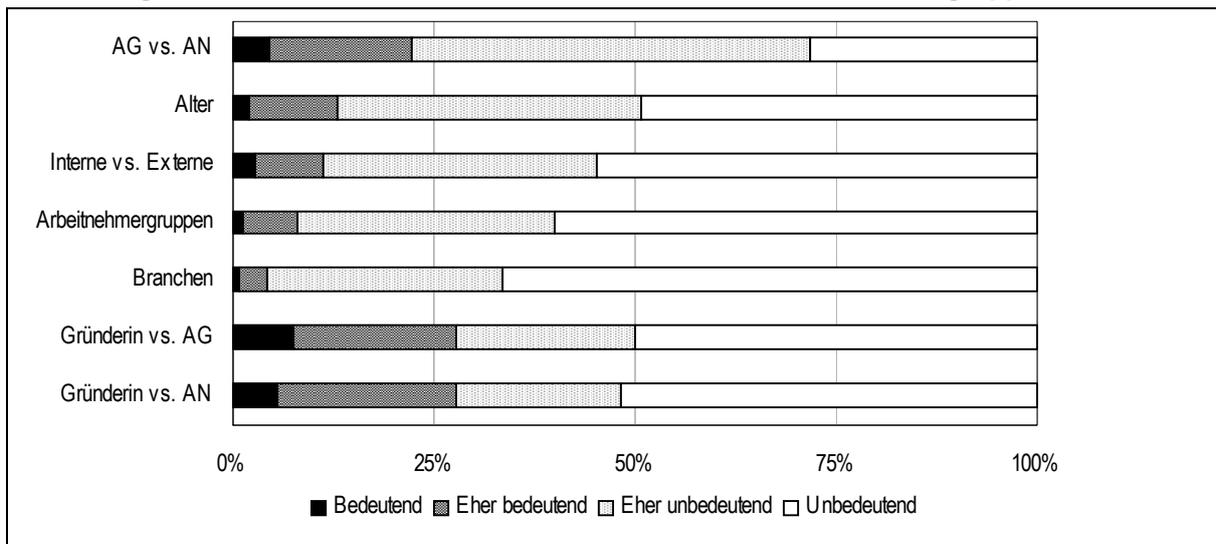
Anhand der voranstehenden Ausführungen ist davon auszugehen, dass die Interessen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer bei den meisten Pensionskassen nicht grundsätzlich auseinander klaffen und dass die Sozialpartner in vielen Entscheidungsbereichen gleich gelagerte Interessen haben. Es kann aufgrund der Interviewaussagen vermutet werden, dass es in den Stiftungen der beruflichen Vorsorge nur in ganz wenigen Ausnahmen zu einer dauerhaften Konfrontation zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern kommt. Dass es insbesondere in finanziell schwierigen Zeiten zu Interessenkollisionen kommen kann, wird aber ebenso wenig bestritten.

In einer älteren Umfrage berichteten laut Moser (1987) 37 von 64 Pensionskassen (58%), dass Interessenkollisionen zwischen den Sozialpartnern vorkämen, wobei diese am häufigsten die Höhe des Leistungsrahmens, die Finanzierung und die Gewährung von Darlehen an Kassenmitglieder betrafen. Obwohl wegen unterschiedlichen Fragestellungen nicht mit Mosers Umfrage vergleichbar, zeigt die im Rahmen der vorliegenden Studie durchgeführte Befragung von Stiftungsratsmitgliedern ähnliche Muster. Zwar werden die möglichen Bereiche, die zu Konflikten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern führen könnten, von den meisten Befragten insgesamt als unbedeutend oder eher unbedeutend eingestuft. Es gibt aber Unterschiede. Am konfliktträchtigsten ist die Regelung von Beiträgen und Leistungen an Versicherte: 36% der Befragten stufen diese als mindestens teilweise konfliktträchtig ein, gefolgt von der Festlegung der Anlagestrategie und der Richtlinien (23%). Es handelt sich hierbei um die materiellen Kernentscheide, die in Stiftungsräten zu fällen sind. Weniger konfliktträchtig sind die Organisation von Struktur und Abläufen der Stiftung, die Regelung personeller Fragen wie z.B. die Wahl der Geschäftsleitung oder die Bestellung von Ausschüssen und die Bestimmung externer Dienstleister und Partner. Auch die Aufsicht über die operative Geschäftsführung wird als wenig konfliktträchtig betrachtet.

Im Rahmen der Umfrage wurden die Stiftungsräte um eine Einschätzung der Interessenunterschiede zwischen verschiedenen Akteursgruppen gebeten. Die Befragten beobachten in ihren Stiftungen meist keine starren Fronten: Wenn es zu Konflikten kommt, so stehen sich in der Mehrheit der Stiftungen immer wieder andere Personengruppen gegenüber. Immerhin rund ein Viertel der Stiftungsräte vertritt hingegen die Ansicht, dass die Konflikte meist zwischen denselben Gruppen aufbrechen.

Die Interessenunterschiede zwischen verschiedenen Personengruppen werden bezüglich aller abgefragten Konfliktkonstellationen von mindestens drei Vierteln der Befragten als unbedeutend oder eher unbedeutend dargestellt. Klar am deutlichsten nehmen die Befragten die Interessenunterschiede zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern wahr (Abbildung 3). Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter zeichnen hier ein sehr ähnliches Bild. In Sammelstiftungen scheinen die Interessenunterschiede zwischen Arbeitnehmervertretern und Arbeitgebervertretern, zwischen unterschiedlichen Arbeitnehmer- und Altersgruppen etwas grösser zu sein als in den übrigen Stiftungen. Hier sind auch die Interessenunterschiede zwischen Gründerin und Arbeitgeber-, resp. Arbeitnehmervertretern ähnlich häufig als bedeutend oder eher bedeutend bezeichnet worden wie die Interessenunterschiede zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

Abbildung 3: Interessenunterschiede zwischen verschiedenen Personengruppen



3.4 Fazit: Die Bedeutung der Parität für die Verwaltung von Vorsorgeeinrichtungen

Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass innerhalb von Vorsorgestiftungen strukturell bedingte Interessenkonflikte bestehen. Am stärksten sind diese einerseits zwischen den Arbeitgebern und Arbeitnehmern, andererseits in Sammelstiftungen zwischen den Sozialpartnern und der Gründerin. Die erwähnte Prämisse unterschiedlicher Interessen bestätigt sich somit. Überwiegend werden diese Konflikte jedoch nicht als bedeutend wahrgenommen und kommen in der konkreten Stiftungsratsarbeit nicht sehr oft vor.

Trotz dieser tiefen Konfliktintensität zwischen den Sozialpartnern oder zwischen anderen Personengruppen erachten die meisten Interviewpartner wie die erwähnte Literatur die Parität nicht als überflüssig, sondern attestieren ihr grundsätzlich einen hohen Wert. Zum einen trägt sie bei den bestehenden Interessenunterschieden tatsächlich dazu bei, die Anliegen der Arbeitnehmer zu schützen, sei dies in konkreten Entscheidungen oder rein präventiv, indem sie das gegenseitige Verständnis zwischen den Sozialpartnern fördert oder aufgrund der Vetomacht beider Seiten zu Kompromissen zwingt. Zum anderen ermöglicht die (paritätische) Vertretung der Arbeitnehmer im Stiftungsrat eine bessere Rückbindung der Stiftung bei den Arbeitnehmern des Unternehmens und eine direktere Kommunikation über deren Vertrauensleute, die Arbeitnehmervertreter im Stiftungsrat.

Basierend auf diesen grundlegenden Einschätzungen und Befunden lässt sich bilanzieren, dass die paritätische Verwaltung nicht mit unüberbrückbaren Differenzen zwischen den Sozialpartnern oder zwischen anderen Personengruppen konfrontiert ist. Dies ist für diese Untersuchung in zweierlei Hinsicht relevant: Zum einen lässt sich folgern, dass diese Tatsache ein entspannteres Klima zwischen den verschiedenen Akteuren begünstigt, was die Umsetzung der Parität in der Praxis, aber auch die Realisierung von Reformen erleichtert. Zum anderen kann aufgrund der weit gehenden Interessengleichheit vermutet werden, dass nicht sogleich massive Machtmissbräuche einer Gruppe auf Kosten einer anderen Gruppe zu befürchten sind, sollte eine Stiftung die Parität nicht vollständig im Sinne des Gesetzgebers umsetzen.

4 Problembereiche und Gesetzesrevision von 2004

In seiner Botschaft zur 1. BVG Revision zog der Bundesrat zur paritätischen Verwaltung der Pensionskassen folgende Bilanz: „Die paritätische Verwaltung hat sich in der Praxis im Allgemeinen gut bewährt. Verschiedentlich hat die Umsetzung jedoch zu Problemen geführt“ (Bundesrat 2000: 2678). Auch ein parlamentarischer Bericht stellt eine mangelhafte Ausbildung der Vertreter von Arbeitnehmern und Arbeitgebern und ein deutliches „Ungleichgewicht“ zuungunsten der Arbeitnehmer fest (SGK-N 2002: 29; siehe auch Molo 2000: 112). Diese bewogen den Bundesrat und das Parlament zu einer Revision der Paritätsvorschriften in Art. 51 BVG.

Dieses Kapitel hat einen systematischen Aufriss der Problembereiche bei der paritätischen Verwaltung von Pensionskassen zum Ziel (vgl. auch Ist-Zustand vor der Revision in Abbildung 1 und die synoptische Darstellung von Art. 51 BVG in Anhang 1). Die bestehenden Probleme bei der Umsetzung einer paritätischen Verwaltung lassen sich unterscheiden nach formalen Mängeln und nach praktischen Schwierigkeiten. Nachfolgend ist auf diese beiden Typen und die ergriffenen gesetzlichen Korrekturmassnahmen einzugehen, wobei mit der Revision von Art. 51 nicht alle angesprochenen Probleme gezielt angegangen wurden. Abschnitt 4.1 widmet sich formalen Mängeln der Parität, Abschnitt 4.2 den Praxisproblemen. Die Erläuterungen stützen sich primär auf die erwähnten behördlichen Berichte, weitere amtliche Dokumente und die Feststellungen der juristischen Literatur.

4.1 Formale Mängel an der Parität, insbesondere in Sammelstiftungen

In der Praxis ergaben sich bei der Umsetzung der Paritätsvorschriften im BVG verschiedene Probleme. Kritikpunkte, auf die nachfolgend näher eingegangen werden soll, betrafen das Fehlen der Parität im obersten Organ von Sammelstiftungen, den Einfluss der Arbeitgeber bei der Wahl der Arbeitnehmervertreter, die Auslegung des Arbeitnehmerbegriffs und die Berücksichtigung verschiedener Arbeitnehmerkategorien sowie die Besetzung des Präsidiums und den Umgang mit Pattsituationen im Stiftungsrat.

4.1.1 Keine Parität im obersten Organ von Sammelstiftungen

Als wichtigsten formalen Mangel an der paritätischen Verwaltung beurteilte die Nationalratskommission, welche sich mit der Revision der Bestimmungen zur Parität befasste, im Einklang mit verschiedenen juristischen Autoren die Tatsache, dass in Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen der Stiftungsrat nicht paritätisch zusammengesetzt sein musste (SGK-N 2002: 30; Molo 2000: 112). Sie erkannte darin auch einen Widerspruch zum BVG. Als Hauptproblem dabei taxierte sie das resultierende Übergewicht der Gründerin, welche in den Sammelstiftungen eine dominierende Rolle einnehmen konnte.⁶ Im Parlament setzte sich diese Haltung durch, was zur Revision von Art. 51 Abs. 1 BVG führte. Hier ist nun Parität explizit im obersten Organ der Stiftung verlangt. Durch die Reform wurde durchgesetzt, dass in sämtlichen Sammelstiftungen der Stiftungsrat paritätisch durch Vertreter der Arbeitgeber und Arbeitnehmer der angeschlossenen Unternehmen (Vorsorgewerke) zusammengesetzt sein muss.

Allerdings war die Auslegung der neuen Vorschrift in Bezug auf die Vertretung der Gründerin im Stiftungsrat umstritten, insbesondere bei Sammelstiftungen von Lebensversicherungen, welche über

⁶ Vgl. zur Problematik der paritätischen Organe in Sammelstiftungen und Gemeinschaftseinrichtungen z.B. Schneider (1994: 422-430).

einen Vollversicherungsvertrag das Risiko der Versicherung tragen. Gemäss BSV (2004) kann der Stiftungsrat die Präsenz der Gründerin bei seinen Sitzungen zulassen (BSV 2004). Gemäss einem rechtskräftigen Urteil des Bundesverwaltungsgerichts (BVGer, Urteil C-2371/2006 vom 17. August 2007) ist jedoch der Gründerin auch im Fall einer Sammelstiftung mit einem Vollversicherungsvertrag kein Stimmrecht zu gewähren. Das BSV hat hierauf die vollversicherten Sammelstiftungen angewiesen, ihre Urkunden anzupassen und dabei folgende Anweisung erlassen: „Vertreter der Gründerin dürfen nicht mehr im Stiftungsrat Einsitz nehmen, auch nicht als ‚nicht stimmberechtigte‘ Stiftungsräte“⁷.

4.1.2 Wahl der Arbeitnehmersvertretung

Art. 51 Abs. 3 legt fest, wie die Wahl der Arbeitnehmersvertreter zu organisieren ist. Sie kann direkt oder durch Delegierte erfolgen.⁸ Nur wenn die Struktur der Einrichtung (neu: „namentlich bei Sammelstiftungen“) dies verunmöglicht, kann die Aufsichtsbehörde andere Vertretungsformen zulassen. Dabei ist davon auszugehen, dass Arbeitnehmersvertreter von Arbeitnehmern, Arbeitgebervertreter von Arbeitgebern gewählt werden müssen (Stauffer 2005: 523; BSV 2004: 3). An dieser Vorschrift hat sich, ausser der kleinen Präzisierung betreffend die Sammeleinrichtungen, nichts geändert. In der Praxis hingegen kam es nach den Feststellungen der nationalrätlichen Kommission für soziale Sicherheit und Gesundheit vor, dass der Arbeitgeber bei der Bestimmung der Arbeitnehmersvertretung dominiert (SGK-N 2002: 28).

4.1.3 Zulässige Arbeitnehmersvertretung

Bei der Auslegung des Gesetzes bereitete weiter die Frage Schwierigkeiten, wer als Arbeitnehmer im paritätischen Organ vertreten sein soll. Dabei geht es erstens um die Frage, wie die verschiedenen Arbeitnehmerkategorien in einer Stiftung repräsentiert sein sollen, zum anderen um den gesetzlichen Begriff des Arbeitnehmers an sich.

Um allfällige Interessenkonflikte unter den Arbeitnehmenden innerhalb einer Vorsorgestiftung (vgl. dazu Moser 1987: 51-54) möglichst auffangen zu können, sieht Art. 51 Abs. 2 Bst. b BVG vor, dass die „verschiedenen Arbeitnehmerkategorien“ angemessen im paritätischen Organ vertreten sein sollen (vgl. Schneider 1994: 404). Allerdings existieren keine präzisierenden Vorschriften zu dieser Regelung. Daran hat sich im Rahmen der Revision von Art. 51 nichts geändert. Im bereits erwähnten Urteil hält das Bundesverwaltungsgericht allerdings fest, dass diesem Kriterium auch in Sammelstiftungen Rechnung getragen werden müsse (BVGer, Urteil C-2371/2006 vom 17. August 2007: 16).

Zum anderen ist der Begriff des Arbeitnehmers im Gesetz selbst nicht präzisiert (vgl. Moser 1987: 83-87). Auch die Revision hat hier keine zusätzliche Klärung dieser in der Praxis nicht immer einfach zu entscheidenden Frage gebracht. Konkret geht es um die Entscheidung, bis zu welcher beruflichen Stellung eine in einer Firma angestellte Person überhaupt als Arbeitnehmer im Sinne des Gesetzes gelten kann, und ab welcher Stellung diese Person eigentlich als Arbeitgeber zählen muss. Die Lehre hält dazu fest, dass als Arbeitnehmersvertreter nicht in Frage kommt, wer selbständig erwerbend ist oder an der Willensbildung eines Unternehmens bei wichtigen oder grundsätzlichen

⁷ Schreiben des Bundesamts für Sozialversicherungen vom Dezember 2007.

⁸ Vgl. Moser (1987: 87-93) für eine Diskussion der Problemstellungen bei Stiftungsratswahlen.

Entscheiden beteiligt ist. Die Abgrenzung lehnt sich in der Praxis an den im Haftpflichtrecht entwickelten Organbegriff an (Stauffer 2005: 523; Vetter-Schreiber 2005: 165; 2006: 341). Neben den praktischen Abgrenzungsproblemen besteht bei der Besetzung der Arbeitnehmersvertretung auch das Dilemma, dass aufgrund ihrer Fach- und Führungskompetenz besonders geeignete Personen diese rechtliche Arbeitnehmereigenschaft nicht erfüllen.

4.1.4 Besetzung des Präsidiums und Umgang mit Pattsituationen

Als unter dem Blickwinkel der Parität stossend erachteten die Behörden im alten Recht die Tatsache, dass das Präsidium im Stiftungsrat oftmals einseitig dauernd durch die Arbeitgeber oder die Arbeitnehmer besetzt war.⁹ Mit der Revision führten sie die Vorschrift ein, wonach das Präsidium abwechselungsweise durch einen Arbeitnehmer- oder Arbeitgebervertreter besetzt werden muss (Art. 51 Abs. 3 BVG). Es besteht allerdings kein absoluter Zwang hierzu: Die Pensionskassen können auch eine andere Regel festlegen.

Schon im alten Recht waren die Stiftungen verpflichtet, ein Verfahren für die Situation der Stimmengleichheit im Stiftungsrat festzulegen. Fehlt ein solches, ist ein Schiedsrichter beizuziehen, den nötigenfalls die Aufsichtsbehörde zu bestimmen hat (Art. 51 Abs. 2, Bst. a und Art. 51 Abs. 4 BVG). An dieser Vorschrift hat die Revision nichts geändert. In der Lehre wird diese Regelung als heikel beurteilt (Stauffer 2005: 525, Brühwiler 1989: 356). Da die Paritätsvorschriften als Schutzbestimmungen der Arbeitnehmer gelten, wird insbesondere als problematisch erachtet, wenn der Stichentscheid über längere Zeit den Arbeitgebern zufällt, zum Beispiel weil dem Präsidenten der Stichentscheid eingeräumt wird, das Präsidium aber nicht zwischen den Sozialpartnern alterniert. Das BSV (1999) hat mitgeteilt, es greife ein, wenn dies der Fall sei. Stauffer (2005: 525) erachtet bei Stimmengleichheit die automatische Ablehnung eines Antrags als mögliche Lösung. Wenn dadurch hingegen Entscheide dauerhaft blockiert werden können, begünstigt diese Variante theoretisch den Status quo. Wenn es sich um ein wesentliches Geschäft handelt, liegt nach Stauffer „allenfalls ein Grund für die Einschaltung der Aufsichtsbehörde“ nach Art. 62 Abs. 1 lit. d BVG vor.

4.2 Schwierigkeiten in der Praxis: Rekrutierung, Kompetenz- und Einflussgefälle

In der paritätischen Verwaltung der Pensionskassen bestehen zwei Asymmetrien, die hier besprochen werden sollen. Zum einen handelt es sich um das Verhältnis von Arbeitgebern zu Arbeitnehmern, zum anderen um das Verhältnis von Milizakteuren und professionellen Akteuren. Wir beschreiben zunächst die vermuteten Folgeprobleme dieser Asymmetrien und gehen danach auf die gesetzlichen Gegenmassnahmen ein.

4.2.1 Arbeitnehmer und Arbeitgeber

Der Realisierung einer echten Parität – also einer gleich starken Interessenvertretung der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer in den Vorsorgeeinrichtungen – stellen sich zwei strukturelle Probleme in den Weg, wie neben der Literatur (z.B. Moser 1987: 57-61; Stauffer 2005: 522) auch der Bundesrat (2000: 2677) anerkennt: Erstens befinden sich die Arbeitnehmer gegenüber den Arbeitgebern in einem Abhängigkeitsverhältnis, was es für sie insbesondere in einzelbetrieblichen Pensionskassen

⁹ Vgl. für eine Diskussion der Stellung und Wahl des Stiftungsratspräsidenten und der Bedeutung des Stichentscheids Moser (1987: 97-104).

erschwert, ihre Arbeitnehmerinteressen unbefangen zu vertreten. Zweitens erfüllen sie aufgrund ihrer fachlichen Qualifikationen und der geringeren Führungserfahrung die Qualifikationen für eine Aufgabe wie die Steuerung einer Pensionskasse weniger gut als Arbeitgeber.

Die direkteste vermutete Auswirkung dieser strukturell bedingten Schwächung der Arbeitnehmer ist eine tendenzielle Dominanz der Arbeitgeber in den Stiftungen (vgl. Moser 1987: 78-80), was zur Folge haben müsste, dass diese im Fall eines Konflikts mit den Arbeitnehmern ihre Interessen besser durchsetzen können. Die zweite vermutete und häufig behauptete Auswirkung liegt in zusätzlichen Schwierigkeiten, geeignete Arbeitnehmervetreter überhaupt rekrutieren zu können. Trifft dies zu, akzentuiert sich in der zweiten Säule bezüglich der Arbeitnehmervertretung ein generelles gesellschaftliches Problem. Neuere Studien zeigen, dass es in der Schweiz schwieriger geworden ist, Milizämter zu besetzen (Geser et al. 2007).

4.2.2 Milizakteure und professionelle Akteure

Ein zweites praktisches Problem der paritätischen Verwaltung der Pensionskassen betrifft die Tatsache, dass es sich bei den Stiftungsräten um Milizorgane handelt, die sich häufig einer hochspezialisierten und professionellen operativen Führung der Pensionskasse gegenübersehen. Der Bundesrat (2000: 2677-2678) hält denn auch fest: „Weiter sind die fachlichen und führungsmässigen Anforderungen an das paritätische Organ in der letzten Zeit gestiegen, weil die berufliche Vorsorge ganz allgemein komplexer geworden ist und die Eigenverantwortung der Vorsorgeeinrichtung zunehmend in den Vordergrund gestellt wird.“ Ein weiterer Aspekt von Milizorganen ist, dass die Führung einer Stiftung anderen Grundsätzen gehorcht und von anderen Anreizen geprägt ist, als die Führung eines gewinnorientierten Unternehmens, was dazu führt, dass sich Stiftungsräte tendenziell eher auf die passive Verwaltung des Bestehenden beschränken und ihnen ein systemimmanenter Antrieb zur Weiterentwicklung bzw. zum aktiven Gestalten fehlt (Schnieper/Lang 2006, zitiert nach Ackermann/Lang 2008: 27-28). Verschärfend dürfte sich insbesondere bei kleinen Betrieben auswirken, dass gemäss den befragten Interviewpartnern die berufliche Vorsorge in den Unternehmen oftmals von einem oder beiden Sozialpartnern als ein Nebenaspekt der Personalpolitik wahrgenommen wird, dem ungerechtfertigterweise insgesamt wenig Beachtung geschenkt wird. Es wird in diesem Zusammenhang vermutet, dass Arbeitgeber ihr grundsätzliches Interesse (vgl. Abschnitt 3.3.1) an einer guten beruflichen Vorsorge ihrer Mitarbeiter gar nicht erkennen.

Die im Rahmen dieser Studie befragten Praktiker und Fachleute anerkennen alle, dass ein Stiftungsrat ohne Grundkenntnisse im Bereich der Versicherungstechnik, der Finanzanlage, der Rechnungslegung, des Managements und des Rechts seine Aufgabe nicht zuverlässig erfüllen kann. Hingegen zeichnet sich ein guter Stiftungsrat ihnen zufolge nicht dadurch aus, dass er den professionell mit seiner Stiftung befassten Personen (Geschäftsstelle, Pensionskassenexperte, Kontrollstelle) in fachlicher Hinsicht möglichst ebenbürtig sein will, sondern durch die Fähigkeiten, Einzelaspekte im Gesamtzusammenhang zu sehen und Vorschläge und Argumente anderer kritisch hinterfragen zu können. Als zentral bezeichnen sie ein Bewusstsein über die Funktionen und die Rolle, welche ein Stiftungsrat in seiner Pensionskasse in Zusammenarbeit mit anderen Stiftungsräten und gegenüber den weiteren Akteuren der Stiftung und (bei einzelbetrieblichen Pensionskassen) der Unternehmung ausübt.

Die vermutete Auswirkung des Kompetenzgefälles zwischen professioneller Geschäftsführung und dem obersten Milizorgan ist, dass der Stiftungsrat seiner Führungsverantwortung nicht gerecht wird.

Hier liegt ein Risiko, dass der Stiftungsrat als ganzes seine Steuerungs- und Aufsichtsfunktion nicht wirksam wahrnehmen kann, was zum einen ein Haftungsrisiko für die einzelnen Stiftungsratsmitglieder birgt¹⁰, und zum anderen letztlich auch zum Schaden der Versicherten führen kann.

Betriebswirtschaftliche Autoren verlangen eine stärkere Orientierung der Pensionskassenführung an anerkannten Führungsmodellen, also letztlich mehr Professionalität (was nicht zwingend eine Professionalisierung bedeutet) (Schaffner 2007; Brandenberger 2008). Um dem Ungleichgewicht zwischen Milizorgan und professioneller Verwaltung zu begegnen, setzte der Bundesrat im Rahmen der 1. BVG-Revision verstärkt auf den Beizug von externen Experten für die Stiftungsräte. Internem Fachwissen sollte das oberste Organ verstärkt externe Expertise entgegensetzen können. Darin sah das Parlament jedoch lediglich eine Verlagerung des Problems, da neue Abhängigkeiten geschaffen würden. Es tendierte auf eine Stärkung der Stiftungsräte selbst.

4.2.3 Massnahmen der BVG-Revision

In der Folge reagierte der Gesetzgeber im Rahmen der 1. BVG-Revision mit zwei Massnahmen. In Art. 51 Abs. 6 verpflichtete er die Pensionskassen dazu, die Aus- und Weiterbildung der Stiftungsräte „auf eine Weise zu gewährleisten, dass diese ihre Führungsaufgaben wahrnehmen können.“ Darüber hinaus kann ein einzelner Stiftungsrat nach Art. 51 Abs. 7 neu eine „angemessene Entschädigung für die Teilnahme an Sitzungen und Schulungskursen“ verlangen.

Es ist unmittelbar einsichtig, dass die Ausbildungsvorschrift auf die Stärkung der Kompetenz der Stiftungsräte – und dabei insbesondere der Arbeitnehmervertreter – zielt. Grundsätzlich lässt sich die Entschädigung eines Stiftungsrats als Stärkung seiner Unabhängigkeit sehen. Eine allzu grosse Wirkung ist indessen nicht zu erwarten. In einer einzelbetrieblichen Kasse ist die Funktion des Arbeitnehmervertreters untrennbar mit dem Angestelltenstatus verbunden, und somit bleibt das Abhängigkeitsverhältnis trotz der Entschädigung bestehen. In Gemeinschafts- oder Sammelstiftungen besteht hingegen dieses Abhängigkeitsverhältnis ohnehin nicht. Die Entschädigung hat – je nach ihrer Höhe – insofern eher den Charakter einer Anerkennung und einer symbolischen bis realen Abgeltung des Geleisteten.

4.3 Zusammenfassung

Hinsichtlich der formalen Aspekte der paritätischen Verwaltung ist die Einführung der Parität im obersten Organ der Sammelstiftungen die augenfälligste Massnahme der Revision von Art. 51 BVG. Weiter favorisiert der Gesetzgeber nun verstärkt die alternierende Besetzung des Präsidiums der Vorsorgeeinrichtung durch die Sozialpartner, ohne jedoch dies zwingend vorzuschreiben. Nachfolgend wird der Frage nachzugehen sein, wie diese gesetzlichen Änderungen umgesetzt worden sind. Die weiteren gesetzlichen Bestimmungen zur Parität (Durchführung der Wahlen und Wahlorgan, Arbeitnehmerkategorien, Arbeitnehmerbegriff an sich, Vorgehen bei Stimmgleichheit) haben zwar keine Änderungen erfahren, gleichwohl interessiert, wie sie in der Praxis umgesetzt werden. Hinsichtlich der praktischen Aspekte der Parität hat der Gesetzgeber einen Anspruch auf Ausbildung und Entschädigung eingeführt. Auch hier soll in den nächsten Kapiteln die Umsetzung und Wirkung untersucht werden.

¹⁰ Dieses wird allerdings laut den befragten Experten oft überschätzt.

Nach diesen Erläuterungen zu den Hintergründen, Problemen und gesetzlichen Revisionen im Bereich der paritätischen Verwaltung der beruflichen Vorsorge widmen sich die nachfolgenden Kapitel der Analyse der Umsetzung und Wirkungen der entsprechenden neuen Vorschriften im BVG. Kapitel 5 behandelt die Umsetzung der formalen Paritätsaspekte und Kapitel 6 untersucht, inwieweit die Ausbildungs- und die Entschädigungsvorschrift als Aspekte der Parität in der Praxis umgesetzt wurden. Kapitel 7 geht auf die Wirksamkeit der Revision ein. Hier steht die Frage im Zentrum, ob und inwiefern die Parität durch die (Teil-)Umsetzung der Vorschriften tatsächlich gestärkt worden ist.

5 Umsetzung der formalen Paritätsvorschriften

Dieses Kapitel geht der Frage nach, inwieweit die Stiftungen der beruflichen Vorsorge die Vorschriften von Art. 51 BVG, welche die formale Parität betreffen, umgesetzt haben. Die Umsetzung der neuen Vorschriften betreffend der Ausbildung und der Entschädigung von Stiftungsräten werden in Kapitel 6 behandelt. Die nachfolgend präsentierten Befunde basieren auf der Analyse der Reglemente von 26 Stiftungen sowie auf der schriftlichen Befragung von rund 300 Stiftungsräten. Der Aufbau des Kapitels folgt jenem von Abschnitt 4.1 und orientiert sich an den Vorschriften von Art. 51 BVG.

5.1 Paritätische Zusammensetzung des Stiftungsrats bei Sammelstiftungen

Obwohl der Stand der Umsetzung der neuen Paritätsvorschrift für die Zusammensetzung der Stiftungsräte von Sammelstiftungen im Rahmen dieser Untersuchung nicht flächendeckend überprüft werden konnte, kann davon ausgegangen werden, dass die Sammelstiftungen der beruflichen Vorsorge heute über Reglemente verfügen, in denen die Wahl ihrer Stiftungsräte geregelt ist. Diese Reglemente müssen von den zuständigen Aufsichtsstellen¹¹ auf ihre Gesetzeskonformität geprüft und genehmigt werden. Gemäss den befragten kantonalen Aufsichtsstellen (Basel, Zürich, Ostschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht mit Thurgau, St. Gallen, Appenzell, Glarus und Graubünden) und der im Rahmen dieser Studie durchgeführten Analyse einer Auswahl von allerdings nur 8 Reglementen von Sammelstiftungen kann davon ausgegangen werden, dass dieser Schritt vollzogen ist. Dasselbe gilt nach Auskunft des BSV auch für die unter Bundesaufsicht stehenden Stiftungen.

Von Interesse ist in diesem Zusammenhang insbesondere, wie die Sammelstiftungen die Rolle der Gründerin der Stiftung in ihren Reglementen festgelegt haben. Im Rahmen der schriftlichen Befragung konnten hierzu Stiftungsräte von 27 Sammelstiftungen befragt werden. Während bei 4 dieser Sammelstiftungen schon vor der 1. BVG-Revision kein Stimmrecht der Gründerin bestand, genoss sie zu diesem Zeitpunkt bei 17 Sammelstiftungen noch Stimmrecht.¹² Zum Zeitpunkt der Befragung (Februar 2008) kannten 7 Stiftungen das Stimmrecht noch, wobei bei zwei Stiftungen eine Revision im Gang war. Die Stiftungsräte von 14 Sammelstiftungen stellen einhellig fest, dass die Gründerin heute kein Stimmrecht (mehr) hat. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass die 1. BVG-Revision oder die gerichtliche Praxis danach zu einer deutlichen Reduktion der Gründervertretungen mit Stimmrecht geführt haben. Es gibt aber immer noch Stiftungen, die zum Zeitpunkt der Befragung ein Stimmrecht der Gründerin vorsehen. Dies dürfte auch damit zusammenhängen, dass der entsprechende Bundesverwaltungsgerichtsentscheid, der ein Stimmrecht der Gründerin als nicht vereinbar mit dem Grundsatz der Parität erklärte, erst Mitte 2007 in Rechtskraft erwuchs.¹³

Die Sammelstiftungen mit Vollversicherungsvertrag haben nach Auskunft aus dem BSV den Gerichtsentscheid weitgehend vollzogen. Dem Bundesamt liegen von sämtlichen Einrichtungen Bestätigungen vor, dass die Gründerin ab sofort keine Mitglieder – auch nicht solche ohne Stimmrecht – in den Stiftungsrat entsendet. Ausserdem wurden die entsprechenden Reglemente angepasst und

¹¹ Das BSV ist nach Art. 3 Abs. 1 Bst. a BVV 1 für die Vorsorgeeinrichtungen mit nationalem und internationalem Charakter zuständig, die Kantone beaufsichtigen die übrigen Stiftungen.

¹² Aus den übrigen Stiftungen kamen keine oder keine eindeutigen Angaben.

¹³ Die BSV Mitteilung Nr. 77, welche für die (teil)autonomen Sammelstiftungen ein Stimmrecht der Gründerin verneinte, hat keinen rechtsverbindlichen Charakter.

dem BSV zur Prüfung vorgelegt; allerdings waren sie aus terminlichen Gründen per Ende Juli 2008 noch nicht in allen Einrichtungen vom Stiftungsrat genehmigt und in Kraft gesetzt.

5.2 Ordnungsgemässe Durchführung von Wahlen

Nachfolgend wird zunächst untersucht, welche Wahlorgane in den Stiftungen bestehen. Danach werden weitere Aspekte bei der Durchführung der Stiftungsratswahlen diskutiert. Weil die Reformen bezüglich der Wahlen insbesondere die Sammelstiftungen betrafen, wird diesen jeweils etwas mehr Beachtung geschenkt. Da es sich bei der Parität um eine Schutzvorschrift der Arbeitnehmer handelt, wird ausserdem auf die Wahlen der Arbeitnehmervertreter ausführlicher eingegangen als auf jene der Arbeitgebervertreter. Abschliessend wird dargelegt, wie die befragten Stiftungsratsmitglieder die Wahlen in ihrer Stiftung beurteilen.

