



Stadt Nienburg/Weser
Der Bürgermeister

Beschlussvorlage

Nr.: 23/008/2021

öffentlich

Datum: 03.05.2021

Produkt: 2302
Beteiligungsmanagement

Betriebswirtschaft

Auskunft erteilt: Henning Onkes, Norman Lenzer

Beratungsfolge:

<u>Datum:</u>	<u>Gremium:</u>
11.05.2021	Ausschuss für Finanzen und Zentrale Dienste
17.05.2021	Verwaltungsausschuss
25.05.2021	Rat der Stadt Nienburg/Weser

Sachbetreff:

Fortentwicklung der Aufsichtsratsarbeit

Beschlussvorschlag:

Die Verwaltung wird beauftragt, eine Beschlussvorlage zur Fortentwicklung der Aufsichtsratsarbeit bis zur Ratssitzung im September 2021 zu erstellen, die folgende Regelungen beinhalten soll:

1. Fachliches Kompetenzprofil stärken

Für die nächste Ratswahlperiode werden bei der Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern vom Rat der Stadt Nienburg/Weser die Grundlagen des Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex unter 4.1 bis 4.3 beachtet. Abweichungen und Ausnahmen davon werden erläutert und dokumentiert. (siehe 1 a / Tz. 44 Musterkodex)

In allen Aufsichtsräten des Holdingkonzerns soll zumindest ein externes und unabhängiges Mitglied mit ausgewiesener fachlicher Eignung und / oder Branchenkenntnissen entsendet werden. In Frage kommen insbesondere Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und Betriebswirte (oder annähernd vergleichbare Qualifikation), aber auch Geschäftsführer von anderen Unternehmen. (siehe 1 b / Tz. 47 Musterkodex)

In den Aufsichtsrat der GBN soll zumindest ein externes und unabhängiges Mitglied mit ausgewiesener fachlicher Eignung und / oder Branchenkenntnissen entsendet werden. In Frage kommen insbesondere Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und Betriebswirte (oder annähernd vergleichbare Qualifikation).

on), aber auch Architekten / Bauingenieure oder in der Wohnungswirtschaft sozial tätige Personen. (siehe 1 b / Tz.47 Musterkodex)

Ein/e Mitarbeiter/in des städtischen Beteiligungsmanagements soll grundsätzlich bei allen Aufsichtsratssitzungen in beratender Funktion teilnehmen können. Ein Stimmrecht ist damit nicht verbunden. (siehe 1 d / Tz. 53 Musterkodex)

2. Compliance und Integrität

Mögliche Interessenkonflikte

Die Mitglieder des Aufsichtsrates werden über den Umgang mit Interessenkonflikten nach Abschnitt 4.3 des aktuellen D-PCGK Muster informiert. (siehe 2 a / insb. Tz. 53-55 Musterkodex)

Offenlegung

Jedes Mitglied des Aufsichtsorgans soll mögliche Interessenkonflikte unverzüglich dem Aufsichtsorgan offenlegen und aufgrund möglicher (persönlicher) Änderungen anschließend mindestens einmal jährlich eine Erklärung darüber abgeben, ob Interessenkonflikte bestehen. Der Aufsichtsrat ist umgehend zu unterrichten, wenn sie Kenntnis von einem Vorgang erhalten, der einen eigenen Interessenkonflikt auslösen könnte. (siehe 2b / Tz. 57 Musterkodex)

Geschäfte zwischen dem Unternehmen und Mitgliedern des Aufsichtsrates sowie ihnen nahestehenden Personen oder ihnen persönlich nahestehenden Unternehmen sollen unterbleiben. Berater- und sonstige Dienstleistungs- und Werkverträge eines Mitglieds des Aufsichtsorgans mit dem Unternehmen sollen nicht abgeschlossen werden. Soweit sie dennoch abgeschlossen werden, sollen sie branchenüblichen Standards entsprechen und nur mit Zustimmung des Aufsichtsrates als Gesamtgremium geschehen. (siehe 2b / Tz. 57 Musterkodex)

