

SERIE „DER KOMMUNALE AUFSICHTSRATSVORSITZENDE“/TEIL III

Die unterschätzte **Managementrolle**

Der Erfolg eines Unternehmens kann verschiedene Ursachen haben. So kann eine starke Geschäftsführung ein schwaches Aufsichtsgremium kompensieren. Im Falle des Misserfolgs ist jedoch immer der Aufsichtsrat/ Beirat maßgeblich mitverantwortlich. Denn es ist die Aufgabe des Aufsichtsrates, eine schwache Geschäftsführung anzupassen, Fehlentwicklungen zu verhindern oder wenigstens konstruktiv zu verbessern.

Auch der Verweis auf Fehlverhalten der Vorgänger greift dann nicht länger. Das ist eine Frage des Zeitpunkts. Unmittelbar bei Amtsantritt hätte unter Umständen nach einer umgehenden Status-quo-Bestimmung sofort die Reißleine gezogen werden müssen. Mitglied eines Aufsichtsrates zu sein, ist schließlich keine passive Rolle. Vielmehr ist der Kandidat verpflichtet, Kenntnisse und Kompetenzen zu besitzen oder sich notfalls anzueignen, die beispielsweise Verständnis und Bewertung des Jahresabschlusses und anderer relevanter Geschäftsinformationen sicherstellen.

Ein kompetentes Aufsichtsratsgremium, das die Geschäfte im Sinne einer guten Corporate Governance führt, kommt in jedem Falle der Kommune zugute. Denn auch für die Städte werden zukunftsorientierte Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Betriebe immer wichtiger. Enger werdende Budgets erfordern effizientes Wirtschaften. Die uneingeschränkte Absicherung durch die Kommune als Rettungsanker funktioniert nicht mehr, wie aktuell die Insolvenz der Stadtwerke in Gera zeigt.

Die Aufgabe des Aufsichtsrates

Im Sinne des Gesellschafters soll ein Unternehmen vor Risiken geschützt werden. In der Verantwortung des Aufsichtsrates liegt es, zukünftige Marktrisiken durch falsche Strategien abzuwenden, riskante Ak-

Der Aufsichtsrat besitzt elementare Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens. Der Vorsitzende hat es in der Hand, das Potenzial eines Unternehmens zu aktivieren und folgenreiche Risiken abzuwenden. Diese besondere Führungsaufgabe wird im kommunalen Umfeld unterschätzt.

tivitäten zu verhindern, aber auch konstruktiv die richtigen Schritte für die Zukunft durch die „geballte“ Erfahrung im Gremium anzuregen. Die Kontrolle der ordnungsgemäßen Geschäftsführung anhand von Kennzahlen und Finanzdaten ist die Basispflicht. Diese wird jedoch häufig als fast alleinige Kernaufgabe des Gremiums gesehen.

Der kommunale Aufsichtsrat heute

Es liegt in der Natur der Sache, dass bei kommunalen Unternehmen parteipolitische, kommunale als auch persönliche Interessen mit in diese Gremien hineinspielen. Es ist zu beobachten, dass die Arbeit der Aufsichtsgremien weit mehr als in anderen Branchen von Personen geleistet wird, die in dieser Funktion wenig bis gar keine Erfahrung besitzen. Vorkenntnisse über „Best-Practice“ – Unternehmen sind wenig oder gar nicht vorhanden. Bemerkenswert, dass auf den hochwertigen (und teuren) Fachkongressen kommunale Vertreter aus Aufsichtsgremien tendenziell nicht anzutreffen sind.

Die Aufgabe, als Aufsichtsrat die Zukunftsgestaltung mit zu steuern und Ideengeber zu sein, fällt im kommunalwirtschaftlichen Tagesgeschäft daher oft genug unter den Tisch. Die Sicherstellung vielfältiger Kompetenz, die für technische, regulatorische, prozessuale und finanztechnische Aspekte steht, ist in aller Regel durch die geringe Anzahl der Aufsichtsratsplätze gar nicht möglich. Nicht selten gibt es mehr zu berücksichtigende Parteien als Beirats-Positionen. Eigene Budgets, um eine minimale fachliche Fortbildung sicherzustellen, sind für ein Aufsichtsratsgremium meistens nicht vorhanden.

