

Unbestritten ist, dass der Schwerpunkt beim Thema "Gute Unternehmensführung" zunächst beim Organ Geschäftsführung liegt. Eine gute, hoch motivierte Geschäftsführung ist für eine "gute Unternehmensführung" – und somit auch für die Beteiligungssteuerung – ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Mit Blick auf den privaten Sektor wurde der Fokus der Öffentlichkeit zuletzt verstärkt auf das Organ Aufsichtsrat gerichtet (z. B. auf den VW-Aufsichtsrat).

Doppelfunktion führt zu Interessenkonflikten

In den Aufsichtsräten kommunaler Unternehmen werden die Vertreter der öffentlichen Hand dabei oftmals mit sehr unterschiedlichen, häufig auch komplexen rechtlichen Anforderungen konfrontiert. So kann eine Doppelfunktion als Vertreter der Stadt bzw. des Kreises und als Aufsichtsratsmitglied einer Beteiligungsgesellschaft mitunter zu Interessenkonflikten führen. Andererseits kann die strategische (politische) Rolle des Aufsichtsrats durchaus von Vorteil

(BS/Lars Scheider) In den vergangenen zehn Jahren wurden eine Vielzahl von Instrumenten zur Führung und Steuerung öffentlicher Unternehmen von der Praxis und insbesondere auch von der wissenschaftlichen Lehre in Deutschland entwickelt bzw. deren Einsatz eingefordert. Vergleicht man jedoch die praktische Anwendung der Instrumente und die Anzahl der entsprechend veröffentlichten Kodizes zum Thema "Gute Unternehmensführung" (sog. PCGKs) mit der Anzahl der Kommunen/Gebietskörperschaften in Deutschland, dann ist diese immer noch als relativ überschaubar zu bewerten. Bei kritischer Betrachtung stellt sich insofern die Frage, warum ihr Einsatz teilweise noch ins Leere läuft.



Ass. jur. Lars Scheider verantwortet als Abteilungsleiter Beteiligungsmanagement der Stadtkämmerei der Stadt Frankfurt am Main alle Grundsatzfragen der Beteiligungssteuerung der 500 städtischen Beteiligungsgesellschaften. Foto: BS/privat

sein, wenn das Unternehmen von Kenntnissen und Erfahrungen der Aufsichtsratsmitglieder profitiert, zumal Aufsichtsräte kommunaler Unternehmen häufig mit wesentlichen kommunalpolitischen Akteuren besetzt sind.

Dabei darf jedoch die herausragende Bedeutung des Organs

für die Entlastung der Geschäftsführung und des Aufsichtsrats verantwortlich. In den meisten Gebietskörperschaften ist diese Anteilseignerfunktion dem Beteiligungsmanagement zugeordnet. Das Beteiligungsmanagement fungiert als fachlicher Berater der politischen Gremien, aber auch der Verwal-

terungsspitze, und ist somit Ansprechpartner in allen Fragen der Beteiligungssteuerung. Es regt Verbesserungen des Steuerungssystems an und ist für eine Anwendung und Umsetzung der PCGK-Instrumente von entscheidender Bedeutung.

Management entspricht nicht den Anforderungen

Allerdings entspricht das Beteiligungsmanagement oftmals weder personell noch materiell den gestiegenen Anforderungen (auch im Vergleich mit "klassischen" Verwaltungsbereichen, wie z. B. den Haushaltsabteilungen). Dies ist durchaus bemerkenswert, da in einigen Kommunen durch Ausgliederungen bereits mehr als 50 Prozent der Daseinsvorsorgeleistungen

Das vergessene Organ

Warum es ohne ein effizientes Beteiligungsmanagement nicht geht

nicht mehr durch die klassische "Kernverwaltung", sondern durch GmbHs, Zweckverbände

oder Anstalten des öffentlichen Rechts erbracht werden. Dabei hat das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Interessen und Auffassungen ein nicht unerhebliches Konfliktpotenzial. Ohne ein professionelles, personell und materiell gut aufgestelltes Beteiligungsmanagement wird es kaum gelingen, die notwendigen Steuerungsinstrumente in der Verwaltungspraxis zu etablieren.

Behörden Spiegel | Aus der Praxis für die Praxis
Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

Hamburger Tag der Beteiligungsverwaltung

Vom passiven Verwalten zum aktiven Steuern
21. - 22. Februar 2018, Hamburg

www.beteiligungsverwaltung.org