

# «Man merkt schnell genug, woher der Wind weht»

Daniel Dubach kann als externer Stiftungsratspräsident seine Aufgabe sachbezogen und relativ unabhängig angehen. Wenn es um wichtige Weichenstellungen geht, sind für ihn die Stiftungsratssitzungen nur ein Element eines intensiven Prozesses, um einen Entscheid zu erreichen.

## **Daniel Dubach, was gefällt Ihnen am besten an der Arbeit als externer Stiftungsratspräsident?**

Etwas vom Interessantesten ist es, dass meine Aufgaben oft weit über das alltägliche Sachgeschäft hinausgehen. Ich bin nicht nur innerhalb der Stiftung gefordert, sondern auch nach aussen als Ansprechperson gefragt, etwa gegenüber dem öffentlichen Arbeitgeber oder Parlamentariern. Die Aufgabe geht häufig viel weiter, als man es im ersten Augenblick denkt.

## **Ist diese Bereitschaft, über die Vorsorgeeinrichtung hinaus als Ansprechperson zur Verfügung zu stehen, ein Teil der Erwartungen, die Arbeitgeber in externe Stiftungsräte setzen?**

Ja. Es ist ein Teil der Überlegung, weshalb eine externe Person besser geeignet sein kann als jemand aus der eigenen Organisation. Ein Externer geht unvoreingenommener und mit weniger internen Interessensbindungen an die Aufgaben heran.

## **Wie stark werden Sie instruiert von Ihrem Auftraggeber?**

Ich habe kein Mandat, in dem ich instruiert bin. In jeder vertraglichen Auftragsvereinbarung steht, dass ich nicht instruiert werde. So kann ich mich als Stiftungsrat auf die konkrete Sacharbeit konzentrieren. Man merkt schnell genug, woher der Wind weht, welche Lager es gibt, wie sie verankert sind in den angeschlossenen Unternehmen und was das für die Stiftung heisst. Auch als Externer bin ich Teil des Kleinunternehmens Pensionskasse und muss diese Lager berücksichtigen. Ich werde aber nicht von einer Interessensgruppe mit einem spezifischen Auftrag geholt.

## **Wenn ein Unternehmen oder eine öffentlich-rechtliche Institution Sie als Stiftungsratspräsident oder externes**

### Zur Person

Der Finanzökonom und eidg. dipl. Finanz- und Anlageexperte **Daniel Dubach** ist Stiftungsrat und Anlagekommissionsmitglied in einer Reihe privat- und öffentlich-rechtlicher Stiftungen und Sammeleinrichtungen. Aktuell präsidiert er die Pensionskasse der Stadt Chur und die Stiftung Providus des Kinderspitals St. Gallen. Dubach verfügt über langjährige Führungserfahrung im Management von Pensionskassen und institutionellen Anlagevermögen sowie in Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit.

**Mitglied engagiert, ist aber sicher eine Erwartungshaltung da, dass Sie gewisse Dinge aufs Tapet bringen, die Kasse in eine gewisse Richtung führen.**

Die Erwartungshaltung ist, dass ich die richtigen Dinge anpacke, damit die Kasse nicht aus dem Gleichgewicht gerät. Dass einer kommt, der den Finger auf heikle Punkte legt und auch zu sagen wagt, wenn etwas nicht optimal läuft. Diese Erwartungshaltung ist da, ja. Ich spüre aber beispielsweise bei Mandaten für Unternehmen keine Erwartungshaltung im Sinne von «wenn ich den hole, dann sorgt er schon dafür, dass meine Verpflichtungen in der Bilanz sinken».

**Gab es schon Situationen, in denen Sie merkten, dass Ihr Auftraggeber wahrscheinlich etwas anderes von Ihnen erwartet hätte?**

Nein. Aber wenn es an die Frage geht, wie die Leistungen und deren Finanzierung neu geregelt werden, stösst man schnell auf den Punkt, was der Arbeitgeber beitragen kann und will. Dann kratzt man an der Grenze des Möglichen und merkt, wo die Widerstandslinie ist.

**Wie muss ich mir dieses Kratzen vorstellen?**

Ich muss mit den Verantwortlichen aufseiten des Arbeitgebers reden. Diese Gespräche finden nicht nur in den Stiftungsratssitzungen statt. Eine erste Auslegung findet mit dem Geschäftsführer der Vorsorgeeinrichtung statt. Dann muss man sich überlegen: Mit wem muss ich das Gespräch suchen, wem muss ich zuhören, wo muss ich Verständnis schaffen für die Situation? Wie sieht beispielsweise die finanzielle Lage des Arbeitgebers aus, wie seine personelle Planung? Primär geht es darum, im Stiftungsrat eine möglichst zielgerichtete Diskussion zu ermöglichen und nur Vorschläge einzubringen, die sich für die konkrete Situation als realistisch herauskristallisieren. Alles andere ist verlorene Zeit und Energie.

