



**Hans Steiner**

Pensionskassenexperte,  
Leiter Redaktionskommission  
SCHWEIZER  
PERSONALVORSORGE, Luzern

## Checkliste für Stiftungsräte

Jedes Mitglied eines Stiftungsrats oder einer Verwaltungskommission kann sich in seiner praktischen Arbeit selbst Rechenschaft darüber ablegen, nach welchen Führungsgrundsätzen die sehr verschiedenartigen laufenden Geschäfte anzupacken sind. Die vorliegende Checkliste möchte den Mitgliedern im Führungsorgan dazu Anregungen und Denkanstösse vermitteln.

Die Checkliste möchte einem Mitglied im Stiftungsrat helfen, seine Führungsverantwortung bei der Behandlung laufender Geschäfte im Stiftungsrat wahrzunehmen und seine Führungsaufgaben richtig zu erkennen. Die vorgeschlagene Checkliste ist hingegen nicht auf sachlich und fachlich korrekte oder sogar optimale Entscheidungen ausgerichtet.

Der Autor freut sich auf Reaktionen aus der Praxis. Jede Erfahrung mit dieser Art von Checkliste würde interessieren. Rückmeldungen würden dem Autor erlauben, an diesem ersten Entwurf weiter zu arbeiten und das Projekt von Checklisten für Stiftungsräte weiter zu entwickeln und so den Mitgliedern in Führungsorgan einer Vorsorgeeinrichtung Arbeitshilfen für praktische Arbeit zu Verfügung zu stellen.

### Hinweise zur Benützung

Die folgenden Hinweise möchten dem Leser den Zweck der Checkliste und deren Benützung genauer erläutern:

- Die Checkliste ist gedacht zur individuellen und persönlichen Vorbereitung auf die Sitzung. Das setzt voraus, dass mindestens die Traktandenliste sowie genügend zusätzliche Informationen und Unterlagen für die Sitzung zum Voraus vorliegen.
- Fehlt eine vor der Sitzung für alle Sitzungsteilnehmer verfügbare Traktandenliste, so erlaubt dies gar keine fundierte Vorbereitung der Teilnehmer. Oft gilt die Regel, dass über nicht traktandierte Geschäfte keine verbindlichen Beschlüsse gefasst werden dürfen. Solche und ähnliche Regeln muss sich das Führungsorgan selbst geben und beschliessen.
- Die vollständige Checkliste kann für sämtliche traktandierten Geschäfte angewendet werden. Bei einer Sitzung des Stiftungsrats, in der die Behandlung von zehn verschiedenen Geschäften vorgesehen ist, kann sie also zehnmal benützt werden. Bestimmte Routinegeschäfte, wie zum Beispiel die Genehmigung des letzten Protokolls, können von der Regel aber ausgenommen werden.
- Die Grundidee für das Durcharbeiten der

Checkliste besteht darin, alle Fragen durchzugehen und die Felder unter der Frage anzukreuzen, welche zutreffen. Möglicherweise trifft kein einziges Feld zu, möglicherweise aber auch alle.

- In einem zweiten Durchgang können die Punkte pro Frage bestimmt werden. Zu diesem Zweck sind die Fragen in zwei Gruppen unterteilt, für welche die Bewertung nach einer anderen Regel erfolgt:

**A** Bei diesen Fragen entscheidet das subjektive Empfinden, wie klar und eindeutig die zutreffenden Antworten bestimmt werden können. Die höchste Punktzahl trifft somit zu, wenn keinerlei Fragen und Unsicherheiten bestehen. Mehrfachantworten können genauso gut wie einfache Antworten vorkommen.

**B** Bei diesen Fragen ist jeweils die erste Antwortmöglichkeit ohne Einfluss auf Punkte. Jede der drei folgenden Fragen ergibt für ein «Ja» jeweils einen Punkt. Die erreichte Punktzahl entspricht also der Anzahl der massgebenden und angekreuzten Antworten.

