

Parteiproporz statt Kompetenz?

Eine Untersuchung zur Aufsichtsratsbesetzung in öffentlichen Unternehmen und den Einflussmöglichkeiten des städtischen Beteiligungsmanagements

Bettina Klimke-Stripf/Michèle Morner

Aufsichtsräte öffentlicher Unternehmen stehen in der Kritik, nicht immer optimal besetzt zu sein. Ist dies tatsächlich der Fall, können sie die Geschäftsführung nicht adäquat kontrollieren und beraten. Mindestanforderungen dafür sind gemäß Aufsichtsratsforschung die Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder, ihre fachliche Expertise und zeitliche Verfügbarkeit sowie ihr Engagement bzw. ihre Motivation. Der folgende Beitrag zeigt diese Mindestanforderungen auf und untersucht in einer qualitativen Studie, inwieweit diese bei der Aufsichtsratsbesetzung in Beteiligungsunternehmen berücksichtigt werden. Dabei zeigt sich, dass politische Fraktionen in den von uns untersuchten Fällen bei der Auswahl ihrer Mandatsträger einer anderen Besetzungslogik folgen und die oben genannten Anforderungen nicht notwendigerweise entscheidende Auswahlkriterien sind. Stattdessen scheinen insbesondere das politische Engagement der Kandidaten und ihre politische Zugehörigkeit sowie ihre Erfahrung, ihre Vernetzung und ihr Rückhalt in der Bevölkerung und der Fraktion den Auswahlprozess zu dominieren. Basierend auf qualitativen Interviews mit Beteiligungsmanagern entwickeln wir Hypothesen dazu, wie die Städte die Aufsichtsratsbesetzung professioneller gestalten können.

Aufsichtsratsbesetzung der politischen Fraktionen – eine „Black Box“

„Erwarten Sie nicht zu viel von den Aufsichtsräten. Es fehlt hinten und vorne an der Kompetenz.“¹ So lautet die Aussage

von Christian Ude, Oberbürgermeister a.D. der Stadt München in seinem Vortrag auf der 5. Speyerer Tagung zu Public Corporate Governance. Diese bewusst provokativ formulierte These begründet er damit, dass die Aufsichtsratsbesetzung öffentlicher Unternehmen in München zu

oft von Proporzdenken anstelle von Kompetenz geprägt sei. Wie in München sind auch in vielen anderen deutschen Städten die Aufsichtsräte meist mit ehrenamtlichen Stadtratsmitgliedern² nach Partei-proporz besetzt.

Die Aufsichtsräte öffentlicher Beteiligungsunternehmen sollen deren Geschäftsführungen kontrollieren und ihnen beratend zur Seite stehen.³ Dabei wird von ihnen erwartet, dass sie nicht nur politischen Sachverstand mitbringen, sondern auch über ausreichend betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen, um die Arbeit der Geschäftsführung verstehen und bewerten zu können.

Die Güte der Aufsichtsratsbesetzung hat einen wesentlichen Einfluss auf das kommunale Beteiligungsmanagement, denn ein Großteil der öffentlichen Daseinsvorsorge findet mittlerweile zur „Entlastung der Kommunalhaushalte“⁴ in rechtlich und unternehmerisch eigenständigen Beteiligungsgesellschaften statt. Zu ihnen zählen beispielsweise Stadtwerke, Verkehrsgesellschaften, Krankenhäuser, Bädergesellschaften und Entsorgungsunternehmen. Damit sich die Beteiligungsunternehmen nicht zu weit von der Kern-



Dipl.-Hdl. Bettina Klimke-Stripf

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personal, Führung und Entscheidung im öffentlichen Sektor, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer



Univ.-Prof. Dr. Michèle Morner

Lehrstuhlinhaberin, Lehrstuhl für Personal, Führung und Entscheidung im öffentlichen Sektor, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer

1 Vgl. Ude 2017, S. 83.

2 Vgl. Papenfuß 2013a, S. 17f.

3 Vgl. zu den grundlegenden Aufgaben von Aufsichtsräten z.B. Westphal 1999; Veltrop et al. 2015; Zattoni/Gnan/Huse 2015; Pugliese/Minichilli/Zattoni 2014, vgl. z.B. auch Ziffer 6.1.2 des Mannheimer Corporater Governance Kodex, Mannheim o.D., S. 12.

4 Vgl. Krause 2015, S. 18.

verwaltung und dem öffentlichen Interesse entfernen, stellen die Aufsichtsräte ein wichtiges Bindeglied und Rückkopplungsorgan der Stadt in die Gesellschaft dar. Doch was nützt das, wenn sie, wie eingangs von Christian Ude kritisiert, überhaupt nicht dazu in der Lage sind, ihren Kontroll- und Beratungsaufgaben nachgehen zu können?

Ziel dieses Beitrags ist es, zu analysieren, inwieweit die Besetzung öffentlicher Aufsichtsräte den Anforderungskriterien entspricht und welchen Beitrag die Stadt

views mit 14 Aufsichtsratsmitgliedern durchgeführt, darunter zehn politische Vertreter, drei Fraktionsvorsitzende, fünf Personen mit Erfahrungen als Aufsichtsratsvorsitzende und zwei Arbeitnehmervertreter, von denen einer als Parteimitglied ebenfalls Einblicke in die Prozesse der Fraktionen hat. Zusätzlich konnten durch Interviews mit elf städtischen Beteiligungsmanagern Erkenntnisse zu den Einflussmöglichkeiten seitens des Beteiligungsmanagements auf die Aufsichtsratsbesetzung gewonnen werden. Diese Einblicke werden durch Interviews mit

und Peck⁸ verwendete Vorgehensweise zurückgegriffen: In einem ersten Schritt werden alle Wortpassagen der Aufsichtsratsmitglieder, welche die Aufsichtsratsbesetzung adressieren, identifiziert. Darauf aufbauend werden durch offenes Kodieren so genannte codable moments identifiziert – welche markante verbale Ausdrücke sind, die entweder zu bereits existierenden Codes hinzugefügt oder als neue Codes herangezogen werden (induktiv-deduktive Vorgehensweise). Im darauffolgenden Schritt werden die identifizierten Codes zunächst zu Oberbegriffen, auch ‚Axiale Codes‘ genannt, und diese wiederum zu Kategorien gruppiert. Abschließend werden die Kategorien mit den Phänomenen Anforderungskriterien und Strukturierung des Auswahlprozesses verknüpft und die Ergebnisse mit unserem bisherigen Wissen zur Aufsichtsratsbesetzung aus regulatorischer und theoretischer Sicht verglichen. Die Ergebnisse werden um Beispiele der Beteiligungsmanager, welche in verschiedenen Städten durch unterschiedliche Maßnahmen und mit unterschiedlichem Intensitätsgrad zur Professionalisierung der Aufsichtsratsbesetzung beitragen, ergänzt. Dadurch können wir auf Basis unserer Interviewergebnisse Hypothesen ableiten, die es in einer Folgeuntersuchung quantitativ zu überprüfen gilt.

»Aufsichtsräte sind ein wichtiges Bindeglied und Rückkopplungsorgan der Stadt in die Gesellschaft.«

mit Hilfe ihrer Mitarbeiter aus dem Beteiligungsmanagement beim Auswahlprozess leisten kann. Beides stellt nach wie vor für die Forschung weitestgehend eine „Black Box“ dar. So weiß man zwar aus der Aufsichtsratsforschung, dass jedes Aufsichtsratsmitglied die Kriterien Unabhängigkeit, fachliche Expertise, zeitliche Verfügbarkeit und Motivation⁵ erfüllen sollte. Ob die Fraktionen diese Kriterien ebenfalls berücksichtigen oder andere Anforderungen an ihre Mandatsträger stellen, bleibt unklar. Es ist lediglich bekannt, dass jede Stadtratsfraktion nach den Stadtratswahlen mitgeteilt bekommt, mit wie vielen Personen sie ein Aufsichtsratsmandat besetzen kann. Welche Auswahlkriterien sie zugrunde legen und wie der Prozess gestaltet wird, bedarf weiterer Untersuchung.