**Teil der Vorbereitungsphase sind also intensive Gespräche mit dem Arbeitgeber, um einen realistischen Rahmen abzustecken?**

Ja. Aber wenn ich merke, dass es auf Arbeitnehmerseite intensive Diskussionen gibt, mache ich hier dasselbe. Auch dort gilt es auszuloten: Was denkt ihr zur Problematik? Was ist für euch möglich und was nicht? Was ist ein absolutes «No Go»? Damit das auf den Tisch kommt, braucht es einen intensiven Dialog.

**Das klingt nach einer aufwendigen und langwierigen Arbeit.**

Man muss kontinuierlich daran arbeiten. Ein Prozess, um die Leistungsseite zu reduzieren, dauert schnell einmal ein halbes Jahr oder ein Jahr. Diese Zeit braucht es, bis die Leute sensibilisiert sind, ihre Ideen einbringen und diskutieren konnten. Die Stiftungsratssitzungen dienen dazu, den Status quo der Diskussion aufzunehmen und vielleicht einen Schritt weiterzukommen. Oft haben die Versicherten die Vorstellung, da ist ein Stiftungsrat, der vier Sitzungen pro Jahr durchführt, in denen er alles abhandelt, und that's it. Das ist zumindest nach meiner Erfahrung nicht so.

*«Es ist gut, wenn im Stiftungsrat auch einmal heftig diskutiert wird. Ich finde es viel schwieriger, wenn (...) alle dasitzen und man nicht recht merkt, ob die Stiftungsräte ablehnend, desinteressiert oder einfach zu wenig vorbereitet sind.»*

**Zwischen den Sitzungen geschieht also eben so viel wie an den Sitzungen?**

Genau, es ist ein laufender Prozess. Natürlich erfordern nicht alle Fragen ein solches Engagement. Aber Leistungskürzungen und die Frage, wer welchen Teil davon abfedern soll, muss man als Stiftungsratsmitglied und insbesondere als Präsident sehr nahe und kontinuierlich begleiten.

**Das Gesetz postuliert eine Schweigepflicht für Geschäfte des Stiftungsrats, was Rücksprachen auf Arbeitgeber-**

**wie auf Arbeitnehmerseite schwierig machen kann.**

Wenn es um Personendaten geht, ist die Schweigepflicht sakrosankt. Solche Daten haben ausserhalb des Stiftungsrats nichts verloren. Bei Sachfragen ist dies eher Theorie und sollte nicht der Praxis entsprechen. Eine enge Auslegung der Schweigepflicht ist beispielsweise für alle

Fragen, die Solidaritäten betreffen, überhaupt nicht sachgerecht. Sobald es wirklich um etwas geht, etwa bei Leistungskürzungen, bilden sich Fronten. Beide Seiten müssen sich überlegen, was sie einbringen wollen, welche Punkte sie zwingend verteidigen und wo sie nachgeben

können. Es ist nach meinem Verständnis für solche Situationen ja gerade die Rolle der Stiftungsräte, dass Arbeitgebervertreter sich mit ihrem Arbeitgeber absprechen, und auch Arbeitnehmer müssen sich rückversichern.

**Die Diskussion nur im Stiftungsrat genügt dafür nicht?**

Bei solchen Themen, die für alle Versicherten relevant sind und die üblicherweise auch eine personalpolitische Dimension haben, müssen die Stiftungsräte aus dem Sitzungszimmer hinaus und den Puls bei ihren Leuten spüren. Auf der Arbeitnehmerseite, seien es Unternehmensstiftungen oder öffentlich-rechtliche, die gewerkschaftlicher organisiert sind, findet das sowieso ständig statt. Man kann das nicht verbieten, wieso auch?

