

## Personalberatung

# Stadtwerke auf Managersuche

Von Roman Schneider

**Top-Manager für große Stadtwerke zu finden, ist eine herausfordernde Aufgabe. Sorgsam organisierte Prozesse, die Unterstützung der Entscheider sowie die sinnvolle Dokumentation des Auswahlverfahrens sind dabei wichtige Erfolgsfaktoren.**

Verfolgt man die einschlägige Presse, vergeht kein Monat, in dem nicht darüber berichtet wird, dass man sich von einem Top-Entscheider eines kommunalen Versorgers getrennt hat oder noch trennen will. Die Fälle in Potsdam, Erfurt und Flensburg sind alle unterschiedlich gelagert, dennoch wirken sie in der fachinteressierten Öffentlichkeit nach. Fraglich ist, weshalb diese Vorgänge, ganz im Gegensatz zu vielen Personalentscheidungen in der privaten Wirtschaft, ein solches Interesse in der Öffentlichkeit finden.

Der Regelfall ist jedoch, dass Top-Management-Positionen in Stadtwerken durch die ganz normale Fluktuation zu erklären sind. Neubesetzung nach altersbedingtem Ausscheiden ist die Regel, wie auch die Nachbesetzungen, wenn Manager aus Stadtwerken auf der Karriereleiter weiter nach oben kommen wollen. Stadtwerke zeichnen sich in der Regel bei der Nachbesetzung von Führungspositionen dadurch aus, dass die Vakanz frühzeitig bekannt ist und man die Zeit hat, in professioneller Ruhe die Nachfolgefrage, soweit sie nicht durch das Aufrücken interner Bewerber schon geklärt ist, in Angriff zu nehmen.

### Stadtwerke sind aber schon etwas Besonderes

In Deutschland gibt es circa 900 Stadtwerke. Wohl mehr als circa 80 Prozent dieser Unternehmen sind kleinere Unternehmen mit jährlichen Umsätzen von unter 50 Millionen Euro. Diese kleineren Stadtwerke sind teilweise wiederum in der Rechtsform des Eigenbetriebes organisiert und unterliegen der fast unmittelbaren Steuerung durch die jeweilige Kommune. Diese Gruppe der Unternehmen ist teilweise noch stark nach öffentlich-rechtlichen Strukturen ausgerichtet, selbst Führungspositionen werden nach öffentlichem Tarifrecht vergütet. In solchen Fällen spielen bei der Besetzung von Führungspositionen Management- und Personalberater in aller Regel nur eine sehr begrenzte Rolle. Die Aufsichtsgremien, denen die Nachfolgebesetzung obliegt, sind in der Praxis häufig erst bei höher dotierten Positionen bereit, die Unterstützung eines in der Energie-

wirtschaft erfahrenen Beraters in Anspruch zu nehmen. Häufig fällt aber erst leider im Bedarfsfall auf, dass keine geeigneten Nachfolger im Unternehmen oder in verbundenen Unternehmen vorhanden sind. Dann hat die Personal- und Nachfolgeplanung nicht richtig funktioniert.

Sieht man sich aber die Top-100-Unternehmen im Stadtwerke-Sektor an, fallen einem schon Umsatz- und Bilanzgrößenordnungen auf, die in der Spitze mehrere Milliarden Euro betragen können. Diese großen kommunalen Versorger werden auf der einen Seite wie erwerbswirtschaftliche Unternehmen geführt. Auf der anderen Seite gibt es starke Einflüsse seitens der Gesellschafter, die in aller Regel kommunale Gebietskörperschaften (Städte und Kreise) sind. Damit kommt häufig auch die Politik ins Spiel, da die Vertreter in den aufsichtsführenden Gremien auf Basis der Sitzverteilung in den jeweiligen Parlamenten in dieses Gremium gewählt werden.

Oftmals werden nicht Entrepreneur mit Aufsichtsratsmandaten bedacht. Politisch ausgewählte Mitglieder von Kontrollgremien werden eben aus politischen und häufig nicht primär aus Gründen der fachlichen Exzellenz berufen. Das gilt oftmals auch für die Vorsitzenden dieser Gremien, denen aber entweder alleine, in einem Präsidium oder in einem besonderen Ausschuss die Auswahl der Führungsorgane (Geschäftsführung/Vorstand) eines Stadtwerkes obliegt. Das bedeutet für einen eingeschalteten Berater, dass er mit seiner Fachkenntnis und Kenntnis der Besonderheiten öffentlicher Unternehmen mögliche Lücken in der Erfahrung der verantwortlichen Personen des aufsichtsführenden Gremiums kompensieren können muss. Ist z.B. ein Oberbürgermeister traditionell der Vorsitzende des Aufsichtsrates der örtlichen Stadtwerke, der in seinem politischen Amt mit Visionen zum Thema Jugendhilfe oder Wohnungs- und Städtebau hat punkten können, so bedeutet dies noch lange nicht, dass er sich gleichermaßen gut und intensiv mit den Fragen der Energieversorgung auseinandergesetzt hat. Dann ist der branchenerfahrene Berater gefragt, der die Zusammenhänge in der Energiewirtschaft aus betriebswirtschaftlicher, technischer und rechtlicher Sicht sehr gut bewerten kann.