5.2.1 Wahlorgane, insbesondere bei Sammelstiftungen

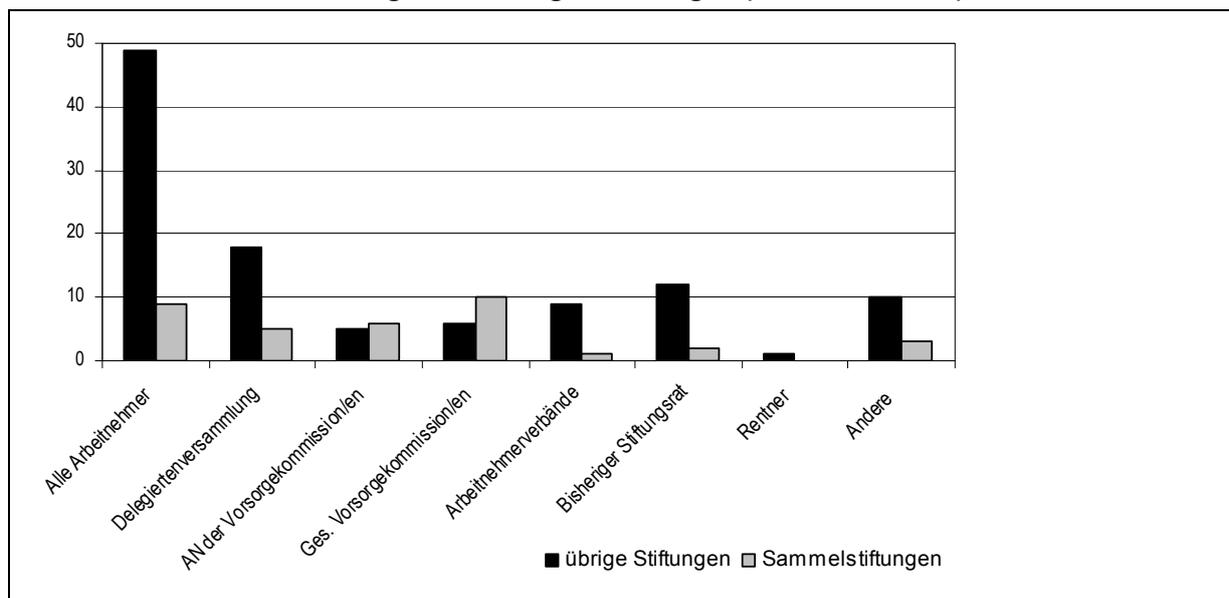
Das Gesetz lässt zur Wahl der Stiftungsräte verschiedene Verfahren zu.¹⁴ Im Rahmen der Online-Befragung gaben die Stiftungsräte Auskunft zur Frage, welcher Personenkreis jeweils die Arbeitgeber- und die Arbeitnehmervertreter der Stiftung wählt. Bei der formellen Wahl der Arbeitnehmervertretung im Stiftungsrat gibt es klare, aber wenig überraschende Unterschiede zwischen den verschiedenen Stiftungstypen. Während bei den Sammelstiftungen die Vorsorgekommissionen der angeschlossenen Betriebe eine wichtige Rolle spielen, sind bei den übrigen Stiftungen die Arbeitnehmer selbst stärker involviert (Abbildung 4).

Aufgrund der komplexen Kassenstruktur bedeutet die Durchführung einer Stiftungsratswahl für die Sammelstiftungen einen beträchtlichen organisatorischen und finanziellen Aufwand, wie auch die Interviewpartner bestätigten. Dass die Vorsorgekommissionen (oder ihre Arbeitgeber-, resp. Arbeitnehmervertreter) der angeschlossenen Werke häufig eine zentrale Rolle spielen, und mehrheitlich nicht „Volkswahlen“ bei allen Versicherten durchgeführt werden, erstaunt vor diesem Hintergrund nicht. Auf den Befund, dass häufig die gesamte Vorsorgekommission Arbeitnehmervertreter ins oberste Organ wählt und nicht nur die Arbeitnehmervertreter in der Vorsorgekommission, gehen wir nachfolgend näher ein. Immerhin bei einem Drittel der Stiftungen wird aber die Wahl der Stiftungsräte formell durch alle Arbeitnehmer vorgenommen. Für die Wahl der Arbeitgebervertreter bei den Sammelstiftungen ergab sich aufgrund der Umfrage eine sehr ähnliche Verteilung, wenn auch weniger ausgeprägt: Die Arbeitgeber wählen ihre Vertreter häufiger selber und überlassen die Wahl nicht der betrieblichen Vorsorgekommission.

Wie Abbildung 4 weiter zeigt, wählen die Arbeitnehmer in Sammelstiftungen ihre Vertreter auch gelegentlich über Delegiertenversammlungen. Ausnahmen stellen die Wahl durch Arbeitnehmerverbände und – was rechtlich unhaltbar scheint – durch den bisherigen Stiftungsrat dar.

¹⁴ „Die Versicherten wählen ihre Vertreter unmittelbar oder durch Delegierte“ (Art. 51 Abs. 3 BVG).

Abbildung 4: Wahlorgan der Arbeitnehmervvertretung im Stiftungsrat: Unterschiede zwischen Sammelstiftungen und übrigen Stiftungen (absolute Zahlen)



Bei den übrigen Stiftungen dominiert der Typus der Direktwahl der Arbeitnehmervvertreter durch die Arbeitnehmer. Daneben kommt die Wahl durch Delegiertenversammlungen gelegentlich vor. Die Wahl durch Verbände dürfte vor allem in den in dieser Kategorie ebenfalls enthaltenen Gemeinschaftsstiftungen vorkommen. Erstaunlich ist der Befund, wonach Stiftungsräte von 14 Stiftungen (davon zwei Sammelstiftungen) angeben, der bisherige Stiftungsrat sei das zuständige Wahlgremium. Ist dem tatsächlich so, so zeugt das nicht von einer hohen Sensibilität für Aspekte der Parität.

Der hier und in der Reglementsanalyse festgestellte, aber sehr seltene Fall, dass Rentner stimmberechtigt oder gar wählbar sind, ist ein Verstoß gegen das BVG, sobald dadurch der Sitzanteil der Arbeitnehmer im Stiftungsrat auf weniger als die Hälfte reduziert wird. Das bedeutet, dass Rentnervertretungen dem Arbeitgeberkontingent zuzurechnen sind (vgl. Stauffer 2005: 517).

Der in Abbildung 4 ebenfalls deutlich werdende Befund, wonach insbesondere bei den Sammelstiftungen häufig die gesamte Vorsorgekommission die Arbeitnehmervvertreter wählt, und nicht nur die Arbeitnehmer in dieser Kommission (bei der Wahl der Arbeitgeber zeigt sich das gleiche Muster), verdient besondere Beachtung, denn diese Praxis ist rechtlich heikel: Nach der Auslegung der Paritätsvorschriften des BSV (2004) darf die Wahl der Arbeitnehmervvertreter nur durch Arbeitnehmer vorgenommen werden, die Wahl der Arbeitgebervertreter nur durch Arbeitgeber. Die befragten Interviewpartner zeigten sich von diesem Befund indessen wenig überrascht, einige bestätigten auch, solche Beispiele aus ihrer Erfahrung zu kennen. Die befragten Vertreter der kantonalen Aufsichtsbehörden taxieren das Vorgehen aus rechtlicher Sicht als „theoretisch störend“ bis „nicht korrekt“. Eingreifen können die Aufsichtsbehörden jedoch nur, wenn dieses Vorgehen reglementarisch festgehalten ist, oder wenn sie in einem konkreten Fall kontaktiert werden. Diesbezügliche Probleme sind jedoch den befragten Aufsichtspersonen nicht bekannt.

Diese Praxis ist den Interviewpartnern zufolge Ausdruck eines verbreiteten pragmatischen Verständnisses der Parität. Vereinzelt wird sie auch als Beleg für eine funktionierende Sozialpartnerschaft mit gegenseitigem Vertrauen interpretiert. Eine strikte Handhabung der Regel, wonach nur

die Arbeitnehmer die Arbeitnehmervertreter wählen taxieren die Interviewpartner, die nicht aus dem Kreis der Aufsichtsbehörden stammen, tendenziell als bürokratisch und kaum umsetzbar. Aufgrund der Interviewaussagen ist überdies anzunehmen, dass die Geschäftsstellen der Sammelstiftungen bei der Wahlausschreibung in der Regel die Arbeitgeber und nicht die Personalvorsorgekommissionen oder sogar ihre einzelnen Mitglieder direkt anschreiben.

5.2.2 Durchführung der Wahl

Wie erwähnt, ist die Durchführung von Wahlen – insbesondere bei Sammelstiftungen – mit einem erheblichen Aufwand verbunden. Daher erstaunt es nicht, dass Stiftungen zum Teil die stille Wahl zulassen, wenn sich nicht mehr Kandidaten bewerben, als Stiftungsratsmandate zu vergeben sind. 10 von 26 analysierten Wahlreglementen sehen diese Möglichkeit explizit vor.

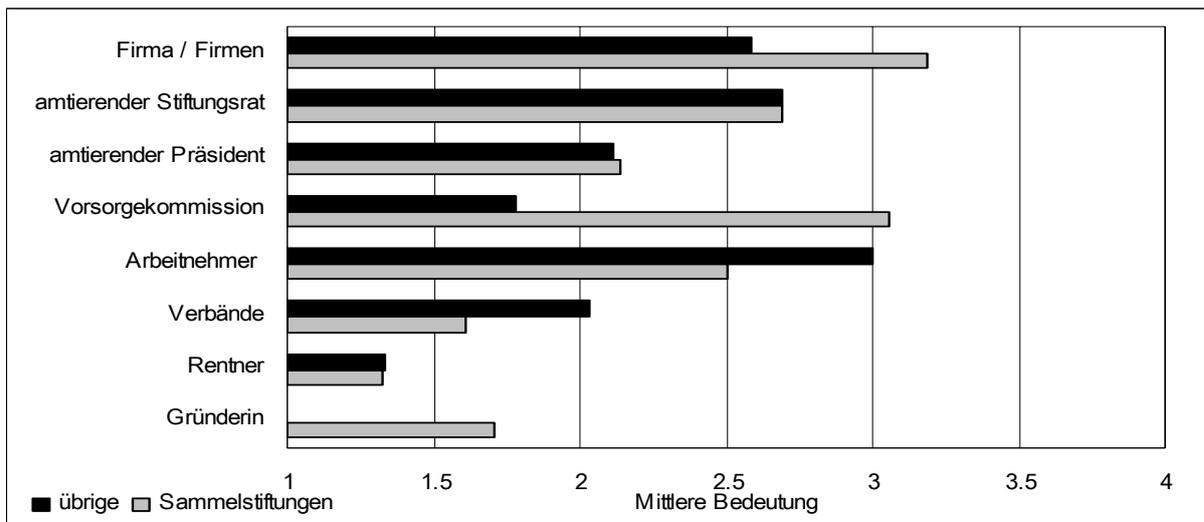
Aufgrund der Beschreibungen der befragten Vertreterinnen und Vertreter von Sammelstiftungen lassen sich die praktizierten Vorgehensweisen nach der Offenheit des Verfahrens typisierend darstellen. In einem **eher offenen Verfahren** schreibt der Stiftungsrat die Wahl mittels eines Briefes offiziell bei allen angeschlossenen Betrieben aus. Nach einer formellen Prüfung der eingegangenen Bewerbungen werden die Betriebe in einem zweiten Schritt über die Kandidaten steckbriefartig informiert und die Wahl durchgeführt. In einem **weniger offenen Verfahren** suchen Mitglieder oder die Gründerin in einem ersten Schritt aufgrund persönlicher Kontakte nach möglichen Kandidierenden und präsentieren danach ihren Wahlvorschlag den Stimmberechtigten der angeschlossenen Vorsorgewerke. Zentral ist bei Sammelstiftungen, dass hierbei ausdrücklich weiteren Bewerbern die Möglichkeit gewährt wird, sich zur Wahl zu stellen.

Es ist davon auszugehen, dass in grösseren Stiftungen die Realisierung der offeneren Vorgehensweise aufgrund der grösseren Zahl Wahlberechtigter einfacher zu bewerkstelligen ist, als in kleineren Sammeleinrichtungen. Nach den Aussagen der Interviewpartner ist bei grösseren Stiftungen eher mit einem echten Wettbewerb zwischen Kandidierenden zu rechnen, während in kleinen Stiftungen die Zahl der Bewerbungen die Zahl der Sitze kaum übersteigt (vgl. auch den Abschnitt 7.3 zu den Rekrutierungsproblemen). Eine Schwierigkeit, die sich aufgrund der grösseren Anonymität ebenfalls vor allem bei Sammelstiftungen stellt, ist das Bekanntmachen der Kandidierenden. Über die Beteiligung bei den Stiftungsratswahlen konnten die befragten Personen keine quantitativen Angaben machen, sie bezeichnen diese jedoch insgesamt als ansprechend. Ebenso bleibt es eine offene Frage, wie hoch der Anteil der Vorsorgewerke bei Sammelstiftungen ist, bei denen die Wahlunterlagen gar nicht zu den wahlberechtigten Personen weitergeleitet werden.

Die beschriebenen Verfahren lassen erahnen, dass den verschiedenen in eine Stiftungsratswahl involvierten Personengruppen je nach Stiftungstyp eine unterschiedliche Bedeutung zukommt. Im Rahmen der quantitativen Befragung wurden die Stiftungsräte gebeten, auf einer vierstufigen Skala einzuschätzen, als wie bedeutend sie diese Personenkreise bei der Suche und der Bestimmung der Arbeitnehmervertreter insgesamt einschätzen (Abbildung 5). Bei den Sammelstiftungen fällt auf, dass neben den Vorsorgekommissionen auch den Stiftungsräten und den angeschlossenen Firmen selbst überwiegend eine eher wichtige oder gar wichtige Bedeutung zugeschrieben wird. Dürfte der Stiftungsrat vor allem aufgrund seiner Rekrutierungsfunktion Bedeutung erlangen, so ist bei den Firmen wohl auch ihre Scharnierfunktion zwischen Stiftung und Wahlgremium der Grund für den hohen Wert. Dass die Arbeitnehmer als weniger bedeutsam eingestuft werden, spiegelt zum einen die grössere Bedeutung von Vorsorgekommissionen als Wahlgremium, aber auch, dass sie bei der

Suche nach Kandidierenden keine zentrale Rolle spielen. Gleichwohl fällt der Kontrast zu den übrigen Stiftungen auf, wo die Arbeitnehmer als wichtigste Personengruppe wahrgenommen werden. Dieses Resultat kann als Ausdruck davon gewertet werden, dass sich basisdemokratische Stiftungsratswahlen bei weniger komplexen Stiftungsstrukturen einfacher realisieren lassen. Auch bei den übrigen Stiftungen kommt jedoch dem Stiftungsrat und den angeschlossenen Firmen eine gewisse Bedeutung zu.

Abbildung 5 Wichtige Personengruppen bei der Rekrutierung der Arbeitnehmervertretung im Stiftungsrat: Unterschiede zwischen Sammelstiftungen und übrigen Stiftungen



Anmerkung: Durchschnittswerte der befragten Arbeitnehmervertreter auf einer vierstufigen Skala (1 = unbedeutend, 2 = eher unbedeutend, 3 = eher bedeutend, 4 = bedeutend). Werte über 2.5 bedeuten, dass die entsprechende Personengruppe von den befragten Arbeitnehmervertretern überwiegend als eher bedeutend oder bedeutend eingeschätzt wurde.

Bei der Wahl der Arbeitgebervertreter kommt laut der Umfrage naturgemäss den angeschlossenen Firmen eine noch grössere Bedeutung zu. Auch der bestehende Stiftungsrat und sein Präsident werden leicht überwiegend als eher bedeutend oder bedeutend eingestuft. Bei Sammelstiftungen spielt die Vorsorgekommission der angeschlossenen Firmen (wie auch bei den Arbeitnehmervertretern) regelmässig eine bedeutende Rolle.

5.2.3 Beurteilung der Wahlen durch die Stiftungsräte

Im Rahmen der Online-Befragung wurden die Stiftungsräte darum gebeten, die letzten durchgeführten Wahlen zu beurteilen. Es kann bezüglich der Bestellung der Stiftungsratsgremien eine grosse Zufriedenheit festgestellt werden. Die Stiftungsräte stimmen der Aussage, dass die letzten Wahlen „fair und transparent“ gewesen seien vollständig oder eher zu. Nur 2.4% der Befragten gaben diesbezüglich kritische Antworten, d.h. fanden, dies treffe nicht oder eher nicht zu. Sie bezeichnen weiter die Information der potenziellen Wähler und Kandidierenden grossmehrheitlich als vollauf genügend (7.3%, resp. 12.3% kritische Antworten) und den Einfluss des bisherigen Stiftungsrats nicht als zu gross (10.3% kritische Antworten). Dieses Antwortmuster ist bei Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern sehr ähnlich und weicht bei den Sammelstiftungen nicht von den übrigen Stiftungen ab.

5.3 Voraussetzungen der Wählbarkeit als Arbeitnehmervertreter

Bei der Frage, welche einschränkende Voraussetzungen der Wählbarkeit von Arbeitnehmervertretern existieren, ist zum einen die Berücksichtigung verschiedener Arbeitnehmerkategorien, zum anderen der Arbeitnehmerbegriff selbst zu untersuchen.

5.3.1 Berücksichtigung verschiedener Arbeitnehmerkategorien

Das BVG verlangt in Art. 51 Abs. 2 Bst. b eine angemessene Vertretung der verschiedenen Arbeitnehmerkategorien im obersten Organ einer Vorsorgeeinrichtung. Von den Stiftungen, bei denen die Frage nach der Berücksichtigung verschiedener Arbeitnehmerkategorien bei der Wahl der Stiftungsräte einheitlich beantwortet wurde¹⁵, achtet die Mehrheit darauf, unterschiedliche Arbeitnehmerkategorien zu berücksichtigen. Auffallend ist jedoch, dass aus gut einem Drittel der Stiftungen widersprüchliche Antworten zu dieser Frage kamen. Insgesamt sind es Stiftungsräte aus 41% aller Stiftungen, die die Frage einhellig mit Ja beantwortet haben. Dieser Anteil liegt bei den Sammelstiftungen mit 27% markant tiefer. Die Befragten nannten als Kategorien: Verwaltung und Produktion (34 Nennungen), Regionen (24, davon 3 Sprachregionen), Sparten (18), berufliche Stellung (13), Geschlecht (12), Firmen oder Grösse der Firmen (8), Alter (7), Branche (5), Aktive und Rentner (1), Verbandsvertreter (1).¹⁶ Ob bei allen Nennungen diese Kategorien reglementarisch – etwa über die Festlegung von Wahlkreisen für die einzelnen Kategorien – fixiert sind, oder ob es sich um weiche Kriterien bei der Vorauswahl der Kandidierenden für den Stiftungsrat handelt, kann allerdings aufgrund der Umfrage nicht eruiert werden. Die Frage der Berücksichtigung unterschiedlicher Arbeitnehmerkategorien wird auch im erwähnten Bundesverwaltungsgerichtsentscheid aufgeworfen (BVGer, Urteil C-2371/2006 vom 17. August 2007: 16). Nach Auskunft aus dem BSV war die Frage, wie dieser Entscheid umgesetzt werden soll, Ende Juli 2008 noch Gegenstand laufender Abklärungen.

Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass auch bei grösseren Einzel- und Sammelstiftungen z.T. auf die Festlegung von Wahlkreisen verzichtet wird. Die Reglementsanalyse lässt vermuten, dass Quoten für bestimmte Arbeitnehmerkategorien nur in einer Minderheit der Fälle schriftlich fixiert werden. Entsprechende Regelungen fanden sich in 10 der 26 Reglemente.

Dies ist nachvollziehbar: Sollen mehrere Dimensionen (etwa regionale Kriterien und die berufliche Stellung) fix berücksichtigt werden, wird die Festlegung der notwendigen Wahlkreise und Wahlregeln bald komplex. Ausserdem kann dies die Flexibilität des Stiftungsrats beeinträchtigen (Moser 1987: 51). Ein Resultat der Umfrage relativiert die Problematik der Berücksichtigung unterschiedlicher Arbeitnehmerkategorien insofern, als nur eine kleine Minderheit von 8% der befragten Stiftungsräte die Interessenunterschiede zwischen verschiedenen Arbeitnehmergruppen als eher bedeutend oder bedeutend einstuft.

5.3.2 Arbeitnehmerbegriff

Die Umfrage ergibt, dass knapp drei Viertel (74%) der Stiftungen nach einhelliger Meinung ihrer Stiftungsräte keine Wahl von Selbständigerwerbenden als Arbeitnehmervertreter im Stiftungsrat

¹⁵ Vergleiche zur Auswertung der Umfrage nach Vorsorgeeinrichtungen Kapitel 2 dieses Berichts.

¹⁶ Da die Nennungen von Stiftungsräten derselben Stiftung stammen können, kann aus ihrer Anzahl nicht direkt auf die Verbreitung der einzelnen Kategorien geschlossen werden.

erlauben. Rund 6% erlauben sie. Bei den Sammelstiftungen ist dieser Anteil leicht höher (8%). Aus rund 20% der Stiftungen liegen widersprüchliche Aussagen zu dieser Frage vor. Die meisten der befragten Stiftungen, wenn auch nicht alle, leben somit hier den Auffassungen der Rechtslehre (Vetter-Schreiber 2005: 165), wonach Selbständigerwerbende als Arbeitnehmervertreter nicht in Frage kommen, nach.

Bezüglich der Frage, ob Angestellte, die an wichtigen Entscheidungen einer angeschlossenen Firma beteiligt sind, als Arbeitnehmervertreter im Stiftungsrat Einsitz nehmen dürfen, fällt zunächst auf, dass die antwortenden Stiftungsräte jeder dritten Stiftung darüber nicht einig sind. Dies ist vermutlich ein Hinweis auf die Schwierigkeiten, diesen Begriff zu interpretieren. Bei den Sammelstiftungen beträgt dieser Anteil nur 15%, bei den übrigen hingegen fast 40%. Von den Stiftungen, aus denen eindeutige Antworten kamen, erlauben insgesamt rund die Hälfte (47%) den Einsitz von Arbeitnehmervertretern mit Entscheidungskompetenz in ihrer Firma. Bei den Sammelstiftungen erlauben es 13 von 22 Stiftungen (59%).

Dass viele Stiftungen hier nicht dogmatisch sind, spiegelt sich auch in den Einschätzungen der Interviewpartner. Die kantonalen Aufsichtsbehörden sehen sich nicht mit diesbezüglichen Klagen von Arbeitnehmervertretern, sondern allenfalls mit Unsicherheiten konfrontiert.

Die übrigen Experten plädieren bezüglich der Zulassung entscheidungskompetenter Personen als Arbeitnehmervertreter für Pragmatismus. Argumentiert wird hierfür häufig mit dem Argument, dass Mitarbeitende in Kaderpositionen in der Regel besser für das Amt qualifiziert sind und somit auch die Interessen der Arbeitnehmer besser wahrnehmen können als Angestellte in tieferen Positionen. Im Dilemma zwischen Kompetenz und formaljuristischer Korrektheit geben sie ersterer den Vorzug. Weiter wird die pragmatische Haltung damit begründet, dass die Interessenunterschiede zwischen den beiden Sozialpartnern gar nicht so gross sind. Überdies seien die Kaderpersonen zumindest in grösseren Betrieben auch Angestellte.

5.4 Rolle des Präsidenten: Alternierender Vorsitz und Vorgehen bei Stimmengleichheit

In diesem Abschnitt wird untersucht, ob in den Stiftungen der Vorsitz zwischen den Sozialpartnern alterniert und wie die Führungsorgane mit allfälliger Stimmengleichheit umgehen.

5.4.1 Alternierender Vorsitz im Stiftungsrat

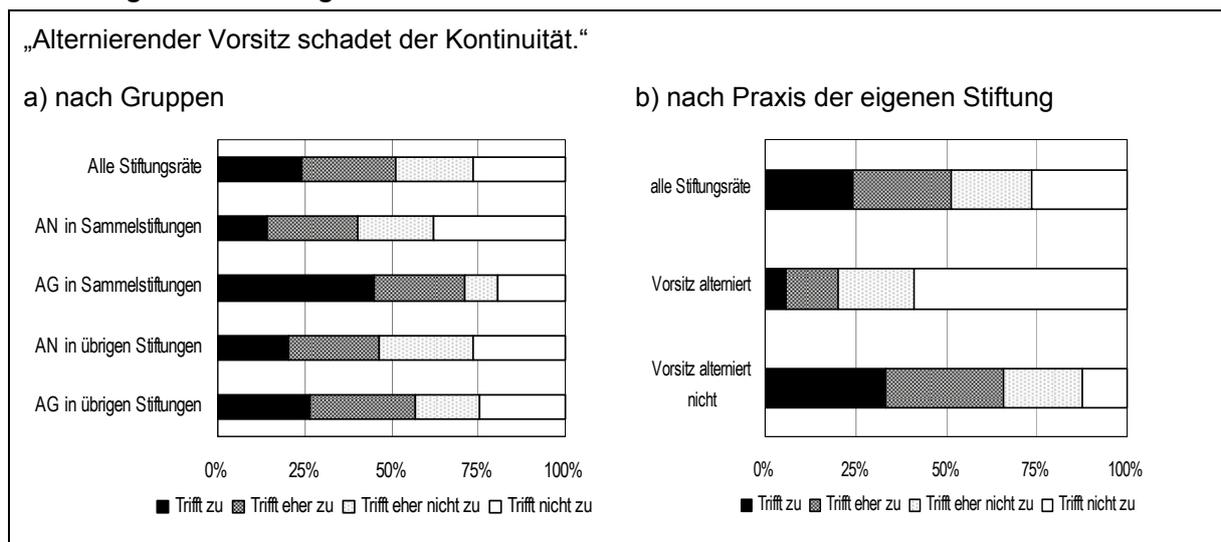
Das Gesetz schreibt zwar den alternierenden Vorsitz des paritätischen Organs vor, lässt aber Abweichungen zu, wenn das paritätische Organ solche beschliesst.¹⁷ Bei der Reglementsanalyse zeigte sich, dass der alternierende Vorsitz nur in 6 von 26 untersuchten Reglementen vorgesehen ist. Insbesondere bei den Sammelstiftungen scheint jedoch die explizite gesetzliche Erwähnung des alternierenden Vorsitzes in den Reglementen Spuren hinterlassen zu haben. Die Umfrage bei Stiftungsratsmitgliedern ergab bei 14 der 27 Stiftungen Hinweise auf eine Reglementsänderung im Zusammenhang mit der Regelung des Vorsitzes. Nur bei 12 von 79 übrigen Stiftungen wiesen die befragten Stiftungsräte auf entsprechende Änderungen hin.

¹⁷ Art. 51 Abs. 3 BVG hält fest: „...Den Vorsitz des paritätischen Organs führt abwechselungsweise ein Arbeitnehmer- und ein Arbeitgebervertreter. Das paritätische Organ kann jedoch die Zuordnung des Vorsitzes anders regeln.“

Auch gemäss der Umfrage lässt eine deutlich überwiegende Zahl der Stiftungen (64% der Stiftungen) den Vorsitz nicht zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern alternieren. Bei 22% der Stiftungen wechselt der Vorsitz zwischen den Sozialpartnern. Aus den übrigen Stiftungen kamen keine eindeutigen Angaben. Es gibt markante Unterschiede zwischen den Stiftungstypen. So wendet die Hälfte der Sammelstiftungen mit eindeutigen Antworten (50%) das Modell des alternierenden Vorsitzes an. Bei den übrigen Stiftungen ist es weniger als ein Fünftel (18%).

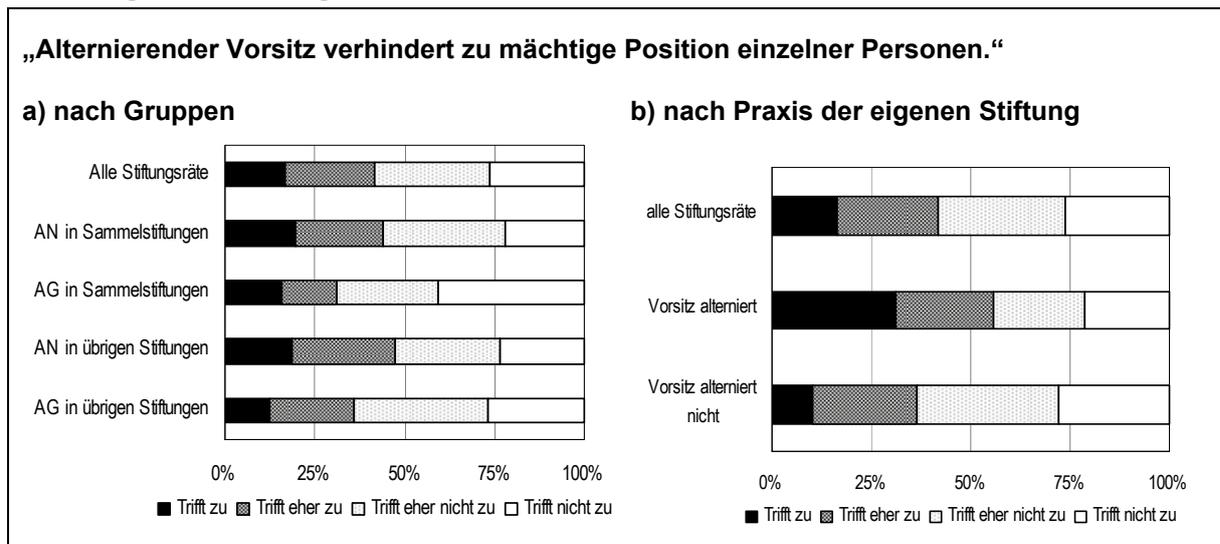
Die Ansichten der Stiftungsräte über die Wirkungen eines alternierenden Vorsitzes sind geteilt. Die Hälfte der sich dazu äussernden Stiftungsräte (51%) zeigt sich überzeugt oder findet zumindest eher, ein alternierender Vorsitz schade der Kontinuität in der Führung der Stiftung. Die andere Hälfte findet, dies treffe nicht oder eher nicht zu. Die Arbeitgebervertreter unterstützen diese Ansicht überwiegend und besonders deutlich in den Sammelstiftungen, während die Arbeitnehmervertreter den Wechsel des Stiftungsratspräsidiums positiver beurteilen (Abbildung 6a). In Stiftungen, in denen der Vorsitz alterniert, herrschen andere Auffassungen vor als in den übrigen Stiftungen. Hier findet nur rund jeder fünfte Stiftungsrat, dass die Regel der Kontinuität in der Führung schade. Bei den Stiftungen, bei denen der Vorsitz nicht alterniert, überwiegt die Ansicht, dass ein Abwechseln auf Kosten der Kontinuität geht (Abbildung 6b).

Abbildung 6: Auswirkungen des alternierenden Vorsitzes auf die Kontinuität



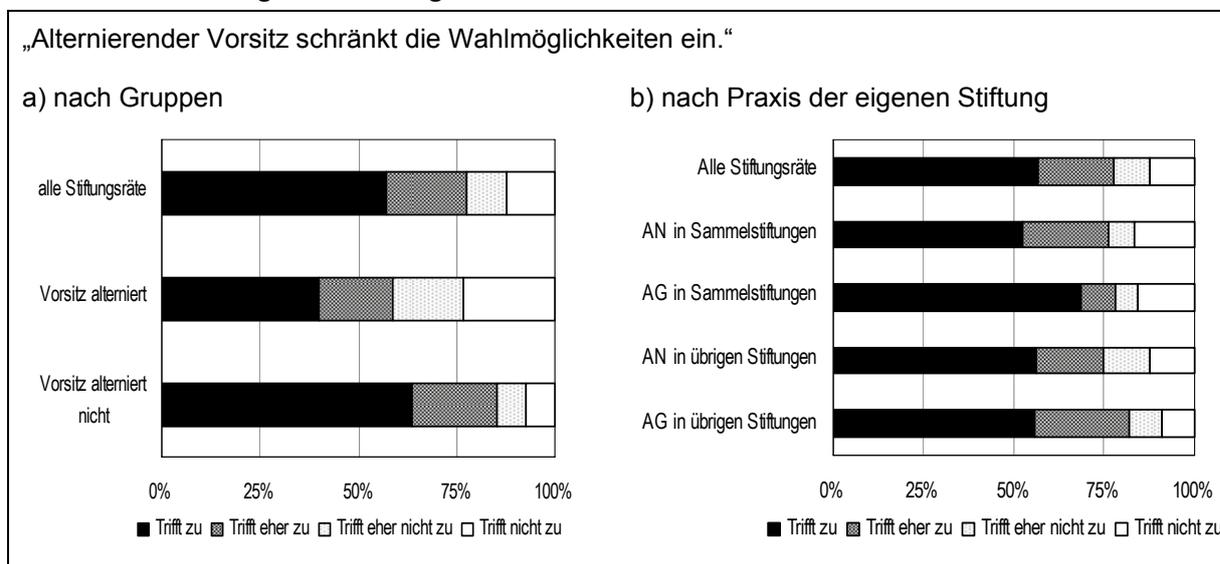
Eine nicht sehr grosse Mehrheit der Befragten ist nicht oder eher nicht der Ansicht, dass der Wechsel des Präsidiums im Stiftungsrat eine zu mächtige Position einzelner Personen verhindert. Vor allem bei den Arbeitnehmern vertritt eine grosse Minderheit diese Ansicht (Abbildung 7a). Auch bei dieser Frage gibt es unterschiedliche Auffassungen zwischen Stiftungsräten, in deren Pensionskassen der Vorsitz alterniert und den übrigen. In der Gruppe mit wechselndem Vorsitz stimmt gut die Hälfte der Aussage zu oder eher zu, in der anderen Gruppe ist es gut ein Drittel (Abbildung 7b).

Abbildung 7: Auswirkungen des alternierenden Vorsitzes auf den Einfluss einzelner Personen



Gut drei Viertel der Befragten stimmen jedoch der Aussage zu (oder eher zu), dass die Wahl des bestmöglichen Kandidaten nicht durch eine Alternierungsregel eingeschränkt werden sollte (Abbildung 8a). Die Arbeitgebervertreter der Sammelstiftungen vertreten diese Ansicht noch prononcierter als die übrigen Stiftungsräte. Auch die Stiftungsräte der Stiftungen mit einem alternierenden Vorsitz finden überwiegend, die Wahlmöglichkeit würde dadurch eingeschränkt (Abbildung 8b). Doch ist die Minderheit jener Stiftungsräte, die anderer Ansicht sind, erheblich höher als in den Stiftungen ohne alternierendes Präsidium.