Mindestens einmal im Jahr wird der Rat darüber unterrichtet, ob Ratsmitglieder maßgebliche Geschäftsbeziehungen mit städtischen Unternehmen unterhalten und in welcher Höhe. Als maßgeblich wird angesehen, wenn die Summe von 4.000 € pro Jahr überschritten wird. Unter diese Regelung fallen insbesondere: Beschäftigungsverhältnisse, Liefer- und Dienstleistungsverhältnisse. (siehe 2b / Tz. 57 Musterkodex)

Aufsichtsratsbericht

Der Aufsichtsrat berichtet dem Rat, bzw. dem entsprechenden Ausschuss, über die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfungsunternehmen, die Prüfung des Integritäts- und Compliance-Managementsystems, das Ergebnis der Abschlussprüfung und die Tätigkeit des Aufsichtsrates. (siehe 2 c / Tz. 58 i. V. m. 147 Musterkodex)

Der Aufsichtsrat soll regelmäßig die Qualität und Effizienz seiner Tätigkeiten überprüfen. Dies soll insbesondere dadurch geschehen, dass mind. alle 2 Jahre über Verbesserungsmöglichkeiten beraten wird. Der Aufsichtsrat soll die Umsetzung und die Wirksamkeit der hierzu von ihm beschlossenen Maßnahmen überwachen. (siehe 2 c / Tz. 58 i. V. m. 147 Musterkodex)

3. Demokratieprinzip stärken

Bei der Besetzung des Aufsichtsratsvorsitzes werden dem Hauptverwaltungsbeamten bis zu zwei dieser Aufgaben zuerst angeboten. (siehe 3 a)

Jeder Aufsichtsrat soll sich analog zu § 96 AktG zu mindestens 30 Prozent aus Frauen und zu mindestens 30 Prozent aus Männern zusammensetzen. Darüber hinaus soll auf Geschlechterparität hingewirkt werden. (siehe 3 b)

Ein Jahr vor Ende der Ratsperiode soll der Rat öffentlich darüber beraten, ob und in welchem Umfang eine zusätzliche Beteiligung von Bürgervertreter*innen in den städtischen Aufsichtsräten sinnvoll ist. Grundlage dafür soll ein Bericht des Beteiligungsmanagements über die Aufsichtsratsarbeit sein. (siehe 3 c)

Sachdarstellung:

I. Vorbemerkungen - Etablierung einer Holdingstruktur

Im Rahmen der öffentlichen Daseinsvorsorge und der Erbringung derartiger Leistungen kommt den Kommunen eine besondere Verantwortung zu. Nach der vollständigen Rekommunalisierung der Stadtwerke - vorher 27,68 % Anteil Dritter – im Jahr 2007 lag diese Aufgabenerledigung wieder uneingeschränkt in städtischer Hand.

Die mit Ratsbeschluss vom 11.10.2011 gegründete Holding Stadt Nienburg/Weser GmbH, sollte die wirtschaftlichen Aktivitäten der Stadt Nienburg/Weser in einer Holdingstruktur neu bündeln und gleichzeitig über einen steuerlichen Querverbund die steuerliche Verrechnung der Gewinn und Verluste der einzelnen Aktivitäten zu ermöglichen und so die Ergebnisse insgesamt optimieren.

Auch sollten die Holdingfunktionen von den operativen Funktionen klar getrennt werden, so dass eine sogenannte Finanzholding entstand. Wegen unterschiedlicher Spartenanforderungen verbleiben Rechnungslegung-, Controllings und andere Overhead-Funktionen bei den Gesellschaften.