Methodische Vorgehensweise

Um detaillierte Einblicke zu den Kriterien und Prozessen der Mandatsvergabe zu erhalten, wurden von Januar bis Mai 2017 teilstrukturierte explorative Inter-

sechs Geschäftsführern bzw. Vorständen ergänzt.

Da in der Aufsichtsratsforschung der Zugang zu den Befragten häufig eine große Herausforderung darstellt,⁶ fand die Fallauswahl nach dem Schneeball-Prinzip⁷ statt. Hierbei wurden aus dem beruflichen und privaten Umfeld Personen um ein Interview gebeten, die als Beteiligungsmanager, Geschäftsführer oder Aufsichtsratsmitglied in öffentlichen Unternehmen Einblicke in die Aufsichtsratsarbeit haben. Am Ende eines jeden Interviews wurden sie gefragt, ob sie weitere Interviewpartner empfehlen können. Um zu vermeiden, dass Interviewergebnisse durch die Auswahl der Interviewpartner verfälscht wurden, wurde zu Beginn darauf geachtet, mehrere Personen auszuwählen, die in keinem Zusammenhang zueinander stehen. Die Interviews dauerten im Durchschnitt 70 Minuten und wurden inhaltsanalytisch ausgewertet.

Bei den Auswertungen zur Aufsichtsratsbesetzung wurde auf eine von Bailey

Theoretischer und regulatorischer Hintergrund zur Aufsichtsratsbesetzung

„Aufsichtsrat ist kein Lehrberuf und es sind für das Mandat auch keine Berufsexamina erforderlich“, schreiben Plazek und Schuster.⁹ Auch der Gesetzgeber sieht gemäß § 100 (1) AktG als persönliche Voraussetzungen für Aufsichtsratsmitglieder lediglich vor, dass es sich um natürliche, unbeschränkt geschäftsfähige Personen handeln muss. Das bedeutet, dass ein Aufsichtsratsmitglied neben der Volljährigkeit nach Aussagen eines Beteiligungsmanagers theoretisch nur „geradeaus gucken und lesen und schreiben“ können muss.

5 Vgl. Hambrick/Misangyi/Park 2015.

6 Vgl. Lohe/Calabrò 2017, S. 40.

7 Vgl. Patton, 2015.

8 Vgl. Bailey/Peck 2013, S. 135; vgl. hierzu auch Walther/Morner 2014, S. 143.

9 Vgl. Plazek/Schuster 2017, S. 13.

Dass dies zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung eines Aufsichtsratsmandats nicht genügt, ist natürlich sowohl dem befragten Teilnehmenden als auch dem Gesetzgeber bewusst. Die internationale Aufsichtsratsforschung beschäftigt sich daher schon seit vielen Jahren mit der Frage, welche Anforderungen Aufsichtsratsmitglieder mitbringen müssen und welchen Einfluss die Art der Zusammensetzung auf die Aufsichtsratsarbeit hat. So fasst der renommierte Aufsichtsratsforscher Donald Hambrick mit seinen Kollegen¹⁰ vier Anforderungen zusammen, die jedes Aufsichtsratsmitglied erfüllen sollte, damit es seinen Aufgaben auch tatsächlich nachkommen kann: Unabhängigkeit, fachliche Expertise, zeitliche Verfügbarkeit und Engagement bzw. Motivation. Im Folgenden sollen diese Kriterien näher beleuchtet und Verknüpfungen zu den regulatorischen Anforderungen, die bislang an städtische Aufsichtsräte gestellt werden, gezogen werden.

Unabhängigkeit

Das Kriterium der Unabhängigkeit stellt aus Sicht der Aufsichtsratsforschung eine der originär diskutierten Anforderungen an Aufsichtsräte dar. Gemäß der Prinzipal-Agenten-Theorie¹¹ sollen unabhängige Aufsichtsräte objektiv Entscheidungen treffen, ohne durch die persönlichen Interessen der Geschäftsführung beeinflusst zu werden.¹² Dies soll insbesondere dann gelingen, wenn das Aufsichtsratsmitglied nicht aus dem Unternehmen stammt, sondern extern gewonnen wird.¹³ Wie mehrere Studien mittlerweile zeigen, gibt es jedoch keinen Nachweis für eine derart systematische Beziehung zwischen dem so genannten Insider-/Outsider-Verhältnis und der Güte der Aufsichtsratsarbeit.¹⁴ Dennoch spielt das Thema Unabhängigkeit weiterhin eine bedeutende Rolle in der Aufsichtsratsforschung. So kann die Unabhängigkeit auch durch persönliche Beziehungen zur Geschäftsführung oder berufliche Verbindungen zum Unternehmen eingeschränkt werden.¹⁵

Diese Problematik betrifft auch Aufsichtsräte in öffentlichen Unternehmen. Einige städtische Public-Corporate-Governance-Kodizes, welche Richtlinien für die Leitung und Überwachung öffentlicher Unternehmen darstellen, haben daher

entsprechende Regelungen formuliert.¹⁶ So steht beispielsweise im Kodex der Stadt Frankfurt am Main: „Potenzielle Interessenkonflikte sind bereits bei der Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern zu berücksichtigen. Im Zweifel soll eine Bestellung unterbleiben.“¹⁷ Derartige Interessenkonflikte können beispielsweise „aufgrund [von] Beratungsaufgaben oder Organfunktionen bei Kunden/Kundinnen, Lieferanten/Lieferantinnen, Kreditgebern/Kreditgeberinnen oder sonstigen Geschäftspartnern/Geschäftspartnerinnen entstehen.“¹⁸

Fachliche Expertise

Während Forschungen, die primär auf den Annahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie aufbauen, häufig gar nicht erst infrage stellen, ob das Aufsichtsratsmitglied über

sourcen- und wissensbasiertem Ansatz²¹ ist es darüber hinaus wichtig, dass die Aufsichtsratsmitglieder auch über die wesentlichen betriebswirtschaftlichen, juristischen oder branchenspezifischen Kenntnisse und sozialen Kontakte verfügen, um die Geschäftsführungen nicht nur kontrollieren, sondern auch beraten zu können.²² Für Aufsichtsräte gibt es verschiedene Möglichkeiten, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Beispielsweise durch einen qualifizierenden Bildungsabschluss oder entsprechende Weiterbildungen, aber auch durch berufliche Erfahrungen in unternehmensrelevanten Bereichen oder durch langjährige Erfahrungen in verschiedenen Aufsichtsräten.²³

Wie eingangs bereits erwähnt, macht der Gesetzgeber zunächst kaum Vorgaben hinsichtlich der Qualifizierungsan-

»Aus Sicht der Forschung müssen Aufsichtsräte vier Mindestanforderungen erfüllen: Unabhängigkeit, fachliche Expertise, zeitliche Verfügbarkeit und Engagement bzw. Motivation.«

die zur ordnungsgemäßen Aufgabenwahrnehmung erforderlichen Kenntnisse verfügt,¹⁹ betonen Hambrick und Kollegen²⁰ die Notwendigkeit ausreichender Expertise der Aufsichtsratsmitglieder, um Sachverhalte tatsächlich verstehen zu können. Umfassende finanzielle Kenntnisse werden von ihnen insbesondere zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Kontrolltätigkeit als wesentlich erachtet. Gemäß Res-

forderungen, die an Aufsichtsräte gestellt werden.²⁴ Auch viele Public-Corporate-Governance-Kodizes bleiben sehr vage in ihren Formulierungen. So steht beispielsweise im Kodex der Stadt Mainz: „Bei der Benennung soll seitens des Stadtrats bzw. der jeweiligen Fraktion darauf geachtet werden, dass in den Aufsichtsrat Mitglieder entsandt werden, die über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung

10 Vgl. Hambrick/Misangyi/Park 2015.

11 Vgl. Berle/Means 1983; Jensen/Meckling 1976.

12 Vgl. Hambrick/Misangyi/Park 2015.

13 Vgl. beispielsweise Fama/Jensen 1983; Forbes/Milliken 1999.

14 Vgl. für einen Überblick z.B. Dalton/Dalton 2011.

15 Vgl. Hambrick/Misangyi/Park 2015, S. 330.

16 Vgl. Papenfuß 2013b, S. 142.

17 Vgl. Ziffer 3.2.6 Public Corporate Governance Kodex der Stadt Frankfurt am Main 2010, S. 10.

18 Vgl. Ziffer 3.2.6 Public Corporate Governance Kodex der Stadt Frankfurt am Main 2010, S. 10.

19 Vgl. Walther/Morner 2014, S. 139.

20 Vgl. Hambrick/Misangyi/Park 2015, S. 331f.

21 Vgl. Pfeffer/Salancik 2003; Hillman/Dalziel 2003; Huse 2007, S. 61ff.

22 Vgl. z.B. Veltrop et al. 2017; Boivie et al. 2016; Walther/Morner 2014; Hambrick/Misangyi/Park 2015; Hillman/Dalziel 2003.

23 Vgl. z.B. Hambrick/Misangyi/Park 2015; Hillman/Dalziel 2003; Carpenter/Westphal 2001.

der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen“.²⁵ Was dies jedoch konkret bedeutet, bleibt bei dieser häufig in Kodizes anzutreffenden Formulierung weitgehend offen.

Obgleich strikte fachliche Anforderungsprofile für alle Aufsichtsräte aufgrund der Komplexität ihrer Aufgaben und der Verschiedenartigkeit der Domänen, in denen sie tätig sind, utopisch sind,²⁶ scheint es jedoch bezüglich der Gesamtzusammenstellung des Aufsichtsratsteams von Bedeutung, dass in Summe alle erforderlichen Fachkenntnisse vertreten sind.²⁷

Zeitliche Verfügbarkeit

Einig sind sich die Städte in ihren Public-Corporate-Governance-Kodizes dahingehend, dass Aufsichtsräte auch genügend Zeit mitbringen müssen, um ihr Mandat mit nötiger Sorgfalt wahrnehmen zu können. Aufsichtsratsarbeit ist ein Nebenamt und viele Aufsichtsratsmitglieder sind hauptberuflich anderweitig gebunden. Ist ein Aufsichtsratsmitglied durch andere Aufgaben so stark eingespannt, dass es nicht mehr genügend Zeit, Energie und Aufmerksamkeit für das Aufsichtsratsmandat hat, kann es auch schwerlich seinen Aufgaben nachkommen. Doch wie beurteilt man, ob ein Aufsichtsratsmitglied genügend Zeit zur ordnungsgemäßen Aufgabenwahrnehmung hat? Die Aufsichtsratsforschung beschränkt sich häufig darauf, die Anzahl an Aufsichtsratsmandaten als Indikator der zeitlichen Verfügbarkeit heranzuziehen.²⁸

Auch einige Public-Corporate-Governance-Kodizes haben die Debatte um Mandatsobergrenzen aufgegriffen und Regelungen formuliert. So ist beispielsweise dem Darmstädter Kodex zu entnehmen: „Insgesamt sollen von einem Mitglied des Aufsichtsgremiums maximal 5 Mandate in Aufsichtsgremien unmittelbarer und mittelbarer Beteiligungen der Wissenschaftsstadt wahrgenommen werden.“²⁹ Doch reicht dies wirklich aus, um sicherzustellen, dass jedem Aufsichtsratsmitglied „für die Wahrnehmung seiner Mandate genügend Zeit zur Verfügung steht“?³⁰ Neben der Anzahl an Mandaten können freilich auch der Hauptberuf,³¹

das private Umfeld, die Lebenssituation oder auch andere politische Ämter, wie die Arbeit in verschiedenen Stadtratsausschüssen, ‚Zeitfresser‘ sein.

Letztendlich können wahrscheinlich nur die Kandidaten selbst einschätzen, ob sie tatsächlich über die erforderlichen zeitlichen Ressourcen zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung ihres Mandats verfügen. Dennoch wäre es seitens der Fraktionen wichtig, auch dieses Kriterium im Blick zu behalten.

Motivation

Studien zur Aufsichtsratsarbeit in der Privatwirtschaft zeigen, dass Aufsichtsrats-

Wie die Motivationsforschung³⁴ darlegt, scheint es insbesondere dann, wenn es – wie es bei der Aufsichtsratsarbeit der Fall ist – um komplexe Aufgaben geht, nicht auszureichen, wenn das Aufsichtsratsmitglied primär extrinsisch motiviert ist, d.h. beispielsweise an Geld und Status interessiert ist. Stattdessen bedarf es zusätzlich intrinsischer Motivation an der eigentlichen Aufsichtsratsarbeit und den damit zusammenhängenden Themen.

Was öffentliche Aufsichtsräte konkret zur Mandatsausübung motiviert, ist bislang weitgehend unerforscht. Finanzielle Anreize scheinen allerdings entgegen ihrer Kolleginnen und Kollegen in der Privatwirtschaft eine untergeordnete Rolle

»Die Mindestanforderungen stellen zwar wichtige, aber keine notwendigen Bedingungen dar, wenn die Fraktionen Aufsichtsräte besetzen.«

mitglieder aus unterschiedlichsten Motiven ihr Aufsichtsratsmandat ausüben.³² Hierzu gehören beispielsweise externe Anreize, wie Prestige, der Aufbau von Netzwerken oder Bonuszahlungen. Darüber hinaus können sie auch intrinsisch motiviert sein, wenn sie sich beispielsweise sozial mit dem Unternehmen oder den Stakeholdern identifiziert und das Themenfeld, in dem sich das Unternehmen bewegt, als interessant erachten.³³

zu spielen. Der Grund könnte darin liegen, dass variable, leistungsorientierte Vergütungsbestandteile für öffentliche Aufsichtsräte nicht vorgesehen sind. Und auch die Höhe der Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder, welche die Aufsichtsräte erhalten, dürften nur bei manchen Gesellschaften die Attraktivität des Mandats steigern. Dennoch sollte auch bei öffentlichen Aufsichtsräten darauf geachtet werden, dass sie intrinsische