Abbildung 8: Zusammenhang zwischen Einstellung zum alternierenden Vorsitz und Praxis der eigenen Stiftung

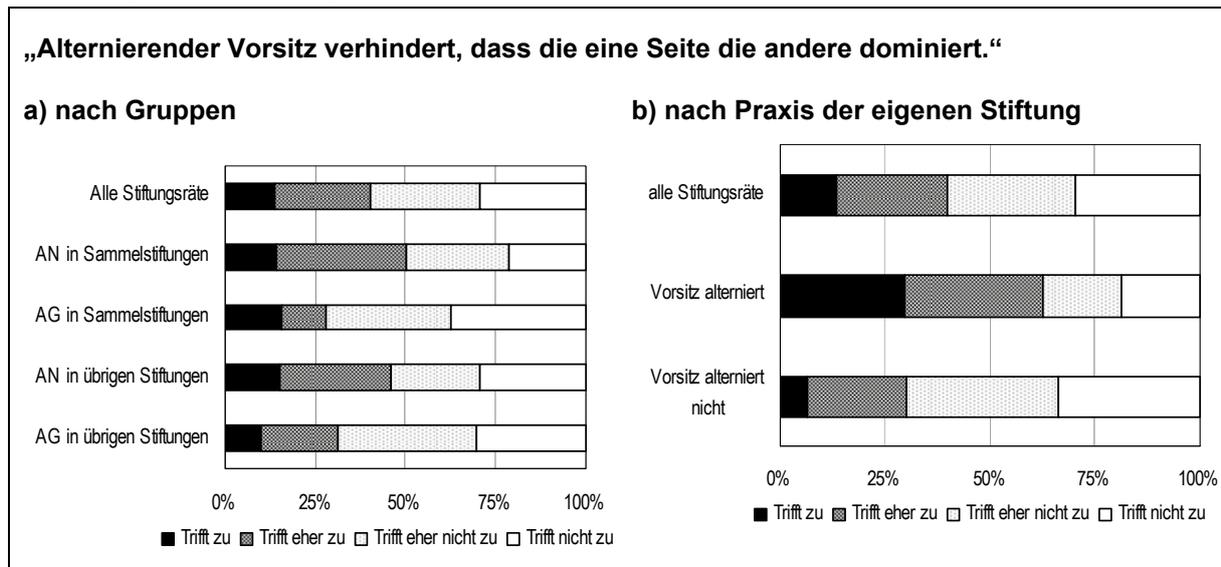


Die Mehrheit der Befragten findet nicht oder eher nicht, dass der Wechsel des Vorsitzes die Dominanz der einen Seite im Stiftungsrat über die andere verhindert (Abbildung 9a).¹⁸ Auch hier zeigen

¹⁸ Zur Frage der Dominanz der Arbeitgeber über die Arbeitnehmer vgl. Abschnitt 7.2.

sich jedoch Unterschiede zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern. In den Sammelstiftungen unterstützt die Hälfte der Arbeitnehmervertreter diese Aussage, während es bei den Arbeitgebervertretern nur ein Viertel ist. In den übrigen Stiftungen ist der Unterschied schwächer. Allerdings empfinden die Stiftungsräte von Stiftungen, in denen der Vorsitz alterniert, überwiegend, dass dies die Dominanz einer Seite verhindere (Abbildung 9b). Von den übrigen Stiftungsräten ist diese Ansicht nur bei gut einem Viertel vertreten.

Abbildung 9: Auswirkungen des alternierenden Vorsitzes auf den Einfluss einer Gruppe



Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Arbeitnehmervertreter den alternierenden Vorsitz häufig positiver bewerten als Arbeitgebervertreter, wobei auch bei ihnen die Meinungen geteilt sind. Die häufigste Kritik an diesem Modell ist die damit verbundene Einschränkung der Wahlmöglichkeit. Dies empfindet sogar eine Mehrheit der Befragten aus Stiftungen, bei denen der Vorsitz alterniert. Ansonsten bewerten Befragte aus Stiftungen, die den alternierenden Vorsitz kennen, dieses Modell im Gegensatz zu den anderen Stiftungsräten überwiegend positiv, wenn auch nicht sehr deutlich. Das Modell dürfte deshalb in der Praxis etwas besser funktionieren, als sein Ruf vermuten lässt. Es kann natürlich umgekehrt nicht ausgeschlossen werden, dass der Stiftungsratsvorsitz eher in jenen Stiftungen zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern alterniert, in denen von Beginn an wenige Probleme befürchtet werden mussten.

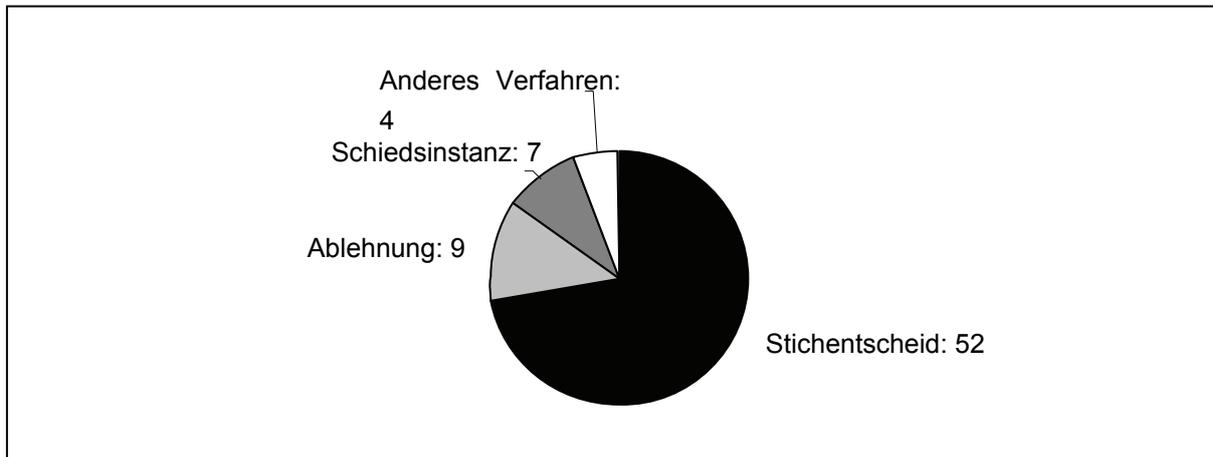
5.4.2 Regelung bei Stimmgleichheit

In der Reglementsanalyse zeigte sich, dass das Vorgehen bei Stichtscheid in 23 von 26 Stiftungen schriftlich festgelegt ist. Der Stichtscheid des Präsidiums stellt die häufigste Vorgehensweise dar (10 Reglemente). 7 Reglemente sehen den Beizug einer externen Instanz vor, deren 6 werten die Stimmgleichheit als Ablehnung. Auch gemäss der Stiftungsratsumfrage räumt der überwiegende Teil der Stiftungen bei Stimmgleichheit dem Stiftungsratspräsidenten den Stichtscheid ein, was rechtlich zulässig ist¹⁹ (Abbildung 10). Dies gilt sowohl für Sammelstiftungen wie für

¹⁹ Siehe Art. 51 Abs 2, Bst. d BVG.

die übrigen Stiftungen. Andere Verfahren wie die automatische Ablehnung oder die Delegation des Entscheids an eine externe Schiedsinstanz sind deutlich seltener. Viele Befragte beantworteten diese Frage nicht oder gaben an, das Verfahren bei Stimmgleichheit nicht zu kennen (Angaben kamen aus 72 Stiftungen).

Abbildung 10: Verfahren bei Stichentscheid



5.5 Fazit zur Umsetzung der formalen Paritätsvorschriften

Die Ergebnisse der Befragung von Stiftungsratsmitgliedern und die ergänzenden Aussagen der Interviewpartner, insbesondere der befragten Aufsichtspersonen, lassen den Schluss zu, dass die formalen gesetzlichen Anforderungen an die Ausgestaltung der Parität mit einigen Ausnahmen gut erfüllt werden. Dort, wo das Gesetz den Stiftungen einen Spielraum lässt, wird dieser häufig für eine pragmatische Umsetzung der Parität genutzt. Dieser Pragmatismus lässt vermuten, dass in vielen Stiftungen eine tendenzielle Dominanz der Arbeitgeberseite in Kauf genommen wird, sei es bei der Vorbereitung und Durchführung der Wahlen, sei es im Alltag der Stiftung. Aufgrund der geringen Zahl an Beschwerden, mit denen die kantonalen Aufsichtsbehörden konfrontiert sind, scheint dies jedoch die wenigsten direkt involvierten Akteure zu stören. Eine kritischere Interpretation dieses Sachverhalts wäre, dass die Arbeitnehmervertreter aufgrund der bestehenden Abhängigkeitsverhältnisse auf Beschwerden verzichten und sich mit dem Erreichten zufrieden geben. Im Einzelnen ergeben sich folgende Befunde:

Parität in Sammelstiftungen: Die Sammelstiftungen erfüllen formell die Vorschrift nach einem paritätisch besetzten obersten Organ. Dem Bundesverwaltungsgerichtsentscheid von 2007, welcher jegliches Stimmrecht der Gründerin im Stiftungsrat verbietet, wird in der Praxis nach einer entsprechenden Intervention des BSV nachgelebt. Die notwendigen Reglementsanpassungen harren nach erfolgter Prüfung durch das BSV teils noch der Genehmigung der Stiftungsräte.

Wahldurchführung: Bei der Durchführung der Stiftungsratswahlen kann ebenfalls davon ausgegangen werden, dass sie in der Mehrheit der Fälle formal korrekt durchgeführt werden. Allerdings gaben sich Hinweise auf Vorgehensweisen, deren Rechtmässigkeit zumindest fraglich ist. So wählen v.a. in Sammelstiftungen häufig die gesamten Vorsorgekommissionen der angeschlossenen Werke die Arbeitnehmervertreter, obwohl dieses Recht eigentlich den Arbeitnehmervertretern in den Vorsorgekommissionen vorbehalten ist. In seltenen Fällen wählt der Stiftungsrat neue Mitglieder und wird den Rentnern ein Stimmrecht gewährt. Für ein pragmatisches Verständnis der Parität spricht,

dass bei der der Suche nach Wahlvorschlägen oftmals der bisherige Stiftungsrat oder die Arbeitgeber eine bedeutende Rolle spielen. In Sammelstiftungen sind die Arbeitnehmer der angeschlossenen Unternehmen darauf angewiesen, dass ihre Arbeitgeber die Wahlunterlagen weiterleiten. Hinweise aus Interviewaussagen geben Anlass zur Vermutung, dass dies nicht flächendeckend geschieht.

Arbeitnehmerkategorien und -begriff: In vielen (grösseren) Stiftungen wird auf die Berücksichtigung verschiedener Arbeitnehmergruppen geachtet. Häufig geschieht dies jedoch nicht mit starren Quoren oder Klauseln, sondern informell bei der Vorselektion der Kandidierenden, was eine gewisse Steuerung von oben bedingt. Auch kann davon ausgegangen werden, dass ein grosser Teil der Stiftungen die Vorschrift, dass Personen, die an wichtigen Entscheidungen ihrer Arbeitgeberfirma beteiligt sind, nicht als Arbeitnehmervertreter fungieren dürfen, pragmatisch anwendet. Da die Aufsichtsgremien diesbezüglich kaum mit Beschwerden konfrontiert werden, ist davon auszugehen, dass diese pragmatische Auslegung des Gesetzes punkto Arbeitnehmerkategorien und Arbeitnehmerbegriff von den Beteiligten stillschweigend (oder unwissentlich) in Kauf genommen wird oder sogar als vorteilhaft erachtet wird (Sachkompetenz).

Rolle des Präsidenten: Auch bezüglich der Rolle des Präsidenten sind die Stiftungen häufig pragmatisch. Bei einer Mehrheit der Stiftungen wechselt der Vorsitz der Stiftung nicht zwischen den Sozialpartnern. Die Umfrage lässt jedoch vermuten, dass die Erfahrungen mit dem alternierenden Vorsitz positiver sind als von vielen Stiftungsräten befürchtet. Auch überlässt bei Stimmengleichheit die Mehrheit der Stiftungen den Stichentscheid dem oder der Vorsitzenden. In Kombination mit dem Verzicht auf den alternierenden Vorsitz bedeutet dies eine bedeutende Stärkung einzelner Personen, die nicht nur rechtlich heikel ist, sondern bei verhärteten Fronten zwischen den Sozialpartnern die eine Seite stark bevorzugt.

6 Umsetzung der neuen Vorschriften zur Ausbildung und Entschädigung

Auf die Probleme eines Kompetenzdefizits insbesondere der Arbeitnehmervertreter, das sich im Zuge der steigenden Ansprüche an die Stiftungsräte von Pensionskasse noch verschärfte, reagierte der Gesetzgeber primär mit einer gesetzlichen Verankerung der Stiftungsratsausbildung, sekundär mit der Möglichkeit für Stiftungsräte, eine Entschädigung für ihre Amtsausübung geltend machen zu können. Nachfolgend wird dargestellt, inwieweit diese neuen Bestimmungen umgesetzt sind. Auch hier stützen sich die Ergebnisse primär auf die Befragung von Stiftungsratsmitgliedern, ergänzend auf die Reglementsanalyse und die Aussagen der befragten Personen in den Interviews. In diesem Abschnitt wird noch nicht darauf eingegangen, inwieweit die neuen Vorschriften und ihre Umsetzung zu einer tatsächlich gesteigerten Kompetenz der Stiftungsräte und zu einer Verringerung der Rekrutierungsprobleme und somit zur Stärkung der Parität insgesamt beigetragen haben. Dieser Fragestellung widmet sich Kapitel 7.

6.1 Gewährleistung von Erst- und Weiterbildung

Art. 51 Abs. 6 BVG verpflichtet die Pensionskassen neu, die „Erst- und Weiterbildung“ auf eine Weise zu gewährleisten, „dass diese ihre Führungsaufgaben wahrnehmen können“. Es liegt ausserhalb der Möglichkeiten dieser Studie, präzise zu messen, ob die angebotenen internen und externen Ausbildungskurse heute die Stiftungsräte tatsächlich zur Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben befähigt. Nachfolgend wird zunächst darauf eingegangen, wie intensiv die Stiftungsräte sich ausbilden lassen, ob die Ausbildung stiftungsintern oder –extern erfolgte, welche Kursinhalte besucht wurden, und wie zufrieden die Stiftungsräte mit ihrer Ausbildung sind.

6.1.1 Nutzung der Angebote und Bedeutung der 1. BVG-Reform hierfür

Im Rahmen der Umfrage gaben die Stiftungsräte von 74% aller Sammelstiftungen und 62% der übrigen Stiftungen an, ihr Reglement an die neue gesetzliche Ausbildungsvorschrift angepasst zu haben. Gemäss den Befragungsergebnissen verbringen die Stiftungsräte im Mittel knapp zwei Tage pro Jahr in Aus- oder Weiterbildung. Die Mehrzahl von ihnen absolviert im Durchschnitt einen oder zwei Kurstage, rund ein Fünftel der Antwortenden besucht mehr als zwei Kurstage. Der ungefähre Anteil an Stiftungsräten ist, welche keine Ausbildung besuchen, konnte nicht ganz widerspruchsfrei eruiert werden. Nur 15 Stiftungsräte (6%) gaben die Anzahl Kurstage mit 0 an. Wertet man aber die Antworten zur internen und externen Ausbildung aus, so ergibt sich eine deutlich grössere Minderheit von nahezu einem Viertel (24%) aller Stiftungsräte, die keinen Kurs besucht haben. In Sammelstiftungen liegt dieser Wert noch höher (30.7%). Dies mag einerseits überraschen, weil Sammelstiftungen tendenziell grösser und damit professioneller organisiert sind als Einzelstiftungen. Andererseits könnte die höhere Professionalität dazu führen, dass auch Stiftungsräte ins Amt gewählt werden, welche schon über genügend Kompetenzen für ihr Amt verfügen oder dies zumindest glauben.

Es sind im Rahmen der vorliegenden Studie keine Angaben zum Ausbildungsbesuch vor der BVG-Revision erhoben worden. Die Interviewpartner äussern hingegen übereinstimmend die Ansicht, das Ausbildungsangebot sei seither stark gewachsen und werde rege genutzt.

6.1.2 Interne Aus- und Weiterbildung

Sieht man von der beträchtlichen Anzahl von 25 Stiftungen ab, zu denen die Umfrage keine eindeutige Antwort ergab, so kann davon ausgegangen werden, dass die Mehrheit der Vorsorgestiftungen eigene Aus- und Weiterbildungskurse anbietet. Vor allem bei Sammelstiftungen ist die interne Weiterbildung verbreitet. Nur zwei von 23 Sammelstiftungen verzichten darauf, während bei den übrigen Stiftungen rund 60% selber Kurse organisieren. Mit diesen internen Ausbildungen sind die Befragten – soweit sie geantwortet haben – weitgehend zufrieden. Nur gerade sieben Stiftungsräte haben sich als eher nicht befriedigt bezeichnet, während die übrigen davon eher oder – noch häufiger – ganz befriedigt waren. Laut einem Interviewpartner gibt es auch Sammelstiftungen, die Ausbildungen für die angeschlossenen Werke anbieten.

Die Interviewpartner streichen als grossen Vorteil der internen Ausbildung heraus, dass dabei besser auf die stiftungsspezifischen Probleme eingegangen werden kann. Ferner sei die Durchführung interner Ausbildungen finanziell, aber oftmals auch organisatorisch weniger aufwändig. So verbinden Stiftungen nach den Aussagen der Interviewpartner oftmals die Stiftungsratssitzung mit einer Weiterbildung, in der ein aktuelles Problem thematisiert wird oder wichtige Aspekte der eigenen Stiftung vertieft beleuchtet werden. Oftmals wird für diese Ausbildungen der eigene Geschäftsführer, der Pensionskassenexperte oder Personen der eigenen Kontrollstelle herangezogen. Die Kehrseite (ausschliesslich) intern durchgeführter Ausbildungen ist laut den Interviewpartnern, dass die Chance zum Austausch mit Stiftungsräten anderer Pensionskassen und mit unabhängigen Fachleuten nicht genutzt wird, und dass stattdessen das Risiko der Betriebsblindheit und der Manipulierbarkeit der Milizvertreter durch die Profis der eigenen Stiftung in Kauf genommen wird. Sie empfehlen deshalb bei internen Ausbildungen, nicht ausschliesslich auf die ohnehin schon regelmässig mit der Stiftung in Kontakt stehenden Personen zurückzugreifen, sondern den Kreis der Ausbilder weiter zu ziehen.

6.1.3 Externe Aus- und Weiterbildung

Gut die Hälfte der Antwortenden in der Umfrage gibt an, beim Eintritt in den Stiftungsrat einen externen Ausbildungskurs besucht zu haben (Tabelle 1). Die meisten dieser Kurse richten sich speziell an Stiftungsräte von Pensionskassen. In den Sammelstiftungen ist der Kursbesuch jedoch etwas weniger verbreitet als in den übrigen Stiftungen. Dort wiederum besuchen die Arbeitnehmervertreter häufiger als die Arbeitgebervertreter einen solchen Kurs. Dies dürfte mit dem vermuteten Kompetenzgefälle zwischen diesen beiden Gruppen (vgl. Abschnitt 4.2) zusammenhängen.

Eine Minderheit der Stiftungsräte (29%) gibt an, während ihrer Amtszeit keine externe Weiterbildung besucht zu haben. 23% der Stiftungsräte haben diese Möglichkeit einmal genutzt, 48% mehrmals. Auffallend ist der in Sammelstiftungen bedeutend tiefere Anteil von Arbeitnehmervertretern, die mehrmals einen Kurs besucht haben. Zu beachten ist, dass hier die Zahl der Befragten nicht sehr hoch ist und somit dieser Wert eher unzuverlässig ist.

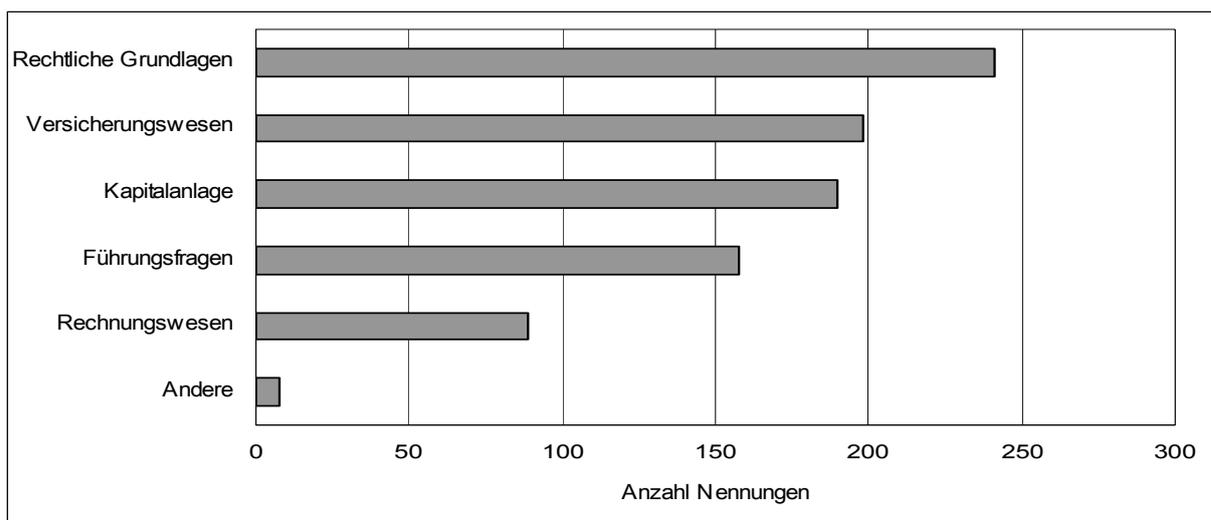
Auch von den externen Kursen ist nur eine kleine Minderheit der Befragten nicht oder eher nicht befriedigt (7%). Im Vergleich zu den internen Kursen beurteilen die Befragten die externen Kurse jedoch etwas weniger häufig als vollauf befriedigend. Die Stiftungsräte der Sammelstiftungen sind leicht kritischer eingestellt als jene der übrigen Stiftungen: 87% sind eher befriedigt oder befriedigt, gegenüber 94% bei den übrigen Stiftungen.

Tabelle 1: 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%
	Mehr-mals	52.2%	52.2%	43.8%	26.8%	48.0%

Am häufigsten belegen die Stiftungsräte Kurse, die ihnen die rechtlichen Grundlagen der beruflichen Vorsorge näher bringen sollen (Abbildung 11). An zweiter Stelle folgen Kurse, die versicherungstechnisches Fachwissen vermitteln. Ebenfalls häufig nachgefragt werden Kurse über die Kapitalanlage und Führungsfragen, während nur eine Minderheit sich im Rechnungswesen aus- oder weiterbildet. Die Stiftungsräte erwähnten kaum andere Kursinhalte.

Abbildung 11: Inhalte der besuchten Schulungskurse



Die Interviewpartner sehen externe Schulungskurse grundsätzlich als am besten dafür geeignet, den Stiftungsräten die grundlegenden Kenntnisse und Zusammenhänge über die berufliche Vorsorge zu vermitteln. Ausserdem sehen sie externe Kurse und Fachtagungen, wie sie etwa kantonale Aufsichtsstellen anbieten, als wichtige Möglichkeit des Erfahrungsaustauschs und als Chance, andere als die eigenen Pensionskassen-Fachleute zu Aspekten der beruflichen Vorsorge zu hören. Sie bewerten das insbesondere seit der 1.BVG-Revision stark gewachsene Angebot an Schulungskursen meist als qualitativ gut bis hoch stehend. Bislang gibt es keine einheitlich anerkannten Qualitätsstandards für die Vielfalt an Anbietern.

Bemängelt wird hingegen von einigen Interviewpartnern, dass die Stiftungsratsausbildungen zuviel Wert auf Detail- und Fachwissen und zuwenig Wert auf die Schulung der Management-, Urteils- und Führungsfähigkeiten legten. Hier wird nach Ansicht mehrerer Befragter die Chance vertan, das Rollenbewusstsein der Stiftungsräte als kritische Fragesteller und als zuständige Personen für die *strategische* Steuerung der Stiftung zu stärken. Ein Interviewpartner bemängelte darüber hinaus, dass

die Stiftungsräte häufig nicht jene Kurse besuchten, die für sie eigentlich am sinnvollsten wären und dass Ausbildung seitens der Stiftung noch zu oft als Pflichtübung verstanden werde.

Die Interviewpartner sind sich einig, dass die Weiterbildung der Stiftungsräte angesichts des schnellen Wandels in der zweiten Säule – z.B. im Bereich der Finanzanlage – eine Daueraufgabe ist. Gleichwohl erkennen sie auch klare Grenzen der Aus- und Weiterbildung. Sie kann Erfahrung und Motivation nicht ersetzen. Auch das stabile Rückgrat, welches notwendig ist, um unbequeme Fragen zu stellen, Ziele auch gegen Widerstand zu verfolgen und unpopuläre Entscheide zu rechtfertigen, lässt sich nicht in Ausbildungen erwerben. Immerhin dürfte die in Kursen erworbene Fachkompetenz auch das Selbstvertrauen der Kursbesucher stärken.

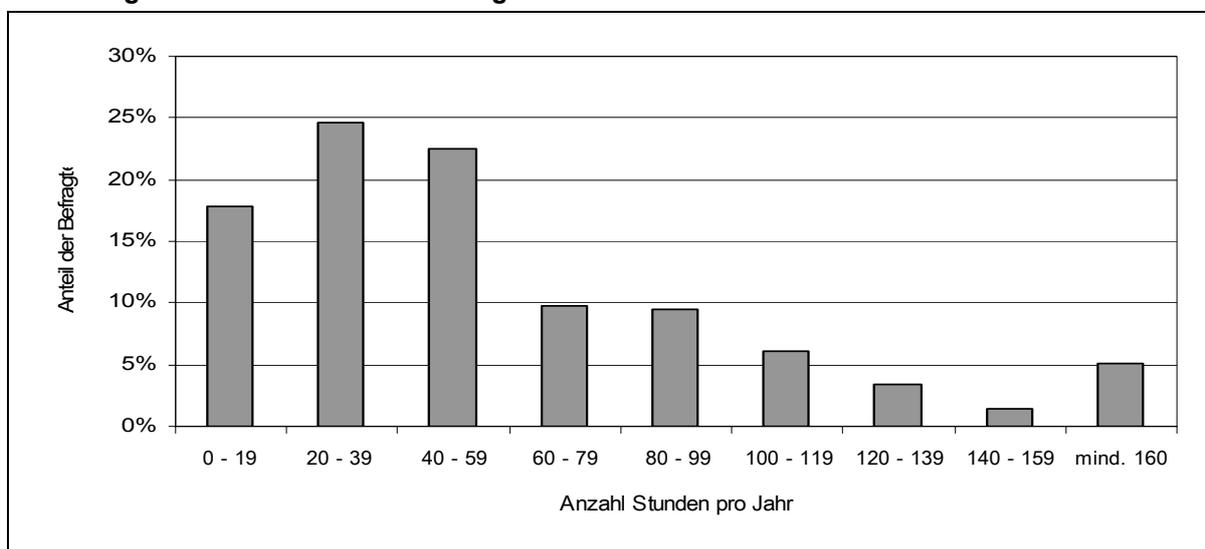
6.2 Anspruch auf Entschädigung

Nach Art. 51 Abs. 7 kann ein Stiftungsrat seine Vorsorgeeinrichtung dazu anhalten, ihm „eine angemessene Entschädigung für die Teilnahme an Sitzungen und Schulungskursen auszurichten.“ Nachfolgend wird anhand der Umfrageergebnisse der von den Stiftungsräten geleisteten Zeitaufwand und Entschädigungspolitik der Stiftungen für die Amtsausübung und die Ausbildung dargestellt. Zuvor wird kurz auf den Zeitaufwand der Stiftungsräte eingegangen.

6.2.1 Zeitaufwand

Gemäss der schriftlichen Befragung liegt die zeitliche Belastung der Stiftungsratsmitglieder im Mittel bei rund 56 Stunden pro Jahr. Die Angaben streuen stark, die Unterschiede zwischen den vier Gruppen von Befragten (Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter von Sammelstiftungen und übrigen Stiftungen) sind aber nicht sehr gross. Somit sind andere Gründe für die Streuung verantwortlich.

Abbildung 12: Zeitaufwand der Stiftungsräte für ihr Mandat



Wie Abbildung 12 zeigt, gibt knapp die Hälfte der Stiftungsräte einen Aufwand von zwischen einer halben und eineinhalb Arbeitswochen an (20 bis 59 Stunden). Eher selten ist ein Aufwand von drei oder mehr Arbeitswochen. Die Arbeitgebervertreter investieren etwas mehr, die Arbeitnehmervertreter etwas weniger. Die höchste Belastung mit durchschnittlich 65 Stunden geben die Arbeitgebervertreter in den Nicht-Sammelstiftungen an, während die Arbeitnehmervertreter einen unterdurchschnittlichen Aufwand melden. In den Sammelstiftungen ist es umgekehrt: Hier geben die Arbeit-

nehmervvertreter mit durchschnittlich 60 Stunden einen höheren Aufwand an als die Arbeitgebervertreter.

Eine deutlich überwiegende Zahl der Befragten bezeichnet diese zeitliche Belastung als gut verkraftbar oder könnte sogar eine höhere Belastung verkraften (83.3%). Für 15.3% ist die Belastung an der Obergrenze, nur 1.3% finden sie zu hoch. Diese Anteilswerte sind in allen vier Gruppen von Befragten sehr ähnlich.

6.2.2 Entschädigung für Amtsausübung

Bei der Auswertung der schriftlichen Befragung musste berücksichtigt werden, dass die Antworten auch innerhalb einer Stiftung variieren können, weil z.B. ein Stiftungsrat zwar nicht von der Stiftung aber von seiner Firma entschädigt wird. Deshalb wurde die Frage nach der Entschädigung sowohl nach Vorsorgeeinrichtungen als auch nach Individuen ausgewertet. Das Bild ist bei beiden Betrachtungsweisen sehr ähnlich: Eine Entschädigung der Stiftungsräte ist üblich. In Sammelstiftungen ist der Verzicht auf jegliche Entschädigung die Ausnahme: Sie gilt für 4% der Stiftungsräte und 5% der Institutionen. Bei den übrigen Stiftungen kennt jedoch fast die Hälfte der Befragten keine Entschädigung (47%). Dies betrifft auch 47% der Vorsorgeeinrichtungen. Die Mehrheit der Stiftungen mit einer Entschädigung leisten diese mindestens zum Teil über Sitzungsgelder.

Bezahlt werden die Stiftungsräte in aller Regel durch die Stiftung. Dies ist bei 93% der entschädigten Stiftungsräte von Sammelstiftungen und 82% der Stiftungsräte der übrigen Stiftungen der Fall. Bei diesen übernimmt in 11.1% der Fälle die Firma die Entschädigung alleine. Rund 5% der Stiftungsräte geben an, sowohl von der Stiftung als auch von der Firma entschädigt zu werden.

Der hohe Anteil an Stiftungsräten, die ohne Entschädigung arbeiten, relativiert sich etwas, wenn man danach fragt, wann diese ihre Arbeit für den Stiftungsrat erledigen (Abbildung 13a). Rund die Hälfte der Stiftungsräte erledigt ihre Tätigkeit ausschliesslich oder überwiegend während der Arbeitszeit, je gut ein Viertel in der Freizeit oder zu gleichen Teilen in der Freizeit und der Arbeitszeit. Hier zeigen sich markante Unterschiede zwischen den Gruppen. In den Sammelstiftungen wird ein grösserer Anteil der Stiftungsratsarbeit in der Freizeit geleistet als in den übrigen Stiftungen. In letzteren leisten die Arbeitnehmervertreter häufiger Freizeitarbeit für ihr Amt als die Arbeitgebervertreter.

Auch hier ist nicht eruierbar, inwieweit die 1. BVG-Revision die Entschädigungen der Pensionskassen für ihre Stiftungsrätinnen und Stiftungsräte beeinflusst hat. Die Umfrage erbrachte bei 12 der 27 Sammelstiftungen (44%) und 13 der 79 übrigen Stiftungen (16%) Hinweise auf entsprechende Reglementsänderungen im Zusammenhang mit der BVG-Revision.

Seitens der Interviewpartner wird zum Teil bemängelt, dass eine Entschädigung der Stiftungsräte aus Sicht der Parität allein ungenügend sei. Trotz der zusätzlichen Entschädigung stelle die Stiftungsratsstätigkeit (insbesondere in betriebseigenen Kassen) eine Zusatzbelastung dar. Sie fordern deshalb, dass Stiftungsräte für ihre Leistung zugunsten der Stiftung entlastet würden, z.B. durch eine Reduktion der vereinbarten Leistungsziele.

6.2.3 Entschädigung für Kursbesuche

Das Gros der Stiftungsräte kann den Besuch von Ausbildungen teilweise an die Arbeitszeit anrechnen. Es gibt jedoch Unterschiede nach Gruppen. So besuchen in Sammelstiftungen mehr als ein

Viertel aller Stiftungsräte ihre Kurse vollständig in der Freizeit. Es gibt aber auch eine etwas grössere Gruppe von Sammelstiftungen, in denen Kurse vollständig angerechnet werden können. Bei den übrigen Stiftungen können die Arbeitnehmervertreter Kursbesuche eher anrechnen als Arbeitgebervertreter.

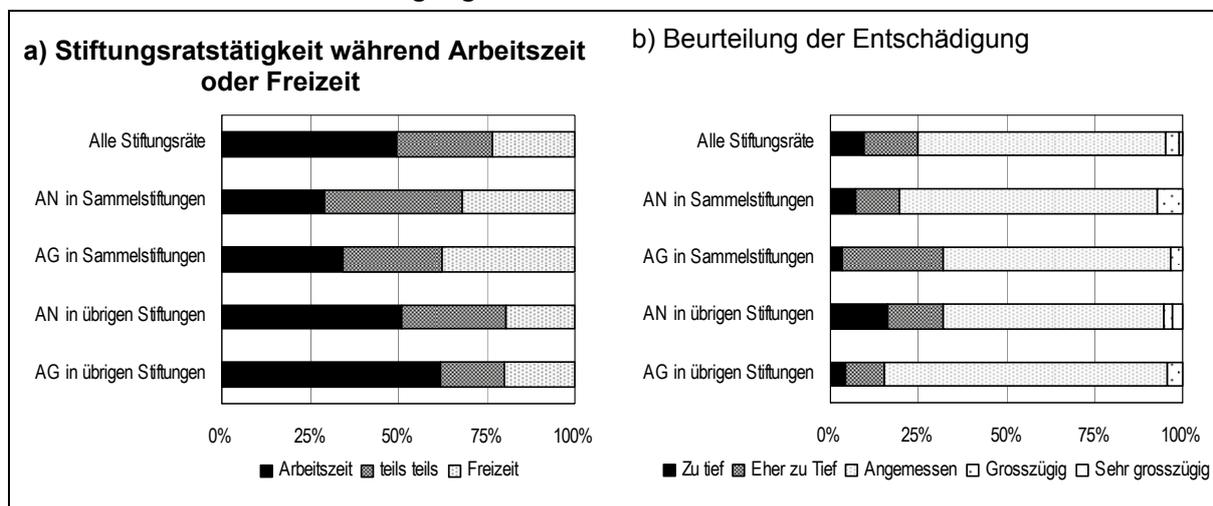
Die meisten Stiftungsräte erhalten Kurskosten teilweise, aber nicht vollständig erstattet. Wenn es eine Erstattung gibt, so wird diese bei der Mehrheit der Stiftungsräte (58.8%) vollumfänglich von der Stiftung finanziert. Bei gut einem Viertel der Stiftungsräte (27.6%) kommt die Firma dafür auf. Bei den übrigen Stiftungsräten leisten die Firma und die Stiftung einen Beitrag (13.6%). Bei Nicht-Sammelstiftungen leistet insbesondere für die Schulungen der Arbeitnehmer die Firma überdurchschnittlich oft einen Beitrag.