Darüber hinaus wurden unter anderem weitere Transaktionen wie folgt umgesetzt:

- Errichtung der Stadtbuss GmbH durch die Stadt und Übertragung der Anteile auf die neu errichtete Holding
- Errichtung der Bäder GmbH durch die Stadt und Übertragung der Anteile auf die Holding
- Übertragung der 100%-igen Anteile an der Wirtschaftsbetriebe GmbH auf die Holding
- Ausgliederung der BgA Bäder und BgA Parkeinrichtungen einschließlich der darin gehaltenen E-ON Avacon-Aktien und der im BgA Bäder gehaltenen 100%-igen Beteiligung an der Stadtwerke GmbH auf die neu errichtete Holding GmbH
- Ausgliederung des Teilbetriebes Parkeinrichtungen auf die Wirtschaftsbetriebe GmbH und des Teilbetriebes Bäder auf die neu errichtete Bäder GmbH
- Abschluss von **Ergebnisabführungsverträgen** zwischen der Holding und den operativen Gesellschaften Stadtwerke, Wirtschaftsbetriebe, Bäder und Stadtbuss.

In den letzten zehn Jahren konnten die städtischen Gesellschaften mit dieser Struktur eine gute Unternehmenskultur mit qualitativer Ausrichtung der Angebote für die Bürger

Nienburgs ausbauen. Auch in der seit einem Jahr andauernden pandemischen Krise wurde durch enge Abstimmung der Beteiligten umsichtig gehandelt.

Mit den dargelegten Vorschlägen zur Fortentwicklung der Aufsichtsratsarbeit sollen die Dinge, die gut laufen unangetastet bleiben und auch die Möglichkeit ergriffen werden die Strukturen zu verbessern, um Sie für die Zukunft zu wappnen.

II. Vorbemerkungen - Stand der Aufsichtsratsarbeit

Für die kommunalen Gesellschaften der Stadt Nienburg/Weser in der Rechtsform der GmbH wurde jeweils ein Aufsichtsrat als Aufsichtsorgan installiert. Der Hauptverwaltungsbeamte hat in allen AR einen festen Sitz als Vertreter der Stadt inne (lt. Gesellschaftsverträgen, außer GBN). Die weiteren AR-Sitze werden im Verhältnis der Anzahl der Ratsmehrheiten durch den Rat bestimmt. Der Aufsichtsrat überwacht und berät die Geschäftsführung regelmäßig bei der Leitung des Unternehmens. Er ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden.

Dem / Der Vorsitzenden des Aufsichtsrates kommen die Aufgaben zu, mit der Geschäftsführung regelmäßig Kontakt zu halten und mit ihr die Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Unternehmens zu beraten. Er / Sie koordiniert die Arbeit des Aufsichtsorgans, leitet dessen Sitzungen und nimmt die Belange des Aufsichtsorgans nach außen wahr.

Für die Steuerung der Konzernstruktur wurde am 24.09.2018 eine Beteiligungsrichtlinie erlassen. Auch wurden die daraufhin vereinheitlichten Gesellschaftsverträge der Holdinggesellschaften vom Rat am 23.06.2020 beschlossen

III. Vorbemerkungen - Ziele der Fortentwicklung

Gerade in der aktuellen Pandemiekrise zeigte sich, dass die Geschäftsergebnisse der Unternehmen nicht ohne Auswirkungen auf den städtischen Haushalt bleiben. Sowohl aus dem Ergebnis der Holding GmbH als auch der GBN werden grundsätzlich Ausschüttungen an den städtischen Haushalt erwartet. Die aktuelle Lage sieht dagegen so aus, dass in der Holding für die kommenden Jahre jeweils Defizite erwartet werden, die dann aus den Reserven der Holding nicht mehr bedient werden können und wahrscheinlich ab 2023 eine **Verlustabdeckung aus dem Stadthaushalt** erfolgen muss. Die GBN wiederum erwirtschaftet Gewinne, welche als Eigenkapital für die vielfältigen Projekte benötigt werden. Auf die Probleme bei der Aufstellung der mittelfristigen Finanzplanung bis 2024 sei nochmals verwiesen, so dass künftig die Steuerung des Gesamtkonzerns gestärkt werden muss. Außerdem wurden durch die Verwaltung weitere Fälle reflektiert, die durchaus für eine Verbesserung des aktuellen Systems sprechen.

