

Rolle des Stiftungsrats

Kommunikation, von Leadership bis zu Evaluation

Gemäss Art. 51a BVG ist der Stiftungsrat als oberstes Organ zuständig für die «Bestimmung des Versichertenkreises und Sicherstellung seiner Information». Er spielt also eine zentrale Rolle bei der Kommunikation der Einrichtung und der Art des Dialogs, den sie mit ihren verschiedenen Stakeholdern führt, in erster Linie den Versicherten.

Wie ist hier das Wort «Sicherstellung» zu verstehen und woraus besteht diese Rolle genau? Wie muss der Stiftungsrat vorgehen, um sie optimal zu erfüllen? Wir schlagen vor, vier Facetten dieser Rolle zu beleuchten. Dabei geht es um vier Faktoren, die für eine qualitativ hochstehende Information ausschlaggebend sind: Leadership, Organisation, Abgrenzung und Evaluation.

Leadership

Als oberstem Organ der Einrichtung obliegen dem Stiftungsrat die Gesamtstrategie und die Festlegung der einzelnen Massnahmen. Es muss also die Herausforderungen erkennen, die sich der Organisation stellen, und Schritte in die Wege leiten, um ihnen zu begegnen. Ein Aspekt, der im Rahmen der 2. Säule direkt mit der Kommunikation zusammenhängt, ist das Vertrauen der Versicherten. Bereits aus der Botschaft des Bundesrats vom 1. März 2000, der Grundlage für die 1. BVG-Revision, ging hervor, dass den Informationsfragen hohe Priorität einzuräumen ist: «Eine verbesserte Information der Versicherten führt zu mehr Transparenz, diese wiederum verstärkt das Vertrauen der versicherten Person in ihre Vorsorgeeinrichtung und in die berufliche Vorsorge allgemein.»

Zwar hat die jüngste Aufhellung an den Finanzmärkten dem gesamten Bereich etwas Luft verschafft. Fakt ist aber, dass das Vertrauen wahrscheinlich noch nie so wichtig war wie heute. Einerseits riefen

bestürzende, von der Presse aufgenommene Affären (Hypotheka, ACSMS) der breiten Öffentlichkeit in Erinnerung, dass das System nicht vor gravierenden Missständen gefeit – und dass die Good Governance noch nicht überall angekommen – ist. Andererseits tut sich die Politik mit Systemreformen schwer (Abstimmungsniederlage, Diskussion über die Reformen) oder zweifelt gar an ihrer Berechtigung oder ihrer Fähigkeit, ihren Auftrag angemessen zu erfüllen (Initiative AHVplus trotz der Ablehnung).

Im diesem Zusammenhang obliegt es dem Stiftungsrat zunächst, den Stellenwert des Vertrauens zu bemessen und dieses hinsichtlich Kommunikation mit klarer und entschlossener Führung zu handhaben. Die Stiftungsratsmitglieder müssen die Bedeutung dieser Funktion unterstreichen und die erforderlichen Impulse geben, damit die Pensionskasse entschlossen auftritt und die Stakeholder korrekt informiert. Eine einfache und effiziente Massnahme ist, auf die Traktandenliste jeder Stiftungsratssitzung einen Punkt «Kommunikations-Follow-up» zu setzen.

Organisation

Die Kommunikation muss gut organisiert werden, dies umso mehr, wenn sie wirksam sein soll. Diese Wirksamkeit ist nicht leicht nachzuweisen. Der Stiftungsrat muss diese Organisation bestimmen und einen häufig zu beobachtenden Fehler vermeiden: Er muss es unterlassen, die Kommunikation der VE an sich zu reißen

und damit eine operative Rolle zu übernehmen. In vielen Pensionskassen gehört die Information zu den Vorrechten des Präsidenten. Oft wäre es aber besser, wenn er im Hintergrund bliebe, um nur dann zu intervenieren, wenn etwas richtiggestellt werden muss.

Im Idealfall wird ein «Kommunikationsausschuss» gebildet, der mit dem Direktor als Brücke zum operativen Bereich zusammenarbeitet. Der Direktor kann sich auf einen internen Kommunikationschef beziehen.