Die Umfrage erbrachte bei 11 der 27 Sammelstiftungen (41%) und 23 der 79 übrigen Stiftungen (29%) Hinweise auf entsprechende Reglementsänderungen im Zusammenhang mit der BVG-Revision.

6.2.4 Zufriedenheit mit der Entschädigung

Eine deutliche Mehrheit von 75% aller Stiftungsräte beurteilt die Entschädigung als angemessen, grosszügig oder sehr grosszügig (Abbildung 13b). Umgekehrt finden immerhin 25% der Stiftungsräte die Entschädigung zu tief oder eher zu tief. Aufgeschlüsselt nach Stiftungstypen zeigen sich gewisse Unterschiede, die aber nicht sehr deutlich sind. In den Sammelstiftungen ist der Anteil der Unzufriedenen bei den Arbeitgebervertretern (bei einer allerdings niedrigen Zahl an Antwortenden) überdurchschnittlich, in den übrigen Stiftungen bei den Arbeitnehmervertretern.

Abbildung 13: Anrechenbarkeit der Stiftungsratstätigkeit an die Arbeitszeit und Zufriedenheit mit der Entschädigung



6.3 Fazit zur Umsetzung der Ausbildungs- und Entschädigungsvorschrift

Der Anteil der befragten Stiftungsräte, welcher weder eine interne noch eine externe **Ausbildung** besucht hat, lässt sich nicht exakt beziffern, liegt aber bei maximal einem Viertel. Anlässlich des Amtsantritts besucht rund die Hälfte der Stiftungsräte eine externe Ausbildung, danach besuchen rund drei Viertel der Stiftungsräte ein- oder mehrmals externe Schulungen. Eine deutliche Mehrheit der Stiftungen hat auch eine entsprechende schriftliche Regelung verabschiedet. Die Stiftungsräte

selbst beurteilen die genossenen Ausbildungen mit wenigen Ausnahmen als qualitativ zufrieden stellend.

Es kann somit bilanziert werden, dass die Ausbildungsvorschrift in dem Sinne recht gut umgesetzt wird, dass nur eine – allerdings im schlechtesten Fall beträchtliche – Minderheit der Stiftungsräte keine Ausbildungen besucht. Die Frage, ob die Ausbildung objektiv der gesetzlichen Anforderung in Art. 51 Abs. 7 genügt, wonach die Ausbildung die Stiftungsräte befähigen muss, ihre Führungsaufgaben wahrnehmen zu können, ist damit natürlich noch nicht beantwortet. Diese Frage ist Gegenstand von Kapitel 7.

Auch mit der **Entschädigung** ist eine grosse Mehrheit der Stiftungsräte zufrieden. Immerhin ein Viertel empfindet sie jedoch als eher zu niedrig oder zu niedrig. In Sammelstiftungen erhält nur eine kleine Minderheit der Befragten keine Entschädigung zugesprochen. In den übrigen Stiftungen ist es rund die Hälfte. Dafür ist hier der Anteil der Stiftungsräte, die ihre Amtstätigkeit an die Arbeitszeit anrechnen können, höher.

Dass viele Stiftungsräte keine Entschädigung erhalten, kann nicht als mangelhafte Umsetzung des Art. 51 Abs 8. interpretiert werden, sind doch die Stiftungen nur zur Entschädigungsleistung verpflichtet, wenn der einzelne Stiftungsrat dies verlangt. Dennoch muss vermutet werden, dass der Vollzug der Vorschrift nicht lückenlos gelingt: Ein Viertel der Befragten ist mit ihrer Entschädigung nicht vollumfänglich zufrieden. Entweder kennen diese Personen die Entschädigungsvorschrift nicht, sie halten eine Geltendmachung ihrer Ansprüche für illusorisch, oder sie haben sich damit nicht durchgesetzt.

7 Wirksamkeit der gesetzlichen Bestimmungen

Im voranstehenden Kapitel wurde gezeigt, inwieweit Stiftungen der beruflichen Vorsorge Art. 51 BVG über die paritätische Verwaltung der Pensionskassen in die Praxis umgesetzt haben. Die wichtigsten Befunde zur Umsetzung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Formal wird der paritätischen Organisation der Sammelstiftungen, abgesehen von wenigen, noch in Änderung begriffenen Korrekturmassnahmen Genüge getan. Auch die übrigen formalen Vorschriften werden – zumindest im Sinne der Minimalanforderungen – weitgehend vollzogen, wenn auch mit einem gewissen Pragmatismus. Allerdings verzichtet eine Mehrheit der Stiftungen darauf, den Vorsitz zwischen den Arbeitgebern und den Arbeitnehmern abwechseln zu lassen, und viele Stiftungen gewähren ihrem Präsidenten/ihrer Präsidentin den Stichentscheid bei Stimmengleichheit. Auch die neuen Vorschriften zur Ausbildung und zur Entschädigung von Stiftungsratsmitgliedern haben die Pensionskassen vermehrt dazu bewegt, die Ausbildung und die Entschädigung in ihren Reglementen zu verankern. Es gibt allerdings gemäss der schriftlichen Befragung immer noch eine – nicht exakt zu beziffernde – Minderheit von maximal einem Viertel aller Stiftungsräte, die keine Aus- und Weiterbildungskurse besucht haben. Während bei den Sammelstiftungen grossmehrheitlich eine Entschädigung bezahlt wird, tun dies nur rund die Hälfte der übrigen Stiftungen. Gleichwohl empfinden etwa drei Viertel der befragten Stiftungsräte ihre Entschädigung mindestens als angemessen.

Es kann aber aus der Tatsache, dass die gesetzlichen Vorschriften weitgehend eingehalten werden, nicht automatisch geschlossen werden, dass Parität in der Praxis tatsächlich gegeben ist. In diesem Kapitel soll dieser Frage nachgegangen und eruiert werden, ob die Verwaltung der Pensionskassen tatsächlich paritätisch erfolgt, d.h. ob der Sinngehalt der Parität erfüllt wird. Dies ist gegeben, wenn sich die Sozialpartner im Rahmen der paritätischen Verwaltung der Pensionskassen auf Augenhöhe gegenüber treten und ihren Führungsaufgaben gewachsen sind. Es geht somit um die Frage, ob die gesetzlichen Vorschriften nicht nur formal umgesetzt, sondern auch in der Praxis wirksam sind.

In den folgenden Abschnitten wird die Frage der Wirksamkeit wie folgt bearbeitet. In Abschnitt 7.1 gehen wir darauf ein, wie gut das Funktionieren der Parität heute insgesamt zu beurteilen ist. Danach ist auf die Situation bezüglich der in Kapitel 4 diskutierten Problembereiche einzugehen. Wir behandeln zunächst die von der Literatur und den angesprochenen Kompetenz- und Einflussgefälle zwischen den Sozialpartnern bzw. zwischen professionellen Akteuren und dem Milizorgan (Abschnitt 7.2), danach wird das weiter bestehende Rekrutierungsproblem behandelt (Abschnitt 7.3). Nach dieser Ist-Analyse gehen wir der Wirksamkeitsfrage nach: Es interessiert, inwieweit die im Rahmen der 1. BVG-Reform beschlossenen Massnahmen zur aktuellen Situation der paritätischen Verwaltung beigetragen haben (Abschnitt 7.4). Alle Befunde und ihre Diskussion stützen sich zum einen auf die schriftliche Befragung der Stiftungsräte, zum anderen auf die Interviews mit Aufsichtspersonen, Pensionskassenexperten, unabhängigen Fachleuten und ausgewählten Stiftungsräten.

7.1 Funktionieren der Parität im Gesamturteil

7.1.1 Selbstwahrnehmung der Stiftungsräte

Nimmt man die durchgeführte Umfrage als Gradmesser, so scheint die paritätische Verwaltung der Pensionskassen heute meistens recht reibungslos zu funktionieren. Die meisten Stiftungsräte sind mit der Zusammenarbeit im Stiftungsrat vollauf oder eher zufrieden. Nur gerade sieben von 301 Antwortenden zeichnen ein überwiegend negatives Bild der Zusammenarbeit. Ein ähnlich positives

Bild vermitteln die Stiftungsräte auch von den zusätzlich erfragten Aspekten der Zusammenarbeit: diese legt demzufolge meist Zeugnis ab von einer echten Sozialpartnerschaft, die Stiftungsratsmitglieder schenken sich gegenseitig überwiegend hohes Vertrauen, fällen die überwiegende Zahl der Entscheide einstimmig und tragen die Entscheide gegen aussen mit. Dass es im Stiftungsrat nur ausnahmsweise zu Konflikten kommt, trifft laut den meisten Stiftungsräten ebenfalls eher oder vollständig zu. Wenn es zu Konflikten kommt, werden sie in der Wahrnehmung der Befragten fast immer fair und offen ausgetragen.

Die Stiftungsräte erachten den Stiftungsrat als ganzes insgesamt als genügend bis gut in der Lage, seine Führungsaufgaben wahrzunehmen. Nur eine kleine Minderheit der Befragten stellt ihrem Stiftungsrat ein überwiegend negatives Zeugnis aus: 5% bezeichneten den Stiftungsrat als ungenügend in der Lage, seine Aufgaben wahrzunehmen. Es gibt keinen Führungsbereich, der deutlich abfällt (erfragt wurde die Führungskompetenz für die Bereiche Organisation von Struktur und Abläufen, Anlagestrategie, Regelung der Beiträge und Leistungen, personelle Fragen, Aufsicht über die operative Geschäftsführung). Die Stiftungsräte von Sammelstiftungen beurteilen ihren Stiftungsrat als leicht kompetenter als jene der übrigen Stiftungen.

7.1.2 Wahrnehmung der Interviewpartner

Diese positive Wahrnehmung des alltäglichen Funktionierens der Parität durch die Stiftungsräte selbst findet ihre Bestätigung in Aussagen der Interviewpartner aus dem Kreis der Aufsichtsbehörden. Sie geben übereinstimmend zu Protokoll, nur selten auf allfällige Probleme der Parität hingewiesen oder mit Beschwerden konfrontiert zu werden.

Insgesamt zeichnen die befragten Interviewpartner jedoch ein nuanciertes Bild vom Zustand der Parität, das die Selbstwahrnehmung der Stiftungsräte zu einem gewissen Grad kontrastiert. Ob die Verwaltung in der Praxis funktioniert, hängt ihnen zufolge stark auch von der persönlichen Zusammensetzung und der Gruppendynamik im Stiftungsrat ab, also von Faktoren, die insbesondere unter der Prämisse einer demokratischen Auswahl der Stiftungsräte und der Rekrutierungsschwierigkeiten (vgl. Abschnitt 4.2) nur schwer zu steuern sind. Als weiterer wichtiger Faktor für das Funktionieren der Parität wird die Betriebskultur erwähnt. Wo die betriebliche Vorsorge als integraler Bestandteil des Unternehmens und der betrieblichen Sozialpolitik verstanden wird, funktioniert nach Ansicht der Interviewpartner auch die paritätische Verwaltung besser.

Der Tendenz nach wird bestätigt, dass die paritätische Verwaltung der Pensionskassen v.a. in grossen einzelbetrieblichen Kassen und in Verbandskassen (meist in der Form von Gemeinschaftseinrichtungen) gut funktioniert. Vergleichsweise kleine Sammelstiftungen mit homogener Versichertenstruktur funktionieren ebenfalls gut. Skeptischer sind viele Interviewpartner bei den einzelbetrieblichen Kassen von kleineren und mittleren Betrieben sowie bei den grossen Sammelstiftungen. Hier werden teils Schwierigkeiten vermutet. Ein unabhängiger Experte vertrat die prononcierte Ansicht, wonach 95% der Stiftungen zwar ohne grössere Probleme funktionierten, dass aber 70% suboptimal geführt seien. Als weiterhin bestehendes Hauptproblem wird bei kleineren Kassen (und auch in den Betrieben, die einer Sammelstiftung angeschlossen sind) eine immer noch bestehende Dominanz der Arbeitgeber diagnostiziert, daneben erwähnen die Interviewpartner auch eine mangelnde Professionalität des Stiftungsrats, Rekrutierungsprobleme und eine ausbleibende wechselseitige Kommunikation zwischen Stiftungsrat und Arbeitnehmern. Bei den grossen Sammelstiftungen mit Vollversicherungsvertrag wird die neu eingeführte Parität auf Stufe Stiftungsrat teils als Feigenblatt be-

zeichnet, wobei die Ansichten unter den Befragten hier kontrovers sind. Wir kommen in den nachfolgenden Abschnitten auf die angesprochenen Problemkreise zurück.

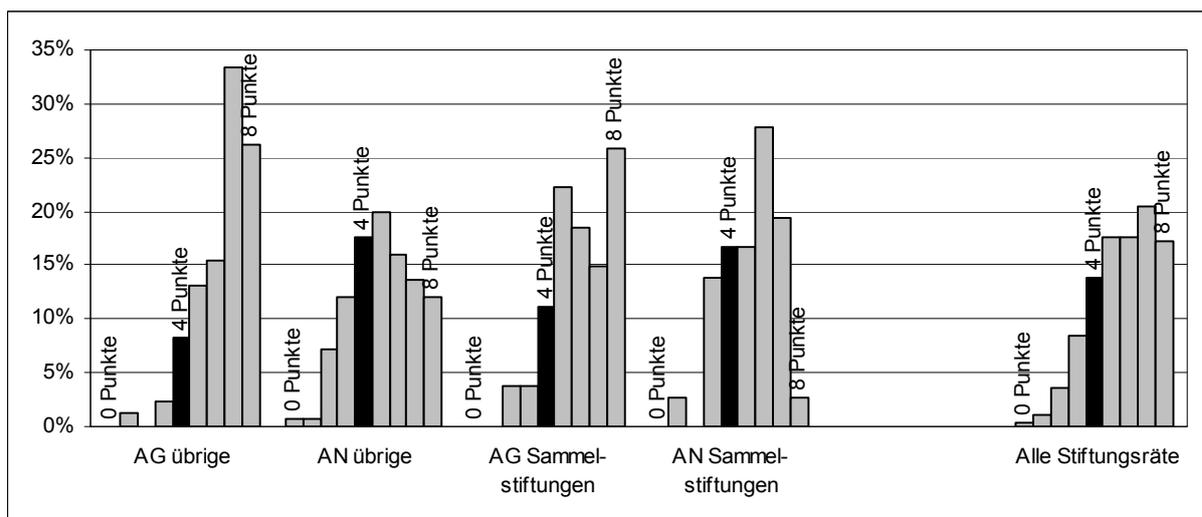
7.2 Situation bezüglich der Kompetenz- und Einflussgefälle

7.2.1 Wahrnehmung der Stiftungsräte bezüglich Kompetenz

90% der antwortenden Stiftungsräte schätzen sich selbst als genügend bis gut in der Lage ein, ihre Führungsaufgaben wahrzunehmen, 10% als ungenügend oder schlecht. Am selbstkritischsten bewerten sie sich bezüglich der Festlegung von Anlagestrategie und -richtlinien. Die Arbeitnehmer stufen sich etwas weniger kompetent ein als die Arbeitgeber, insbesondere in den Nicht-Sammelstiftungen.

Der aus drei Fragen zur Eigenkompetenz bezüglich Fragen der Anlagestrategie und -richtlinien, der Regelung von Beiträgen und Leistungen sowie der Aufsicht gebildete Index der Führungskompetenz²⁰ bildet ab, wie sich die unterschiedlichen Gruppen einschätzen. Aus den abgebildeten Häufigkeitsdiagrammen lässt sich ablesen, wie sich die Stiftungsräte der einzelnen Gruppen auf dieser Selbstbewertung einschätzen (Abbildung 14).

Abbildung 14: Selbsteinschätzung der Führungskompetenz von Stiftungsratsmitgliedern



Index von 0 (minimale Führungskompetenz) bis 8 Punkten (maximale Führungskompetenz). Die Mittelkategorie (4 Punkte) wurde schwarz eingefärbt.

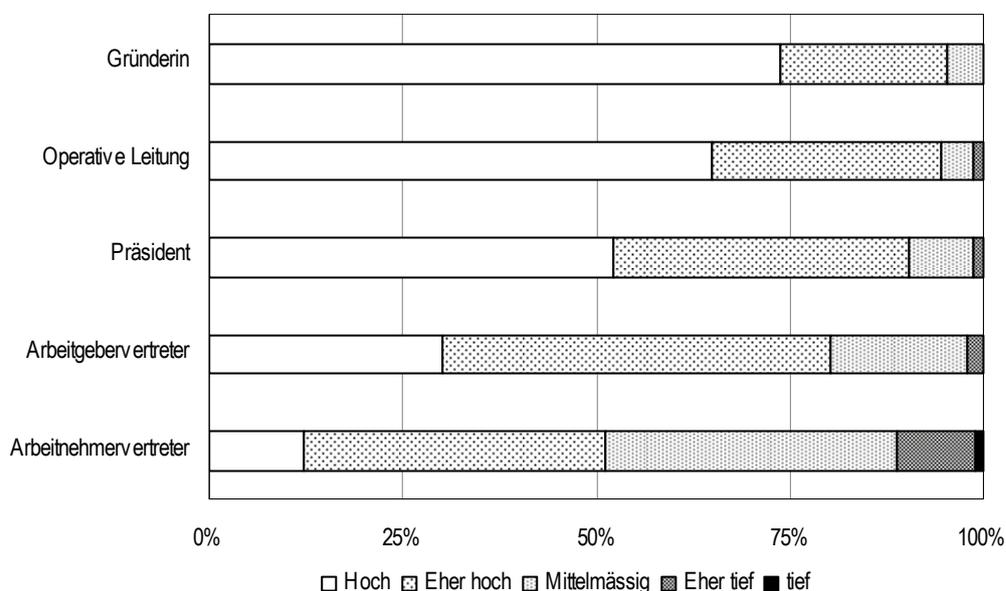
Das Diagramm ganz rechts in der Abbildung zeigt, dass der überwiegende Teil aller Stiftungsräte Werte über der Mitte der Skala (4) erreicht. Diese rechtsschiefe Verteilung ist bei den Arbeitgebervertretern ausgeprägter als bei den Arbeitnehmervertretern. Somit stufen sich Arbeitnehmervertreter im Durchschnitt als weniger führungskompetent ein als die Arbeitgeber. Besonders gross ist der Kompetenzunterschied – immer gemäss der Selbsteinschätzung der Befragten – in den übrigen

²⁰ Index der Führungskompetenz: 0 Punkte wurden vergeben, wenn ein Stiftungsrat bei allen drei Fragen die Minimalkategorie (schlecht in der Lage, die betreffende Führungsaufgabe auszuüben) ankreuzte. Das Maximum von 8 Punkten wurde vergeben, wenn ein Stiftungsrat überall die Maximalkategorie (gut in der Lage, die betreffende Führungskompetenz auszuüben) ankreuzte.

Stiftungen, wo sich eine bedeutende Anzahl Arbeitnehmervertreter unterhalb oder nahe dieses Mittelwerts einstuft, während sich die Arbeitgebervertreter häufiger nahe beim Punktemaximum sehen.

Im Quervergleich der von den Stiftungsratsmitgliedern abgegebenen Einschätzungen der Fachkompetenz der Sozialpartner im Stiftungsrat und anderer wichtiger Personen oder Personengruppen fällt diese insbesondere bei den Arbeitnehmervertretern ab, während bei den Arbeitgebervertreter ein geringerer Kompetenzrückstand diagnostiziert wird (Abbildung 15). So sind nur rund die Hälfte aller Befragten der Meinung, die Arbeitnehmervertreter ihrer Stiftung seien sehr hoch oder hoch kompetent, während dieser Anteil bei den Arbeitgebervertretern, dem Präsidenten, der operativen Leitung und den Gründervertretern immer bei mindestens rund drei Vierteln liegt. Immerhin wird ein beträchtlicher Anteil der Arbeitnehmervertretungen als mittelmässig fachkompetent eingestuft, so dass der Anteil der negativen Beurteilungen von Arbeitnehmervertretungen immerhin nur auf 11% zu liegen kommt. Zwischen den Einschätzungen der befragten Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter sowie zwischen Sammel- und Einzelstiftungen gibt es nur relativ unbedeutende Unterschiede.

Abbildung 15: Fachkompetenz verschiedener Personen und Personengruppen



Insgesamt bestätigen die Befunde somit die gängigen Erwartungen: den professionellen Akteuren der Pensionskassen (operative Leitung, Gründerin) schreiben die Befragten insgesamt die grössere Kompetenz zu als den Milizakteuren (Arbeitgebervertreter, Arbeitnehmervertreter). Von letzteren fallen insbesondere die Arbeitnehmervertreter in den Nicht-Sammelstiftungen ab. In den Sammelstiftungen fällt die als sehr hoch wahrgenommene Kompetenz der Gründerin auf.

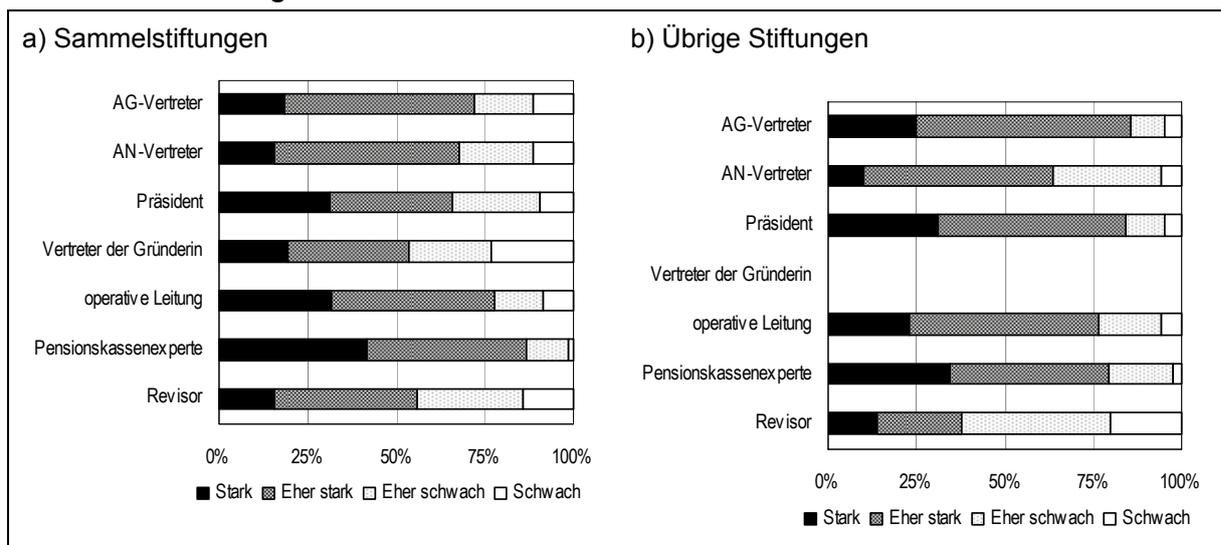
7.2.2 Von Stiftungsräten wahrgenommene Einflussgefälle

Es stellt sich die Frage, ob die soeben diskutierten Kompetenzgefälle in der Praxis auch zu einem Einflussgefälle führen. Nach der Wahrnehmung der Stiftungsräte ist der Einfluss der verschiedenen erfragten Akteure auf die Entscheide des Stiftungsrats relativ breit gestreut und ausgeglichen (Abbildung 16). Es zeigt sich jedoch bei Sammelstiftungen ein etwas anderes Bild als bei den übrigen Stiftungen: Bei den Sammelstiftungen wird innerhalb des Stiftungsrats nur selten ein Machtgefälle

wahrgenommen, während bei den übrigen Stiftungen den Arbeitnehmervertretern deutlich seltener ein starker Einfluss zugeschrieben wird als den Arbeitgebervertretern und dem Präsidenten. Unter den stiftungsratsexternen Personen wird dem Pensionskassenexperten am häufigsten ein starker oder eher starker Einfluss attestiert²¹, bei den Sammelstiftungen sogar häufiger als den Stiftungsratsmitgliedern. Weniger oft wird der Revisor als wichtig für die Entscheidungen beurteilt. Dass die professionellen Akteure bei den Sammelstiftungen eher einen Einflussvorsprung verbuchen, dürfte damit zusammenhängen, dass bei den übrigen Stiftungen der Anteil an nebenamtlich geführten Stiftungen grösser ist.

Auf den ersten Blick überrascht der Befund, wonach den Vertretern der Gründerin ein vergleichsweise geringer Einfluss auf die Entscheidungen des Stiftungsrats zugeschrieben wird. Dies dürfte eine direkte Wirkung der Revision von Art. 51 sein, in deren Rahmen die Gründerin zum Teil aus dem Stiftungsrat ausgeschlossen wurde oder ihr das Stimmrecht entzogen wurde. Es kann damit jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass die Gründerin trotz ihrer Zurückstufung weiterhin einen hohen Einfluss genießt, weil sie als Geschäftsstelle gegenüber einem nur gelegentlich tagenden Stiftungsrat über einen Wissensvorsprung verfügt.

Abbildung 16: Wahrgenommener Einfluss verschiedener Akteure auf die Entscheidungen des Stiftungsrats



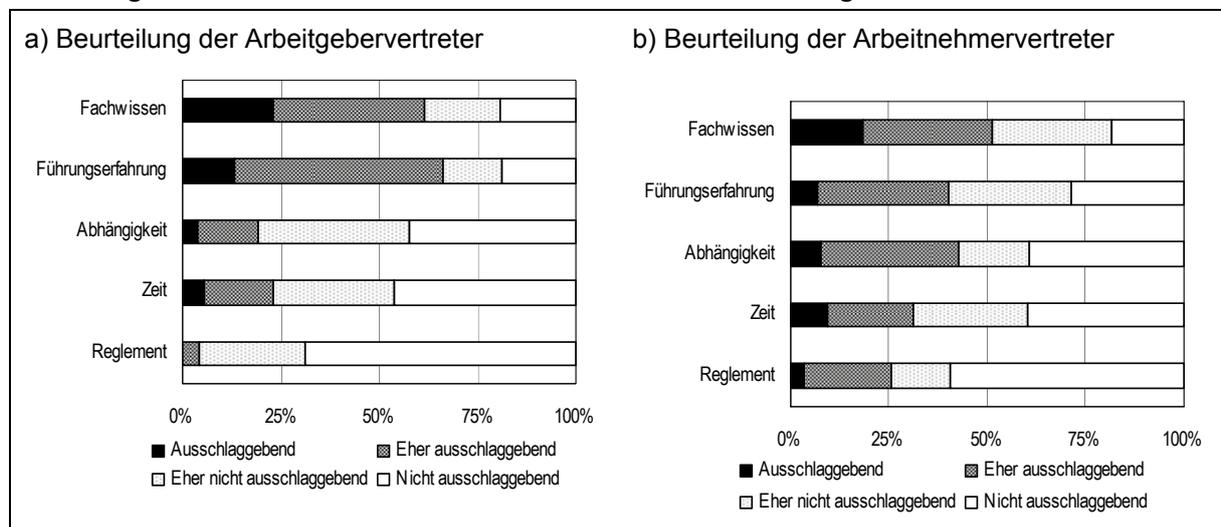
Zusätzlich wurde gezielt nachgefragt, ob Arbeitnehmervertreter in Stiftungsräten von Pensionskassen weniger einflussreich seien als Arbeitgebervertreter. Die Stiftungsräte finden überwiegend, dies treffe nicht oder eher nicht zu. Doch immerhin ein Viertel der Stiftungsräte ist anderer Ansicht (26%). Passend zu den obigen Befunden zum Einfluss nimmt nur jeder zehnte Stiftungsrat von Sammeleinrichtungen ein solches Machtgefälle wahr, während es bei den übrigen Stiftungen nahezu jeder dritte ist.

²¹ Laut Schneider (1994: 418) ist die Abhängigkeit des paritätischen Organs von Pensionskassenexperten aufgrund der Komplexität des Systems der beruflichen Vorsorge und der vorgesehenen Rollen der unterschiedlichen Akteure strukturell bedingt.

Die Stiftungsräte wurden auch nach den Gründen für dieses Einflussgefälle gefragt (Abbildung 17). Als wichtigste Gründe werden Unterschiede bezüglich Fachwissen und Führungserfahrung angegeben, was die These des Kompetenzgefälles bestätigt. Diese beiden Punkte betrachten im Mittel gut die Hälfte der Befragten als eher ausschlaggebend oder ausschlaggebend. Arbeitgebervertreter nehmen bei den Arbeitnehmern häufiger einen Mangel an Führungserfahrung und Fachwissen wahr als diese selber.

Weiter messen die Arbeitnehmervertreter ihrer Abhängigkeit von den Arbeitgebern eine gleich grosse Bedeutung bei wie dem Mangel an Führungserfahrung, während die Arbeitgebervertreter diesen Aspekt überwiegend als unbedeutend einstufen. Zeitmangel der Arbeitnehmer und eine reglementarische Bevorzugung der Arbeitgeber werden hingegen nur selten als ausschlaggebend genannt. Bei den Sammelstiftungen sind diese Wahrnehmungsunterschiede weniger gross als bei den übrigen Stiftungen.

Abbildung 17: Ursachen für die tendenzielle Dominanz der Arbeitgebervertreter



Insgesamt zeigt sich somit analog zum Bild bei der Kompetenz vor allem bei den Nicht-Sammelstiftungen bei einer stattlichen Minderheit ein Einflussgefälle zwischen den Arbeitgebervertretern und den Arbeitnehmervertretern. Ein generelles Einflussgefälle zwischen professionellen Akteuren und Milizakteuren kommt hingegen in den Antworten der Befragten eher selten zum Ausdruck. Es wird in den Sammelstiftungen als etwas prononcierter wahrgenommen.

7.2.3 Wahrnehmung der Interviewpartner zum Gefälle zwischen den Sozialpartnern

Auch die Interviewpartner gehen davon aus, dass die strukturellen Ungleichheiten zwischen Arbeitgebervertretern und Arbeitnehmervertretern wie das einseitige Abhängigkeitsverhältnis und die ungleichen Vorkenntnisse heute noch bestehen. Es ist in ihren Augen unbestritten, dass Arbeitnehmervertreter bei Amtsantritt im Durchschnitt weniger sachkompetent und führungserfahren sind als Arbeitgebervertreter. Als zusätzliche Quelle von Ungleichheit erwähnen sie auch die Tatsache, dass der Arbeitgeber insbesondere bei kleinen betriebseigenen Stiftungen bei der Auswahl der Arbeitnehmervertreter mitreden kann.

Die Interviewpartner anerkennen auch, dass diese Asymmetrien den Arbeitgebern potenziell einen grösseren Einfluss verschaffen. Sie sind sich jedoch nicht einig, inwiefern dies im Pensionskassenalltag tatsächlich so ist und die Entscheidungen der Stiftung prägt. Tendenziell wird vermutet, dass das Problem in kleinen Stiftungen grösser ist als in grösseren Stiftungen. Auch kann davon ausgegangen werden, dass es Unterschiede je nach Branche gibt: Finanz- und Versicherungsunternehmen verfügen naturgemäss auch auf Arbeitnehmerseite über einen grossen Pool an kompetenten Fachleuten, während dies für Unternehmen aus dem Bau- und Industriesektor nicht gilt. Fälle von explizitem Machtmissbrauch sind indessen weder den befragten Mitarbeitern der kantonalen Aufsichtsstellen noch den übrigen Befragten bekannt.

7.2.4 Wahrnehmung der Interviewpartner zum Gefälle zwischen Professionellen und Stiftungsrat

Die Tatsache, dass die professionellen Akteure einer Stiftung (sei es die Gründerin in Sammelstiftungen, die Geschäftsstelle oder die Pensionskassenexperten) über einen Informations- und Wissensvorsprung verfügen, wird auch von den Interviewpartnern nicht bestritten. Zwar sind ihre Ansichten zur Frage, ob dies in der Praxis auch zu einer Dominanz der professionellen Akteure in den Stiftungen der beruflichen Vorsorge geführt habe, geteilt. Gewisse Befragte sehen dieses Einflussgefälle bei einem Teil der Stiftungen, andere Befragte halten es für kein real existierendes Problem. Ein Experte beobachtet einen Trend hin zu verantwortungsbewussteren und kritischeren Stiftungsräten. Einzelne Interviewpartner äussern allgemeiner den Eindruck, dass Stiftungsräte oftmals gar nicht merken, wenn etwas nicht rund laufe. Entschärfend wirkt gemäss den Experten zum einen die Tatsache, dass durch die gesetzliche Regulierung der beruflichen Vorsorge viele Entscheidungsspielräume bereits eingeschränkt sind, und dass insbesondere die Pensionskassenexperten einem hohen Legitimationsdruck ausgesetzt sind. Ihnen drohe bei ungenügender Leistung die Auswechslung. Dies bedingt allerdings ein oberstes Organ, das sich seiner Führungsaufgabe bewusst ist.

Weitgehend einhellig vertreten denn auch die im Rahmen der Interviews befragten Mitglieder von Stiftungsräten die Ansicht, dass es in der Hand der obersten Organe liegt zu verhindern, dass das Kompetenzgefälle zu einem Einflussgefälle führt. Es sind vor allem zwei Mängel, die ihren Aussagen zufolge ein Einflussgefälle begünstigen: Zum einen ein falsches Rollenverständnis und unklare Verantwortlichkeiten, zum anderen ein fehlendes Bewusstsein für die Ressourcen und Kompetenzen eines Stiftungsrats.

Unter einem unprofessionellen Rollenverständnis lässt sich erstens der Versuch von Stiftungsräten subsumieren, technisch den professionellen Akteuren ebenbürtig sein zu wollen, anstatt sich auf das kritische Hinterfragen der Expertenaussagen zu konzentrieren und sich an den Grundsatz zu halten, einen Antrag nur zu akzeptieren, wenn man ihn und seine Begründung verstanden hat und nachvollziehen kann. Dazu gehören auch der Mut zu so genannt dummen Fragen und das Ablegen eines übergrossen Respekts vor den professionellen Akteuren. Zweitens fokussieren Stiftungsräte oftmals auf operative Fragen und vernachlässigen dabei ihre strategische Rolle, also die Aufgabe, die Einzelprobleme im Gesamtzusammenhang der Stiftung zu sehen. Drittens schliesslich zählen die Experten unklare Verantwortlichkeiten und fehlende Controllingprozesse zu den Führungsmängeln von Pensionskassen-Stiftungsräten.