<b>A</b>	1. Das traktandierte Geschäft gehört in einen der folgenden Führungsbereiche des Stiftungsrates	<input type="checkbox"/> Problemerkennung und/oder Problemanalyse <input type="checkbox"/> Aus- und Weiterbildung <input type="checkbox"/> Information und/oder Kommunikation <input type="checkbox"/> Finanzielles Gleichgewicht (Leistungen/Beiträge) <input type="checkbox"/> Organisation und/oder Kontrolle	0 = für mich unklar 1 = unwichtig, da kein Beschluss nötig 2 = keine eindeutige Zuordnung möglich 3 = Fokussierung klar	<input type="text"/> Punkte
	2. Beeinflusst das traktandierte Geschäft die Sicherheit der Vorsorgeeinrichtung?	<input type="checkbox"/> Geschäft tangiert Sicherheit der VE überhaupt nicht <input type="checkbox"/> Ich sehe gewisse Risiken, aber weniger Chancen <input type="checkbox"/> Ich sehe nur Chancen und praktisch keine Risiken <input type="checkbox"/> Die Frage muss im Plenum behandelt werden <input type="checkbox"/> Risiken und Chancen zum Taktandum sind klar gelistet	0 = für mich unklar 1 = unwichtig, da kein Beschluss nötig 2 = keine eindeutige Zuordnung möglich 3 = Fokussierung klar	<input type="text"/> Punkte
	3. Ist mir das zu behandelnde Kernproblem oder der Sinn des Traktandums klar?	<input type="checkbox"/> Ja, das Traktandum ist üblich, weil nötig und sinnvoll <input type="checkbox"/> Nein, das Traktandum hat mit den Versicherten und Rentnern oder mit der VE als Ganzes wenig zu tun <input type="checkbox"/> Unüblich, aber Chancen für Destinatäre möglich <input type="checkbox"/> Zu viel Details, Grundlagen müssen vereinfacht werden; ich werde einen solchen Antrag stellen	0 = für mich unklar 1 = unwichtig, da kein Beschluss nötig 2 = keine eindeutige Zuordnung möglich 3 = Fokussierung klar	<input type="text"/> Punkte
<b>B</b>	4. Umfasst das traktandierte Geschäft Risiken und/oder Chancen? Subjektiv sehe ich folgende Möglichkeiten	<input type="checkbox"/> Das Geschäft ist aus meiner Sicht unwichtig <input type="checkbox"/> Ich fühle mich in dieser Sache sehr sicher <input type="checkbox"/> Die Folgen eines korrekten Entscheids sind mir klar <input type="checkbox"/> Die Folgen eines falschen Entscheids sind mir klar	<input type="checkbox"/> ja = 1 <input type="checkbox"/> nein = 0 <input type="checkbox"/> ja = 1 <input type="checkbox"/> nein = 0 <input type="checkbox"/> ja = 1 <input type="checkbox"/> nein = 0	<input type="text"/> Punkte
	5. Was bedeutet das traktandierte Geschäft für den Stiftungsrat?	<input type="checkbox"/> Erfüllung einer (gesetzlichen) Pflicht <input type="checkbox"/> Wahrnehmung von eigenverantwortlicher Führung <input type="checkbox"/> Nutzung eines Gestaltungsfreiraumes <input type="checkbox"/> Wäre durch Erweiterung/Vertiefung des Traktandums ein zusätzlicher Gestaltungsspielraum denkbar?	<input type="checkbox"/> ja = 1 <input type="checkbox"/> nein = 0 <input type="checkbox"/> ja = 1 <input type="checkbox"/> nein = 0 <input type="checkbox"/> ja = 1 <input type="checkbox"/> nein = 0	<input type="text"/> Punkte
	6. Benötigt das traktandierte Geschäft sehr spezifische Fachkenntnisse?	<input type="checkbox"/> Neben Fachwissen sind hier vor allem Ideen gefragt <input type="checkbox"/> Interesse der Versicherten und/oder Rentner dominiert <input type="checkbox"/> Das nötige BVG-Wissen habe ich mir besorgt / ist dem SR verfügbar <input type="checkbox"/> Das nötige technische Wissen habe ich mir besorgt / ist dem SR verfügbar	<input type="checkbox"/> ja = 1 <input type="checkbox"/> nein = 0 <input type="checkbox"/> ja = 1 <input type="checkbox"/> nein = 0 <input type="checkbox"/> ja = 1 <input type="checkbox"/> nein = 0	<input type="text"/> Punkte

Maximale Punktzahl = 6 × 3 = 18

Pauschale Interpretation: Je grösser die Punktzahl ausfällt, umso besser bin ich als Ratsmitglied auf die Behandlung des Traktandums im Stiftungsrat vorbereitet.

**Total Punkte**

- Die Checkliste erhebt keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit, sie soll in erster Linie Denkanstösse vermitteln. Je nach Thematik sind zahlreiche zusätzliche «Kontrollfragen», auch fachtechnischer Natur, zweckmässig.

## Schlussfolgerungen

Je nach Resultat des Fragebogens sind weitere Schritte nötig:

- Ergibt eine Frage nicht 3 Punkte, so lohnt es sich meistens, den Grund für fehlende Punkte zu suchen. Das persönliche Ziel einer solchen «Erforschung» sollte immer sein, alle Zusammenhänge und die eigentliche Führungsaufgabe besser zu erkennen.
- Ergeben sich bei einer Frage nur wenige Punkte, so ist das nicht tragisch. Aber ein Gespräch mit einem Kollegen und/oder ein vertiefteres Studium der einschlägigen Akten kann vielleicht einiges klären. Das gehört zur persönlichen Vorbereitung auf die Sitzung, ein solcher Aufwand ist für ein Mitglied im Stiftungsrat zumutbar.
- Insbesondere dann, wenn wichtige konkrete Beschlüsse zu fassen sind, ist ein vorbereitendes Arbeitspapier zum gestellten Thema unumgänglich. Durch sehr gute Vorbereitung und Organisation einer Sitzung – insbesondere auch durch objektive und umfassende Problemdarstellung mit allen möglichen Pros und Kontras – kann den Sitzungsteilnehmern das Erkennen der wichtigsten Elemente zur Beantwortung eigener Kontrollfragen stark erleichtert werden.
- Kontrollfragen können und sollen nötigenfalls auch gezielt im Plenum gestellt werden, das kann viel zu einer objektiven Beurteilung der Lage und zu optimalen Entscheidungen durch den Stiftungsrat beitragen. Es kommt in der Praxis immer wieder vor, dass eine an sich beschlussreife Vorlage einen wichtigen Aspekt noch nicht berücksichtigt. Das muss im Plenum unbedingt erkannt werden, es wird dann eine entsprechende Ergänzung der Vorlage notwendig. Ohne solches «Nachfassen» würde das Risiko eines Fehlentscheids unkontrolliert ansteigen. ■

Quelle: Schweizer Personalvorsorge 5.2005.