In Kürze

- > Der Stiftungsrat spielt für die Information der Versicherten eine zentrale Rolle
- > Er muss Impulse geben und vermeiden, das operative Geschäft zu übernehmen
- > Die Evaluation des Kommunikationsaufwands ist entscheidend für den Nachweis seines Mehrwerts

ungsweise einen externen Berater stützen. Der Präsident sollte einen gewissen Abstand wahren und nur in Ausnahmefällen das Wort ergreifen, das heisst im Zusammenhang mit prioritären Angelegenheiten. Er sollte den Eindruck vermeiden, die Einrichtung allein zu verkörpern und sich zu allem und jedem zu äussern. Ein allgegenwärtiger Präsident ist nie ein Zeichen für eine gute Governance.

Abgrenzung

Erste Aufgabe des Kommunikationsausschusses ist, eine Kommunikationsstrategie – oder analog zum Vorsorgereglement – ein Kommunikationsreglement zu definieren, auf das sich der Stiftungsrat stützen kann, um die Kommunikation auszurichten und zu lenken. In der Regel ent-

hält ein solches Reglement folgende Punkte:

- eine Aufzählung der Kommunikationsgrundsätze der VE (Proaktivität, Transparenz, einfache Verständlichkeit und so weiter);
- verfolgte Ziele, insbesondere in Bezug auf die Versicherten;
- eine Liste der verfügbaren Mittel (Webseite, Geschäftsbericht, Newsletter) und einen Kommunikationsplan (wann wird welches Mittel für welche Zielgruppe eingesetzt);
- die Organisation der Kommunikation (wer tut was);
- gegebenenfalls gewisse wichtige Verfahren, insbesondere Verfahren für die Kommunikation im Krisenfall.

Es lohnt sich, dieses Dokument publik zu machen, beispielsweise auf der Webseite der Einrichtung. Vergessen wir nicht, dass Information nicht nur Pflicht ist. Sie ist auch eine Dienstleistung, die die VE ihren Stakeholdern anbietet. Es ist also sinnvoll, dass sie die damit verbundenen Anstren-

gungen und die bestehende Organisation kennen.

Evaluation

Der letzte Aspekt der Kommunikation, für den der Stiftungsrat verantwortlich ist, ist die Messung beziehungsweise Evaluation der Ergebnisse. Dies ist umso wichtiger, als der Mehrwert der Kommunikation gleich wie jener anderer Soft-Funktionen, unter anderem des Personalwesens, nicht umgehend wahrnehmbar ist. Es ist deshalb oft schwierig, den Aufwand für die Kommunikation zu begründen. Es liegt auf der Hand, dass die Bewertung der Ergebnisse vor diesem Hintergrund entscheidend ist.

Zwei Kategorien von Indikatoren können sich im Zusammenhang mit der Kommunikation als zweckdienlich erweisen. Der Stiftungsrat kann damit die Tätigkeit der Pensionskasse stets im Auge behalten:

- einerseits die quantitativen Indikatoren: Anzahl bei der Zentrale eingegangener Anrufe, eingegangener Briefe, Klicks auf der Website, heruntergeladener Dokumente und so weiter;

- andererseits die qualitativen Indikatoren, also von den Versicherten bei Treffen angeschnittene Themen, aufgefangene Bemerkungen, in den Online-FAQ angeklickte Fragen und so weiter.

Der Stiftungsrat ist für eine qualitativ hochstehende Informationspolitik der Vorsorgeeinrichtung richtungsweisend. Er gibt die Dynamik, Orientierung und Nachhaltigkeit des Kommunikationswillens innerhalb der Organisation vor. Das Risiko ist aber, dass er zu weit geht und bei der Umsetzung der Funktion eine operative Rolle übernimmt. Der Stiftungsrat sollte diese Tätigkeit, die echter fachspezifischer Fertigkeiten bedarf, nicht selbst übernehmen. Es ist von Vorteil, einen gewissen Abstand zu wahren und sich nur in seltenen, aber wichtigen Fällen zu äussern. So hat sein Wort Gewicht und er gibt der Organisation die Richtung vor. ■

Laurent Pittet