Die paritätische Besetzung von Aufsichtsräten ist in sehr großen kommunalen Unternehmen ebenfalls zu finden. Sind dann noch Arbeitnehmervertreter z.B. in einem Personalausschuss aktiv, dessen Aufgabe die Besetzung der Geschäftsführer- oder Vorstandspositionen ist, dann kommt der fachlichen Mitarbeit eines entsprechend erfahrenen Beraters noch größere Bedeutung zu. Er muss den Ausgleich der Interessen der Aufsichtsräte, die sich mit den Fragen der Besetzung von Top-Management-Funktionen beschäftigen, herstellen können. Oft ist es so geregelt, dass die Kapitaleseite sich bei der Bestellung des Arbeitsdirektors – sofern vorgesehen – zurückhält und sich die Arbeitnehmerseite dafür bei der Bestellung der

**Der Einfluss der Politik auf kommunale Unternehmen muss berücksichtigt werden.**



Roman Schneider ist Geschäftsführender Gesellschafter der *smm managementberatung GmbH* und der *RPI The Human Resources Company Prof. Dr. Jürgen Samland und Roman Schneider GbR*

**Branchenkenntnis  
des Beraters ist essentiell.**

sonstigen Organmitglieder nicht einmischt. Das erleichtert wiederum die Arbeit für den Berater, da sich erfahrungsgemäß sehr selten die Arbeitnehmervertreter an einen Personalberater wenden. Zu gerne werden verdiente Betriebsräte in solche Positionen gewählt; für einen Berater bleibt dann wenig Raum.

**Anforderungen an den Berater sind vielfältig**

Öffentliche Unternehmen sind in den letzten Jahren stärker in den Blickpunkt politischer und wirtschaftlicher Interessen gerückt. Insbesondere bei der Suche nach Spitzenkräften für solche Unternehmen sind Branchenkenntnisse, die Kenntnisse der marktrelevanten Zusammenhänge und der jeweiligen Gesetzgebung wichtig. Aber noch wichtiger sind Kenntnisse der politischen Zusammenhänge und der Meinungsbildungsprozesse, um erfolgreich mit dem sensiblen Thema der Besetzung von Spitzenpositionen in kommunalen Unternehmen umzugehen.

Besonders hilfreich für die Berater, die für die Suche nach Top-Managern für Stadtwerke eingeschaltet werden, ist eine Verwurzelung in der Versorgungsbranche. Dies bedeutet auch, Kenntnisse über die in der Branche handelnden Personen zu besitzen und deren Karrierewege zu verfolgen. Je mehr dies zum Tragen kommt, desto sicherer ist der Blick auf die Kandidaten mit den erforderlichen Potenzialen. Der Berater muss die strategische Positionierung seines Auftraggebers kennen. Er sollte abschätzen (oder am besten in Erfahrung bringen), welche Entwicklung das Unternehmen haben wird. Er muss darüber hinaus erkennen und bewerten können, wie sich die unterschiedlichen Gruppierungen im Aufsichtsrat, der Politik und Verwaltung in dem anstehenden Auswahlverfahren verhalten werden. Nicht zuletzt gilt es, die Öffentlichkeit zu berücksichtigen. Insbesondere die Presse stürzt sich gerne auf prominente Stellenbesetzungen. Kurzum: Je besser der Berater die Stellhebel und Erfolgsfaktoren der großen kommunalen Versorgungsunternehmen kennt, je konkreter daraus das entsprechende Anforderungsprofil mit dem Auftraggeber abgeleitet werden kann und je zeitnaher die Entscheider in den Auswahlprozess eingebunden werden, desto sicherer und erfolgreicher wird das Besetzungsverfahren.

**Viele Entscheider am Tisch**

Wird in privatwirtschaftlich verfassten Unternehmen in aller Regel ein Suchauftrag an den Berater vergeben, der im Aufsichtsrat über das größte Vertrauen und über die entsprechende Reputation verfügt, so ist alleine schon die Auswahl von Personalberatern für zahlreiche Kommunen eine erste Bewährungsprobe.