Das fehlende Bewusstsein für die Ressourcen und Kompetenzen äussert sich darin, dass sie sich ihrer Möglichkeit, Drittmeinungen einzuholen oder professionelle Akteure auszuwechseln, zu wenig

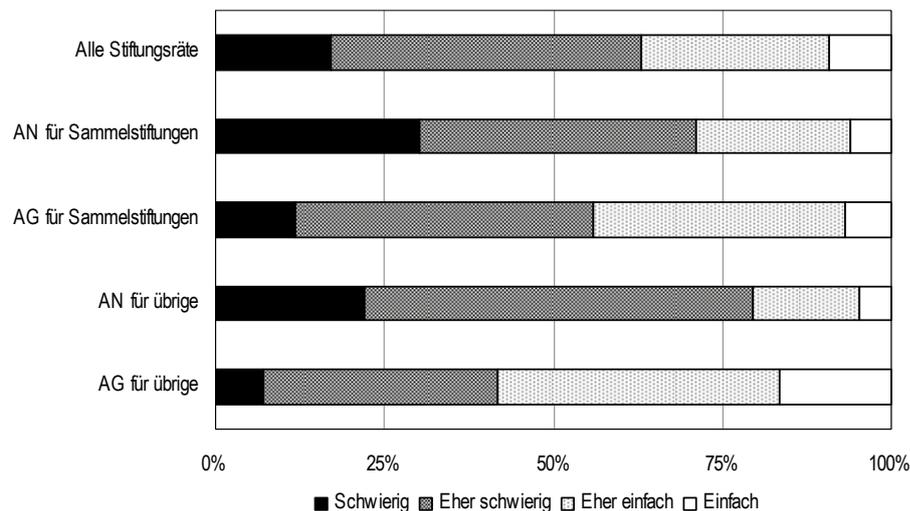
bewusst sind und deshalb davon zu wenig Gebrauch machen. (Zur Bedeutung der Gründerin in Sammelstiftungen vgl. Abschnitt 7.4).

7.3 Rekrutierungsprobleme

7.3.1 Wahrnehmung der Stiftungsräte

Die Schwierigkeiten, kompetente Stiftungsräte zu finden, sind nach dem Bekunden der Befragten beträchtlich. 63.1% der Stiftungsräte bezeichnen dies als schwierig oder eher schwierig (Abbildung 18). Dabei erweist sich die Suche nach kompetenten Arbeitnehmervertretern sowohl in den Sammelstiftungen wie auch in den übrigen Stiftungen als deutlich schwieriger als die Suche nach Arbeitgebervertretern. Vor allem bei den übrigen Stiftungen ist die Differenz gross. Hier fand eine Mehrheit von immerhin 58.3% der Stiftungsräte die Suche nach kompetenten Arbeitgebervertretern einfach oder eher einfach, während dieses Urteil für die Suche nach Arbeitnehmervertretern nur 20.6% der Befragten teilten.²²

Abbildung 18: Schwierigkeitsgrad, kompetente Arbeitgeber- oder Arbeitnehmervertreter zu finden



7.3.2 Wahrnehmung und Diskussion der Interviewpartner

Gemäss den Aussagen der befragten Aufsichtspersonen kann davon ausgegangen werden, dass Stiftungsratssitze fast nie über längere Zeit vakant bleiben. Dies sagt natürlich nichts aus über die Qualifikation der Stiftungsräte.

Insgesamt teilen die befragten Fachleute überwiegend die Ansicht, dass die Rekrutierung insbesondere auf Arbeitnehmerseite schwierig sei. Neben der tieferen Qualifikation und der geringeren Vertrautheit mit den Anforderungen einer Führungsaufgabe vermuten die Interviewpartner, dass die grössere Fluktuation auf Arbeitnehmerseite die Rekrutierung von Arbeitnehmervertretern zusätzlich erschwert. Anhand der Antworten der Befragten lässt sich vermuten, dass den Versicherten bei grossen Stiftungen in der Regel eine echte Auswahl zwischen Kandidierenden geboten werden kann, während es bei kleineren Stiftungen häufig der Fall sein dürfte, dass es gleich viele Kandidierende

²² An diesem Befund ändert sich substantiell nichts, wenn man nur die Arbeitnehmervertreter zur Suche nach Arbeitnehmervertretern und die Arbeitgebervertreter zur Suche nach Arbeitgebervertretern befragt.

wie Sitze gibt. Während bei grossen (einzelbetrieblichen) Stiftungen arbeitnehmerseitig oftmals die Personalverbände und Gewerkschaften die Rekrutierung unterstützen, fehlt diese Möglichkeit in kleineren Stiftungen. Umgekehrt kann es die grössere Anonymität der grossen Stiftungen erschweren, mögliche Kandidierende persönlich zu motivieren.

Mit den Interviewpartnern wurden verschiedene Erklärungsansätze für die Rekrutierungsschwierigkeiten der Pensionskassen diskutiert. Als eine Hauptursache kristallisierte sich dabei heraus, dass das Stiftungsratsamt von vielen potenziellen Kandidierenden als komplex, technisch und anspruchsvoll wahrgenommen wird. Gleichzeitig besteht die weit verbreitete Ansicht, dass sich Stiftungsräte aufgrund der geltenden Haftbarkeitsregelung einem existenziellen finanziellen Risiko aussetzen. Die Interviewpartner vertreten recht einhellig die Ansicht, dass diese Wahrnehmung verzerrt sei. Das Risiko, tatsächlich mit dem eigenen Vermögen für Fehlentscheide des Stiftungsrats geradestehen zu müssen, sei vergleichsweise klein. Bei einem richtigen Rollenverständnis sei das Amt zudem zwar anspruchsvoll, aber nicht so komplex wie skizziert.

Neben dieser verzerrten Wahrnehmung dürfte nach der Einschätzung der Befragten auch das ungünstige Verhältnis von Aufwand und Ertrag eine Rolle spielen. Für die meisten Stiftungsräte bedeutet das Amt eine Zusatzbelastung, die nicht durch eine Entlastung von den normalen Arbeitspflichten kompensiert wird. Bisweilen fehlt hierfür offenbar das Verständnis der direkten Vorgesetzten der Stiftungsratsmitglieder. Umgekehrt gibt das Amt den Stiftungsräten auf den ersten Blick wenig zurück: die Entschädigung deckt in den meisten Fällen nur einen Teil des Aufwands und der wahrgenommenen Verantwortung ab und hat daher eher symbolischen Charakter; die mit dem Amt verbundene soziale Anerkennung ist nicht allzu hoch. Umgekehrt müssen Stiftungsräte bisweilen sowohl von Arbeitgebern wie auch von Arbeitnehmern Kritik für unbeliebte Entscheide einstecken. Von Nutzen können prinzipiell die durch das Amt erworbenen Zusatzqualifikationen und die Möglichkeit sein, sein persönliches Netzwerk zu erweitern. Die Interviewpartner können sich durchaus vorstellen, dass die Angabe eines Stiftungsratsmandats im Lebenslauf – je nach Beruf – als Plus auf dem Arbeitsmarkt gewertet wird. Als potenziell befriedigend empfinden es die Interviewpartner, dass Stiftungsräte tatsächlich Einfluss auf die Stiftung nehmen können.

Dass die Ursache für die Rekrutierungsprobleme ein generelles Desinteresse ist, relativieren die meisten Befragten stark. Sie beobachten angesichts der öffentlichen Diskussionen um die Rentensicherheit im allgemeinen (Demographie) und die 2. Säule im besonderen (Unterdeckung von Pensionskassen, „Rentenklaue“-Debatte) in den vergangenen Jahren eher ein steigendes Interesse an der beruflichen Vorsorge. Wenig interessiert an der 2. Säule sind ihnen zufolge die ganz jungen Arbeitnehmer, was sich aber im Normalfall mit der Gründung einer Familie zu ändern beginnt.

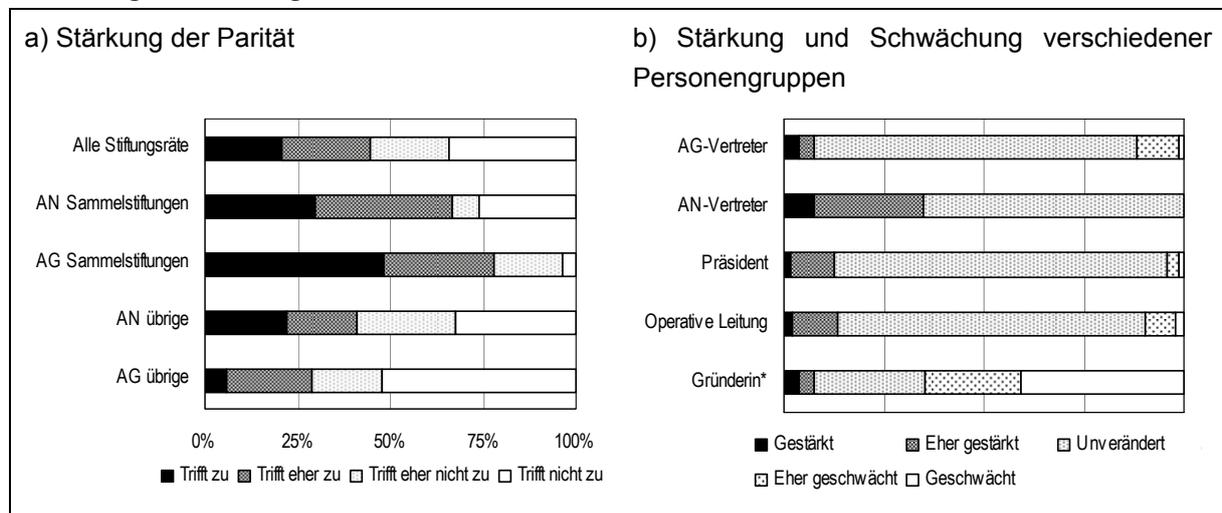
7.4 Wirksamkeit der Revision

7.4.1 Wahrnehmung der Stiftungsräte

Die Stiftungsräte sind geteilter Ansicht darüber, ob die Revision von Art. 51 BVG die paritätische Verwaltung spürbar gestärkt hat (Abbildung 19a). 45% der antwortenden Stiftungsräte finden, diese Aussage treffe eher oder vollauf zu, die übrigen lehnen diese Aussage eher oder ganz ab. Eine vergleichsweise hohe Anzahl Stiftungsräte (80) gab auf diese Frage keine Antwort. Die antwortenden Stiftungsräte von Sammelstiftungen schreiben der Revision überwiegend eine spürbare Wirkung zu. Angesichts der Stossrichtung der Revision zur Zurückdrängung des Einflusses der Gründerin ist dieser Befund nicht überraschend. Bei den übrigen Stiftungen ist umgekehrt aufgrund der allgemei-

nen Zufriedenheit mit dem Funktionieren der paritätischen Verwaltung (vgl. Abschnitt 0) zu vermuten, dass die Zufriedenheit über das Funktionieren der paritätischen Verwaltung schon vor der Revision hoch war.

Abbildung 19: Wirkungen der 1. BVG-Revision



* Zur Gründerin wurden nur Stiftungsräte von Sammelstiftungen befragt.

Die Antworten auf die Frage, ob die 1. BVG-Revision die Kräfteverhältnisse in den Stiftungen verändert hat, bestätigt diese pauschale Bewertung der Revision. Die Stiftungsräte von Sammelstiftungen finden überwiegend, dass die Gründerin durch die Revision eher geschwächt oder geschwächt wurde. Demgegenüber schreibt ein gutes Drittel der Befragten der Gründerin den gleichen oder (selten) sogar einen grösseren Einfluss zu als vor der Revision.

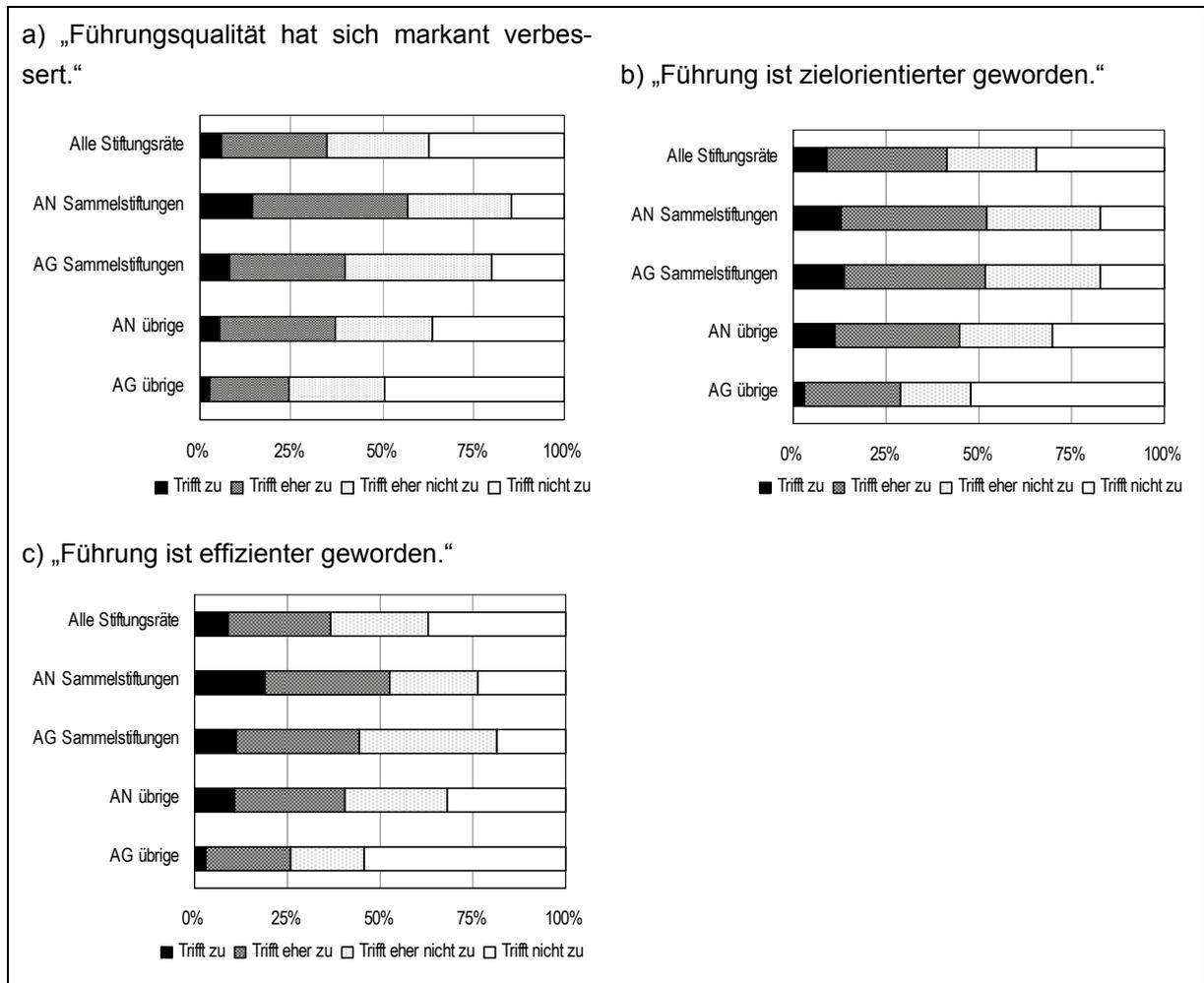
Ansonsten hat die Revision der gesetzlichen Bestimmungen zur Parität gemäss den Rückmeldungen nur bei einer Minderheit der Stiftungen Änderungen am Einflussgefüge bewirkt. Es dominiert das Bild der Stabilität. Wo die Revision Spuren hinterlassen hat, zeigen diese in die vom Gesetzgeber erwünschte Richtung (Abbildung 19b). Gut ein Drittel der Stiftungsräte stellen fest, dass die Arbeitnehmervertreter durch die Revision eher gestärkt oder gestärkt worden sind, während nur nach einer kleinen Minderheit der Befragten die Arbeitgebervertreter, der Präsident oder die operative Leitung gestärkt wurden.

Die Revision der Bestimmungen zur paritätischen Verwaltung im BVG hatte nach überwiegender Ansicht der Gesamtheit der Befragten keinen deutlichen Einfluss auf die Qualität der Führung ihrer Stiftung. Es wird überwiegend weder eine markante Verbesserung, grössere Effektivität oder Effizienz festgestellt (Abbildung 20a-c).

Es zeigen sich jedoch markante Unterschiede. Generell kann zunächst festgestellt werden, dass die Arbeitnehmervertreter insgesamt häufiger Auswirkungen der Revision festzustellen glauben als die Arbeitgebervertreter. Zweitens gilt, dass die Auswirkungen der Revision in den Sammelstiftungen stärker spürbar sind. Hier wird der Einfluss der Arbeitnehmervertreter von nahezu der Hälfte der Befragten als gesteigert betrachtet. So hält etwas mehr als die Hälfte der Arbeitnehmervertreter der Sammelstiftungen die Aussage für eher oder vollauf zutreffend, die Qualität der Führung habe sich dank der BVG-Revision verbessert. Hinsichtlich der Steigerung der Effizienz und Effektivität auf die

Führungsqualität sind auch die Arbeitgebervertreter der Sammelstiftungen knapp zur Hälfte dieser Ansicht.

Abbildung 20: Einfluss der 1. BVG-Revision auf die Führungsqualität der Stiftungen



Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Stiftungsräte von Sammelstiftungen die Einführung der Parität überwiegend, aber nicht einhellig als wirksam zur Zurückdrängung der Gründerinnen beurteilen. Ansonsten hat nur eine Minderheit der Befragten die Revision als Beitrag zu einer Stärkung der Parität empfunden. Dies dürfte auch mit der festgestellten hohen generellen Zufriedenheit der an der schriftlichen Befragung teilnehmenden Stiftungsräte über das Funktionieren der paritätischen Verwaltung zusammenhängen.

7.4.2 Wahrnehmung der Interviewpartner

Im Gesamturteil ziehen die Interviewpartner über die Wirksamkeit der Revision von Art. 51 BVG über die paritätische Verwaltung eine durchgezogene Bilanz. Sie hat nach Ansicht mehrerer Interviewpartner in den Stiftungen das Bewusstsein für die Notwendigkeit und den Gedanken der Parität in der beruflichen Vorsorge gestärkt. Für andere Befragte hatte die Reform eher symbolische Natur und hat wenig bewirkt. Dies wird z.T. auch damit begründet, dass die paritätische Verwaltung der Pensionskassen schon vor der Gesetzesrevision gut in den Stiftungen der beruflichen Vorsorge

verankert war. Einzelne Interviewpartner bewerten die neuen Vorschriften als weiteres Element einer ohnehin schon bestehenden Überregulierung in der 2. Säule und deshalb insgesamt eher als negativ und weitgehend wirkungslos. Nachfolgend wird auf die drei Revisionspunkte der Ausbildung, der Entschädigung und der Parität bei Sammelstiftungen näher eingegangen:

Ausbildung: Insgesamt die grösste Wirkung attestieren die Befragten der stärkeren Verankerung der Ausbildung im Gesetz. Die Angebote werden gut genutzt (siehe auch Kapitel 6), und dies trägt nach Ansicht der Interviewpartner dazu bei, dass die Stiftungsräte allgemein und insbesondere die Arbeitnehmer den anderen Akteuren mit grösserem Fachwissen und grösserem Selbstvertrauen gegenüber treten können. Aber auch ein wiederholter Kursbesuch kann nach der Einschätzung der Interviewpartner die mangelnde Führungserfahrung der Arbeitnehmer und das bestehende Abhängigkeitsverhältnis zu den Arbeitgebern nicht aufheben. Es gibt aber auch Interviewpartner, die dem Ausbildungsartikel keine spürbare Wirkung attestieren. Ausserdem bleibt zu vermuten, dass Ausbildung ausgerechnet in kleineren Pensionskassen, wo das Abhängigkeitsverhältnis für die Angestellten am direktesten spürbar ist, und wo die Interviewpartner allgemein das tiefste Fachwissen über die berufliche Vorsorge und die grössten Ungleichheiten zwischen den Sozialpartnern vermuten, schon aus Kostengründen weniger systematisch betrieben werden kann als in grossen Stiftungen. Kritisiert wird, dass die Einhaltung der Ausbildungsvorschrift nicht systematisch kontrolliert wird. Dies wäre gemäss einem Interviewpartner denkbar, indem in den Jahresberichten über die Ausbildungsaktivitäten Rechenschaft abgelegt werden muss.

Entschädigung: Der neuen Entschädigungsregel schreiben die Interviewpartner einen geringeren Einfluss auf die Stärkung der Parität zu. Ein Interviewpartner berichtet, dass sie in seiner Stiftung zum Anlass genommen wurde, um die Problematik der Zusatzbelastung der Stiftungsräte zu diskutieren. Diese Stiftung strebt an, das Verständnis der direkten Vorgesetzten der Stiftungsräte für diese Schwierigkeiten zu verbessern und nötigenfalls auch die Leistungsziele der Stiftungsräte anzupassen. In betriebseigenen Stiftungen wird die Entschädigung dann als wenig notwendig erachtet, wenn die Stiftungsräte ihre Arbeit für das Amt während der Arbeitszeit erledigen können. Als Zeichen der Anerkennung dieses Amtes wird die Entschädigung jedoch begrüsst. Umgekehrt sehen die Interviewpartner in zu hohen Entschädigungen das Risiko, dass „Spesenrittertum“ anstelle von Führungskompetenz in den Stiftungsräten gefördert wird. Sie äusserten jedoch nicht die Befürchtung und kannten keine Beispiele, die nahe legen, dass die Entschädigungsregel in diesem Sinne von den Stiftungen überinterpretiert wird.

Parität bei Sammelstiftungen: Die Ansichten zur Wirksamkeit der neu eingeführten Parität bei Sammelstiftungen sind geteilt. Einige Befragte bezeichnen diese zugespitzt als unnötigen bürokratischen Aufwand und als Augenwischerei. Sie erwähnen die besonders grosse Interessengleichheit der Sozialpartner in diesen Stiftungsräten, was die Notwendigkeit der zahlenmässigen Parität auf dieser Stufe reduziere. Bei Sammelstiftungen dominiere das gemeinsame Interesse der Vorsorgewerke gegenüber der Gründerin. Jedoch bezweifeln diese Kritiker, ob es möglich (und sinnvoll) sei, den Einfluss der Gründerin insbesondere bei grossen Sammelstiftungen mit Vollversicherungsvertrag zurückzudrängen. Die Kritiker unter den Interviewpartnern sind der Ansicht, in diesen Stiftungen habe der Stiftungsrat zu den wesentlichen Entscheidungen nichts zu sagen. Die Vorsorgepläne würden von den Gründerunternehmen auf dem Markt angeboten und die Unternehmen ohne eigene Pensionskasse würden sich für das ihnen am ehesten behagende Modell entscheiden. Auch die Anlagepolitik liege hier in der Verantwortung der Gründerin, was angesichts der Tatsache, dass

auch die finanziellen Risiken bei ihr liegen, seine Richtigkeit habe. Schliesslich hätten Stiftungsräte nicht viel zu entscheiden, weil die gesetzlichen Rahmenbedingungen die Gestaltungsfreiheit der Stiftungen einschränke. Angesichts der Anonymität einer grossen Sammelstiftung sei die demokratische und fundierte Willensbildung bei der Wahl der Stiftungsräte kaum möglich. Sie vermuten teils auch, dass die Gründerin ihren Einfluss auf die Wahlen und den Stiftungsrat auch ohne formale Stimmrechte geltend machen kann.

Als Illusion empfinden die Kritiker die Parität bei Sammelstiftungen auch deshalb, weil auf der Stufe der Vorsorgewerke, bei den angeschlossenen (Klein-)Unternehmen, die Parität häufig nicht funktioniert, das Interesse an der beruflichen Vorsorge gering sei und der Arbeitgeber dominiere. Gerade hier würden jedoch die zentralen Entscheidungen wie die Wahl der Sammelstiftung und damit verbunden der Vorsorgelösung getroffen.

Demgegenüber betonen insbesondere die befragten Stiftungsräte von Sammelstiftungen überwiegend, es handle sich bei der Einführung der Parität um mehr als Symbolik. Das Verhältnis zur Gründerin empfinden sie insgesamt als entspannt. Sie empfinden, dass ihr Gremium durchaus Einfluss auf die Gründerin habe, Zugang zu den verantwortlichen Personen bei der Gründerin habe und Verantwortung wahrnehme, z.B. im Bereich der Dienstleistungsgebühren, welche die die Gründerin den angeschlossenen Vorsorgewerken verrechne. In diesem Sinne könnten sie sich für die Interessen der angeschlossenen Werke einsetzen. In diesem Zusammenhang weisen sie auch auf ihre Möglichkeiten hin, Drittmeinungen einzuholen, um eine Einflussnahme der Gründerin einzudämmen. Sie sehen durchaus die Möglichkeit, die Gründerin in die Rolle der Beraterin der Stiftung zu weisen. Sie räumen aber ein, dass es dabei keine sonderlich grosse Rolle spiele, ob die Stiftungsräte Arbeitnehmer- oder Arbeitgebervertreter seien. Dass die Parität auf Stufe der Vorsorgewerke nicht immer gegeben ist, stellen auch sie nicht in Frage.

7.5 Fazit zur Wirksamkeit der gesetzlichen Bestimmungen und der 1. BVG-Revision

Fasst man die Befunde zum Funktionieren der paritätischen Verwaltung der beruflichen Vorsorge und zur Wirksamkeit der Revision der Paritätsbestimmungen zusammen, so zeigt sich insgesamt, dass die Parität nach dem Empfinden der befragten Stiftungsräte und der Fachleute insgesamt schon vor der Revision gut funktioniert hat. Auch sind der Parität, verstanden als gleichberechtigte und chancengleiche Steuerung der Pensionskassen durch die Sozialpartner, strukturelle Grenzen gesetzt (einseitige Abhängigkeit der Arbeitnehmer, Kompetenzdefizit der Arbeitnehmer), die auch die Revision nicht aufheben konnte. Aufgrund dieser Ausgangslage überrascht es nicht, dass die Wirkungen der Revision nicht durchschlagend sind. Der neue **Entschädigungsanspruch** leistet einen zwar wenig bestrittenen, aber unwesentlichen Beitrag zur Stärkung der Parität.

Vergleicht man die Befunde aus der Befragung von Stiftungsräten und aus den Experteninterviews zur Wirksamkeit des Anspruchs auf Ausbildung und zur neu eingeführten Parität im obersten Organ von Sammelstiftungen, so sind die Befunde ambivalent.

Hinsichtlich des **Anspruchs auf Ausbildung** deuten die Antworten der Stiftungsräte darauf hin, dass diese Reform nur in einer Minderheit der Stiftungen einen Beitrag zur Stärkung der Parität geleistet hat. Auch die Ansichten der Interviewpartner sind hier geteilt, doch attestieren sie der Vorschrift überwiegend eine Wirkung. Das wachsende Schulungsangebot ist – als Grundausbildung – von insgesamt guter Qualität, wird gut genutzt und stärkt deshalb das Wissen und das Selbstvertrauen der Stiftungsräte, insbesondere der Arbeitnehmervertreter. Folgende Grenzen der Wirkung

können jedoch ausgemacht werden: Erstens wird aufgrund der Kosten vermutlich ausgerechnet in jenen Stiftungen, in denen das Ausbildungsniveau tief ist, weiterhin vergleichsweise wenig Ausbildung betrieben. Zweitens kann die Ausbildung andere notwendige Eigenschaften eines guten Stiftungsrats nicht vermitteln, zumal teils vermutlich eher zuviel Wert auf Fachwissen und zu wenig Wert auf die Förderung des Rollenverständnisses als Stiftungsrat gelegt wird. Zusammenfassend kann hier somit von einer begrenzten Wirksamkeit ausgegangen werden: Der Ausbildungsanspruch trägt über den Kompetenzaufbau insbesondere der Arbeitnehmervertreter zu einer gewissen Stärkung der Parität bei. Doch dies geschieht nicht flächendeckend und es ist zumindest fraglich, ob dieser Kompetenzaufbau da stattfindet, wo er am nötigsten ist.

Der **Parität bei Sammelstiftungen** stellen die befragten Stiftungsräte (Online-Umfrage und Interviewpartner von Sammelstiftungen) überwiegend ein gutes Zeugnis aus. Das Hauptanliegen, den Einfluss der Gründerin zugunsten der Sozialpartner zurückzudrängen, ist in der Wahrnehmung dieser Stiftungsräte verwirklicht worden. Sie sehen sich in der Lage, die Interessen der angeschlossenen Werke gegenüber der Gründerin wahrzunehmen. Dass in den Stiftungsräten gleich viele Arbeitnehmer und Arbeitgeber vertreten sind, ist hingegen ihrer Ansicht nach weniger relevant. Die Kritiker attestieren der neuen Vorschrift keine Wirksamkeit. Die Stiftungsräte werden – insbesondere bei den grossen Sammelstiftungen mit Vollversicherungsvertrag – zugespitzt als Alibigremien ohne echten Einfluss bezeichnet. Und auf der Stufe der Vorsorgewerke, wo die Parität am wenigsten realisiert ist, greife die Revision nicht. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Vorschrift vermutlich die Autonomie der Stiftungen von ihren Gründerinnen bis zu einem gewissen Grad gestärkt hat. Einerseits sind die Stiftungsräte durch den Akt der Wahl selbst psychologisch gestärkt worden, andererseits kann ein gut besetzter Stiftungsrat wohl tatsächlich bis zu einem gewissen Grad Einfluss nehmen. Wie weit dieser Einfluss geht, konnte im Rahmen dieser Studie nicht systematisch erhoben werden. Es ist davon auszugehen, dass er von Stiftung zu Stiftung stark schwankt.

Insgesamt ist somit festzustellen, dass die Revision begrenzt wirksam war. Die festgestellten Probleme der paritätischen Verwaltung wurden entweder gar nicht gezielt angegangen (Abhängigkeitsverhältnis) oder nur teilweise entschärft (bestehende Kompetenz- und Einflussgefälle, Rekrutierungsprobleme). Wie die Analysen dieses Kapitels ergeben haben, bestehen sie zum Teil weiterhin. Es ist dabei davon auszugehen, dass diese Probleme insbesondere in kleineren Stiftungen auftreten, während die grösseren einzelbetrieblichen Stiftungen, die Gemeinschaftsstiftungen und die Sammelstiftungen mit diesen Problemen weniger stark konfrontiert sind.

Im nachfolgenden Kapitel werden deshalb Verbesserungsmöglichkeiten zu diesen Problemen diskutiert.

8 Verbesserungsmöglichkeiten

In diesem Kapitel sollen Möglichkeiten erörtert werden, die paritätische Verwaltung weiter zu stärken. Das Kapitel fasst zunächst die noch verbleibenden Probleme zusammen (Abschnitt 8.1), danach werden verschiedene Massnahmen diskutiert, die in der Literatur oder von den Interviewpartnern in dieser Studie vorgeschlagen werden oder, basierend auf den gemachten Befunden, eigenen Überlegungen entspringen (Abschnitt 8.2). Abschnitt 8.3 diskutiert die Massnahmenvorschläge und deren Umsetzungschancen in zusammenfassender Perspektive.

8.1 Verbleibende Probleme

Die Situation gut drei Jahre nach der Revision der Bestimmungen zur paritätischen Verwaltung lässt sich gemäss den Befunden dieser Studie wie folgt zusammenfassen: Trotz dem insgesamt guten Zeugnis, das der paritätischen Verwaltung ausgestellt wird, sind die bestehenden Probleme durch die Revision von Art. 51 BVG nicht vollständig ausgeräumt worden. Neben Stiftungen, in denen die Parität tadellos funktioniert, gibt es auch solche, in denen einzelne oder mehrere Probleme weiter bestehen. Festzuhalten bleibt, dass diese Probleme nach Auffassung der meisten Interviewpartner nicht nur die Ebene der Vorsorgeeinrichtungen betreffen, sondern vermutlich in den einzelnen Betrieben, welche sich Sammelstiftungen angeschlossen haben (sog. Vorsorgewerke), ebenfalls bestehen. Hier wird es teilweise als besonders schwierig erachtet, in den Personalvorsorgekommissionen eine echte Parität zu erreichen.

Von den in der Studie untersuchten Problemen zeigt sich das **Rekrutierungsproblem** am deutlichsten. Gemäss der durchgeführten Umfrage sind davon mehr als die Hälfte der Stiftungen betroffen, wobei diese Schwierigkeit insbesondere bei kleinen Stiftungen und bei Stiftungen in finanzfernen Branchen akzentuiert auftritt. Das Rekrutierungsproblem betrifft überwiegend die Arbeitnehmerseite. Als Ursachen dafür machen die befragten Interviewpartner erstens eine verzerrte Wahrnehmung des Stiftungsratsamts aus. Dieses werde als technisch viel komplexer empfunden als es tatsächlich ist. Zweitens stellen sie ein zu schlechtes Verhältnis von Aufwand und Ertrag fest: Konkret wird insbesondere bemängelt, dass die Stiftungsräte im Verhältnis zum geleisteten Zeitaufwand häufig ungenügend von ihrer bisherigen Tätigkeit entlastet werden.

Hinsichtlich der diskutierten Kompetenz- und Einflussgefälle muss vermutet werden, dass jenes zwischen Arbeitgebervertretern und Arbeitnehmervertretern gravierender ist als jenes zwischen professionellen Akteuren und den Milizakteuren, zumindest in den Nicht-Sammelstiftungen. In Sammelstiftungen mit Vollversicherungsvertrag, wie sie typischerweise grosse Lebensversicherungsgesellschaften betreiben, wird teils ein Einflussgefälle zwischen Gründerin und Stiftungsrat vermutet. Dieses ist jedoch strukturell bedingt (vgl. dazu Moser 1987: 78-80 und Schneider 1994: 418-430) und hängt weniger mit der Kompetenz der Stiftungsräte zusammen. Das Einflussgefälle zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern, das vor allem in den kleineren und mittleren einzelbetrieblichen Stiftungen besteht und auch die betrieblichen Vorsorgekommissionen der Vorsorgewerke von Sammelstiftungen betrifft, basiert auf den strukturell bedingten Kompetenzunterschieden, welche auch durch die wachsenden Ausbildungsaktivitäten der Pensionskassen nicht vollständig kompensiert werden können, und dem Abhängigkeitsverhältnis, in dem sich die Arbeitnehmer jedes Unternehmens gegenüber dem Arbeitgeber befinden. Seltener wird seitens der Arbeitnehmervertreter auch ein Zeitproblem geltend gemacht. Dieses betrifft nach der Selbsteinschätzung der Teilnehmer der Umfrage rund einen Viertel der befragten Stiftungsräte.

Das Einflussgefälle zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern wird bei einer beträchtlichen Anzahl Stiftungen dadurch verstärkt, dass bei ihnen die **Parität formal noch nicht optimal** ausgestaltet ist. Dies betrifft die Tatsache, dass viele Stiftungen darauf verzichten, das Präsidium abwechselnd durch einen Arbeitnehmer- und einen Arbeitgebervertreter zu besetzen, das Festhalten am Stichtagsentscheid des Präsidenten bei Stimmengleichheit, die pragmatische Auslegung des Arbeitnehmerbegriffs und die Schlüsselfunktion des Arbeitgebers bei der Rekrutierung. Ein derartiger Pragmatismus im Umgang mit den Paritätsvorschriften begünstigt eine latente Dominanz des Arbeitgebers.