24 Vgl. Beck 2014.

25 Vgl. Ziffer 2.5.1 Public Corporate Governance Kodex der Landeshauptstadt Mainz, Mainz 2016, S. 9.

26 Vgl. Hambrick/Misangyi/Park 2015, S. 331f.

27 Vgl. Plazek/Schuster 2017.

28 Vgl. Hambrick/Misangyi/Park 2015, S. 332; Boivie et al. 2016, S. 15; Oehmichen/Schrapp/Wolff 2017, S. 650.

29 Vgl. Ziffer 1.4 Darmstädter Beteiligungskodex, Darmstadt 2014, S. 7.

30 Vgl. Ziffer 7.3.5 Leipziger Corporate Governance Kodex, Leipzig 2013, S. 16.

31 Vgl. Hambrick/Misangyi/Park 2015, S. 332.

32 Vgl. z.B. Jünger 2013; Walther/Möltner/Morner 2017; Morner et al. 2012.

33 Vgl. zur sozialen Identifikation und Identität von Aufsichtsräten z.B. Hillman/Nicholson/Shropshire 2008.

34 Vgl. Frey/Osterloh 2000, S. 35ff.

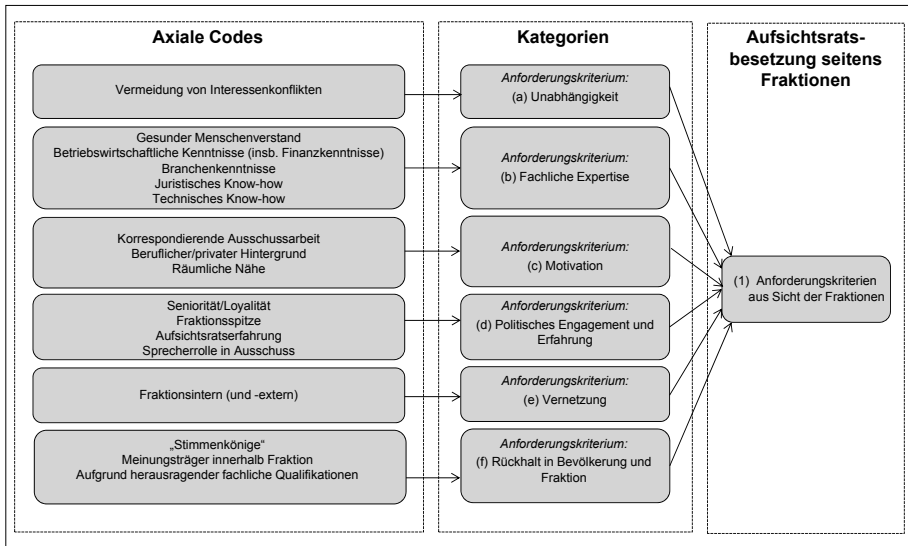


Abb. 1: Anforderungskriterien aus Sicht der Fraktionen

und nicht nur extrinsische Motive, wie Prestige und Anerkennung, mitbringen.

Empirische Ergebnisse zur Aufsichtsratsbesetzung

Die im vorangegangenen Kapitel aufgezeigten Kriterien – Unabhängigkeit, fachliche Expertise, zeitliche Verfügbarkeit und Motivation – stellen aus Sicht der Aufsichtsratsforschung notwendige Anforderungen an jedes Aufsichtsratsmitglied dar. Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse unserer qualitativen Studie vorgestellt. Diese veranschaulichen, dass die Stadtratsfraktionen – welche für die Auswahl ihrer politischen Mandatsträger verantwortlich sind – einer anderen Besetzungslogik zu folgen scheinen. Die oben genannten Anforderungen stellen zwar wichtige, allerdings keine notwendigen Bedingungen für die Fraktionen dar. Vielmehr rücken sie darüber hinaus andere Kriterien, nämlich politisches Engagement und Erfahrung, Vernetzung innerhalb und außerhalb der Fraktion sowie den Rückhalt in der Bevölkerung und Fraktion in den Fokus (vgl. folgenden Unterabschnitt und Abb. 1).

Um zu erkennen, wie die Potenziale der Aufsichtsratsbesetzung weiter ausgeschöpft werden können, ist es darüber hinaus wichtig, zu verstehen, wie die Fraktionen ihren Auswahlprozess konkret strukturieren. Im zweiten Unterabschnitt wird daher beleuchtet, wie die Fraktionen die zu besetzenden Mandate und ihre

Kandidaten identifizieren, um letztendlich eine Auswahl zu treffen (vgl. Abb. 2).

Aus unseren Erkenntnissen werden im dritten Unterabschnitt verschiedene Handlungsmöglichkeiten seitens des städtischen Teilnehmungsmanagements abgeleitet, um die Aufsichtsratsarbeit weiter zu professionalisieren. Hierzu erfolgt ein Rückgriff auf die Interviewergebnisse mit den Teilnehmungsmanagern, die in ihren Städten durch unterschiedliche Maßnahmen und mit unterschiedlichem Intensitätsgrad zur Verbesserung der Aufsichtsratsbesetzung beitragen.

Anforderungskriterien an Aufsichtsratsmitglieder aus Perspektive der Fraktionen

Unabhängigkeit (a), fachliche Expertise (b), Motivation (c), politisches Engagement und Erfahrung (d), Vernetzung (e) und Rückhalt in der Bevölkerung und Fraktion (f) stellen Anforderungskriterien seitens der Fraktionen dar, die jedoch nicht immer als notwendig erachtet werden, wie im folgenden Abschnitt verdeutlicht wird.

(a) Unabhängigkeit

Die Vermeidung von Interessenskonflikten wird von den Befragten grundsätzlich als ein relevantes Auswahlkriterium genannt – häufig jedoch im Zusammenhang mit Situationen, in denen es bezüglich der Besetzung nicht gelang, Interessenskonflikte auszuschließen. Dies kann dann der Fall sein, wenn ein Aufsichtsratsmitglied auf-

grund des beruflichen Hintergrunds nicht frei von Interessenskonflikten ist. So wurde beispielsweise geschildert, dass eine Person ein Stadtwerkeaufsichtsratsmandat besetzt und zugleich bei einem konkurrierenden Unternehmen arbeitet. Das Beispiel veranschaulicht, dass Fraktionen nicht immer auf die Unabhängigkeit ihrer Kandidaten achten. Dieses Anforderungskriterium scheint daher ein wichtiges, aber kein notwendiges darzustellen.

(b) Fachliche Expertise

Hinsichtlich der Expertise, die von den Aufsichtsräten erwartet wird, reichen die Meinungen von gesundem Menschenverstand bis hin zu umfassenden fachlichen Kenntnissen. In den allermeisten Fällen wurde jedoch eingeräumt, dass betriebswirtschaftliche Kenntnisse, insbesondere Finanzkenntnisse, schon alleine zur Bewältigung der Aufsichtsratsaufgaben (z.B. Jahresabschluss, Wirtschaftsplan bewerten) von großem Vorteil seien. Darüber hinaus wurde die Bedeutung von Branchenkenntnissen häufig hervorgehoben. So wird eine Fraktion ein Krankenhausaufsichtsratsmandat mit großer Wahrscheinlichkeit an einen niedergelassenen Arzt vergeben, wenn sie ihn zu ihren Reihen zählt. Hierbei kann es jedoch zugleich zu den oben genannten Interessenskonflikten kommen, wenn der niedergelassene Arzt die Interessen seiner Berufsgruppe in den Fokus rückt und nicht die des Krankenhauses. Als weitere gewinnbringende Merkmale wurden juristische oder technische Kenntnisse genannt – dies allerdings weitaus weniger häufig als betriebswirtschaftliche und branchenspezifische Kenntnisse. Nicht immer haben die Fraktionen jedoch geeignete Kandidaten an der Hand, welche die geforderten Expertisen einbringen können. Von daher scheint auch dies ein wichtiges, aber kein notwendiges Kriterium für die Fraktionen darzustellen.

(c) Motivation

Die intrinsische Motivation ihrer Mandatsträger versuchen die Fraktionen – meist indirekt – auf verschiedene Weise sicherzustellen. So wird beispielsweise dem Arzt aufgrund seines beruflichen Hintergrunds entsprechendes Interesse zugesprochen. Auch Personen, die sich seit vielen Jahren privat für bestimmte soziale Projekte einsetzen, haben aufgrund

ihrer Identifikation mit dem sozialen Thema gute Chancen, für ein entsprechendes Aufsichtsratsgremium benannt zu werden. Hinsichtlich anderer, vermeintlich abstrakterer Themenfelder, wie Verkehr, Abfallwirtschaft oder Energieversorgung, kann es für die Fraktionen schon schwieriger werden, Kandidaten zu finden, die sich jenseits ihrer politischen Arbeit langjährig mit den Themen beschäftigen. Oft kommen die Kandidaten, wenn nicht schon aufgrund ihres Berufs, erst durch die politische Arbeit mit derartigen Themen in Berührung; beispielsweise, weil sie Mitglied im städtischen Verkehrs- oder Umweltausschuss sind. Darüber hinaus kann unter Umständen die räumliche Nähe zum öffentlichen Unternehmen interessensteigernd wirken. Wie die Interviews allerdings auch zeigen, stellt die intrinsische Motivation der Kandidaten kein notwendiges Anforderungskriterium dar. In zwei Fällen schilderten die befragten Aufsichtsratsmitglieder, dass sie das Mandat eigentlich gar nicht wollten, da es nicht ihr Thema sei, sie es aber zugeteilt bekamen.