Auf die besondere Notwendigkeit der gesellschaftlichen Akzeptanz und das Vertrauen in die städtischen Unternehmen sei hier besonders hingewiesen. Dies ist durchaus auch mit positiven wirtschaftlichen Effekten verbunden.

Zum 15.01.2021 wurde der durch eine Expertenkommission weiterentwickelte **Deutsche Public Corporate Governance Kodex** als **Musterkodex** (kurz D-PCGK) verabschiedet (Anlage 1 bzw. Link). Dieser umfasst die **Empfehlungen für die bestmögliche Steuerung und Kontrolle öffentlicher Unternehmen in Deutschland**. Dadurch wurde den öffentlichen Körperschaften ein umfassendes Werk für die Gestaltung gegeben. Das Zusammenspiel der vielen Akteure - vom Geschäftsführer über den Aufsichts-

rat, das Beteiligungsmanagement, das RPA bis zum Ratsgremium – sollte darauf hin fortentwickelt werden.

Mit einer Neuausrichtung des Systems der Aufsichtsräte sollen nicht nur die rechtlichen Vorschriften umfasst werden, sondern auch die moralische Rechtschaffenheit. Nach letzterer sind alle Handlungen zu vermeiden, die potentiell zu Interessenkonflikten zwischen der Amtsausführung und den privaten Interessen führen könnten. Darunter fällt neben dem klaren Eigeninteresse eben auch die Vorteilsgewährung für Verwandte, Geschäftspartner und Vereins-/partefreunde.

Sofern diese Interessenkonflikte bestehen, vielleicht auch nur dem Anschein nach, kann durch lückenlose Transparenz eine die Integrität gefährdende Situation vermieden werden. Damit kann glaubhaft ein öffentliches Mandat ausgeübt werden und gleichzeitig auch privaten Interessen nachgegangen werden. Dies soll auch weiterhin möglich sein, aber unter ausreichender Regelung.

Bis zur Kommunalwahl im Herbst 2021 und der Bürgermeisterwahl sollten die Voraussetzungen geschaffen werden, dass die neuen Aufsichtsräte in neuer Struktur starten können. Die konkrete Ausgestaltung von Gesellschafterzielen kann vom neu gewählten Rat vorgenommen werden.

IV. Themen in der Aufsichtsratsarbeit

1. Fachliche Resilienz und Kompetenzprofil stärken

Fallbeispiel: SWN Mitarbeiter Beteiligungs- GmbH & Co. KG

Der Rat der Stadt Nienburg/Weser beschloss in seiner Sitzung am 14.12.2010 (Ratsvorlage 2/028/2010) die Gründung der Firma Nienburg Energie GmbH (NEG). Das Stammkapital der Gesellschaft in Höhe von 600.000 € wurde zu 80 % (480.000 €) von der Stadtwerke Nienburg GmbH in Form einer Sacheinlage durch die Einbringung des Teilbereichs Vertrieb erbracht. Die restlichen 20% (120.000 €) wurden durch eine Bar-einlage der Firma SWN Mitarbeiter Beteiligungs-GmbH & Co. KG in das neu gegründete Unternehmen eingebracht.

Der im Rahmen der Gründung von einem Beratungsunternehmen für die Jahre 2011 bis 2015 aufgestellte Businessplan mit erwarteten Jahresergebnissen von 77 TEUR in 2011 bis 174 TEUR in 2015, erwies sich als deutlich zu pessimistisch. Bereits 2012 wurde ein Überschuss von rd. 1,0 Mio EUR. erzielt, der mit einer Rendite von rd. 165 % für die Mitarbeiter der Beteiligungs-GmbH & Co KG verbunden gewesen wäre.