Die Bestellung besonders erfahrener, als auch fachlich vorgeprägter externer Personen ist noch ungewöhnlich. Andere Branchen legen beispielsweise großen Wert auf eine gute Durchmischung ihrer Kontrollgremienmitglieder. Die Verpflichtung früher operativ tätiger oder aktiver Manager aus den relevanten Feldern gibt es in Einzelfällen, ist heute jedoch eher exotisch selten.

Eine solche Personalauswahl hat Konsequenzen. Wenn Kompetenz fehlt, bleibt die Regularien-Konformität Augenwischerei. Denn wer sollte im entscheidenden Moment den Finger heben und notfalls den richtungsweisenden Hinweis geben können?

Die operative Geschäftsführung findet zugleich in ihrem Aufsichtsgremium nicht den förderlichen oder auch kritischen Mitstreiter, wie diese ihn gerne hätte und braucht. Ein kompetent besetzter Aufsichtsrat ist in der Industrie ein Sparringspartner, der die Geschäftsführer fordert, aber auch unsinnige Ideen durch smarte Anregungen in die richtige Richtung lenkt. Gute Geschäftsführer schätzen diese Auseinandersetzung. In der kommunalen Welt verzweifeln dagegen nicht selten Geschäftsführer an ihren Gremien mit überschaubarer Kompetenz sowie recht eigener Agenda und fühlen sich oft ausgebremst.

Die Konsequenzen

Kein Mensch setzt sich auf einen Pilotensitz ohne passende Lizenz und Flugerfahrung. Wer jedoch auf den Flughafen-Tower steigen will, der sollte mit genauso viel Respekt vor dieser Aufgabe auf den ihm angebotenen Platz verzichten und ihn im Fall



AUTOR **DR. FRANK DÖRING**

Dr. Frank Döring ist Partner der Personalberatung Rochus Mummert Executive Consultants GmbH in Frankfurt.

der Fälle anderen Personen überlassen, die bessere Qualifikationen vorweisen können. Guter Wille reicht nicht!

Die Erfahrung zeigt allerdings, dass ein kommunales Aufsichtsratsmandat mit Unterschätzung der Verantwortung und Überschätzung der eigenen Kompetenzen für das Amt noch zu gerne mit mangelndem Respekt vor der Mission angenommen wird. Die möglichen langfristigen Veränderungen des formalen Korsetts durch sich wandelnde Wertvorstellungen oder neue politische Rahmenbedingungen werden oft nicht hinreichend berücksichtigt. Für die Kommunalwirtschaft betrifft das beispielsweise Themen wie Umweltschutz, Technologie-Standards oder wie aktuell in der Dauerdiskussion, das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG). Zehn Jahre später entpuppt sich die einst abgesicherte Entscheidung als das reinste Waterloo. Sei es der Verkauf von Versorgungsnetzen an ausländische Investoren und deren Rückmietung (Cross-Border-Leasing), Investitionen in vormals profitable Kohlekraftwerke oder Beteiligungen an Offshore-Windparks. Unternehmerische Entscheidungen werden nicht mit Ende der Legislaturperiode zurückgesetzt, sondern haben Folgewirkungen für Jahrzehnte.

Der Aufsichtsratsvorsitzende

Es ist der Vorsitzende, dem hier die besondere Rolle zufällt. Er sollte Struktur und Kompetenzverteilung des Gremiums überblicken. Der Vorsitzende ist derjenige, der idealerweise hierfür Gespräche führen und Änderungen anstoßen muss – auch zum eigenen Schutz!