(d) Politisches Engagement und Erfahrung

Mitglieder in städtischen Ausschüssen und insbesondere die Fraktionsausschuss-sprecher haben nicht nur aufgrund ihres vermeintlichen Interesses am Thema eine gute Chance für einen themenspezifisch passenden Aufsichtsrat benannt zu werden, sondern auch, weil sie bereits eine gewisse politische Erfahrung mitbringen. Vor dem Hintergrund, dass viele Themen, die im Aufsichtsrat diskutiert werden, auch im Stadtratsausschuss besprochen werden, macht das auch Sinn. So wird beispielsweise dem verkehrspolitischen Sprecher einer Fraktion im städtischen Verkehrsausschuss mit großer Wahrscheinlichkeit das Aufsichtsratsmandat der Verkehrsgesellschaft zugesprochen werden. Darüber hinaus scheinen die Fraktionen auch über Legislaturperioden hinweg bemüht, eine gewisse Kontinuität zu erzielen, so dass Personen, die bereits Erfahrungen mit einem Aufsichtsratsmandat gesammelt haben, häufig erneut benannt werden. Ferner scheint die Vergabe der Aufsichtsratsmandate auch eine Form der Würdigung langjährigen politischen Engagements. Dies führt zu einer gewissen Seniorität in Aufsichtsräten.

(e) Vernetzung

Fraktionsvorsitzende sind innerhalb der Fraktion umfassend vernetzt und müssen, eigenen Angaben zufolge, zumindest in den wichtigsten Aufsichtsratsgremien vertreten sein, um die Fraktionsarbeit gestalten zu können und alle relevanten Informationen zu erhalten. Auch Fraktionsmitglieder, die beispielsweise im Verkehrsausschuss tätig sind, werden zur besseren Vernetzung für den Aufsichtsrat der städtischen Verkehrsgesellschaft vorgeschlagen. Sie werden für die Fraktion dadurch zu einem wichtigen Bindeglied zwischen Gesellschaft, Fraktion und Stadtrat. Während Aufsichtsräte im privaten Sektor auch wegen ihres Netzwerks zu gewissen Branchen, Märkten, Kundengruppen oder

möchten. Hierzu würden beispielsweise umfassende betriebswirtschaftliche und branchenspezifische Kenntnisse zählen, welche unter Umständen sogar Personen mit weniger Fraktionserfahrung oder auch Nichtfraktionsmitgliedern den Weg in den Aufsichtsrat öffnen.

Während sich auf Basis der Ergebnisse dieser Studie relativ klar ergibt, dass die Anforderungskriterien Unabhängigkeit (a), fachliche Expertise (b) und Motivation (c) für die Fraktionen wichtige aber keine notwendigen Bedingungen darstellen, kann hinsichtlich der Kriterien politisches Engagement und Erfahrung (d), Vernetzung (e) und Rückhalt in der Bevölkerung und Fraktion (f) allenfalls vermutet

»Politisches Engagement der Kandidaten, ihre Vernetzung sowie ihr Rückhalt in der Bevölkerung und Fraktion sind wichtige Auswahlkriterien seitens der Fraktionen.«

Lieferanten engagiert zu werden scheinen, scheint diese Form von Netzwerkaufbau bei öffentlichen Aufsichtsräten weniger wichtig zu sein. Relevanter scheint die Vernetzung in die Bevölkerung.

(f) Rückhalt in Bevölkerung und Fraktion

Der Rückhalt, den ein Kandidat seitens der Bevölkerung und Fraktion genießt, kann ein weiteres Auswahlkriterium sein. So kann es für jemanden, der ein bestimmtes Aufsichtsratsmandat besetzen möchte, für die Argumentation hilfreich sein, wenn er oder sie viele Stimmen bei der Stadtratswahl erhalten hat. Noch wichtiger erscheint allerdings der Rückhalt innerhalb der Fraktion zu sein. Dies kann sich einerseits daraus ergeben, dass die Person ein wichtiger Meinungsträger innerhalb der Fraktion ist oder weil sie über herausragende fachliche Fähigkeiten verfügt, die von den anderen Fraktionsmitgliedern wertgeschätzt werden und auf die sie im Aufsichtsrat nicht verzichten

werden, dass sie notwendige Bedingungen darstellen. Jedenfalls wurden im Rahmen der Interviews, entgegen der Kriterien (a) bis (c), keinerlei Fälle genannt, in denen die Kriterien (d) bis (f) nicht erfüllt wurden. Für künftige Forschungen wäre es daher sinnvoll, die gewonnenen Hypothesen im Rahmen einer quantitativen Untersuchung zu überprüfen. Das Kriterium der zeitlichen Verfügbarkeit, welches in der Aufsichtsratsforschung ebenfalls als notwendige Voraussetzung genannt wird, konnte im Rahmen unserer Studie nicht eindeutig als Anforderungskriterium festgemacht werden. Es wird jedoch im Rahmen des Auswahlprozesses berücksichtigt, wie im folgenden Unterabschnitt gezeigt wird.

Strukturierung des Auswahlprozesses aus Perspektive der Fraktionen

Fraktionen können den Auswahlprozess individuell strukturieren. Die Interview-

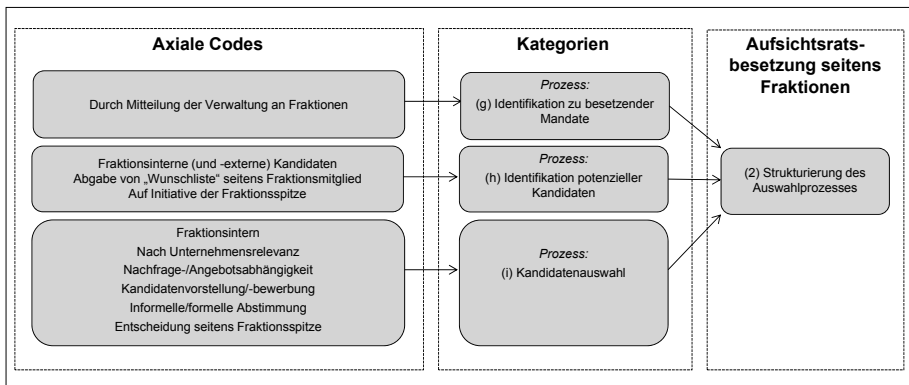


Abb. 2: Strukturierung des Auswahlprozesses

Wertegebnisse deuten jedoch auf gewisse Muster hin. Wie die folgende Abbildung zeigt, werden zunächst die zu besetzenden Mandate und daran anschließend die potenziellen Kandidaten identifiziert. Abschließend erfolgt die eigentliche Kandidatenauswahl.

(g) Identifikation zu besetzender Mandate

Gemäß Gemeindeordnungen der Länder sollen die Gemeinden einen „angemessenen Einfluss“ in den Aufsichtsräten erhalten.³⁵ Um dies zu gewährleisten, werden den einzelnen Fraktionen, je nach Kräfteverhältnis (Parteiproporz) im Stadtrat Aufsichtsratsmandate zugesprochen. Hierfür erhalten die Fraktionen nach der Stadtratswahl eine Mitteilung seitens der Verwaltung, die sie über die Anzahl der zu besetzenden Mandate informiert. Erst dann beginnt der eigentliche Auswahlprozess seitens der Fraktionen.