8.2 Stossrichtungen und Massnahmen

In diesem Abschnitt wird auf mögliche Strategien und Massnahmen zur Minderung der genannten Probleme und damit der Stärkung der Parität eingegangen. Die nachfolgend diskutierten Massnahmen zielen teils auf eine Wirkung in Bezug auf eines, teils in Bezug auf mehrere Probleme. Sie lassen sich folgenden Stossrichtungen zuordnen:

Rekrutierung von Stiftungsräten fördern (Abschnitt 8.2.1)

Ausbildung der Stiftungsräte optimieren (Abschnitt 8.2.2)

Weitere Professionalisierungsmassnahmen (Abschnitt 8.2.3)

Abhängigkeit der Arbeitnehmervertreter reduzieren (Abschnitt 8.2.4)

Formale Parität stärken (Abschnitt 8.2.5)

Die Diskussion der Massnahmen beinhaltet auch Machbarkeitsüberlegungen hinsichtlich ihrer Umsetzung. Viele der besprochenen Massnahmen betreffen im Übrigen nicht nur die Stiftungen der beruflichen Vorsorge, sondern können ebenso gut auf die hier nicht gründlich untersuchten, aber gemäss den geführten Interviews ähnlich gelagerten Probleme der Vorsorgekommissionen in jenen Unternehmen angewandt werden, welche sich einer Gemeinschafts- oder Sammelstiftung angeschlossen haben.

8.2.1 Rekrutierung von Stiftungsräten fördern

In diesem Abschnitt werden nur Massnahmen diskutiert, welche direkt auf die Rekrutierungsproblematik zielen. Verschiedene Massnahmen anderer Stossrichtungen lassen aber auch eine Minderung der Rekrutierungsprobleme erwarten.

Massnahme 1.1: Aktive Suche nach Stiftungsräten

Gemäss den Befunden und Aussagen in dieser Studie lösen viele Stiftungen ihr Rekrutierungsproblem dadurch, dass der Arbeitgeber oder der bisherige Stiftungsrat sich bei der Suche nach geeigneten Kandidaten engagiert. Damit kann zwar formal eine paritätische Zusammensetzung des Gremiums gewährleistet werden, doch verstärkt dieses Vorgehen immer dann die Abhängigkeit der Arbeitnehmervertreter, wenn bei der Rekrutierung die Arbeitgeberseite einbezogen ist oder sogar dominiert. Eine aktive Suche nach neuen Kandidierenden für die Arbeitnehmervertretung ist dennoch hilfreich, sollte jedoch exklusiv durch die bisherigen Arbeitnehmervertreter erfolgen. Die Rekrutierungschancen dürften sich ausserdem erhöhen, wenn sich die bisherigen Stiftungsräte dabei aktiv darum bemühen, falsche Vorstellungen über das Stiftungsratsamt bezüglich Anforderungsprofil und Haftungsfrage zu korrigieren und neben dem nicht zu unterschätzenden Zeitaufwand auch die positiven Aspekte des Amtes (Einfluss, Zusatzqualifikation, Horizonterweiterung, Netzwerk) zu betonen. Bei der aktiven Rekrutierung potenzieller Stiftungsräte empfiehlt sich ausserdem, möglichst gezielt

Personen anzusprechen, die die allgemein als wichtig erachteten persönlichen Eigenschaften – Bereitschaft, sich zu engagieren und zu exponieren; Fähigkeit, Sachverhalte kritisch zu hinterfragen und entsprechende Diskussionen zu initiieren; Kritikfähigkeit – bereits mitbringen.

Machbarkeitsüberlegungen: Eine aktive Rolle der bisherigen Stiftungsräte bei der Suche nach Kandidierenden bedingt zwar ein hohes Engagement insbesondere der Arbeitnehmervertreter, dürfte aber häufig unumgänglich sein, um Vakanzen zu vermeiden. Umso wichtiger ist es, dem Risiko einer beschränkten Auswahl durch den Stiftungsrat zu begegnen und die Wahl formell korrekt durchzuführen. Deshalb sollten alle formell wählbaren Personen durch eine offene Ausschreibung der Wahl die Gelegenheit haben, zu kandidieren und dieselben Chancen haben, sich bekannt zu machen. Eine Beeinflussung der Willensbildung der Versicherten bei der eigentlichen Wahl, etwa durch eine Wahlempfehlung, haben die bisherigen Stiftungsräte zu unterlassen.

Massnahme 1.2: Dauerhafte Kommunikation zwischen Stiftungsrat und Versicherten

Die Suche nach neuen Stiftungsräten dürfte wesentlich erleichtert werden, wenn zwischen dem Stiftungsrat und den Versicherten eine dauerhafte und direkte Kommunikation besteht. Die Arbeitnehmervertreter als Vertrauensleute der Versicherten haben diesbezüglich eine Schlüsselstellung inne. An ihnen ist es nicht nur, über anstehende und gefällte Entscheide der Stiftung zu informieren, sondern auch, über persönliche Kontakte am Puls der Bedürfnisse der verschiedenen Arbeitnehmer zu sein (vgl. auch Moser 1987: 51). Die dauerhafte Kommunikation schürt das Interesse der Arbeitnehmer an ihrer Pensionskasse und ermöglicht es den Stiftungsräten, potenziell geeignete Kandidierende kennen zu lernen. Wenn Sammelstiftungen Ausbildungen für die Mitglieder von Vorsorgekommissionen der angeschlossenen Werke durchführen, erhöht dies nicht nur deren Kompetenz im Bereich der zweiten Säule, sondern ermöglicht auch direkte Kontakte zu möglichen späteren Kandidatinnen und Kandidaten.

Machbarkeitüberlegungen: Die Massnahme erfordert noch höheres, weil dauerhaftes, Engagement der Stiftungsräte, insbesondere der Arbeitnehmervertreter. Dies bedingt, dass der Arbeitgeber sich diesbezüglich konzilient zeigt und den Arbeitnehmervertretern genügend Zeit gewährt, um ihre Kommunikationsaufgaben zu erledigen. Hierzu besteht jedoch ein Anreiz, denn auch der Arbeitgeber hat ein Interesse an einer guten Kommunikation. Sie verleiht der Pensionskasse als wichtigem Teil der betrieblichen Sozialpolitik ihr angemessenes Gewicht und trägt zu seinem Bild als sozial verantwortlicher Arbeitgeber bei.

Massnahme 1.3: Suppleanten einbinden

Viele Stiftungen kennen so genannte Stellvertreter- oder Suppleantenlösungen. In diesem Modell wird für jeden zu besetzenden Sitz nicht nur ein Stiftungsrat, sondern auch eine Ersatzperson gewählt. Werden diese Ersatzpersonen systematisch in die Willensbildung der Arbeitnehmervertreter (oder der Arbeitgebervertreter) vor den Stiftungsratssitzungen und in die Ausbildung einbezogen, besteht nicht nur bei einmaligen Ausfällen eines ordentlichen Stiftungsratsmitglieds, sondern auch bei Rücktritten bereits ein Pool an Personen, die gut qualifiziert sind. Dies erleichtert nicht nur die Rekrutierung, sondern erhöht auch die Kontinuität innerhalb des Gremiums, was dessen Sachkompetenz und mithin seine Unabhängigkeit gegenüber der Geschäftsstelle stärkt.

Machbarkeitsüberlegungen: Auch diese Massnahmen bedingt eine hohe Einsatzbereitschaft insbesondere der Arbeitnehmervertreter. Diese kann durch den Arbeitgeber unterstützt werden, indem er

dafür sorgt, dass die Arbeitnehmervertreter (und die allfälligen Suppleanten) für die Ausübung ihres Amtes genügend Zeit zur Verfügung haben (vgl. Stossrichtung „Professionalisierung“).

Tabelle 2: Massnahmen zur Förderung der Rekrutierung von Stiftungsräten

Massnahme	Geforderte Akteure	Wirkungsmechanismus	Wirkungsziel
1.1 Aktive Suche nach Stiftungsräten	Arbeitnehmervertreter, Arbeitgebervertreter	Ermöglicht es, gezielt geeignete Personen anzusprechen und zu motivieren sowie falsche Wahrnehmung des Amtes zu korrigieren	Rekrutierung kompetenter Stiftungsräte
1.2: Kommunikation zwischen Stiftungsrat und Versicherten	v.a. Arbeitnehmervertreter	Stärkt generelles Interesse der Versicherten an ihrer Pensionskasse; ermöglicht frühzeitiges Orten möglicher Kandidierenden	Rekrutierung kompetenter Stiftungsräte
1.3: Suppleanten einbinden	Arbeitgeber/ Stiftung (Finanzierungsfrage)	Durch die Wahl von Ersatzleuten und ihre Einbindung in die Entscheidvorbereitung entsteht ein Pool an Interessierten und informierten Personen	Rekrutierung kompetenter Stiftungsräte

8.2.2 Ausbildung der Stiftungsräte optimieren

Durch die gesetzliche Verankerung ist der Gedanke der Ausbildung für Stiftungsräte gestärkt worden. Obwohl die meisten Interviewpartner die angebotenen Ausbildungen als qualitativ gut erachten, so bemängeln sie doch einen gewissen „Wildwuchs“, das Fehlen von Ausbildungsstandards und eine teils zu starke Ausrichtung auf die Vermittlung technischen Wissens. Teils wird auch kritisiert, die Stiftungen würden nicht kontrolliert, ob sie ihrer Ausbildungsverpflichtung nachkommen. Die vorliegende Studie weist ausserdem darauf hin, dass Ausbildung noch nicht flächendeckend betrieben wird. Letztlich dienen alle hier angesprochen Massnahmen der Professionalisierung der Stiftungsräte und dem Nivellieren der bestehenden Kompetenz- und Einflussunterschiede.

Massnahme 2.1: Qualitätsstandards / Lernziele

Zu empfehlen sind Qualitätsstandards für Ausbildungsgänge im Sinne von Lernzielen, an denen sich die Stiftungen bei der Auswahl eines Ausbildungsgangs orientieren können. Insbesondere bei weiterführenden Kursen sollten diese Standards auf die sehr heterogenen Anforderungsprofile der verschiedenen Pensionskassen eingehen (Rechtsform der Stiftung, Grösse). Derartige Qualitätsstandards können allenfalls aus bereits bestehenden Angeboten mit Vorbildcharakter abgeleitet werden, wobei den Lernzielen einen grossen Stellenwert beigemessen werden sollte. Dass Stiftungsräte von Pensionskassen sich einer Eignungsprüfung unterziehen müssen, empfiehlt sich jedoch nicht. Es würde die Eintrittshürde übermässig erhöhen und die Rekrutierung weiter erschweren.

Machbarkeitsüberlegungen: Bei der Erarbeitung und Kommunikation von Qualitätsstandards und Lernzielen sind die Verbände, in den sich die Pensionskassen organisieren, gefordert. Für sie be-

deutet die Realisierung dieser Dienstleistung zugunsten der Stiftungen einen gewissen Aufwand. Umgekehrt wäre sie ein Hilfsmittel für die einzelnen Stiftungen, das ihnen ohne Kostenfolge eine Optimierung der Auswahl der Kurse ermöglicht.

Massnahme 2.2: Rechenschaftsbericht

Eine effektive Kontrolle über die Ausbildungstätigkeit der Stiftungsräte durch die Aufsichtsstellen ist nicht sinnvoll; eine solche wäre bürokratisch aufwändig und würde von den Stiftungen selbst abgelehnt. Als wenig aufwändige Minimallösung ist jedoch zu empfehlen, dass die Stiftungen in Zukunft verpflichtet werden, im Rahmen ihrer Jahresberichte über ihre Ausbildungstätigkeit Rechenschaft abzulegen. Sie schaffen damit Transparenz gegenüber der Kontroll- und der Aufsichtsstelle und stärken, wenn sie ihrer Ausbildungsverpflichtung nachkommen, damit gleichzeitig das Vertrauen der Versicherten in ihre Pensionskasse.

Machbarkeitsüberlegungen: Für die Stiftungen bedeutet die Massnahme einen kleinen Mehraufwand, für die Kontroll- und/oder Aufsichtsstellen ist dieses zusätzliche Element des Rechenschaftsberichts mit einem gewissen Aufwand verbunden. Eine Wirkung entfaltet die Massnahme natürlich nur, wenn die Rechenschaftspflicht zu einer zusätzlichen Nutzung von Schulungsangeboten führt. Somit sind etwa die Stiftungsratsmitglieder, die Versicherten, die Kontroll- und die Aufsichtsstellen bei der Kenntnisnahme des Jahresberichts bei mangelhafter Ausbildungstätigkeit aufgefordert, diesen Punkt anzusprechen.

Massnahme 2.3: Führungsfähigkeiten schulen

Die Ausbildung sollte inhaltlich nicht allein auf die Vermittlung von Detailwissen ausgerichtet sein. Ebenso wichtig ist es, die Stiftungsräte – soweit dies in einer Ausbildung möglich ist – auf ihre Funktion vorzubereiten, indem die Ausbildung einerseits auf die Führungsaufgaben eines Stiftungsrats, aber auch auf ihre Rolle als Stiftungsrat im Gefüge einer Pensionskasse eingeht und die hierfür spezifischen Fähigkeiten schult oder zumindest dafür sensibilisiert. Zentrale Aspekte sind hier etwa die Kommunikation innerhalb des Gremiums, mit der Geschäftsstelle und mit den Versicherten, kritisches Hinterfragen, der Umgang mit Experten etc.

Machbarkeitsüberlegungen: Gefordert sind hier zunächst die Ausbildungsstätten, ihre Angebote stärker auf dieses Lernziel auszurichten, was mit einem gewissen Aufwand verbunden ist, weil nicht nur die Ausbildungsmodule überarbeitet, sondern möglicherweise auch neue, spezialisierte Dozenten gesucht werden müssen. Diese Neuausrichtung kann jedoch für einen Anbieter auch eine Chance sein, sich im Ausbildungsmarkt zu profilieren. Umgekehrt nützt der beste Ausbildungsgang nichts, wenn keine Nachfrage dafür vorhanden ist. Diesbezügliche Probleme können sein, dass Stiftungsräte mit mangelhafter Führungsqualität dieses Defizit nicht erkennen, oder nicht bereit sind, einen allfälligen Zusatzaufwand für die Ausbildung auf sich zu nehmen. Den Geschäftsführungen von Vorsorgestiftungen kommt hier eine wichtige Rolle zu, indem sie die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten ihrer Stiftungsräte bis zu einem gewissen Grad steuern und planen und die einzelnen Personen über für sie geeignete Ausbildungsangebote informieren können.

Massnahme 2.4: Interne und externe Ausbildung kombinieren

Für die einzelne Stiftung empfiehlt sich eine Kombination interner und externer Schulungen. Während interne Kurse besonders dann wirksam sind, wenn sie an konkrete und aktuelle Fragen der Stiftung anknüpfen, dienen externe Kurse neben der Vermittlung der fachlichen Grundlagen auch

dem Erfahrungsaustausch mit Vertretern anderer Stiftungen und Fachleuten. Wenn Weiterbildung aus Kostengründen nur intern durchgeführt wird, so ermöglicht das Engagieren unabhängiger Dritter anstelle des eigenen Geschäftsführers, Pensionskassenexperten oder Revisors neue Sichtweisen und andere Antworten auf bekannte Probleme und Fragen. Insofern erhöht dies auch die Unabhängigkeit des Stiftungsrats.

Machbarkeitsüberlegungen: In Stiftungen, in denen bisher gar nicht oder nur intern ausgebildet wurde, bedeutet die Kombination mit externer Ausbildung oder externen Ausbildnern einen finanziellen Zusatzaufwand. In Stiftungen, in denen bisher gar nicht oder nur extern ausgebildet wurde, bedeutet die Kombination mit internen Ausbildungen nicht unbedingt einen finanziellen Zusatzaufwand, sondern möglicherweise sogar eine Entlastung. Da die Ausbildungsinhalte selbst definiert werden müssen, ist mit einem erhöhten organisatorischen Aufwand zu rechnen.

Tabelle 3: Massnahmen zur Optimierung der Ausbildung von Stiftungsräten

Massnahme	Geforderte Akteure	Wirkungsmechanismus	Wirkungsziel
2.1: Qualitätsstandards/Lernziele	Pensionskassenverbände	Standards dienen als eine Orientierungshilfe für die Stiftungen bei der Auswahl des Ausbildners	Professionalisierung
2.2: Rechenschaftsbericht	Vorsorgeeinrichtungen, Kontrollstellen, Aufsicht	Die Verpflichtung, die Ausbildungstätigkeit im Jahresbericht darzustellen schafft Transparenz und stärkt das Vertrauen	Professionalisierung
2.3: Führungsfähigkeiten schulen	Ausbildungsstätten, Vorsorgeeinrichtungen, Geschäftsstellen	Richtiges Rollenverständnis der Stiftungsratsmitglieder erlaubt bessere Führung	Professionalisierung
2.4: Kombination von Interner und externer Ausbildung	Stiftungen	Interne Ausbildung ermöglicht Nähe zu spezifischen Fragen, externe Ausbildung ermöglicht Horizonterweiterung	Professionalisierung

8.2.3 Weitere Professionalisierungsmassnahmen

Neben der Ausbildung gibt es weitere Massnahmen, welche eine Professionalisierung der Stiftungsräte ermöglichen. Obwohl diese Massnahmen teilweise nicht kostenlos zu realisieren sind, zielen sie nicht auf eine Professionalisierung im Sinne einer vollberuflichen Ausübung des Stiftungsratsamts ab. Vielmehr streben sie das Ziel an, dass die Tätigkeit der Stiftungsräte qualitativ möglichst gut den Anforderungen an eine professionelle Pensionskassenführung entspricht. Die Massnahmen zielen erstens auf einen stärkeren Einbezug von unabhängigen Dritten, zweitens auf eine optimierte Arbeitsteilung und drittens auf eine Stärkung der Ressourcen der Stiftungsräte ab.

Massnahme 3.1: Externe Stiftungsräte

Eine erste Massnahme für den Einbezug unabhängiger Dritter ist die Besetzung eines oder mehrerer Stiftungsratssitze durch externe Vertreter: So gibt es bereits heute eine Minderheit von Vorsorgeein-

richtungen, welche ihre Stiftungsräte nicht nur mit Vertretern der angeschlossenen Firmen und der Versicherten besetzen.

Machbarkeitsüberlegungen: Der Beizug externer Stiftungsräte ist unter den Interviewpartnern umstritten. Einige lehnen den Einbezug von Verbandsvertretern (Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände) ab, da dies in ihren Augen zu einer unnötigen Politisierung der betrieblichen Sozialpolitik und zu einer Verhärtung der Fronten zwischen den Sozialpartnern führe; insbesondere Gewerkschafter geniessen in den Augen dieser Befragten bei Arbeitgebern ein geringes Vertrauen, was die Zusammenarbeit im Stiftungsrat erschwert. Befürworter des Modells halten dem entgegen, dass Verbandsvertreter in der Regel über grosses Fachwissen und einen breiten Erfahrungshorizont verfügten. Überdies müssten externe Stiftungsräte nicht zwingend Verbandsvertreter sein. Gerade auf Arbeitnehmerseite kann nach Ansicht der Befragten ein einzelner externer Vertreter bis zu einem gewissen Grad Kompetenzen ergänzen, die den internen Stiftungsräten fehlen, und eine Coach-Funktion übernehmen. Ein weiterer Vorteil ist, dass sie sich nicht im gleichen Abhängigkeitsverhältnis zum Arbeitgeber befinden wie die Arbeitnehmer, was als Beitrag zur Stärkung deren Unabhängigkeit gesehen werden kann. Bei betriebseigenen Kassen bringen externe Stiftungsräte den Nachteil mit sich, dass sie (zumindest anfänglich) mit den kassenspezifischen Problemen nicht vertraut sind, für die Amtsausübung möglicherweise besser entschädigt werden müssen als die internen Stiftungsräte, und dass sie kein Eigeninteresse am Wohl der Stiftung haben. Deshalb empfiehlt es sich, dass nur einzelne Externe im Gremium Einsitz nehmen.

Massnahme 3.2: Drittmeinungen einholen

Eine zweite Möglichkeit, Aussensichten in die Steuerung der Stiftung einzubringen, ist das Einholen von Drittmeinungen bei anstehenden Entscheidungen. Dies zwingt die professionellen Dienstleister und Berater (Pensionskassenexperte, Geschäftsstelle, Gründerin), ihre Vorschläge und Anträge solide zu begründen. Wenn eine gezielte Stärkung der Arbeitnehmervertreter vonnöten ist, kann eine Stiftung auch vorsehen, dass diese unabhängig von der Stiftung bei einzelnen Fragen oder im Sinne eines Coachings eigenständig Drittpersonen zu Rate zieht. Die Online-Umfrage hat ergeben, dass etwa bei der Hälfte der Stiftungen diese Möglichkeit besteht. Alternativ kommen Beratungsangebote von Gewerkschaften oder die Bildung von informellen, stiftungsübergreifenden Netzwerken in Frage, wie sie nach der Auskunft von Interviewpartnern teils bereits bestehen.

Machbarkeitsüberlegungen: Das Einholen von Drittmeinungen ist kostspielig, ein externes Coaching dürfte noch aufwändiger sein. Informelle Netzwerke sind eine günstigere Alternative.

Massnahme 3.3: Arbeitsteilung

Eine Professionalisierung kann auch über eine möglichst sinnvolle Arbeitsteilung der Stiftungsräte erzielt werden. Aufgrund der demokratischen Wahl der Arbeitnehmer sind der gegenseitigen Abstimmung der Kompetenzprofile der Stiftungsräte natürliche Grenzen gesetzt. Zumindest aber können die Wählenden über die spezifischen Fähigkeiten der einzelnen Stiftungsräte informiert werden. Vor allem aber scheint es sinnvoll, dass sich die Stiftungsräte nach der Wahl hinsichtlich ihrer Tätigkeitsschwerpunkte koordinieren, um eine effiziente Arbeitsteilung herbeizuführen.

Machbarkeitsüberlegungen: Die Massnahme ist praktisch kostenlos und bedingt lediglich eine gute Absprache zwischen den Stiftungsräten.

Massnahme 3.4: Ausschüsse

Eine weitere und gemäss der Online-Umfrage von vielen Stiftungen genutzte Möglichkeit der Arbeitsteilung und Professionalisierung besteht darin, ständige oder ad-hoc einberufene Ausschüsse zu bilden, die anstehende Entscheide vorbereiten. Die befragten Interviewpartner befürworten zu meist die Bildung von Ausschüssen, weil sie das Plenum entlasten und gleichzeitig die Kompetenz der Stiftungsräte stärken. Ausschüsse können auch mit externen Fachleuten ergänzt werden. Ausschüsse sollten jedoch lediglich beratende bzw. vorbereitende Funktion ausüben und keine Entscheide fällen, die eigentlich dem gesamten Stiftungsrat obliegen. Wird diese Bedingung eingehalten, ist eine paritätische Besetzung der Ausschüsse zwar wünschenswert, sollte aber nicht auf Kosten der Fachkompetenz des Gremiums durchgesetzt werden. Diese Ansicht vertreten auch die meisten Befragten.

Machbarkeitsüberlegungen: Die Massnahme ist eher aufwändig. Die Bildung von Ausschüssen erfordert Stiftungsräte, die bereit sind, einen Zusatzaufwand zu leisten und Stiftungen, die bereit sind, allenfalls erhöhte Aufwendungen zu finanzieren und ihre Stiftungsräte zusätzlich freizustellen. Umgekehrt entlasten sie die Stiftung als Ganzes. Ein latentes Risiko besteht darin, dass Ausschüsse sich de facto zu den bestimmenden Gremien einer Stiftung entwickeln und der Stiftungsrat im Plenum die vorgespurten Entscheide nur noch formell verabschiedet, ohne sich materiell ernsthaft damit auseinanderzusetzen. Damit nimmt er jedoch seine Verantwortung nicht wahr.

Massnahme 3.5: Ressourcen bereitstellen

Einer Professionalisierung der Stiftungsräte ist es schliesslich förderlich, wenn diese über genügend Ressourcen verfügen, um ihre Tätigkeit auszuüben. In betriebseigenen Stiftungen steht dabei nicht unbedingt eine kostendeckende Entschädigung im Vordergrund. Diese ist eher als Prämie für die übernommene Verantwortung aufzufassen. Wichtiger scheint, dass die Stiftungsräte ihre Tätigkeit an die Arbeitszeit anrechnen können und dass ihr berufliches Pflichtenheft dem geschätzten Aufwand für die Amtsausübung entsprechend reduziert wird.

Auch Stiftungsräte von Sammelstiftungen sollten ihrem Aufwand entsprechend entlastet werden. Ist das Amt mit grossem Aufwand verbunden, sollte die Entschädigung des Stiftungsrats kostendeckend sein, so dass er sein normales Arbeitspensum entsprechend reduzieren kann. Alternativ ist es denkbar dass der Arbeitgeber des Stiftungsrats bei der Sammelstiftung für die zur Verfügung gestellte Arbeitszeit eine Entschädigung geltend machen kann, wenn er ihn für sein Stiftungsratsamt von anderen Tätigkeiten entlastet. Dieses Vorgehen führt zu einer solidarischen Finanzierung des Stiftungsrats durch die angeschlossenen Unternehmen.

Machbarkeitsüberlegungen: Die Massnahme ist mit einem gewissen Zusatzaufwand für die Arbeitgeber der Stiftungsräte verbunden, der monetäre Aufwand für eine faire Entschädigung betrifft die Stiftung.

Tabelle 4: Massnahmen zur Professionalisierung von Stiftungsräten

Massnahme	Geforderte Akteure	Wirkungsmechanismus	Wirkungsziel
3.1: Externe Stiftungsräte	Stiftungsräte	Externes Fachwissen zur Stärkung des Gremiums (oder der Arbeitnehmervertretung) einbeziehen	Professionalisierung, Geringere Abhängigkeit der Arbeitnehmervertreter

3.2: Drittmeinungen einholen	Stiftungsräte	Externes Fachwissen zur Stärkung des Gremiums (oder gezielt der Arbeitnehmervertretung) einbeziehen	Professionalisierung (geringere Abhängigkeit der Arbeitnehmervertreter)
3.3: Arbeitsteilung	Stiftungsräte	Effizienteres Arbeiten und Spezialisierung	Professionalisierung
3.4: Ausschüsse	Stiftungsräte	Effizienteres Arbeiten und Spezialisierung	Professionalisierung
3.5: Ressourcen bereitstellen	Stiftung / Arbeitgeber	Entlastung der Stiftungsräten von anderen Pflichten	Professionalisierung

8.2.4 Abhängigkeit der Arbeitnehmervertreter reduzieren

Die einseitige Abhängigkeit der Arbeitnehmervertreter von ihren Arbeitgebern muss als kaum veränderliche strukturelle Rahmenbedingung der paritätischen Verwaltung von Pensionskassen betrachtet werden. Es gibt jedoch Massnahmen, welche diese Abhängigkeit reduzieren können. Im obigen Abschnitt wurde schon auf die Möglichkeit eingegangen, externe Stiftungsräte einzusetzen. Diese können als unabhängige Arbeitnehmervertreter im Konfliktfall unbequeme Positionen gegenüber dem Arbeitgeber unbefangener vertreten als betriebsinterne Stiftungsräte. Das Risiko dabei ist, dass Gewerkschaftsvertreter möglicherweise in Betrieben mit einer ohnehin belasteten Sozialpartnerschaft bei Arbeitgebervertretern als wenig glaubwürdig gelten.

Massnahme 4.1: Kündigungsschutz überprüfen

Einzelne Interviewpartner wie auch die Literatur (z.B. Stauffer 2005: 522) orten noch Verbesserungspotenzial beim aktuellen gesetzlichen Kündigungsschutz. Art. 336 Abs. 2 Bst. b OR verbietet die Aussprache der Kündigung an ein Stiftungsratsmitglied durch den Arbeitgeber, wenn er nicht beweisen kann, dass er dazu begründeten Anlass hat. Weil er nicht absolut gilt, bezeichnet Stauffer den Kündigungsschutz als „prekär“. Auch Interviewpartner regen eine Verstärkung des Kündigungsschutzes im Sinne einer expliziten gesetzlichen Verankerung des Grundsatzes, wonach die Kündigung nie mit den Aktivitäten eines Mitarbeiters im Rahmen der Vorsorgestiftung in Zusammenhang stehen darf, an. Dies würde bewirken, dass Arbeitnehmervertreter bei heiklen Fragen unbefangener entscheiden können.

Machbarkeitsüberlegungen: Die Prüfung der Notwendigkeit und der Wirkung einer entsprechenden Revision des OR müsste durch das BSV angeregt werden und würde mehrere Bundesämter betreffen. Die politische Durchsetzbarkeit des Vorschlags ist ausserdem eher ungewiss. Ihre Wirksamkeitsgrenze findet diese Massnahme darin, dass bei einem zerstörten Vertrauensverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber auch der beste gesetzliche Kündigungsschutz die Auflösung des Arbeitsverhältnisses vermutlich nicht verhindern kann.

Massnahme 4.2: Selbständige Wahlorganisation

Schon im Abschnitt zur Rekrutierung wurde darauf hingewiesen, dass die Suche nach neuen Arbeitnehmervertretern möglichst ohne Zutun des Arbeitgebers sollte. Dass dies das Abhängigkeitsverhältnis der Arbeitnehmervertreter tangiert, ist offensichtlich. Es ist nicht zu bestreiten, dass eine selbständige Wahlorganisation durch die Arbeitnehmervertreter auch Ausdruck und Folge einer

bereits durch den Arbeitgeber akzeptieren Unabhängigkeit der Arbeitnehmer ist. Es kann aber auch erwartet werden, dass eine formal korrekte Wahl der Arbeitnehmervertreter, in welcher der Arbeitgeber nicht in Erscheinung tritt, nicht nur die Unabhängigkeit der Arbeitnehmervertretung bei den Arbeitnehmern dokumentiert, sondern auch deren Legitimität bei den Arbeitnehmern erhöht. Dass Arbeitnehmervertreter dadurch ihre Mittlerfunktion zwischen der Stiftung und den Arbeitnehmern besser wahrnehmen können, ist auch im Interesse der Arbeitgeber.

Machbarkeitsüberlegungen: Die erfolgreiche selbständige Suche nach Arbeitnehmervertretern setzt ein intaktes Vertrauen des Arbeitgebers in die Arbeitnehmervertreter einerseits, der Arbeitnehmervertreter in die Arbeitnehmer andererseits voraus. Der Arbeitgeber muss hier bereit sein, auf die Ausschöpfung seines Einflusspotenzials zu verzichten.

Tabelle 5: Massnahmen zur Verringerung der Abhängigkeit von Arbeitnehmervertretern

Massnahme	Geforderte Akteure	Wirkungsmechanismus	Wirkungsziel
4.1: Kündigungsschutz überprüfen	BSV, Bundesverwaltung, Gesetzgeber	Verbesserter Schutz erlaubt unbefangene Interessenvertretung	Geringere Abhängigkeit der Arbeitnehmervertreter
4.2: Selbständige Wahlorganisation	Arbeitnehmervertreter Arbeitgeber	Unabhängige Wahl verschafft Arbeitnehmern grössere Legitimation	Geringere Abhängigkeit der Arbeitnehmervertreter

8.2.5 Formale Parität stärken

Massnahme 5.1: Stichentscheide des Präsidenten vermeiden

Massnahme 5.2: Alternierenden Vorsitz einführen

Eine überwiegende Anzahl der Stiftungen hat die Gesetzesrevision nicht zum Anlass genommen, den alternierenden Vorsitz einzuführen oder den Stichentscheid des Präsidenten oder der Präsidentin abzuschaffen. Beides, Stichentscheid und nicht wechselndes Präsidium, haben praktische Vorteile, solange in einer Stiftung keine harten Konflikte ausgetragen werden müssen. In schwierigen Zeiten bergen sie jedoch die Gefahr einer Machtkonzentration beim einen oder anderen Sozialpartner. Besonders problematisch scheint daher die Konstellation, wenn in einem Stiftungsrat der Vorsitz nicht alterniert und der Vorsitzende gleichzeitig über den Stichentscheid verfügt (vgl. Moser 1987: 99). Im Sinne einer Vorsichtsmassnahme scheint es insofern angebracht, dass die betreffenden Stiftungen ihre diesbezügliche Praxis überdenken. So kann beispielsweise die Notwendigkeit des Stichentscheids wegfallen, wenn bei allen oder wichtigen Entscheiden eines Stiftungsrats anstelle einer einfachen Mehrheit ein qualifiziertes Mehr (Quorum) vorausgesetzt wird. Auch hinsichtlich des Vorsitzes sind Kompromisslösungen denkbar. Eine solche wäre etwa, vor einem anstehenden Präsidiumswechsel vom einen zum anderen Sozialpartner die Möglichkeit der Bestätigungsbzw. Wiederwahl des oder der bisherigen Vorsitzenden vorzusehen. Auch eine enge Zusammenarbeit von Präsidium und Vizepräsidium kann den Paritätsgedanken stärken, wenn sich die Sozialpartner diese beiden Sitze teilen. Letzteres scheint aus Sicht der Parität ohnehin erstrebenswert. Ferner lässt sich durch Massnahmen beim Wahlverfahren des Vorsitzenden dessen Legitimation erhöhen. So ist es zum einen denkbar, für die Wahl des Präsidenten eine qualifizierte Mehrheit (z.B. drei Viertel aller Stiftungsräte) vorzuschreiben. Auch eine „Volkswahl“ des Präsidenten ist nicht a

priori auszuschliessen: Eine allfällige Wahl des Präsidenten durch die Versicherten anstatt durch den Stiftungsrat würde es ermöglichen, auf den Zwang zum Abwechseln zu verzichten, und brächte gleichzeitig dem Vorsitz eine erhöhte Legitimation. Wie Moser (1987: 96-97) ausführt, stellte dies zwar eine durchaus Bevorzugung der Arbeitnehmerseite und damit eine Verletzung der formalen Parität dar, die jedoch vom Gesetzgeber bewusst als mögliche Massnahme zum Schutz der Arbeitnehmerseite – das Einverständnis des Arbeitgebers vorausgesetzt – vorgesehen ist. Bei Sammelstiftungen wäre bei diesem Vorgehen in jedem Werk sowohl den Arbeitnehmern wie den Arbeitgebern gleich viel Stimmkraft zu gewähren.

Machbarkeitüberlegungen: Beide Massnahmen erfordern seitens der Stiftungen eine formelle Reglementsanpassung, was eine jedoch eine niedrige Hürde der Machbarkeit darstellt. Beide Massnahmen haben möglicherweise auch gewisse Nachteile. Der Verzicht auf den präsidialen Stichtscheid bedeutet, dass bei Stimmgleichheit ein Entscheid vertagt oder ein neutraler Schiedsrichter gefunden werden muss, was zu Verzögerungen führen kann. Dieser Umstand kann hingegen auch als Preis für eine höhere Ergebnisqualität des Entscheidungssystems betrachtet werden. Das festgeschriebene Wechseln des Vorsitzes wiederum erschwert möglicherweise eine kontinuierliche Führung der Stiftung und zwingt bei ungünstiger Personenkonstellation dazu, dass nicht die am besten geeignete Person die Stiftung führen kann. Die ebenfalls erwähnte „Volkswahl“ ist mit einem organisatorischen Zusatzaufwand verbunden.