Die Führungsaufgabe ist hoch komplex und reicht von der Bestellung der Geschäftsführer, über die Verhandlung von Zielvereinbarungen, der Genehmigung von

Investitionen, bis hin zum Thema Öffentlichkeitsarbeit und Kontrolle der Geschäftsführung. Er ist das kommunikative Bindeglied zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsführung und muss dafür kompetenter, menschlich akzeptierter Gesprächspartner auf Augenhöhe sein. Das disziplinierte, kooperative Führen von mehr oder weniger starken Alpha-Persönlichkeiten im Gremium ist per se eine hohe Kunst, die nicht jedem in die Wiege gelegt wurde.

Der Aufsichtsratsvorsitzende ist also kein Verwalter, sondern aktiver Gestalter, trägt eine hohe unternehmerische Verantwortung und benötigt besondere Leadership-Fähigkeiten. Diese Fähigkeiten sind nicht durch einen zweitägigen Aufsichtsrats-Vorbereitungskurs zu erwerben. Für die seltenen, aber wichtigen Neubesetzungen von Geschäftsführern ist der Vorsitzende die treibende und organisierende Kraft. Von ihm wird eine ganz besondere Besetzungskompetenz verlangt, die Interessen des Unternehmens vor eigene Befindlichkeiten stellt.

Der nicht ungewöhnliche multiple Einsatz eines geschätzten Oberbürgermeisters (Oberbürgermeisterin) in diversen Aufsichtsgremien als Vorsitzender muss unter diesem Aspekt genau überlegt werden. Führungsarbeit in politischen Gremien bedarf

anderer Qualifikationen als in einer zentralen unternehmerischen Managementaufgabe.

Der bessere Weg

Bei der Besetzung von Aufsichtsgremien und deren Vorsitzenden sollten keine Automatismen angewendet werden. Die Besetzung von Führungspositionen in kommunalen Unternehmen werden mittlerweile einem geordneten Suchprozess, oft mit externer Hilfe, unterworfen. Anderes gilt nach wie vor für die Besetzung von deren Aufsichtsgremien. Eine externe Besetzung ist nach wie vor selten, obwohl die Struktur der bestehenden Gremien bei einer sachlichen Evaluation oft zu kritisieren wäre.

Ein Umdenken ist nur möglich, wenn der unternehmerische Sinn und Zweck der kommunalen Wirtschaftsbetriebe in den Vordergrund rückt. Die Bedeutung für das kommunale Gefüge und den städtischen Etat wird den Sinneswandel einleiten. Das Schuldenverbot wird die kommunalen Unternehmen dazu zwingen, durchgängig nach besten oder im Fachjargon „State-of-The-Art-Verfahren“ zu organisieren, zu führen und weiter zu entwickeln. Diese Anforderungen haben dann zwangsläufig Auswirkungen auf die Aufsichtsgremien.

Der Aufsichtsratsvorsitzende sollte idealerweise ein Top-Manager aus der Branche oder branchennahen Feldern sein, der sich als Management-Persönlichkeit profiliert hat und auf besondere unternehmerische Erfolge zurückblicken kann. Wer danach sucht, wird feststellen, dass es diese besonderen Personen auch im öffentlichen Sektor gibt!

Dr. Frank Döring

WEITERE AUTOREN DER SERIE:



Dr. Hermann Janning
Jurist, Betriebswirt und Unternehmensberater mit Schwerpunkt „kommunale Unternehmen“. Sein Teil I der Serie ist in der Ausgabe rathausconsult 1/2014 unter dem Titel „An der Spitze stehen“ erschienen.



Dr. Stefan Pooth
Rechtsanwalt und Partner bei Baker Tilly Roelfs (Düsseldorf) im Bereich „Public Sector“ mit Schwerpunkt Öffentliches Wirtschaftsrecht. Sein Teil II der Serie ist in der Ausgabe rathausconsult 2/2014 unter dem Titel „Balanze halten in der Doppelrolle“ erschienen.