(h) Identifikation potenzieller Kandidaten

Um potenzielle Kandidaten zu identifizieren, orientieren sich die Fraktionen meist ausschließlich an ihrem Personaltabelleau, das ihnen nach der Stadtratswahl an Stadtratsmitgliedern zur Verfügung steht. Hierzu zählen Personen mit unterschiedlichem Hintergrund – von der Hausfrau, über den Lehrer bis hin zum Rentner, Ingenieur, Arzt oder Professor, wie ein Aufsichtsratsmitglied schilderte. Kleine Fraktionen haben zwar weniger Aufsichtsratsposten zu besetzen, ihnen stehen aber auch weniger Personen zur Auswahl und sie müssen die Arbeit auf weniger Köpfe verteilen. Die größeren Fraktionen haben hingegen mehr Fraktionsmitglieder als zu besetzende Aufsichtsratsmandate. Das Auswahlverfahren wird demzufolge auch von der Größe der Fraktionen geprägt.

Wenngleich die Fraktionen nicht dazu verpflichtet sind, ihre Mandate mit Stadtratsmitgliedern zu besetzen, wird die Möglichkeit außerhalb des Stadtrats auf die Suche nach geeigneten Kandidaten zu gehen, kaum genutzt. Lediglich in wenigen Fällen wurde im Rahmen der Interviews geschildert, dass Fraktionen fraktionsexterne Personen, die zwar Parteimitglied, aber aus unterschiedlichen Gründen nicht oder nicht mehr im Stadtrat sind, für Aufsichtsratsposten in Erwägung ziehen. Wie die Interviews andeuten, werden derartige Möglichkeiten tendenziell nur von größeren Fraktionen in Betracht gezogen, da sie je Aufsichtsrat ohnehin mehrere Posten besetzen müssen. Kleinere Fraktionen sind dagegen froh, dass sie ein Mandat erhalten haben und möchten dieses in der Regel auch bei Personalknappheit gerne mit Fraktionsmitgliedern besetzen, was aus Sicht der Rückkopplung in die Fraktion als verständlich erscheint.

Bevor es innerhalb der Fraktion allerdings zur eigentlichen Kandidatenwahl kommt, haben die Fraktionsmitglieder die Möglichkeit, ihre Wünsche zu äußern. Hier wird den langjährigen Mitgliedern im Sinne des Senioritätsprinzips unter Umständen Vortritt gelassen. Das Auswahlkriterium der zeitlichen Verfügbarkeit (siehe oben) wird, sofern die Kandidaten ihre zeitlichen Ressourcen richtig einschätzen können, durch die Abgabe der Wunschliste gesteuert. So schildern einige Interviewpartner, dass sich manche Fraktionsmitglieder für viele Mandate melden, andere wiederum signalisieren, dass sie nicht genügend Kapazitäten haben. Darüber hinaus sind die Fraktionen in der Regel bemüht, die Mandate möglichst gleichmäßig zu verteilen.

Die Fraktionspitze hat bei der Identifikation potenzieller Kandidaten eine wichtige Rolle. Sie koordiniert den Prozess und macht unter Umständen selbst Vorschläge. So teilen die Fraktionsvorsitzenden einerseits mit, welche Mandate sie gerne selbst besetzen möchte, schlagen andererseits aber auch Personen, wie die Ausschuss-sprecher, vor. Darüber hinaus können sie das Gespräch zu Mitgliedern suchen, die sie als besonders qualifiziert erachten.

(i) Kandidatenauswahl

Die eigentliche Kandidatenauswahl erfolgt ausschließlich fraktionsintern. So ist jede Fraktion allein für die von ihr zu besetzenden Mandate verantwortlich und lässt sich in diesen Prozess auch nicht von anderen Fraktionen hineinreden. Bei der Auswahl achten die Fraktionen zwar darauf, zumindest die wichtigsten Aufsichtsratsmandate mit ihren qualifiziertesten Kandidaten zu besetzen. Da es jedoch keine fraktionsübergreifende Abstimmung gibt, findet auch keine Teamzusammenstellung vor dem Hintergrund des tatsächlichen Bedarfs statt. So kann es beispielsweise passieren, dass am Ende ein Aufsichtsratsteam entsteht, bei dem keine Fraktion darauf achtete, jemanden zu benennen, der umfassende betriebswirtschaftliche Kenntnisse hat – entweder weil die Fraktion gar nicht erst jemanden hat, der diese Qualifikation mitbringt, oder weil die Person bereits in einem anderen Gremium gebunden ist.

Wie umkämpft die Mandate letztendlich bei den Fraktionen sind, hängt von Nachfrage und Angebot ab. So gibt es innerhalb der Fraktionen meist keine Diskussion, wenn die Anzahl der zu besetzenden Mandate mit der Zahl der Bewerber übereinstimmt. Ist die Nachfrage größer als das Angebot, wird sich fraktionsintern beraten und es kommt zu informellen oder formellen Abstimmungen. Diesen Abstimmungen können Bewerbungsprozesse seitens der Kandidaten vorausgehen. In Einzelfällen kann es auch dazu kommen, dass die Fraktionspitze, je nach Stellung und Rückhalt innerhalb der Fraktion, einzelne Mitglieder gemäß ihrer Funktion – beispielsweise die Ausschuss-

35 Vgl. Institut für den öffentlichen Sektor 2007.

sprecher – bestimmt. Ist das Angebot größer als die Nachfrage, kann es dazu führen, dass die übrigen Mandate verteilt werden und sich die Fraktionsspitze auf die Suche nach geeigneten Kandidaten macht. So geschah es auch, dass zwei Personen – wie oben geschildert – ein Aufsichtsratsmandat zugeteilt bekamen, obwohl sie sich inhaltlich nicht damit identifizierten.

Hat jede Fraktion ihre Mandatsträger ausgewählt, gibt sie ihre Liste an die Verwaltung weiter. Diese wird letztendlich durch die Stadt als Gesellschafter oder

Mitarbeiter des städtischen Beteiligungsmanagements zur Professionalisierung der Aufsichtsratsbesetzung beitragen können. Der folgende Abschnitt soll daher verschiedene Handlungsmöglichkeiten aufzeigen, sie sich aus den vorangegangenen Abschnitten und Interviewergebnissen herauskristallisierten.

Unterstützungsmöglichkeiten seitens des Beteiligungsmanagements

Für die Verwaltung und die Mitarbeiter des Beteiligungsmanagements gibt es sowohl vor der eigentlichen Aufsichtsratsbe-

Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen“ (§ 100 Absatz 5 AktG).³⁸

Externe politisch neutrale Mitglieder zur Unterstützung der politischen Mandatsträger

Sollte es den Fraktionen nicht gelingen, derartige Anforderungen für das Gesamtgremium aus den eigenen Reihen sicherzustellen, könnte darüber hinaus externer, politisch neutraler Sachverstand hinzugezogen werden. So äußerte beispielsweise ein Beteiligungsmanager bezüglich der Beteiligungsgesellschaften seiner Stadt: „Die Besetzung durch Externe führt direkt zu einer besseren Aufsichtsratsarbeit.“ Es wäre demnach auch denkbar, wie bislang allerdings nur bei manchen Beteiligungsgesellschaften der Fall, bereits in der Satzung der Unternehmen, neben den politischen Mandatsträgern, explizit externen Sachverstand vorzusehen. Dies führt aus Sicht des Beteiligungsmanagers zu einem Abgleich des Anforderungsbedarfs im Gremium, da bei den externen Mitgliedern die „inhaltliche Tiefe oder Kompetenz der Personen den ausschlaggebenden Hintergrund darstellt.“

»In öffentlichen Aufsichtsräten findet bislang oft keine Teamzusammenstellung vor dem Hintergrund des tatsächlichen Bedarfs statt.«

die Gesellschafter- bzw. Hauptversammlung des Unternehmens bestätigt und es erfolgt die Entsendung beziehungsweise Wahl der Kandidaten.³⁶ Eine Überprüfung der Kandidaten findet nicht mehr statt und würde beispielsweise aus Sicht eines Vorstandsvorsitzenden, der zugleich für das städtische Beteiligungsmanagement verantwortlich ist, „respektlos“ sein. Man müsse respektieren, dass die Bürger, welche letztendlich die Eigentümer sind, im Sinne der Demokratie ihre Vertreter für den Stadtrat wählen, die dann wiederum in den Aufsichtsräten sitzen. Aus Sicht des Befragten sei es daher nicht angebracht, „Wertmaßstäbe anzusetzen“.