Tabelle 6: Massnahmen zur Stärkung der formalen Parität

Massnahme	Geforderte Akteure	Wirkungsmechanismus	Wirkungsziel
5.1: Stichtscheid des Präsidenten vermeiden	Stiftungsrat	Pattsituationen mit Blockaderisiko oder die Notwendigkeit der qualifizierten Mehrheit erhöhen die Kompromissbereitschaft	Machtkonzentration vorbeugen
5.2: Vorsitzregelung anpassen	Stiftungsrat	Erhöhte Legitimation und geringerer Einfluss des Präsidenten	Machtkonzentration vorbeugen

8.3 Zusammenfassende Diskussion der Massnahmenvorschläge

Tabelle 7 fasst die im vorangehenden Abschnitt entwickelten und diskutierten Massnahmenvorschläge zur weiteren Stärkung der Parität in den Stiftungen der beruflichen Vorsorge zusammen.

Die Übersicht zeigt, dass bei diesen Massnahmen weitgehend auf Selbstregulierung und damit auf die Eigenverantwortung der Pensionskassen bzw. ihrer Stiftungsräte gesetzt wird. Nur eine Massnahme (4.1: Kündigungsschutz überprüfen) thematisiert eine Regulierung auf Gesetzebene, eine weitere (2.2: Rechenschaftsbericht) setzt in geringfügigem Mass auf zusätzliche Kontrollen. Nach Einschätzung mehrerer Interviewpartner herrscht bei den Vorsorgeeinrichtungen aufgrund der Vielzahl an in den letzten Jahren durchgeführten und laufenden Reformen (1. BVG-Revision, vgl. Bundesrat 2000; Strukturreform, vgl. Bundesrat 2007) eine tiefe Akzeptanz gegenüber neuen gesetzlichen Vorschriften. Solche drängen sich auch (mit der erwähnten Ausnahme) nicht auf. Zum einen funktioniert die Parität in vielen Stiftungen gut, zum anderen ist den bestehenden Problemen mit höheren oder zusätzlichen gesetzlichen Auflagen, deren Vollzug ausserdem einen grossen Kontrollaufwand erfordern würde, kaum beizukommen.

Eine weitere Stärkung der Parität in den Bereichen oder Stiftungen, in denen sie noch nicht befriedigend funktioniert, erfordert somit das Engagement entweder der einzelnen Stiftungsräte, des Stiftungsrats als Ganzes oder des Arbeitgebers. Der Schlüsselakteur ist dabei der Arbeitgeber, unabhängig davon, ob sein Unternehmen eine betriebseigene Pensionskasse unterhält, oder ob sein Unternehmen sich entschliesst, einer Sammelstiftung beizutreten. Er bestimmt über das Ausmass der von ihm bereitgestellten Ressourcen, wie die Entlastung und Entschädigung der Stiftungsräte oder Mitglieder von Personalvorsorgekommissionen. Damit legt er fest, welchen Stellenwert die berufliche Vorsorge und ihre paritätische Verwaltung in seinem Unternehmen geniesst und setzt den Rahmen, innerhalb dem die Stiftungsräte und Personalvorsorgekommissionen ihr Engagement für die berufliche Vorsorge entfalten können.

Die eigentliche Herausforderung für die Stärkung der Parität ist es somit, das Interesse der Arbeitgeber, aber auch der Arbeitnehmer jener Unternehmen zu wecken, in denen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter noch nicht auf Augenhöhe miteinander die Aufgaben der betrieblichen Vorsorge wahrnehmen. Dafür bestehen für beide Sozialpartner durchaus Anreize: Die berufliche Vorsorge ist ein zentraler Bestandteil der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik, mit dem sich ein Unternehmen auf dem Markt, und insbesondere auf dem Arbeitsmarkt, profilieren kann. Beim **Arbeitgeber** sollte diese Tatsache die Bereitschaft fördern, bis zu einem gewissen Grad auf seine strukturell bedingten Einflussvorteile zu verzichten und die sozialpartnerschaftlich organisierte betriebliche Vorsorge als Stärke des Gesamtunternehmens zu anerkennen. **Arbeitnehmer** haben genauso wie der Arbeitgeber ein Interesse an einem erfolgreichen Unternehmen und können bei Anstellungsgesprächen und Lohnverhandlungen das Bewusstsein des Arbeitgebers für die berufliche Vorsorge zu wecken versuchen, indem sie diese als wichtigen Lohnbestandteil thematisieren.

Tabelle 7: Massnahmenvorschläge und ihre Machbarkeit

Massnahme	Geforderte Akteure	Machbarkeit	Wirkungsziel
1. Rekrutierung von Stiftungsräten fördern			
1.1 Aktive Suche nach Stiftungsräten	Arbeitnehmervereiner, Arbeitgebervertreter	Erfordert Engagement der bisherigen Stiftungsräte / Arbeitnehmervereiner Gefahr der Manipulation (vgl. Massnahme 4.2)	Rekrutierung kompetenter Stiftungsräte
1.2: Kommunikation zwischen Stiftungsrat und Versicherten	v.a. Arbeitnehmervereiner	Erfordert hohes Engagement insbesondere der Arbeitnehmervereiner Erfordert diesbezüglich Goodwill des Arbeitgebers Arbeitgeber hat Interesse an guter Kommunikation	Rekrutierung kompetenter Stiftungsräte
1.3: Suppleanten einbinden	Arbeitgeber/ Stiftung (Finanzierungsfrage)	Erfordert hohes Engagement insb. der Arbeitnehmervereiner und der Suppleanten Erfordert Goodwill des Arbeitgebers	Rekrutierung kompetenter Stiftungsräte
2. Ausbildung der Stiftungsräte optimieren			
2.1: Qualitätsstandards / Lernziele	Pensionskassenverbände	Erfordert einen Effort der Pensionskassenverbände Für die Stiftungen selbst ein günstiges Hilfsmittel	Professionalisierung
2.2: Rechenschaftsbericht	Vorsorgeeinrichtungen, Kontrollstellen, Aufsicht	Ingesamt geringer Aufwand Massnahme ist nur ein erster Schritt; fördert nur die Transparenz, aber noch nicht die Mehrausbildung	Professionalisierung

Massnahme	Geforderte Akteure	Machbarkeit	Wirkungsziel
2.3: Führungsfähigkeiten schulen	Ausbildungsstätten, Vorsorgeeinrichtungen, Geschäftsstellen	Benötigt ein Umdenken und die Bereitschaft zu Umstellungsaufwand sowohl bei den Anbietern wie bei den Vorsorgeeinrichtungen, bedingt individuelle Ausbildungsplanung und aktive Information seitens der Geschäftsstellen	Professionalisierung
2.4: Kombination von interner und externer Ausbildung	Stiftungen	Einführung externer Kurse ist kostspielig Einführung interner Kurse ist eher günstig, aber organisatorisch aufwändiger	Professionalisierung

Tabelle 7 (Fortsetzung): Massnahmenvorschläge und ihre Machbarkeit

Massnahme	Geforderte Akteure	Machbarkeit	Wirkungsziel
3. Weitere Professionalisierungsmassnahmen			
3.1: Externe Stiftungsräte	Stiftungsräte	Kostspieliger als interne Externe sind mit Stiftung weniger vertraut Gefahr verhärteter Fronten bei Verbandsvertretern? Chancen erhöhter Unabhängigkeit und höheren Fachwissens	Professionalisierung; Geringere Abhängigkeit der Arbeitnehmervertreter
3.2: Drittmeinungen einholen	Stiftungsräte	Kostspielig, informelle Netzwerke als günstigere Alternative	Professionalisierung; Geringere Abhängigkeit der Arbeitnehmervertreter
3.3: Arbeitsteilung	Stiftungsräte	Steuerung der Kompetenzprofile schon bei der Wahl ist heikel Nach der Wahl erfordert sinnvolle Arbeitsteilung lediglich eine gute Absprache, führt zu keinen Kosten erhöht die Effizienz	Professionalisierung
3.4: Ausschüsse	Stiftungsräte	Erhöhter Zeitaufwand für Stiftungsrat, erhöhter Mittelaufwand für Unternehmen Risiko, dass Ausschüsse de facto dem Stiftungsrat die Entscheidungsmacht entziehen	Professionalisierung
3.5: Ressourcen bereitstellen	Stiftung / Arbeitgeber	Aufwand für den Arbeitgeber und die Stiftung	Professionalisierung

Massnahme	Geforderte Akteure	Machbarkeit	Wirkungsziel
4. Abhängigkeit der Arbeitnehmervertreter reduzieren			
4.1: Kündigungsschutz überprüfen	BSV , Bundesverwaltung, Gesetzgeber	Für die Stiftungen kein Aufwand, erleichtert möglicherweise auch Rekrutierung Politische Durchsetzbarkeit ungewiss Praktische Wirksamkeit ungewiss	Geringere Abhängigkeit der Arbeitnehmervertreter
4.2: Selbständige Wahlorganisation	Arbeitnehmervertreter Arbeitgeber	Vertrauen des Arbeitgebers in Arbeitnehmervertreter und Vertrauen der Arbeitnehmervertreter in Arbeitnehmer als Voraussetzungen	Geringere Abhängigkeit der Arbeitnehmervertreter
5. Formale Parität stärken			
5.1: Stichtentscheid des Präsidenten vermeiden	Stiftungsrat	Erfordert formelle Reglementsanpassung Inkaufnahme des Risikos von langsameren Verfahren	Machtkonzentration vorbeugen
5.2: Vorsitzregelung anpassen	Stiftungsrat	Erfordert formelle Reglementsanpassung Inkaufnahme des Risikos, dass Kontinuität bei Führung der Stiftung abnimmt und Auswahl eingeschränkt wird	Machtkonzentration vorbeugen

9 Literatur

- Ackermann, Walter und Lang, Daniel (2008). „Pensionskassen im Spannungsfeld der Interessengruppen – eine einordnende Übersicht für Stiftungsratsmitglieder“ in Brandenberger, Benjamin und Hilb, Martin (Hrsg.). *Pensionskassen-Governance: Handbuch zur Führung von Pensionskassen*. Zürich: Neue Zürcher Zeitung; 15-34.
- BFS (2006). Pensionskassenstatistik 2004. Die berufliche Vorsorge in der Schweiz. Neuchâtel: BFS.
- Brandenberger, Benjamin (2008). „Fazit: Besondere Herausforderungen für die Governance betrieblicher Vorsorgeeinrichtungen“, in Brandenberger, Benjamin und Hilb, Martin (Hrsg.). *Pensionskassen-Governance: Handbuch zur Führung von Pensionskassen*. Zürich: Neue Zürcher Zeitung; 69-90.
- Brühwiler, Jürg (1989). Die betriebliche Personalvorsorge in der Schweiz: eine arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Studie zum Rechtszustand nach Inkrafttreten des BVG unter besonderer Berücksichtigung des Verhältnisses zwischen Personalvorsorge und Arbeitsvertrag. Bern: Stämpfli.
- BSV (1999). Mitteilungen über die berufliche Vorsorge Nr. 48. Bern.
- BSV (2004). Mitteilungen über die berufliche Vorsorge Nr. 77. Bern.
- Bundesrat (1976). Botschaft zum Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen und Invalidenvorsorge vom 19. Dezember 1975. BBI 1976 I: 149-341.
- Bundesrat (2000). Botschaft zur Revision des Bundesgesetzes über die berufliche Alters-, Hinterlassenen und Invalidenvorsorge (BVG) (1. BVG-Revision) vom 1. März 2000. BBI 2000. 2637-2712.
- Bundesrat (2007). Botschaft zur Änderung des Bundesgesetzes über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge (Strukturreform) vom 15. Juni 2007. BBI 2007 5669-5726.
- Diekmann, Andreas (1995). Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Geser, Hans et al. (2003). Schweizer Lokalparteien im Wandel. Erste Ergebnisse einer Befragung der Präsidentinnen und Präsidenten der Schweizer Lokalparteien 2002/2003. Zürich: Soziologisches Institut der Universität Zürich.
- Helbling, Carl (2006). Personalvorsorge und BVG. Gesamtdarstellung der rechtlichen, betriebswirtschaftlichen, organisatorischen und technischen Grundlagen der beruflichen Vorsorge in der Schweiz. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Jann, Werner und Wegrich, Kai (2003). „Phasenmodelle und Politikprozesse: Der Policy Cycle“, in Schubert, Klaus und Bandelow, Nils (Hrsg.). *Lehrbuch der Politikfeldanalyse*. München/Wien: Oldenbourg; 71-104.
- Knoepfel, Peter, und Bussmann, Werner (1997). „Die öffentliche Politik als Evaluationsobjekt“, in Bussmann, Werner; Klöti, Ulrich und Knoepfel, Peter (Hrsg.). *Einführung in die Politikevaluation*. Basel/Frankfurt a.M.: Helbing & Lichtenhahn; 58-77.

- Knoepfel, Peter; Larrue, Corinne und Varone, Frédéric. (2006). *Analyse et pilotage des politiques publiques. 2^{ème} édition*. Zürich/Chur: Rüegger.
- Lang, Bruno (2008). „Durchführung der beruflichen Vorsorge im Rahmen von Sozialpartnerschaft und Eigenverantwortlichkeit“, in Brandenberger, Benjamin und Hilb, Martin (Hrsg.). *Pensionskassen-Governance: Handbuch zur Führung von Pensionskassen*. Zürich: Neue Zürcher Zeitung; 35-45.
- Molo, Romolo (2000). *Aspects des fondations collectives et communes dans la prévoyance professionnelle suisse*. Zürich: Schulthess.
- Moser, Heinrich (1987). Paritätische Verwaltung von Pensionskassen: Entstehung, Problematik, Perspektive. Dissertation an der Universität Basel: Basel.
- Riemer, Hans-Michael (1985). „Paritätische Verwaltung privat- und öffentlich-rechtlicher Personalvorsorgeeinrichtungen gemäss BVG“, in *Schweizerische Zeitschrift für Sozialversicherungsrecht* 1985; 16ff.
- Schaffner, Urs (2007). Good Governance von Pensionskassen: ein Leitfaden für verantwortungsbewusste Stiftungsräte. Zürich: Orell Füssli.
- Schneider, Jacques-André (1994). Les régimes complémentaires de retraite en Europe : libre circulation et participation. Étude de droit suisse et comparé. Basel und Frankfurt a.M.: Helbing & Lichtenhahn.
- Schnieper, Peppi und Lang, Niklas (2006). *Professionelles Management von Stiftungen*. Dissertation der Universität St. Gallen. Bamberg: Difo.
- Schönholzer Diot, Beatrix (2003). „Das Parlament verabschiedet die 1. BVG-Revision“, in *Soziale Sicherheit* 6/2003: 342-344
- Stauffer, Hans-Ulrich (2005). *Berufliche Vorsorge*. Zürich/Basel/Genf: Schulthess.
- SGK–N (2002). 1. BVG-Revision. Bericht der Kommission für soziale Sicherheit und Gesundheit (SGK-N) über den Vorsorgeschutz für Teilzeitbeschäftigte und Personen mit kleinen Einkommen, über die Anpassung des Umwandlungssatzes und über die paritätische Verwaltung der Vorsorgeeinrichtungen. Bern.
- Swisscanto (2007). *Schweizer Pensionskassen 2007*. Zürich: Swisscanto Asset- Management AG.
- Vetter-Schreiber, Isabelle (2005). *Berufliche Vorsorge. Kommentar*. Zürich: Orell Füssli.
- Vetter-Schreiber, Isabelle (2006). „Umsetzung von Art. 51 BVG in den Sammelstiftungen der Lebensversicherer“, in *Schweizerische Zeitschrift für Sozialversicherung und berufliche Vorsorge* 50; 337-349.

Anhang 1: Art. 51 alt und neu

~~Gestrichene Formulierungen~~

Neu eingefügte Formulierungen

Alt, in Kraft bis 31.12.2004	Aktuell, in Kraft seit 1.4.2004
<p>Art. 51 BVG Paritätische Verwaltung</p> <p>¹ Arbeitnehmer und Arbeitgeber haben das Recht, in die Organe der Vorsorgeeinrichtung, die über den Erlass der reglementarischen Bestimmungen, die Finanzierung und die Vermögensverwaltung entscheiden, die gleiche Zahl von Vertretern zu entsenden.</p> <p>² Die Vorsorgeeinrichtung hat die ordnungsgemäße Durchführung der paritätischen Verwaltung zu gewährleisten. Es sind namentlich zu regeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. die Wahl der Vertreter der Versicherten; b. eine angemessene Vertretung der verschiedenen Arbeitnehmerkategorien; c. die paritätische Vermögensverwaltung; d. das Verfahren bei Stimmengleichheit. <p>³ Die Versicherten wählen ihre Vertreter unmittelbar oder durch Delegierte. Ist dies wegen der Struktur der Vorsorgeeinrichtung nicht möglich, kann die Aufsichtsbehörde andere Formen der Vertretung zulassen.</p> <p>⁴ Ist das Verfahren bei Stimmengleichheit noch nicht geregelt, so entscheidet ein im gegenseitigen Einvernehmen bestimmter neutraler Schiedsrichter. Kommt keine Einigung über den Schiedsrichter zustande, so wird dieser von der Aufsichtsbehörde bezeichnet.</p>	<p>Art. 51 BVG Paritätische Verwaltung</p> <p>¹ Arbeitnehmer und Arbeitgeber haben das Recht, in das oberste Organ der Vorsorgeeinrichtung die gleiche Zahl von Vertretern zu entsenden.</p> <p>² Die Vorsorgeeinrichtung hat die ordnungsgemäße Durchführung der paritätischen Verwaltung zu gewährleisten. Es sind namentlich zu regeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. die Wahl der Vertreter der Versicherten; b. eine angemessene Vertretung der verschiedenen Arbeitnehmerkategorien; c. die paritätische Vermögensverwaltung; d. das Verfahren bei Stimmengleichheit. <p>³ Die Versicherten wählen ihre Vertreter unmittelbar oder durch Delegierte. Ist dies wegen der Struktur der Vorsorgeeinrichtung, namentlich bei Sammelstiftungen, nicht möglich, so kann die Aufsichtsbehörde andere Formen der Vertretung zulassen. Den Vorsitz des paritätischen Organs führt abwechselungsweise ein Arbeitnehmer- und ein Arbeitgebervertreter. Das paritätische Organ kann jedoch die Zuordnung des Vorsitzes anders regeln.</p> <p>⁴ Ist das Verfahren bei Stimmengleichheit noch nicht geregelt, so entscheidet ein im gegenseitigen Einvernehmen bestimmter neutraler Schiedsrichter. Kommt keine Einigung über den Schiedsrichter zustande, so wird dieser von der Aufsichtsbehörde bezeichnet.</p> <p>⁵ Erlässt nach Artikel 50 Absatz 2</p>

⁵ Erlässt nach Artikel 50 Absatz 2 der Bund, der Kanton oder die Gemeinde die Bestimmungen der Vorsorgeeinrichtung, so ist das paritätisch besetzte Organ vorher anzuhören.

der Bund, der Kanton oder die Gemeinde die Bestimmungen der Vorsorgeeinrichtung, so ist das paritätisch besetzte Organ vorher anzuhören.

⁶ Die Vorsorgeeinrichtung hat die Erst- und Weiterbildung der Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter im obersten paritätischen Organ auf eine Weise zu gewährleisten, dass diese ihre Führungsaufgaben wahrnehmen können.

⁷ Die Vorsorgeeinrichtung kann vom Mitglied des obersten paritätischen Organs angehalten werden, eine angemessene Entschädigung für die Teilnahme an Sitzungen und Schulungskursen auszurichten.

Anhang 2: Stichprobenziehung und Rücklauf bei der schriftlichen Befragung

Grundgesamtheit für die Auswahl der Stiftungsräte

Die Stichprobenziehung stütze sich auf eine vom BSV zur Verfügung gestellte und auf der Pensionskassenstatistik 2006²³ des BFS basierende anonymisierte Datenbank. In die Grundgesamtheit der zu konsultierenden Vorsorgeeinrichtungen wurden alle privaten Pensionskassen in der Rechtsform der Stiftung mit mindestens 100 Versicherten aufgenommen. Damit verblieben in der Grundgesamtheit insgesamt 1345 private Stiftungen.

Als für die Stiftungsauswahl massgebliche Kategorien wurden primär die Anzahl der Versicherten sowie der Typ der Vorsorgeeinrichtung festgelegt. Die Grundgesamtheit gliedert sich nach diesen Kriterien gemäss Tabelle A.

Tabelle A: Grundgesamtheit der privaten Vorsorgestiftungen (ohne Stiftungen mit weniger als 100 Versicherten Personen)

Anzahl Versicherte	100-999	1000-9999	10000+	Total
Einzeleinrichtungen	422	28	0	450
Gemeinschaftseinrichtungen	44	51	10	105
anderer Zusammenschluss	577	123	9	709
Sammelstiftungen	29	32	20	81
Total	1072	234	39	1345

Bei Einzeleinrichtungen ist jeweils per Definition nur ein Arbeitgeber angeschlossen. Bei Gemeinschaftseinrichtungen beträgt die durchschnittliche Anzahl der angeschlossenen Arbeitgeber 924, wobei zwei Einrichtungen mit mehr als 10'000 angeschlossenen Arbeitgebern diesen Mittelwert stark nach oben verschieben. Bei Sammelstiftungen sind im Mittel 2000 Arbeitgeber angeschlossen. Hier prägen insbesondere 4 Sammelstiftungen mit mehr als 10'000 angeschlossenen Arbeitgebern den Mittelwert. Der Medianwert beträgt bei den Gemeinschaftstiftungen 180, bei den Sammelstiftungen 140. Bei den anderen Zusammenschlüssen sind im Mittel 7 Arbeitgeber angeschlossen.

Stichprobe von Stiftungen für die Kontaktierung von Stiftungsräten

Basierend auf dieser Verteilung der Grundgesamtheit wurde die Anzahl Stiftungen bestimmt, welche in die Stichprobe für die Befragung der Stiftungsräte aufgenommen werden sollten. Aufgrund der – durch die Sondierungsgespräche bestätigten – besonderen Relevanz für die Fragestellungen des Forschungsprojekts zur paritätischen Verwaltung wurde dabei von einer proportionalen Verteilung nach Typ und Grösse im Verhältnis zur Grundgesamtheit abgesehen. Zum einen wurden sämtliche Gemeinschaftseinrichtungen und Sammelstiftungen, zum anderen sämtliche Stiftungen mit mindestens 10'000 Versicherten angeschrieben. Ansonsten erfolgte die Auswahl der Stiftungen anhand eines anonymisierten Verbindungscode und innerhalb der einzelnen Kategorien nach dem Zufalls-

²³ Dabei handelt es sich um die zum Zeitpunkt der Stichprobenziehung aktuellste verfügbare Datenbasis.

prinzip, wobei die Auswahl der Einzelstiftungen und der anderen Zusammenschlüsse überdies nach der Branche und der Art der Risikodeckung geschichtet wurde. Tabelle B gibt Aufschluss über die gezogene Anzahl Stiftungen pro Typ. Die Werte in Klammern veranschaulichen, wie viele Prozent jeder Gruppe in der Grundgesamtheit in der Stichprobe berücksichtigt wurden. Insgesamt umfasst die Stichprobe 416 Stiftungen mit mindestens 100 Versicherten, d.h. 31% der Grundgesamtheit.

Tabelle B: Kontaktierte Stiftungen

Anzahl Versicherte	100-999	1000-9999	10000+	Total
Einzeleinrichtungen	96 (22.7%)	16 (57.1%)	0 (0%)	112 (24.9%)
Gemeinschaftseinrichtungen	44 (100.0%)	51 (100.0%)	10 (100.0%)	105 (100.0%)
anderer Zusammenschluss	60 (10.4%)	49 (39.8%)	9(100.0%)	118 (16.6%)
Sammelstiftungen	29 (100.0%)	32 (100.0%)	20(100.0%)	81 (100.0%)
Total	229 (21.4%)	148 (63.2%)	39 (100.0%)	416 (30.9%)

Lesehilfe: Für jede Zelle wurde der Prozentsatz der kontaktierten Stiftungen an der Anzahl Stiftungen in der Grundgesamtheit (gemäss Tabelle 1) ermittelt. Prozentwerte, die über dem Total von 30.9% liegen, verweisen auf eine überdurchschnittliche Repräsentation der Gruppe in dieser Stichprobe, Werte unter dem Total auf eine unterdurchschnittliche Repräsentation.

Identifikation und Kontaktierung der Stiftungsräte

Zur Identifikation und Kontaktierung der zu befragenden Stiftungsräte wurde ein Vorgehen in zwei Schritten gewählt. In einem ersten Schritt wurden die Geschäftsstellen der 416 ausgewählten Stiftungen kontaktiert und um Kontaktadressen ihrer Stiftungsräte gebeten. Bei ausbleibender Antwort wurden die Stiftungen ein zweites Mal angeschrieben. Die Kontaktdatenanfrage wurde gemeinsam mit der Bürogemeinschaft Econcept/ECOFIN ab dem 5.November 2007 durchgeführt. Die Geschäftsstellen hatten die Möglichkeit, die Angaben per Post, per E-Mail oder über ein passwortgeschütztes Online-Formular zu melden. Insgesamt brachte die Kontaktdatenanfrage bei 143 Stiftungen verwendbare Ergebnisse, das heisst die Adressangabe von mindestens einem Stiftungsrat. Damit liegt der Rücklauf hier bei 34%.

Im zweiten Schritt wurden die Stiftungsräte per E-Mail oder postalisch um das Ausfüllen der Fragebogen gebeten. Die Fragebogen (in Deutsch oder Französisch) konnten manuell oder über einen individuellen passwortgeschützten Onlinezugang ausgefüllt werden. Aufgrund der Rückantworten der Stiftungen zur Kontaktdatenanfrage konnten 590 Stiftungsräte direkt postalisch oder via E-Mail um das Ausfüllen des Fragebogens gebeten werden. Stiftungsräte, die nicht reagierten, wurden ein zweites Mal zur Teilnahme eingeladen.

57 Sammelstiftungen, die auch auf die zweite Anfrage mit der Bitte um Kontaktdaten nicht reagiert hatten, wurde eine dritte Anfrage zugesandt, mit der Bitte, die jeweils beigelegten direkten Anfragen an die Stiftungsräte weiterzuleiten. Rechnet man mit einer mittleren Stiftungsratsgrösse von 8 Mitgliedern bei Sammelstiftungen, so konnten dadurch potenziell weitere rund 450 Stiftungsräte zum Ausfüllen des Fragebogens eingeladen werden (falls die Stiftungen die Anfrage weiterleiteten).

Die Umfrage bei den Stiftungsräten wurde im Zeitraum vom 20. Januar bis am 26. März 2008 durchgeführt.

Rücklauf der Fragebogen

Tabelle C gibt einen Überblick über die zurückerhaltenen Fragebogen. Insgesamt sind 340 ausgefüllte Fragebogen retourniert worden. Davon stammen 188 von Arbeitnehmervertretern, 139 von Arbeitgebervertretern. 13 Fragebogen konnten nicht zugeordnet werden. In praktisch allen Kategorien von Pensionskassen ist die Zahl der Arbeitnehmervertreter etwas grösser als jene der Arbeitgebervertreter. Aufgrund der nicht genau bestimmaren Zahl der tatsächlich kontaktierten Stiftungsräte kann keine genaue Rücklaufquote berechnet werden.

Tabelle C: Anzahl zurückerhaltene Fragebogen

Anzahl Versicherte	100-999	1000-9999	10000+	Total
Einzeleinrichtungen	61	20		81
Gemeinschaftseinrichtungen	27	51	14	92
anderer Zusammenschluss	33	29	19	81
Sammelstiftungen	10	28	48	86
Total	131	128	81	340

Tabelle D informiert darüber, aus wie vielen Institutionen die ausgefüllten Fragebogen stammen. Insgesamt füllten Stiftungsräte aus 108 Vorsorgeeinrichtungen die Fragebogen aus. Aus 67 Stiftungen wurde mindestens ein Fragebogen sowohl der Arbeitgeber- als auch der Arbeitnehmervertreter zurückgesandt. Insgesamt wurden aus gut einem Viertel der kontaktierten Stiftungen (26.0%) ausgefüllte Fragebogen retourniert. Erfreulich aus Sicht des Erkenntnisinteresses der Studie ist, dass der Rücklauf in den grossen Institutionen sowie in den Sammeleinrichtungen über diesem Durchschnitt liegt.

Tabelle D: Rücklauf nach Institutionen

Anzahl Versicherte	100-999	1000-9999	10000+	Total
Einzeleinrichtungen	21 (21.9%)	5 (31.3%)		26 (23.2%)
Gemeinschaftseinrichtungen	11 (25.0%)	10 (19.6%)	4 (40.0%)	25 (23.8%)
anderer Zusammenschluss	14 (23.3%)	10 (20.4%)	5 (55.6%)	29 (24.6%)
Sammelstiftungen	5 (17.2%)	9 (28.1%)	14 (70.0%)	28 (34.6%)
Total	51 (22.3%)	34 (23.0%)	23 (59.0%)	108 (26.0%)

Lesehilfe: Für jede Zelle wurde der Prozentsatz der Stiftungen mit mindestens einem ausgefüllten Fragebogen an der Anzahl kontaktierter Stiftungen (gemäss Tabelle 2) ermittelt. Prozentwerte, die über dem Total von 26.0% liegen, verweisen auf eine überdurchschnittliche Rücklaufquote, Werte unter dem Total auf eine unterdurchschnittliche Repräsentation.

Repräsentativität der Stichprobe für die Gesamtheit der Institutionen?

Tabelle E setzt die Anzahl der Stiftungen, aus denen Fragebogen retourniert wurden, in Beziehung zur Grundgesamtheit der Institutionen. Aus zwei Gründen kann nicht von einer repräsentativen Stichprobe gesprochen werden. Erstens wurde diese bewusst nicht angestrebt, sondern die Erhebung zielte auf eine Überrepräsentation grosser Stiftungen und Sammelstiftungen gezielt. Wie Tabelle E zeigt, wurde dieses Ziel erreicht. Während insgesamt 8% der Stiftungen in der Stichprobe vertreten sind, schwankt dieser Anteil je nach gebildeter Gruppe von 2.4% bis 70%. Zweitens ist, wie oben gesehen, der Rücklauf in einzelnen Kategorien so tief, dass kaum statistisch valide Verallgemeinerungen auf die gesamte jeweilige Kategorie zulässig sind.

Tabelle E: Vergleich der realisierten Stichprobe mit der Grundgesamtheit

Anzahl Versicherte	100-999	1000-9999	10000+	Total
Einzeleinrichtungen	5.0%	17.9%		5.8%
Gemeinschaftseinrichtungen	25.0%	19.6%	40.0%	23.8%
anderer Zusammenschluss	2.4%	8.1%	55.6%	4.1%
Sammelstiftungen	17.2%	28.1%	70.0%	34.6%
Total	4.8%	14.5%	59.0%	8.0%

Lesehilfe: Für jede Zelle wurde der Prozentsatz der Stiftungen mit mindestens einem ausgefüllten Fragebogen an der Anzahl Stiftungen in der Grundgesamtheit ermittelt. Prozentwerte, die über dem Total von 8.0% liegen, verweisen auf eine überdurchschnittliche Rücklaufquote, Werte unter dem Total auf eine unterdurchschnittliche Repräsentation.

Anhang 3: Liste der befragten InterviewpartnerInnen

Sondierungsgespräche

Hans-Peter Konrad, Direktor Schweizerischer Pensionskassenverband ASIP; Mitglied Eidgenössische Kommission für die berufliche Vorsorge, Zürich; 5. Oktober 2007

Richard A. Müller, Titularprofessor für Obligationen-, Arbeits- und Sozialversicherungsrecht; Leiter des Ressorts Sozialpolitik und Sozialversicherungen beim Schweizerischen Arbeitgeberverband, Zürich; 18. Oktober 2007

Colette Nova, geschäftsleitende Sekretärin, Schweizerischer Gewerkschaftsbund,; Mitglied Eidgenössische Kommission für die berufliche Vorsorge, Bern; 10. Oktober 2007

Isabelle Vetter-Schreiber, Anwältin, Expertin in Rechtsfragen der beruflichen Vorsorge, Zürich; 4. Oktober 2007

Urs Walker, Aufsichtsbeauftragter, Bundesamt für Sozialversicherungen, Bern; 2. Oktober 2007

Vertiefungsgespräche

Barbara Bienek, Arbeitgebervertreterin und Stiftungsratspräsidentin Winterthur-Columna Stiftung für die berufliche Vorsorge, Bienek Vorsorgeberatung GmbH, Schwyz; 24. Juni 2008

Benjamin Brandenberger, Verwaltungsratspräsident der Complementa Investment Controlling AG, St. Gallen; 10. Juni 2008

Stefan Gerber, Präsident der Kammer der Pensionskassenexperten, ABCON AG, Bern; 11. Juni 2008

Bernhard Keller, Arbeitgebervertreter und Präsident APK Allgemeine Pensionskasse SAir Group, Verwaltungsratspräsident Pension Fund Services, Zürich; 20. Juni 2008

Bernhard Kramer, Direktor der Ostschweizer BVG- und Stiftungsaufsicht, St. Gallen; 9. Juni 2008

Doris Krummenacher, Pensionskassenexpertin, und Antja Maria Lorch, Kommunikationsberatung, AND Consulting/AND Communication, Zug; 25. Juni 2008

Anton Laube, Arbeitnehmervertreter der BVG-Sammelstiftung der Rentenanstalt (Swiss Life), Suhner AG, Brugg; 10. Juni 2008

Brigitte Martig, Arbeitnehmervertreterin PK Novartis, Basel; 18. Juni 2008

Christoph Meier, Arbeitnehmervertreter der Sammelstiftungen Transparenta und Trikolon, Basel; 12. Juni 2008

Erich Peter, Leiter Amt für berufliche Vorsorge und Stiftungen, Zürich; 24. Juni 2008

Peter Reinhart, Arbeitgebervertreter und Stiftungsratspräsident der Grano Sammelstiftung, Solothurn; 11. Juni 2008

Christina Ruggli, Leiterin Aufsichtsbehörde BVG und Stiftungsaufsicht Basel-Stadt, Basel; 13. Juni 2008

Jacques-André Schneider, Universitätsdozent, Pensionskassenexperte, Etude Lachat, Harari & ass., Genf; 23.Juni 2008

Olivier Vaccaro, Pensionskassenexperte, Hewitt Associates SA, Neuchâtel; 17. Juni 2008

Anhang 4: Fragebogen der schriftlichen Befragung

Umfrage bei Stiftungsrätinnen und Stiftungsräten zur paritätischen Verwaltung in der beruflichen Vorsorge

Der vorliegende Fragebogen richtet sich an die gleiche Anzahl **Arbeitnehmer-** und **Arbeitgebervertreter** in zufällig ausgewählten privaten Stiftungen der beruflichen Vorsorge. Die nachfolgenden Fragen betreffen die paritätische Verwaltung Ihrer Stiftung. Dabei interessieren uns vorab Ihre Erfahrungen und Einschätzungen zur Praxis des Stiftungsrats. Sie können somit die Fragen beantworten, ohne dass Sie Unterlagen der Stiftung beiziehen müssen, in deren Stiftungsrat sie Einsitz haben.