**Ein Austausch muss also gegeben sein, damit im Stiftungsrat überhaupt Entschiede von grosser Tragweite gefällt und getragen werden können?**

Ja. Es gibt Fragen, die weit über die Stiftung hinausgehen. Die Leistungsgestaltung ist sicher so eine Frage: Sie kann Arbeitgeber bis in die Grundfesten erschüttern, da es um substantielle Beträge geht, und für Arbeitnehmer kann die ganze Zukunftsplanung davon abhängen. Man kann es nicht einfach in der Stiftung, sozusagen im stillen Kämmerlein, abhandeln und dann mit einem Beschluss herauskommen und alle über-

*«Eine enge Auslegung der Schweigepflicht ist für alle Fragen, die Solidaritäten betreffen, überhaupt nicht sachgerecht.»*

raschen. Das wäre schlecht. Es braucht auch gegenüber den Versicherten während der gesamten Entscheidungsphase eine kontinuierliche Informationspolitik und zeitlich genügend Vorlauf, damit diese sich auf die neuen Begebenheiten vorbereiten können.

**Auch hier sollte also ein Prozess stattfinden, der über die einzelnen Sitzungen hinausgeht.**

Wenn sich schwierige Entscheide abzeichnen, sollten Destinatäre und Arbeitgeber rechtzeitig darauf aufmerksam gemacht werden. Wenn der Stiftungsrat dann einfach abblockt und in einem Jahr oder zwei mit einer fertigen Lösung kommt, führt dies zu einer sehr schwierigen Situation.

**Nun kann es, selbst wenn der Prozess sorgfältig und offen geführt wird, zu einer Lagerbildung und im Extremfall zu einer Pattsituation im Stiftungsrat kommen. Haben Sie eine solche Situation schon einmal erlebt?**

Ja, das gibt es selbstverständlich. Aus meiner Erfahrung gehen die Stiftungen mit solchen Situationen sehr pragmatisch um. Wenn es ein reines Sachthema ist, bei dem man einfach geteilter Meinung sein kann, ist das auch nicht weiter ein Problem.

**Zum Beispiel?**

Ein Entscheid, ob man die Versicherten-administration externalisieren möchte

oder wie das Investmentcontrolling genau aufgebaut werden soll. Das sind vornehmlich Sachfragen, die üblicherweise nicht das Potenzial bergen, eine grosse Störung zu verursachen. Ein übliches Verfahren ist, dass der Stiftungsratspräsident den Stichtscheid hat. Das ist in solchen Fällen auch sinnvoll.

**Und wenn es keine Sachfrage ist?**

Wenn ein Entscheid in die Innereien einer Organisation eingreift, klassischerweise bei allen Umverteilungsfragen, bilden sich zwei Gruppen: Eine hat vielleicht das Gefühl, sie werde von der anderen übervorteilt und müsse ungerechtfertigt zahlen. Das sind keine reinen Sachfragen, da spielen Emotionen mit. Wenn sich eine solche Situation ergibt, fälle ich als Präsident nicht einen Stichtscheid. Weil die Sache dann eben nicht geregelt ist. In diesem Fall vertagt man das Traktandum besser, weil das Thema offensichtlich weiterer Diskussionen bedarf. Andernfalls läuft man Gefahr, dass es aus dem Ruder läuft und es böse Anwürfe geben kann.

**Ist es ein Mittel, um Konflikte im Stiftungsrat nicht eskalieren zu lassen, in schwierigen Situationen keinen Entscheid herbeizuzwingen?**

Es ist gut, wenn im Stiftungsrat auch einmal heftig diskutiert wird. Ich finde es viel schwieriger, wenn vom Gremium wenig Feedback kommt, alle dasitzen und man nicht recht merks, ob die Stif-

tungsräte ablehnend, desinteressiert oder einfach zu wenig vorbereitet sind. Das ist ärgerlicher als eine heftige Diskussion mit klarem Stellungsbezug. Solche Konfliktsituationen sind eine spannende Aufgabe für den Sitzungsleiter: Man muss alle Argumente sauber aufnehmen und sortieren. Die Diskussion muss am Laufen gehalten werden, etwa mit Vorschlägen, auf welche Frage man sich zunächst konzentrieren oder wie das weitere Vorgehen aussehen kann. Für jeden Schritt muss wieder das Einverständnis des Gremiums abgeholt werden.

**Hilft es Ihnen in solchen Situationen, als Externer im Gremium zu sitzen und nicht direkt einer Seite zuzugehören?**

Auf jeden Fall. Ich bin dadurch nicht so stark in internen Strukturen des Unternehmens verhaftet. Dadurch kann ich in emotionalen Diskussionen neutraler die unterschiedlichen Meinungen wahrnehmen und werten. Für die anderen Stiftungsräte kann es gerade in Konfliktsituationen eine wertvolle Sache sein, dass es einen unabhängigen Dritten gibt. |

**Interview und Foto: Kaspar Hohler**