Handlungsmöglichkeiten seitens des städtischen Beteiligungsmanagements

Vor dem Hintergrund, dass die Verwaltung einerseits den Willen der Bürger und Fraktionen berücksichtigen sollte, andererseits allerdings auch die Aufgabe hat, ein effektives Beteiligungsmanagement zu leisten, stellt sich daher die Frage, wie die

setzung (ex ante) als auch im Nachhinein (ex post) diverse Möglichkeiten, zur Professionalisierung beizutragen:

Klare Definition der Anforderungskriterien an öffentliche Aufsichtsräte

Wie im theoretischen und regulatorischen Teil des Beitrags gezeigt wurde, werden in den Public-Corporate-Governance-Kodizes kaum klare Anforderungen an die Aufsichtsratsmitglieder beziehungsweise an den Gesamtaufsichtsrat gestellt. Hilfreich wäre dies jedoch, um die Fraktionen entsprechend zu sensibilisieren. Darüber hinaus könnte es einen Beitrag liefern, dass sich die einzelnen Fraktionen im Sinne eines richtigen Kompetenzmixes³⁷ untereinander abstimmen. So könnte man sich beispielsweise an den Spezifikationen, die für kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften im Sinn des § 264d HGB gelten und sich 2009 aus dem Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (BilMoG) ergaben, orientieren. Seitdem „muss mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrats über Sachverstand auf den Gebieten

Kompetenzen der politischen Mandatsträger stärken

Neben einer Optimierung des Kompetenzmix durch Externe hat das Beteiligungsmanagement auch die Möglichkeit, die politischen Mandatsträger besser auszubilden oder zumindest auf Qualifizierungsmöglichkeiten hinzuweisen. So wird die politische Aufsichtsratsbesetzung bislang meist seitens der Verwaltung als gegeben erachtet. Eine Ausnahme stellt das Interview mit einem Beteiligungsmanager dar, der schilderte, dass der Oberbürgermeister mit Unterstützung des Beteiligungsmanagements prüft, ob die von den Fraktionen vorgeschlagenen Kandidaten auch tatsächlich über die erforderlichen Qualifikationen verfügen. Ist dies nicht der Fall, fordert die Verwaltungsspitze die einzelnen Mandatsträger schriftlich zu Weiterbildungsmaßnahmen auf. Weiter-

³⁶ Vgl. Beck 2014, S. 19.

³⁷ Vgl. Plazek & Schuster 2017, S. 13.

³⁸ Vgl. auch Beck 2014, S. 20.

bildungen werden mittlerweile zwar von vielen Städten seitens des Beteiligungsmanagements angeboten. Den Interviewergebnissen zufolge beschränken sie sich allerdings oft auf kurze Informationsveranstaltungen zu den allgemeinen Rechten und Pflichten von Aufsichtsräten. Umfassende Schulungen, die nicht nur freiwilliger Natur sind, wären auch aus Perspektive einiger interviewter Aufsichtsratsmitglieder durchaus sinnvoll.

Beratung und Informationsversorgung seitens des Beteiligungsmanagements

Darüber hinaus können die Mitarbeiter des Beteiligungsmanagements mit ihrem Fachwissen selbst auf verschiedenen Wegen das Aufsichtsratsgremium unterstützen. Einige Beteiligungsmanager nehmen beispielsweise mit Gaststatus an den Gre-

Fazit

Der Beitrag zeigt, dass sowohl den Fraktionen als auch dem städtischen Beteiligungsmanagement verschiedene Möglichkeiten zur Professionalisierung der Aufsichtsratsbesetzung zur Verfügung stehen, diese bislang allerdings noch nicht in allen Städten und Aufsichtsräten ausgeschöpft werden. In welchem Maße die verschiedenen Handlungsmöglichkeiten tatsächlich zur Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit beitragen, konnte auf Basis unserer explorativen Ergebnisse nicht getestet werden. Eine großzahlige quantitative Untersuchung wäre daher ein weiterer wichtiger Forschungsschritt, um unsere Hypothesen zu überprüfen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass das Beteiligungsmanagement viele Mög-

plattform und findet in diesem Jahr vom 16. bis 17. April 2018 statt.

Literatur

- Bailey, B.C./Peck, S.I. (2013): Boardroom Strategic Decision-Making Style: Understanding the Antecedents, in: *Corporate Governance: An International Review*, Nr. 21(2), S. 131-146.
- Beck, S. (2014): Öffentliche Aufsichtsräte: Zusammensetzung und Qualifikation, in: *Public Governance*, Frühjahr, S. 19-21.
- Berle, A.A./Means, G.C. (1983): *The modern corporation and private property*, New York: Macmillan.
- Boivie, S./Bednar, M.K./Aguilera, R.V./Andrus, J.L. (2016): Are Boards Designed to Fail? The Implausibility of Effective Board Monitoring, in: *The Academy of Management Annals*, Nr. 10(1), S. 319-407.
- Carpenter, M.A./Westphal, J.D. (2001): The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making, in: *Academy of Management Journal*, Nr. 4(4), S. 639-660.
- Dalton, D.R./Dalton, C.M. (2011): Integration of Micro and Macro Studies in Governance Research: CEO Duality, Board Composition, and Financial Performance, in: *Journal of Management*, Nr. 37(2), S. 404-411.
- Darmstadt (2014): Darmstädter Beteiligungskodex, Zugriff unter: <https://www.heag.de/images/Darmstaedter-Beteiligungskodex.pdf>
- Fama, E.F./Jensen, M.C. (1983): Separation of Ownership and Control, in: *Journal of Law and Economics*, Nr. 26(2), S. 301-325.
- Forbes, D.P./Milliken, F.J. (1999): Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups, in: *Academy of Management Review*, Nr. 24(3), S. 489-505.
- Frankfurt am Main (2010): Richtlinie guter Unternehmensführung – Public Corporate Governance Kodex – für die Beteiligungen an privatrechtlichen Unternehmen der Stadt Frankfurt am Main, Zugriff unter: <https://www.frankfurt.de/sixcms/media.php/738/Richtlinie%20guter%20Unternehmensfuehrung%20und%20kontrolle%20der%20Stadt%20Frankfurt%20am%20Main%2028pdf%2C%20424%20KB%29.pdf>
- Frey, B.S./Osterloh, M. (2000): Motivation – der zwiespaltige Produktionsfaktor. In Frey, B.S./Osterloh, M. (Hrsg.): *Managing Motivation: Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 19-42.
- Hambrick, D.C./Misangyi, V.F./Park, C.A. (2015): The quad model for identifying a corporate director's potential for effective monitoring: Toward a new theory of board sufficiency, in: *Academy of Management Review*, Nr. 40(3), S. 323-344.
- Hillman, A.J./Nicholson, G./Shorpsire, C. (2008): Directors' Multiple Identities, Identification, and Board Monitoring and Resource Provision, in: *Organization Science*, Nr. 19(3), S. 441-456.

»Das Beteiligungsmanagement einer Stadt muss personell gut aufgestellt sein, um eine umfassende Betreuung der politischen Mandatsträger leisten zu können.«

miensitzungen teil und werden, je nach Stellung, mehr oder weniger umfassend eingebunden. Darüber hinaus können sie für die politischen Mandatsträger eine Beraterrolle übernehmen und die Gremienmitglieder, neben den Informationen seitens der Geschäftsleitung, mit weiteren Informationen versorgen. So schilderte der Beteiligungsmanager einer Stadt, dass alle Aufsichtsratsmitglieder – ungeachtet, ob Arbeitnehmer- oder Arbeitgebervertreter – vor jeder Aufsichtsratssitzung eine Stellungnahme seitens der Verwaltung erhalten, die eine „Second Opinion“ zu den Informationen der Geschäftsführung darstellt. Auch hierzu äußerten einige Aufsichtsratsmitglieder, dass sie so etwas wohlwollend annehmen und durchlesen würden.

lichkeiten hat, die Aufsichtsratsbesetzung mitzugestalten. Es setzt jedoch auch voraus, dass es innerhalb der Stadt personell gut aufgestellt ist, um eine umfassende Betreuung überhaupt leisten zu können. Darüber müssen sich die Fraktionen Neuerungen gegenüber öffnen und es bedarf eines vertrauensvollen Verhältnisses zwischen Politik und Verwaltung, wenn die aufgezeigten Potenziale auch ihre Wirkung entfalten sollen.