Eine externe Analyse zeigt auf, dass die von den Stadtwerken in die Nienburg Energie eingebrachte Sacheinlage deutlich zu niedrig bewertet wurde. Real beträgt der Wert der Einlage der Mitarbeiter Beteiligungs KG lediglich 4% am gesamten Unternehmenswert, so dass immer noch eine stolze Ergebnis-Rendite von rd. 33% anstünde. Auch blieben neue Mitarbeiter außen vor, da nur Mitarbeiter davon profitieren, die zu Beginn Anteile an der Gesellschaft erworben hatten.

Aus vielen weiteren Gründen erwies sich dieses Modell der Mitarbeiterbeteiligung als ungeeignet. Die Situation konnte gerade noch, gegen erheblichen Widerstand, durch das Eingreifen des Hauptverwaltungsbeamten und einen klaren Öffentlichkeitsbezug geklärt werden. In der Ratssitzung vom 26.11.2013 (I/003/2013), wurde daher die

Rückabwicklung der Minderheitsbeteiligung beschlossen. In gleicher Sitzung wurde der Abschluss eines Ergebnisabführungsvertrages der Nienburg Energie an die Stadtwerke GmbH beschlossen, so dass nunmehr das gesamte Jahresergebnis über die Stadtwerke an die Holding fließen kann.

Insgesamt konnten somit für die Jahre 2016 bis 2020 zusätzlich 271 TEUR (4%) bzw. 1.355 TEUR (20%) an die Holding abgeführt werden. Allein durch Eingreifen des Hauptverwaltungsbeamten – gegen erhebliche Widerstände – konnte der Schaden abgewendet werden.

Mit einer Stärkung der fachlichen Arbeit des Aufsichtsrates können derartige Fälle früher und besser erkannt werden. Ein festgelegtes **Kompetenzprofil** für die Zusammensetzung des Aufsichtsrates der jeweiligen Gesellschaften sollte sich am Geschäftsgegenstand ausrichten. Externer Sachverstand kann eingefahrene Strukturen hinterfragen und die Innovationskraft stärken. Der Musterkodex empfiehlt dazu folgende Punkte (Hinweis: Hervorhebungen durch die Verwaltung vorgenommen):

1 a) Tz. 44:

Das Aufsichtsorgan ist so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Falls nicht vorhanden, sollen sich die Mitglieder die erforderlichen Kenntnisse aneignen.

Bei der Zusammensetzung sollen die unternehmensspezifische Bedeutung und Situation aus Sicht der Gebietskörperschaft, die **Gesellschafterziele**, **potenzielle Interessenkonflikte**, die zeitliche Verfügbarkeit der Mitglieder des Aufsichtsorgans und **Diversität** berücksichtigt werden.

In Abhängigkeit vom Gegenstand und von der Größe des Unternehmens soll der Gesellschafter für die Zusammensetzung des Aufsichtsorgans konkrete Ziele benennen und in Abstimmung mit dem Aufsichtsorgan ein **Kompetenzprofil** in Bezug auf die vom Gesellschafter entsandten Mitglieder erarbeiten.

1 b) Tz. 47:

Es soll **zumindest ein externes und unabhängiges Mitglied mit ausgewiesener fachlicher Eignung und / oder Branchenkenntnissen** in das Aufsichtsorgan entsendet werden.

Je nach Situation kann es aus übergreifender Public Corporate Governance Sicht anforderungsgerecht sein, mehr als ein externes Mitglied zu benennen.

1 c) Tz. 48:

Dem Aufsichtsorgan sollen ehemalige Mitglieder des Geschäftsführungsorgans erst zwei Jahre nach dem Ende ihrer Geschäftsführertätigkeit angehören.

1 d) Fachlichkeit und Unabhängigkeit des Beteiligungsmanagements

Tz. 52 (ab Satz 3)

Für **Mitarbeiter/-innen der Gebietskörperschaft** begründet die Gesellschafterrolle ihres Arbeitgebers **keinen Interessenkonflikt** im Sinne dieser Regelung. Gleiches gilt, wenn **die Aufgabe des Beteiligungsmanagements** von einer aus der Verwaltung ausgelagerten öffentlichen Organisationseinheit wahrgenommen wird.

