



Lars Scheider
<https://lars-scheider.de>

Bankkaufmann. Assessor jur. Anwaltliche Tätigkeit in einer Frankfurter Wirtschaftskanzlei. Seit rund 20 Jahren Verwaltungsdirektor und Abteilungsleiter Beteiligungsmanagement (20.3) bei der Stadtkämmerei der Stadt Frankfurt am Main. Verantwortung für alle Grundsatzzfragen der Beteiligungssteuerung der rund 600 städtischen Beteiligungsgesellschaften.

Überörtliche Mitarbeit in Fachkreisen und Berichtsprojekten der kommunalen Spitzenverbände und Mitglied Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM).

Führung und Kommunikation im Beteiligungsmanagement

Ein Beitrag von Lars Scheider

Nach jahrelanger Diskussion zum demografischen Wandel in Deutschland ist dieser nun auch in den Beteiligungsgesellschaften der Städte und insbesondere auch in der Beteiligungsverwaltung selbst mit voller Wucht angekommen. Dabei befindet sich das Beteiligungsmanagement von Bund, Ländern und Kommunen bereits seit geraumer Zeit in einem Professionalisierungsprozess, der häufig zu einer starken Arbeitsverdichtung führt.

Auch die Digitalisierung der Verwaltungsprozesse führt zu weiter steigenden Anforderungen an das Beteiligungsmanagement. Vor dem Hintergrund der allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und den knappen Ressourcen wird hier die "Widerstandsfähigkeit" (Resilienz) der Beteiligungsverwaltung stark gefordert.

Die Resilienz-Faktoren wie optimistischer Realismus, Verantwortung, Zukunftsplan, Lösungsorientierung, aber auch z. B. soziale Kontakte und Selbstwahrnehmung des Beteiligungsmanagements spielen eine große Rolle. Für die Resilienz des Beteiligungsmanagements als Schnittstelle zwischen Kernverwaltung und Kommunalwirtschaft besonders wichtige Faktoren der (internen) Transparenz und Teamstruktur und die dafür eingesetzten Instrumente bekommen eine immer wichtigere Bedeutung. Insbesondere im Bereich der Beteiligungsverwaltung bildet das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Interessen und Auffassungen ein nicht unerhebliches Potenzial für Konflikte.

Die in den letzten Jahren stetig gestiegenen quantitativen und qualitativen Anforderungen an das Beteiligungsmanagement können aufgrund der personellen Ressourcenknappheit häufig nur mit Hilfe einer modernen datenbankorientierten Software nachhaltig erfüllt werden. Aspekte wie z. B. die Automatisierung vieler arbeitsintensiver Prozesse sowie Erhöhung der Datenzugriffsgeschwindigkeit werden deshalb vom Beteiligungsmanagement der Stadt bereits seit 20 Jahren eine hohe Priorität eingeräumt.

Relativ neu hat z. B. der Einsatz der Microsoft SharePoint-Technologie seit 2020 zu einer erheblichen Verbesserung der Datenzugriffsgeschwindigkeit und damit Effizienz des immer komplexer werdenden Konzernverbunds Stadt Frankfurt a. M. geführt. Darüber hinaus wird auch die Transparenz und Datenverfügbarkeit im Beteiligungsmanagement deutlich erhöht, was aufgrund des verstärkten mobilen Arbeitens der Mitarbeitenden des Beteiligungsmanagements unerlässlich ist.

Auf Basis umfassender Grundlagenarbeit wurde vom Beteiligungsmanagement der Stadt Frankfurt a. M. bereits 2013 ein Prozesshandbuch erstellt,

in dem die wesentlichen internen Prozesse abgebildet wurden. Es diente unter anderem auch als eine der wesentlichen Grundlagen für den Aufbau eines internen Kontrollsystems des Beteiligungsmanagements der Stadt.

Bei der Erarbeitung des internen Kontrollsystems (IKS) des Beteiligungsmanagements wurde bewusst auf eine praktikable Lösung geachtet. Sowohl für das Interne Überwachungssystem (IÜ), als auch für das Risikomanagementsystem (RMS) wurde im Wesentlichen auf bereits vorhandene Instrumente des Beteiligungsmanagements (Arbeitsanweisungen, Handbücher etc.) zurückgegriffen. Insofern leistet das entwickelte Risikomanagementsystem, neben der Schaffung der Transparenz bei Risiken, auch einen Beitrag zur internen Stärkung der Verwaltungsabläufe des Beteiligungsmanagements.

Dabei stellt die Steuerung und Gestaltung von Veränderungsprozessen eine zentrale Führungsaufgabe in der Beteiligungsverwaltung dar, denn die eigentliche Herausforderung ist der Umgang mit den (politischen) Entscheider:innen und den Mitarbeitenden. Der Veränderungsprozess muss von den (politischen) Entscheider:innen und den Mitarbeitenden in der Beteiligungsverwaltung getragen werden. Zumal die Ursachen von Widerständen sehr komplex sind und Widerstände häufig verdeckt erfolgen.

Von Widerständen kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, logisch oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei Interessengruppen oder bei den Mitarbeitenden auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden.

Die Professionalisierung der Beteiligungsverwaltung hat Auswirkungen innerhalb und außerhalb der Verwaltungsorganisation. Deshalb sind spezielle Managementmethoden zur Steuerung der Transformationsprozesse auch innerhalb der Beteiligungsverwaltung erforderlich.