Die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaft ist seit vielen Jahren bemüht im Rahmen der alljährlich stattfindenden Speyerer Public Corporate Governance-Tagung den Austausch der verschiedenen Interessensvertreter zu stärken. Sie bietet eine wichtige Diskussions-

Hillman, A.J./Dalziel, T. (2003): Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives, in: Academy of Management Review, Nr. 28(3), S.383-396.

Huse, M. (2007): Boards, Governance and Value Creating, Cambridge (UK): Cambridge University Press.

Institut für den öffentlichen Sektor (2007): Die Qualifikation von Aufsichtsräten in öffentlichen Unternehmen, in: Public Governance, Winter, S. 6-11.

Jensen, M.C./Meckling, W.H. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, in: Journal of Financial Economics, Nr. 3(4), S. 305-360.

Jünger, C. (2013): Die Motivation deutscher Aufsichtsräte: Eine qualitativ-empirische Untersuchung bei Anteilseignervertretern, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Krause, T. (2015): Geschäftsführung kommunaler Unternehmen : gesteuert oder autonom?, in: Public Governance, Herbst, S. 18-21.

Leipzig (2013): Leipziger Corporate Governance Kodex – Richtlinien für Unternehmenssteuerung und Unternehmensführung der Stadt Leipzig, Zugriff unter: https://bbvl.de/publikationen?file=files/content/downloads/Kodex_Print.pdf

Lohe, F.-W./Calabrò, A. (2017): Please do not disturb! Differentiating board tasks in family and non-family firms during financial distress, in: Scandinavian Journal of Management, Nr. 33(1), S. 36-49.

Mainz (2016): Public Corporate Governance Kodex der Landeshauptstadt – Standards zur Steigerung der Effizienz, Transparenz und Kontrolle bei den städtischen Beteiligungsgesellschaften, Zugriff unter: <https://www.mainz.de/medien/internet/downloads/dezernat/dezernatzwei/Public-Corporate-Governance-Kodex-Landeshauptstadt-Mainz-2016-191016.pdf>

Mannheim (o.D.): Mannheimer Corporate Governance Kodex – Leitlinien guter Unternehmensführung, Zugriff unter: <https://www.mannheim.de/sites/default/files/institution/23136/mcgk.pdf>

Morner, M./Jansen, T./Reuter, J./Jünger, C./Barth, S. (2012): Aufsichtsratspraxis in Deutschland – Empirische Ergebnisse und Erkenntnisse, in: Der Aufsichtsrat, Nr. 7-8, S. 98-100.

Oehmichen, J./Schrapp, S./Wolff, M. (2017): Who needs experts most? Board industry expertise and strategic change – a contingency perspective, in: Strategic Management Journal, Nr. 38(3), S. 645-656.

Patton, M. J. (2015): Qualitative Research & Evaluation Methods (4. Aufl.), Los Angeles: SAGE.

Papenfuß, U. (2013a): Aufsichtsräte öffentlicher Unternehmen: Vergleich zu Konzeption und Governance-Praxis, in: Public Governance, Sommer, S. 16-18.

Papenfuß, U. (2013b): Verantwortungsvolle Steuerung und Leitung öffentlicher Unternehmen: Empirische Analyse und Handlungsempfehlungen zur Public Corporate Governance, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Pfeffer, J./Salancik, G.R. (2003): The External Control of Organizations: A Resource Depen-

dence Perspective, Stanford: Stanford University Press.

Plazek, M./Schuster, F. (2017): Kompetenzprofil für öffentliche Aufsichtsräte – die Mischung macht's, in: Public Governance, Sommer, S. 13.

Pugliese, A./Minichilli, A./Zattoni, A. (2014): Integrating agency and resource dependence theory: Firm profitability, industry regulation, and board task performance, in: Journal of Business Research, Nr. 67(6), S. 1189-1200.

Ude, C. (2017): Wie kann politische Steuerung und wirksame Aufsichtsratsarbeit tatsächlich gelingen? – Handlungsanregungen aus jahrzehntelanger Praxis, in: Morner, M./Papenfuß, U. (Hrsg.): 5. Speyerer Tagung zu Public Corporate Governance – Anreizsysteme, Personalmanagement und Vergütung in den Unternehmen der Kommunen, des Bundes und der Länder, Speyerer Arbeitsheft Nr. 228, S. 83-95.

Veltrop, D.B./Molleman, E./Hooghiemstra, R./van Ees, H. (2015): The Relationship Between Tenure and Outside Director Task Involvement: A Social Identity Perspective, in: Journal of Management, S. 1-25.

Veltrop, D.B./Molleman, E./Hooghiemstra, R.B.H./van Ees, H. (2017): Who's the Boss at the Top? A Micro-Level Analysis of Director Expertise, Status and Conformity Within Boards, in: Journal of Management Studies, Nr. 54(7) , S. 1079-1110.

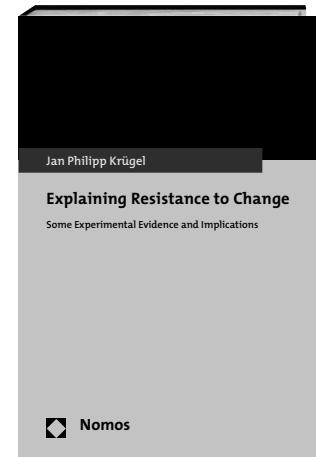
Walther, A./Möltner, H./Morner, M. (2017): Non-executive director's motivation to continue serving on boards: a self-determination theory perspective, in: Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, Nr. 17(1), S. 64-76.

Walther, A./Morner, M. (2014): Opening the black box of nomination committees: a case study of non-executive director selections in German supervisory boards, in: International Journal of Business Governance and Ethics, Nr. 9(2), S. 136-154.

Westphal, J.D. (1999): Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of CEO-Board Social Ties, in: Academy of Management Journal, Nr. 42(1), S. 7-24.

Zattoni, A./Gnan, L./Huse, M. (2015): Does Family Involvement Influence Firm Performance? Exploring the Mediating Effects of Board Processes and Tasks, in: Journal of Management, Nr. 41(4), S. 1214-1243.

Faire Löhne verringern Widerstände gegen Reformen



Explaining Resistance to Change



Some Experimental Evidence and Implications

Von Dr. Jan Philipp Krügel, M.Sc.

2017, 156 S., brosch., 39,- €

ISBN 978-3-8487-4188-5

eISBN 978-3-8452-8457-6

nomos-shop.de/29880

Eine Vielzahl organisatorischer Reformen scheitert aufgrund des Widerstandes der Mitarbeiter (resistance to change). Veränderungen erfordern Offenheit gegenüber Neuem, und viele Menschen empfinden Angst vor dem Ungewissen. Mit Hilfe eines ökonomischen Laborexperimentes untersucht Jan Philipp Krügel die Umstände, unter denen die Akzeptanz für Wandel hoch und gleichzeitig Widerstände gering ausfallen. Die Ergebnisse der Studie legen nahe, dass Mitarbeiter strukturelle Reformen insbesondere dann unterstützen, wenn sie vom Unternehmen im Vorfeld gut behandelt wurden und als fair empfundene Löhne erhalten.