Tz. 67 (Satz 3)

Zeitgleich mit dem Versand an die Mitglieder des Aufsichtsorgans soll die Verwaltungsführung der Gebietskörperschaft bzw. die Organisationseinheit, in die das Beteiligungsmanagement der Gebietskörperschaft delegiert wurde, **im Rahmen des rechtlich Möglichen alle Unterlagen erhalten.**

Tz. 155 (Satz 2)

Die Prüfungsschwerpunkte sollen zwischen dem **Beteiligungsmanagement**, dem/ der Vorsitzenden des jeweiligen Aufsichtsorgans bzw. des Prüfungsausschusses und den Geschäftsführungsorganen der Unternehmen besprochen werden.

2. Compliance, Transparenz und Integrität

Ein Fallbeispiel zu diesem Themenkomplex ist der Wechsel eines Aufsichtsratsmitgliedes in ein Beschäftigungsverhältnis in der gleichen Gesellschaft, wie in der sogenannten „Causa Altmann“ geschehen. Dabei wäre eine sorgfältige Vorbereitung und umfassende Transparenz angebracht gewesen. Es stehen hier folgende Fragen im Raum: Wie entstand die entsprechende Stelle? Wurde sie ausgeschrieben? Warum kommt gerade ein Mitglied des Aufsichtsrates dafür in Frage? Ist es unter den aktuellen Rahmenbedingungen – hier Pandemiesituation mit betrieblicher Kurzarbeit – vertretbar? Wann wurde der Aufsichtsrat über die richtigerweise vorzunehmende Niederlegung des Aufsichtsratsmandates informiert? Wer ersetzt das frei gewordene Mandat? Wann und wo werden die Antworten kommuniziert?

Das öffentliche Interesse an dem aktuellen Fall hat gezeigt, dass ein ungeregelter Umgang mit derartigen Fällen auf Unverständnis oder Ablehnung in der Bürgerschaft stößt.

Auf nähere Ausführungen zum Fallbeispiel Lange Str. 31-33 im Zusammenhang mit maklerischen Tätigkeiten und einhergehenden Complianceaspekten wird an dieser Stelle verzichtet, da es sich um einen aktuellen und laufenden Fall handelt.

Mit einer Stärkung der Aufgabenklarheit und der Integrität des Aufsichtsrates kann das Vertrauen der Bürgerschaft in die politischen Gremien wieder gefestigt werden. Die Aufgaben des Aufsichtsrates sollten orientiert sein am Abschnitt 4.1 D-PCGK Muster. Daraus ergeben sich über die derzeitigen Regelungen hinaus folgende Anregungen zur Vermeidung von Interessenkonflikten (Hinweis: Hervorhebungen durch die Verwaltung vorgenommen):

2 a) Tz. 53, 54 und 55 (mögliche Konflikte)

Geschäfte zwischen dem Unternehmen und Mitgliedern des Aufsichtsorgans sowie ihnen nahestehenden Personen oder ihnen persönlich nahestehenden Unternehmen sollen unterbleiben. Soweit sie dennoch abgeschlossen werden, sollen sie branchenüblichen Standards entsprechen und **nur mit Zustimmung des Aufsichtsorgans als Gesamtgremium geschehen.**

Berater- und sonstige Dienstleistungs- und Werkverträge eines Mitglieds des Aufsichtsorgans mit dem Unternehmen sollen nicht abgeschlossen werden. Soweit sie dennoch abgeschlossen werden, soll dies **nur mit Zustimmung des Aufsichtsorgans als Gesamtgremium geschehen.**

Kredite des Unternehmens an Mitglieder des Aufsichtsorgans sowie an ihre Angehörigen sollen nicht gewährt werden. Soweit sie dennoch gewährt werden, soll dies **nur zu marktüblichen Bedingungen und mit Zustimmung des Aufsichtsorgans als Gesamtgremium geschehen.**

2 b) Tz. 57 (Offenlegung)

Jedes Mitglied des Aufsichtsorgans soll **Interessenkonflikte**, insbesondere solche, die aufgrund einer Beratung oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Geschäftspartnern entstehen können, **unverzüglich dem Aufsichtsorgan offenlegen**. Jedes Mitglied des Aufsichtsorgans soll aufgrund möglicher Änderungen anschließend mindestens einmal jährlich eine Erklärung darüber abgeben, ob Interessenkonflikte bestehen.