Die meisten Fragen beziehen sich auf die gegenwärtige Praxis Ihrer Stiftung. Vereinzelt geht es jedoch um die gesetzlichen Änderungen der paritätischen Verwaltung, die 2005 in Kraft getreten sind. Als Hintergrundinformation haben wir Ihnen eine Gegenüberstellung des alten und neuen Art. 51 BVG beigelegt.

Einige Fragen dieses Fragebogens beziehen sich speziell auf die Rolle der Gründerin Ihrer Stiftung. Wir verstehen unter der Gründerin jenes Unternehmen, das die Stiftung ins Leben gerufen hat oder dessen Rechtsnachfolgerin. Es handelt sich dabei typischerweise um Banken, Versicherungen, Treuhandgesellschaften und ähnliche.

Herzlichen Dank, dass Sie an der Befragung teilnehmen.

Bitte beantworten Sie die Fragen bis spätestens am 3. Februar 2008 und retournieren Sie den Fragebogen an folgende Adresse:

Büro Vatter, Politikforschung & -beratung

Gerberngasse 27

3011 Bern

Bei Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung:

Tel. 031 312 65 75

E-Mail: info@buerovatter.ch

A. Zur Zusammensetzung und Organisation des Stiftungsrates

1.	Wie viele stimmberechtigte Mitglieder zählt der Stiftungsrat Ihrer Pensionskasse? Bitte geben Sie die entsprechende Anzahl an.		
 Mitglieder	<input type="checkbox"/>	Ist mir nicht bekannt.

2.	Wie viele stimmberechtigte Mitglieder des Stiftungsrats sind Arbeitnehmervertreter ? Bitte geben Sie die entsprechende Anzahl an.		
 Arbeitnehmervertreter	<input type="checkbox"/>	Ist mir nicht bekannt.

3.	Wie viele stimmberechtigte Mitglieder des Stiftungsrats sind Arbeitgebervertreter ? Bitte geben Sie die entsprechende Anzahl an.		
 Arbeitgebervertreter	<input type="checkbox"/>	Ist mir nicht bekannt.

4.	Wie viele Arbeitnehmervertreter im Stiftungsrat sind nicht Angestellte einer angeschlossenen Firma, sondern Externe, wie z.B. Gewerkschaftsvertreter? Bitte geben Sie die entsprechende Anzahl an.		
 Arbeitnehmervertreter	<input type="checkbox"/>	Ist mir nicht bekannt.

5.	Wie viele Arbeitgebervertreter im Stiftungsrat gehören nicht zu einer Ihrer Stiftung angeschlossenen Firma, sondern sind Externe, wie z.B. Vertreter eines Arbeitgeberverbands? Bitte geben Sie die entsprechende Anzahl an.		
 Arbeitgebervertreter	<input type="checkbox"/>	Ist mir nicht bekannt.

6.	In welcher Funktion sind Sie im Stiftungsrat aktiv?		
	<input type="checkbox"/> Arbeitnehmervertreter	<input type="checkbox"/> Arbeitgebervertreter	<input type="checkbox"/> Andere Funktion

7.	Wie viele Vertreter der Gründerin (z.B. eine Bank oder Versicherung) Ihrer Sammelstiftung nehmen im Stiftungsrat Einsitz? Bitte geben Sie die entsprechende Anzahl an, unabhängig davon, ob diese Vertreter im Stiftungsrat Stimmrecht haben oder nicht.		
 Vertreter der Gründerin	<input type="checkbox"/>	Ist mir nicht bekannt.

8.	Hatten die Vertreter der Gründerin Ihrer Stiftung vor der 1. BVG-Revision (d.h. bis 2004), Stimmrecht im Stiftungsrat?		
	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ist mir nicht bekannt.

9.	Haben die Vertreter der Gründerin Ihrer Stiftung heute Stimmrecht im Stiftungsrat? Markie-		
----	--	--	--

ren Sie bitte die zutreffende Antwort.	
<input type="checkbox"/>	Ja, eine Änderung ist im Moment nicht in Diskussion.
<input type="checkbox"/>	Ja, aber es ist eine Änderung in Diskussion
<input type="checkbox"/>	Nein.
<input type="checkbox"/>	Ist mir nicht bekannt.

10.	Wie oft trifft sich der Stiftungsrat pro Jahr zu ordentlichen Sitzungen? Bitte geben Sie die entsprechende Anzahl an.		
 ordentliche Sitzungen	<input type="checkbox"/>	Ist mir nicht bekannt.

11.	Haben die Arbeitnehmer - und die Arbeitgebervertreter abwechslungsweise das Präsidium der Stiftung inne?		
	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ist mir nicht bekannt.

12.	Welche Vorteile, welche Nachteile hat es, wenn der Vorsitz zwischen den Vertretern der Arbeitnehmer und Arbeitgeber alterniert? Markieren Sie bitte bei den folgenden Aussagen, ob sie aus Ihrer Sicht zutreffen.					
		trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	weiss nicht
	Der Wechsel des Vorsitzes ist für eine echte Parität wichtig.	<input type="checkbox"/>				
	Der Wechsel des Vorsitzes schadet der Kontinuität bei der Führung der Stiftung.	<input type="checkbox"/>				
	Der Wechsel des Vorsitzes verhindert eine zu mächtige Position einzelner Personen.	<input type="checkbox"/>				
	Die Wahl des bestmöglichen Kandidaten für den Vorsitz sollte nicht durch eine solche Regelung eingeschränkt werden.	<input type="checkbox"/>				
	Der Wechsel des Vorsitzes verhindert, dass die eine Seite die andere dominiert.	<input type="checkbox"/>				

13.	Wie verfährt der Stiftungsrat, wenn bei einem Entscheid Stimmenengleichheit der Befürworter und Gegner besteht? Markieren Sie bitte die zutreffende Antwort.	
	<input type="checkbox"/>	Der Vorsitz besitzt den Stichentscheid.
	<input type="checkbox"/>	Die Vorlage gilt als abgelehnt.
	<input type="checkbox"/>	Es entscheidet eine externe Schiedsinstanz.
	<input type="checkbox"/>	Die Gründerin Ihrer Sammelstiftung (z.B. Bank oder Versicherung) besitzt den Stichentscheid.
	<input type="checkbox"/>	Anderes Verfahren:
	<input type="checkbox"/>	Ist mir nicht bekannt.

14.	Gibt es innerhalb des Stiftungsrates Ausschüsse, welche für Teilbereiche der Stiftungsratsarbeit zuständig sind? Bitte markieren Sie die bestehenden Ausschüsse und geben Sie wenn möglich an, ob sie paritätisch zusammengesetzt sind oder nicht.			
		paritätisch	nicht paritätisch	weiss nicht
<input type="checkbox"/>	Allgemeiner Führungsausschuss (Leitung der Stiftung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Vermögensverwaltungs- oder Anlageausschuss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Aufsichts- oder Kontrollausschuss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Ausschuss für strittige Versicherungsfälle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Andere Ausschüsse:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Nein, es gibt keine Ausschüsse			
<input type="checkbox"/>	Ist mir nicht bekannt.			

B. Zur Bestellung des Stiftungsrates

1.	Wenn Sie Arbeitnehmer in Ihrer Stiftung vertreten: Welche Rolle spielen in Ihrer Stiftung verschiedene Personenkreise bei der Suche nach und der Bestimmung von Arbeitnehmervertretern für den Stiftungsrat? Kreuzen Sie bitte für jeden angegebenen Personenkreis an, wie bedeutend seine Rolle nach Ihrer Einschätzung ist:					
		unbe- deutend	eher unbe- deutend	eher be- deutend	be- deutend	weiss nicht
	Die Firma oder Firmen, welche der Stiftung angeschlossen sind	<input type="checkbox"/>				
	Der bisherige Stiftungsrat	<input type="checkbox"/>				
	Der amtierende Präsident / die amtierende Präsidentin	<input type="checkbox"/>				
	Die Vorsorgekommissionen der ange- schlossenen Firma oder Firmen	<input type="checkbox"/>				
	Die Arbeitnehmer der angeschlossenen Firma oder Firmen	<input type="checkbox"/>				
	Verbände von Arbeitnehmern	<input type="checkbox"/>				
	Die Rentner	<input type="checkbox"/>				
	Die Gründerin der Stiftung	<input type="checkbox"/>				
	Andere Personenkreise:	<input type="checkbox"/>				

2.	Wenn Sie Arbeitgeber in Ihrer Stiftung vertreten: Welche Rolle spielen in Ihrer Stiftung verschiedene Personenkreise bei der Suche nach und der Bestimmung von Arbeitgebervertretern für den Stiftungsrat? Kreuzen Sie bitte für jeden angegebenen Personenkreis an, wie bedeutend seine Rolle nach Ihrer Einschätzung ist:					
		unbe- deutend	eher unbe- deutend	eher be- deutend	be- deutend	weiss nicht
	Die Firma oder Firmen, welche der Stiftung angeschlossen sind	<input type="checkbox"/>				
	Der bisherige Stiftungsrat	<input type="checkbox"/>				
	Der amtierende Präsident / die amtierende Präsidentin	<input type="checkbox"/>				
	Die Vorsorgekommissionen der ange- schlossenen Firma oder Firmen	<input type="checkbox"/>				
	Verbände von Arbeitgebern	<input type="checkbox"/>				
	Die Rentner	<input type="checkbox"/>				
	Die Gründerin der Stiftung	<input type="checkbox"/>				
	Andere Personenkreise:	<input type="checkbox"/>				

3.	Wenn Sie die Arbeitnehmer in Ihrer Stiftung vertreten: Welche Personenkreise sind die Wahl- gremien für die Arbeitnehmervertreter im Stiftungsrat?	
	<input type="checkbox"/> Alle Arbeitnehmer der Firma oder der Firmen, welche der Stiftung angeschlossen sind. <input type="checkbox"/> Eine Delegiertenversammlung der Arbeitnehmer. <input type="checkbox"/> Allein die Arbeitnehmervertreter der Vorsorgekommissionen <input type="checkbox"/> Die Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter der Vorsorgekommissionen <input type="checkbox"/> Verbände von Arbeitnehmern <input type="checkbox"/> Der bisherige Stiftungsrat <input type="checkbox"/> Die Rentner <input type="checkbox"/> Andere Personenkreise: <input type="checkbox"/> Ist mir nicht bekannt.	

8.	Kann in Ihrem Stiftungsrat eine Person Arbeitnehmervertreter werden, wenn sie an wichtigen Entscheidungen einer angeschlossenen Firma beteiligt ist (z.B. als Finanzchef)?		
	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein	<input type="checkbox"/> Ist mir nicht bekannt.

9.	Wie beurteilen Sie den Verlauf der letzten Stiftungsratswahlen? Markieren Sie bitte, inwiefern die folgenden Aussagen zutreffen.					
		trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	weiss nicht
	Die Wahl verlief fair und transparent.	<input type="checkbox"/>				
	Der bisherige Stiftungsrat hatte zu viel Einfluss auf den Verlauf der Wahlen.	<input type="checkbox"/>				
	Mögliche Kandidatenkreise wurden über die bevorstehende Wahl genügend informiert.	<input type="checkbox"/>				
	Die Wahlberechtigten wurden über die bevorstehende Wahl und die Kandidierenden genügend informiert.	<input type="checkbox"/>				
	Die Gründerin hatte zu viel Einfluss auf den Verlauf der Wahlen.	<input type="checkbox"/>				

C. Zur Umsetzung der Gesetzesänderungen über die paritätische Verwaltung (1. BVG-Revision)

1.	Mit der 1. BVG-Revision haben sich ab 2005 einige Vorschriften betreffend die paritätische Verwaltung geändert (Art. 51 BVG), so namentlich die Regelung der Parität im obersten Organ der Sammelstiftungen, die Regelung des Vorsitzes im paritätischen Organ, die Gewährleistung von Schulungskursen sowie die Entschädigung der Stiftungsräte. Welche der nachfolgenden Aussagen trifft auf Ihre Vorsorgeeinrichtung zu?	
	<input type="checkbox"/>	Die Revision der gesetzlichen Bestimmungen über die Parität hatte keine Änderungen am Regelwerk der Stiftung zur Folge.
	<input type="checkbox"/>	Das Regelwerk wurde aufgrund der Revision der gesetzlichen Bestimmungen über die Parität angepasst und ist in Kraft getreten.
	<input type="checkbox"/>	Das Regelwerk wird aufgrund der Revision der gesetzlichen Bestimmungen über die Parität angepasst, ist aber noch nicht in Kraft getreten.
	<input type="checkbox"/>	Ist mir nicht bekannt.

2.	Wenn im Zusammenhang mit der Revision Anpassungen am Regelwerk vorgenommen wurden: Markieren Sie bitte all jene der nachfolgend aufgelisteten Bereiche, die angepasst wurden.
	<input type="checkbox"/> Der Vorsitz des paritätischen Organs wird neu abwechslungsweise von einem Arbeitnehmer und einem Arbeitgebervertreter geführt. <input type="checkbox"/> Die Entschädigung der Stiftungsratsmitglieder wird anders gehandhabt. <input type="checkbox"/> Die Erstausbildung und Weiterbildung der Stiftungsräte werden neu gewährleistet. <input type="checkbox"/> Kursbesuche für Aus- und Weiterbildung werden neu entschädigt. <input type="checkbox"/> Das Stimmrecht der Gründerin im Stiftungsrat wurde abgeschafft. <input type="checkbox"/> Die Gründerin ist nicht mehr im Stiftungsrat vertreten. <input type="checkbox"/> Andere, nämlich: <input type="checkbox"/> Ist mir nicht bekannt.

D. Zum Zeitaufwand und zur Entschädigung der Stiftungsratsmitglieder

1.	Als wie hoch schätzen Sie insgesamt die zeitliche Belastung durch Ihr Mandat im Stiftungsrat (Aus- und Weiterbildung nicht eingerechnet)? Bitte schätzen Sie die Anzahl Stunden, welche Sie im letzten Jahr für Ihr Mandat aufgewendet haben.
 Anzahl Stunden (ein Arbeitstag entspricht ca. 8 Stunden)

2.	Wie gut können Sie die zeitliche Belastung für die Ausübung Ihres Stiftungsratsmandats verkraften?
	<input type="checkbox"/> Ich könnte auch eine höhere zeitliche Belastung verkraften. <input type="checkbox"/> Die zeitliche Belastung ist gut verkraftbar. <input type="checkbox"/> Die zeitliche Belastung ist an der Obergrenze des Verkraftbaren. <input type="checkbox"/> Die zeitliche Belastung ist zu hoch.

3.	Werden Sie für Ihre Tätigkeit im Stiftungsrat finanziell entschädigt (ohne allfällige Beiträge für Aus- und Weiterbildung)? Bitte markieren Sie die am ehesten zutreffenden Kategorien.
	<input type="checkbox"/> Ja, ich erhalte Sitzungsgelder. <input type="checkbox"/> Ja, ich werde anderweitig entschädigt. <input type="checkbox"/> Nein, ich werde nicht entschädigt. <input type="checkbox"/> Ist mir nicht bekannt.

4.	Wenn Sie finanziell entschädigt werden: Wer zahlt diese Entschädigung?	
	<input type="checkbox"/>	Die Stiftung kommt für die Entschädigung auf.
	<input type="checkbox"/>	Meine Firma kommt für die Entschädigung auf.
	<input type="checkbox"/>	Teilweise die Stiftung, teilweise meine Firma.
	<input type="checkbox"/>	Jemand anders kommt für die Entschädigung auf.
	<input type="checkbox"/>	Ist mir nicht bekannt.

5.	Wie beurteilen Sie die Entschädigung, die Sie für Ihre Tätigkeit im Stiftungsrat erhalten (Bitte beantworten Sie die Frage auch, wenn Sie keine Entschädigung erhalten)?	
	<input type="checkbox"/>	Sie ist deutlich zu tief.
	<input type="checkbox"/>	Sie ist eher zu tief.
	<input type="checkbox"/>	Sie ist angemessen.
	<input type="checkbox"/>	Sie ist grosszügig.
	<input type="checkbox"/>	Sie ist sehr grosszügig.

6.	Erledigen Sie Ihre Tätigkeit für den Stiftungsrat während Ihrer ordentlichen Arbeitszeit oder während der Freizeit?	
	<input type="checkbox"/>	Überwiegend oder ausschliesslich während der Arbeitszeit
	<input type="checkbox"/>	Überwiegend oder ausschliesslich während der Freizeit
	<input type="checkbox"/>	Etwa zu gleichen Teilen während der Arbeitszeit und der Freizeit

E. Zur Ausbildung und Fachkompetenz der Stiftungsratsmitglieder

1.	Wie schwierig ist es, kompetente Vertreter für den Stiftungsrat zu rekrutieren?					
		einfach	eher ein- fach	eher schwierig	schwierig	weiss nicht
	Arbeitnehmervertreter	<input type="checkbox"/>				
	Arbeitgebervertreter	<input type="checkbox"/>				

2.	Wie beurteilen Sie die Fach- und Führungskompetenzen der folgenden Personen oder Personengruppen Ihrer Stiftung?						
	tief	eher tief	mittelmässig	eher hoch	hoch	weiss nicht	
Arbeitgebervertreter im Stiftungsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitnehmervertreter im Stiftungsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktueller Präsident / Aktuelle Präsidentin des Stiftungsrats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertreter der Gründerin im Stiftungsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personen aus der operativen Leitung der Stiftung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.	Wie ist der Besuch von Aus- und Weiterbildungen in Ihrer Stiftung geregelt (Eine Regel kann auch gelten, wenn sie nicht schriftlich festgehalten ist)? Markieren Sie bitte die zutreffenden Aussagen.	
<input type="checkbox"/>	Der Besuch von mindestens einem Aus- oder Weiterbildungsangebot ist für Stiftungsräte obligatorisch.	
<input type="checkbox"/>	Der Besuch von mindestens einem Aus- oder Weiterbildungsangebot wird den Stiftungsräten empfohlen.	
<input type="checkbox"/>	Es gibt keine Regel zum Besuch von Aus- und Weiterbildungsangeboten für Stiftungsräte.	

4.	Führt die Stiftung eigene Aus- oder Weiterbildungsveranstaltungen für den Stiftungsrat durch?		
<input type="checkbox"/>	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein
<input type="checkbox"/>	Ist mir nicht bekannt.		

5.	Wenn die Stiftung während Ihrer Amtszeit eigene Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen durchgeführt hat: Haben diese Ihre Bedürfnisse in Bezug auf Ihre Tätigkeit als Stiftungsrat befriedigt?	
<input type="checkbox"/>	nicht befriedigt	
<input type="checkbox"/>	eher nicht befriedigt	
<input type="checkbox"/>	eher befriedigt	
<input type="checkbox"/>	befriedigt	
<input type="checkbox"/>	weiss nicht.	

6.	Haben Sie persönlich <i>bei</i> Ihrem Eintritt in den Stiftungsrat einen stiftungsexternen Ausbildungskurs besucht?		
	<input type="checkbox"/>	Ja, er richtete sich gezielt an Stiftungsräte von Pensionskassen	
	<input type="checkbox"/>	Ja, er richtete sich nicht gezielt an Stiftungsräte von Pensionskassen	
	<input type="checkbox"/>	Nein	

7.	Haben Sie persönlich <i>nach</i> Ihrem Eintritt in den Stiftungsrat stiftungsexterne Kurse besucht?		
	<input type="checkbox"/>	Nein, nie	
	<input type="checkbox"/>	Ja, einmal	
	<input type="checkbox"/>	Ja, mehr als einmal	

8.	Wenn Sie stiftungsexterne Ausbildungskurse für Stiftungsräte besucht haben: Haben diese ihre Bedürfnisse in Bezug auf Ihre Tätigkeit als Stiftungsrat befriedigt?		
	<input type="checkbox"/>	nicht befriedigt	
	<input type="checkbox"/>	eher nicht befriedigt	
	<input type="checkbox"/>	eher befriedigt	
	<input type="checkbox"/>	befriedigt	
	<input type="checkbox"/>	weiss nicht.	

9.	Können Sie eine Einschätzung darüber abgeben, wie viele Tage Sie persönlich durchschnittlich pro Jahr für den Besuch von Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen als Stiftungsrat einsetzen? Geben Sie bitte die Anzahl Tage an.		
	<input type="text" value="...."/> Tage	<input type="checkbox"/>	Ist mir nicht bekannt.

10.	Können oder könnten Sie den Besuch von externen Aus- und Weiterbildungskursen an die Arbeitszeit anrechnen?			
	<input type="checkbox"/> vollständig	<input type="checkbox"/> teilweise	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> Ist mir nicht bekannt.

11.	Werden Ihnen beim allfälligen Besuch von externen Aus- und Weiterbildungskursen die Kurskosten erstattet?			
	<input type="checkbox"/> vollständig	<input type="checkbox"/> teilweise	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> Ist mir nicht bekannt.

12.	Wenn Ihnen die Kurskosten mindestens teilweise erstattet werden. Wer kommt dafür auf?
	<input type="checkbox"/> Die Stiftung <input type="checkbox"/> Meine Firma <input type="checkbox"/> Teils die Stiftung, teils meine Firma <input type="checkbox"/> Jemand anders <input type="checkbox"/> Ist mir nicht bekannt.

13.	Wenn Sie interne oder externe Ausbildungskurse für Stiftungsräte besucht haben: Welche Inhalte wurden Ihnen dort vor allem vermittelt? (Mehrere Antworten sind möglich)
	<input type="checkbox"/> Rechtliche Grundlagen der beruflichen Vorsorge <input type="checkbox"/> Versicherungstechnisches Fachwissen <input type="checkbox"/> Kapitalanlage <input type="checkbox"/> Rechnungswesen <input type="checkbox"/> Führungsfragen einer Pensionskasse (Controlling, strategische Steuerung etc.) <input type="checkbox"/> Andere..... <input type="checkbox"/> Keine Kurse besucht

F. Fragen zur Zusammenarbeit im Stiftungsrat

1.	Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit im Stiftungsrat? Bitte markieren Sie bei den nachfolgenden Behauptungen, ob sie aus Ihrer Sicht zutreffen.					
		trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	weiss nicht
	Die Zusammenarbeit der Stiftungsratsmitglieder funktioniert im Allgemeinen zu meiner vollen Zufriedenheit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Die Zusammenarbeit im Stiftungsrat zeugt von einer echten Sozialpartnerschaft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Unter den Mitgliedern des Stiftungsrats herrscht ein hohes gegenseitiges Vertrauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Der Stiftungsrat fällt die meisten Entscheide einstimmig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Die Mitglieder des Stiftungsrates tragen die Entscheide gegen aussen mit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Die Änderungen der Vorschriften zur Parität im Rahmen der 1. BVG-Revision haben die paritätische Verwaltung in der Stiftung spürbar gestärkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.	Wie beurteilen Sie den Umgang mit allfälligen sachbezogenen Konflikten im Stiftungsrat? Bitte markieren Sie bei den nachfolgenden Behauptungen, ob sie aus Ihrer Sicht zutreffen.					
		trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	weiss nicht
	In unserem Stiftungsrat kommt es nur ausnahmsweise zu Konflikten	<input type="checkbox"/>				
	Bei Konflikten im Stiftungsrat stehen sich immer die gleichen Personen oder Personengruppen gegenüber.	<input type="checkbox"/>				
	Bei Konflikten im Stiftungsrat setzen sich immer die gleichen Personen oder Personengruppen durch.	<input type="checkbox"/>				
	Konflikte im Stiftungsrat werden fair und offen ausgetragen.	<input type="checkbox"/>				

3.	Mitglieder des Stiftungsrats vertreten teils unterschiedliche Interessengruppen. Wie bedeutend sind nach Ihrer Beurteilung in Ihrem Stiftungsrat die Interessenunterschiede zwischen den nachfolgend aufgeführten Personengruppen?					
		unbedeutend	eher unbedeutend	eher bedeutend	bedeutend	weiss nicht
	Zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern	<input type="checkbox"/>				
	Zwischen externen Vertretern (Verbandsvertreter) und internen Vertretern (Arbeitnehmer oder Arbeitgeber von versicherten Firmen)	<input type="checkbox"/>				
	Zwischen Vertretern unterschiedlicher Arbeitnehmergruppen	<input type="checkbox"/>				
	Zwischen Vertretern unterschiedlicher Branchen	<input type="checkbox"/>				
	Zwischen Vertretern unterschiedlicher Altersgruppen	<input type="checkbox"/>				
	Zwischen der Gründerin und den Sozialpartnern	<input type="checkbox"/>				
	Zwischen der Gründerin und Arbeitgebervertretern	<input type="checkbox"/>				
	Zwischen der Gründerin und Arbeitnehmervertretern	<input type="checkbox"/>				

4. Nachfolgend haben wir verschiedene Aufgabenbereiche eines Stiftungsrats aufgelistet, die mögliche Quellen von Interessenkonflikten zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern sein könnten. Geben Sie bitte an, als wie konflikthaft sie die einzelnen Bereiche einstufen.		unbe- deu- tend	eher unbe- deu- tend	eher be- deu- tend	be- deu- tend	weiss nicht
	Strategische Führungsaufgaben insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Organisation von Struktur und Abläufen der Stiftung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Anlagestrategie und -richtlinien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Regelung der Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Beiträge und der Leistungen an Versicherte (z.B. Umwandlungssatz, technischer Zinsfuss, Verzinsung von Alterskonten, Rentenalter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Personelle Fragen (z.B. Wahl der Geschäftsführung, Bestellung von Ausschüssen; Bestimmung externer Dienstleister und Partner)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aufsicht über die operative Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Andere:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Wie gross ist der Einfluss verschiedener Personen oder Personengruppen auf die Entscheidungen des Stiftungsrats? Geben Sie bitte für die betreffenden Personen oder Personengruppen an, wie schwachen oder starken Einfluss sie auf die Entscheidungen des Stiftungsrats ausüben.		schwa- ch	eher schw- ach	eher stark	stark	weiss nicht
	Arbeitgebervertreter im Stiftungsrat	<input type="checkbox"/>				
	Arbeitnehmervertreter im Stiftungsrat	<input type="checkbox"/>				
	Vertreter der Gründerin	<input type="checkbox"/>				
	Präsident des Stiftungsrats	<input type="checkbox"/>				
	Personen aus der operativen Leitung der Stiftung	<input type="checkbox"/>				
	Revisor	<input type="checkbox"/>				
	Pensionskassenexperte	<input type="checkbox"/>				
	Weitere beigezogene externe Fachpersonen	<input type="checkbox"/>				
	Andere:	<input type="checkbox"/>				

6.	Verschiedene Kreise sind der Ansicht, die Arbeitnehmervertreter seien in den Stiftungsräten von Pensionskassen weniger einflussreich als die Arbeitgebervertreter. Finden Sie, diese Ansicht trifft für Ihre Stiftung zu?	
	<input type="checkbox"/>	trifft nicht zu
	<input type="checkbox"/>	trifft eher nicht zu
	<input type="checkbox"/>	trifft eher zu
	<input type="checkbox"/>	trifft zu
	<input type="checkbox"/>	weiss nicht

7.	Wenn Sie der Ansicht sind, dass Arbeitnehmervertreter in Ihrer Stiftung über weniger Einfluss verfügen: Welche der nachfolgenden Gründe sind Ihrer Ansicht nach hierfür ausschlaggebend?					
		nicht ausschlaggebend	eher nicht ausschlaggebend	eher ausschlaggebend	ausschlaggebend	weiss nicht
	Die Arbeitnehmervertreter verfügen über weniger Fachwissen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Die Arbeitnehmervertreter verfügen über weniger Führungserfahrung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Die Arbeitnehmervertreter befinden sich in einem Abhängigkeitsverhältnis von den Arbeitgebervertretern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Die Arbeitnehmervertreter haben weniger Zeit, sich mit der Materie auseinanderzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Die Arbeitgeber werden reglementarisch (z.B. Wahlmodus, Vorsitz) bevorzugt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Andere Gründe:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Welche Personen oder Personenkreise sind durch die Revision der gesetzlichen Vorschriften zur Parität Ihrer Ansicht nach gestärkt, welche geschwächt worden?						
		ge- schwächt	eher ge- schwächt	eher ge- stärkt	ge- stärkt	weiss nicht
	Arbeitgebervertreter im Stiftungsrat	<input type="checkbox"/>				
	Arbeitnehmervertreter im Stiftungsrat	<input type="checkbox"/>				
	Vertreter der Gründerin	<input type="checkbox"/>				
	Präsident des Stiftungsrats	<input type="checkbox"/>				
	Personen aus der operativen Leitung der Stiftung	<input type="checkbox"/>				
	Andere:	<input type="checkbox"/>				

G. Zu den Entscheidungsgrundlagen für den Stiftungsrat

1. Wie beurteilen Sie die <i>Qualität der Informationen</i> , welche die Geschäftsführung dem Stiftungsrat als Grundlage für seine Entscheide zur Verfügung stellt?	
<input type="checkbox"/>	unbefriedigend
<input type="checkbox"/>	eher unbefriedigend
<input type="checkbox"/>	mittelmässig
<input type="checkbox"/>	eher hoch
<input type="checkbox"/>	hoch
<input type="checkbox"/>	weiss nicht

2. Wie beurteilen Sie die <i>Menge an Informationen</i> , welche die Geschäftsführung dem Stiftungsrat als Grundlage für seine Entscheide zur Verfügung stellt?	
<input type="checkbox"/>	zu wenig
<input type="checkbox"/>	eher zu wenig
<input type="checkbox"/>	gerade die richtige Menge
<input type="checkbox"/>	eher zuviel
<input type="checkbox"/>	zuviel
<input type="checkbox"/>	weiss nicht

3.	Konsultiert der Stiftungsrat in Ihrer Stiftung stiftungsexterne Fachpersonen zur Unterstützung der Führungsarbeit? Markieren Sie bitte nachfolgend, ob dies üblich ist.	
	<input type="checkbox"/>	unüblich
	<input type="checkbox"/>	eher unüblich
	<input type="checkbox"/>	eher üblich
	<input type="checkbox"/>	üblich
	<input type="checkbox"/>	Ist mir nicht bekannt.

4.	Wie beurteilen Sie ganz allgemein den Beizug externer Fachpersonen zur Unterstützung der Führungsarbeit in Stiftungsräten? Bitte markieren Sie wie gut die nachfolgenden Aussagen Ihrer Ansicht nach zutreffen.					
		trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	weiss nicht
	Externe Fachleute sind eine hilfreiche Unterstützung der Stiftungsräte.	<input type="checkbox"/>				
	Externe Fachleute beeinflussen die Entscheidungen der Stiftungsräte zu stark.	<input type="checkbox"/>				

5.	Können in Ihrer Stiftung die Vertreter der Sozialpartner unabhängig vom Gesamt-Stiftungsrat stiftungsexterne Fachpersonen beiziehen?			
		ja	nein	weiss nicht
	Arbeitgeber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Arbeitnehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Ist mir nicht bekannt			

H. Zur strategischen Führung der Stiftung allgemein

1.	Wie gut ist der <i>Stiftungsrat als Ganzes</i> aus Ihrer Sicht in der Lage, seine Führungsfunktionen wahrzunehmen? Markieren Sie bitte bei den nachfolgend aufgelisteten Führungsaufgaben, ob er seine Aufgaben schlecht, ungenügend, genügend oder gut wahrnehmen kann.					
		schlecht	un- genü- gend	genü- gend	gut	weiss nicht
	Führungsaufgaben insgesamt	<input type="checkbox"/>				
	Organisation von Struktur und Abläufen der Stiftung	<input type="checkbox"/>				
	Anlagestrategie und -richtlinien	<input type="checkbox"/>				
	Regelung der Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Beiträge und der Leistungen an Versicherte (z. B. Umwandlungssatz, technischer Zinsfuß, Verzinsung von Alterskonten, Rentenalter)	<input type="checkbox"/>				
	Personelle Fragen (z.B. Wahl der Geschäftsführung, Bestellung von Ausschüssen; Bestimmung externer Dienstleister und Partner)	<input type="checkbox"/>				
	Aufsicht über die operative Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>				

2.	Können Sie eine Einschätzung darüber abgeben, wie gut Sie sich selber in der Lage fühlen, Ihre verschiedenen Führungsaufgaben im Stiftungsrat zu erfüllen? Markieren Sie bitte bei den nachfolgend aufgelisteten Führungsaufgaben, ob Sie Ihre Aufgaben schlecht, ungenügend, genügend oder gut wahrnehmen können.					
		schlecht	un- genü- gend	genü- gend	gut	weiss nicht
	Führungsaufgaben insgesamt	<input type="checkbox"/>				
	Anlagestrategie und -richtlinien	<input type="checkbox"/>				
	Regelung der Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Beiträge und der Leistungen an Versicherte (z.B. Umwandlungssatz, technischer Zinsfuß, Verzinsung von Alterskonten, Rentenalter)	<input type="checkbox"/>				
	Aufsicht über die operative Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>				

3.	Welchen Einfluss hatte die Revision der gesetzlichen Bestimmungen zur Parität von 2004 auf die Qualität der Führung der Stiftung? Markieren Sie bitte, wie gut die folgenden Behauptungen folgenden Behauptungen zutreffen.					
		trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	weiss nicht
	Die Qualität der Führung hat sich insgesamt markant verbessert.	<input type="checkbox"/>				
	Die Führung der Stiftung ist zielorientierter geworden.	<input type="checkbox"/>				
	Die Führung der Stiftung ist effizienter geworden.	<input type="checkbox"/>				
	Die Entscheide berücksichtigen die Interessen der Arbeitnehmer stärker als zuvor.	<input type="checkbox"/>				
	Die Entscheide berücksichtigen die Interessen der Arbeitgeber stärker als zuvor.	<input type="checkbox"/>				

I. Abschliessende Fragen zur Person

1.	Sind Sie Vorsitzender oder Vorsitzende des Stiftungsrats?	
	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein

2.	Sind Sie als externe Person im Stiftungsrat? Das heisst, Sie sind nicht bei einer der angeschlossenen Firmen / der angeschlossenen Firma tätig?	
	<input type="checkbox"/> Extern	<input type="checkbox"/> nicht extern

3.	Wenn Sie eine externe Person sind: Sind Sie	
	<input type="checkbox"/>	Vertreter einer Gewerkschaft / Arbeitnehmerorganisation
	<input type="checkbox"/>	Vertreter einer Arbeitgeberorganisation
	<input type="checkbox"/>	Andere:

4.	Seit wie vielen Jahren sind Sie Mitglied des Stiftungsrats? Bitte geben Sie die Anzahl Jahre an.		
 Jahre	.	

5.	Wie alt sind Sie? Geben Sie bitte Ihr Geburtsjahr an.		
 (Geburtsjahr)		

**Weitere Forschungs- und Expertenberichte aus der Reihe
«Beiträge zur Sozialen Sicherheit»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=de>

**Autres rapports de recherche et expertises de la série
«Aspects de la sécurité sociale»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=fr>

**Altri rapporti di ricerca e perizie della collana
«Aspetti della sicurezza sociale»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=it>

**Further research reports and expertises in the series
«Beiträge zur Sozialen Sicherheit»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=en>