2 c) Tz. 58 in Verbindung mit Tz. 147 (Aufsichtsratsbericht)

Das Aufsichtsorgan soll in seinem Bericht an die Gesellschafterversammlung gemäß Textziffer 147 **über aufgetretene Interessenkonflikte und deren Behandlung informieren**.

(Diese Information könnte im Rahmen des **Aufsichtsratsberichtes** nicht öffentlichen Teil bei der Beschlussfassung zum Jahresabschluss erfolgen.)

Das Aufsichtsorgan soll analog zu § 171 AktG i.V.m. § 52 GmbHG **im Bericht des Aufsichtsorgans an den Gesellschafter** über die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsorgan und Wirtschaftsprüfungsunternehmen, die Prüfung des Integritäts- und Compliance-Managementsystems, das Ergebnis der Abschlussprüfung und die Tätigkeit des Aufsichtsorgans berichten.

3. Demokratieprinzip

Zu einem demokratischen Gemeinwesen gehört es auch, dass seine Institutionen sich vor dem Bürger als Souverän verantworten. Die Stichworte dazu lauten: **am Allgemeinwohl orientierte Aufgabenerfüllung, demokratische Gestaltung, Gendergerechtigkeit und umfassende Transparenz**.

a)

Der Hauptverwaltungsbeamte wird von den Bürgern direkt mit Mehrheit gewählt. Mit diesem starken demokratischen Mandat sind vornehmlich der Auftrag und auch eine besondere Verantwortung zur Gestaltung der Stadt verbunden. Daraus kann ein Erstzugriffsrecht auf den Vorsitz der jeweiligen Aufsichtsräte abgeleitet werden. Dies sollte aus arbeitsökonomischen Gründen auf maximal zwei Aufsichtsräte begrenzt sein.

b)

Die Gleichstellungsbeauftragte wird zum Stichwort Gendergerechtigkeit einen Beitrag einbringen.

c)

Bei acht städtischen Gesellschaften und ebenso vielen Aufsichtsräten ist eine entsprechend hohe Anzahl an Mandaten zu besetzen. Zur Entlastung der Ratsmitglieder kann es daher sinnvoll sein, dass die Fraktionen sogenannte Bürgervertreter*innen vorschlagen und diese dann durch Ratsbeschluss eingesetzt werden. In den unterschiedlichen Aufsichtsräten könnte der Anteil solcher Bürgervertreter*innen zwischen 20 % und 33 % liegen. Auch die weitere Gestaltung für diese Positionen kann der Rat noch festlegen. Das Ziel einer hohen öffentlichen Akzeptanz und gestärktes Vertrauen in eine verantwortungsvolle Organisationsführung sollte dabei im Vordergrund stehen.

V. Fazit

Eine Steuerung unter dem Prinzip „es hat doch immer funktioniert“ erscheint nach Orientierung am Musterkodex nicht mehr zeitgemäß. Stattdessen sollte eine verbesserte Struktur implementiert werden, die für kommende Herausforderungen ausreichend krisenfest gemacht wird.

Die Handlungsfähigkeit von Aufsichtsräten wird insbesondere in Krisen auf die Probe gestellt. Mittels drei Faktoren kann entscheidend gestaltet werden, um hier eine gewisse Resilienz zu erreichen: ein angemessenes **Kompetenzprofil** verbunden mit Aufgabenklarheit sowie die **Transparenz** und **Integrität** der Gremien.

Anlage 1: <https://pcg-musterkodex.de/musterkodex/>