Die beschränkte Ausschreibung unter wenigen Anbietern hat sich in den letzten Jahren mehr und mehr durchgesetzt. Das Verfahren muss in jedem Fall vergaberechtlichen Bedingungen entsprechen. In aller Regel werden einige in der Energiewirtschaft erfahrene Berater gebeten, ein Beratungsangebot abzugeben. Man sollte sich auf Berater konzentrieren, die einschlägige Referenzen vorweisen können und die die Branche sehr gut kennen. Empfehlenswert ist, wenn sie selbst einmal in einer Organ- und Managementverantwortung standen, um das Wechselspiel zwischen Aufsichtsrat und Management gut zu beherrschen.

Formal ist es in der Regel das öffentliche Unternehmen, hier das Stadtwerk, das den Personalberater beauftragt. Im Rahmen eines Vergabeverfahrens ist der Zuschlag immer dem wirtschaftlichsten Bieter zu erteilen. Der Auftraggeber sollte aber im Vergabeverfahren darauf Rücksicht nehmen, dass bei der Festlegung der Vergabekriterien auch die Qualität der Berater und deren einschlägige Erfahrungen in ähnlichen Aufgabenstellungen angemessen berücksichtigt werden. Ansonsten ist der Preis die entscheidende Größe zur Vergabe des Auftrages an den Berater.

Wichtig ist, dass das gesamte Vergabeverfahren dokumentiert wird und somit auch zu späteren Zeiten (z. B. bei möglichen Interventionen Dritter) belegt werden kann, fehlerfrei gearbeitet zu haben. Sitzungen, die im Zusammenhang mit der Vergabe des Suchauftrages abgehalten wurden, sollten protokolliert werden. Die Kriterien für die Auswahl wie auch die Inhalte der Vergabeentscheidung zugunsten des geeigneten Beraters sind ebenso zu dokumentieren.

Die Auswahl des Beraters und des späteren Vorstandes/Geschäftsführers obliegt in aller Regel einer sogenannten „Findungskommission“ oder ist Aufgabe des Präsidiums des Aufsichtsrates. In Aufsichtsräten sehr großer kommunaler Versorgungsunternehmen findet sich in vielen Fällen auch ein Personalausschuss. Findungskommissionen bestehen häufig aus Vertretern des Aufsichtsrates, der Mitarbeiterschaft, der Politik und der Verwaltung. Sollte ein Personalausschuss des Aufsichtsrates vorhanden sein, dem eine tragende Rolle zukommen soll oder der sogar mit Beschlusskompetenzen ausgestattet sein kann, übernimmt dieser in der Regel die Aufgaben der Findungskommission; er besteht dann ausschließlich aus Mitgliedern des Aufsichtsrates.

**Gemeinsam erarbeitetes Stellenprofil ein Muss für den Besetzungserfolg**

Um den Entscheidungsprozess im Rahmen der Auswahl zu erleichtern, hat es sich als zweckdienlich erwiesen, von vornherein wesentliche Entscheidungsträger einzubinden. Dabei ist es besonders bei öffentlichen

**Oft entscheidet eine sogenannte Findungskommission über die Stellenbesetzung.**

**Wesentlich sind fast immer energiewirtschaftliche Erfahrungen und Kenntnisse.**

Auftraggebern sinnvoll, bereits das Stellenprofil mit den jeweils zuständigen Entscheidungsträgern der Findungskommission oder des Personalausschusses zu erarbeiten. Gibt es Beides nicht, dann ist es die Aufgabe des Aufsichtsratsvorsitzenden, sich hierum zu kümmern. Das Profil stellt nicht nur für den Suchauftrag selbst eine wesentliche Grundlage dar, sondern ist auch eine wichtige Voraussetzung, um die Auswahlentscheidung strukturiert und transparent steuern zu können. Daher erfordert die Erstellung des Stellenprofils genügend Zeit und Aufmerksamkeit sowie eine offene Diskussion, in der die unterschiedlichen Interessenlagen der Entscheidungsträger in Bezug auf die Person und deren fachlichen Qualitäten zusammen geführt werden.

Neben den üblichen Anforderungen an Persönlichkeitsmerkmale und gewisse Charakterzüge der Kandidaten, sind es vor allem deren berufliche Erfahrungen und bisherige Karrierestationen, die für den Erfolg der Stellenbesetzung entscheidend sind. Stimmt die Branchenkenntnis, verfügt der Kandidat über Fähigkeiten im Umgang mit politischen Entscheidungsgremien, sind die erforderlichen Persönlichkeitsfaktoren vorhanden und stimmt die Chemie der Kandidaten mit den für die Auswahl betrauten Entscheidern? Dies alles bezogen auf die energiewirtschaftlichen Besonderheiten gilt es zu evaluieren und entsprechend zu entscheiden.

Auch ist die Frage nach dem Führungsansatz der Kandidaten wichtig, da geprüft werden muss, ob dieser Ansatz mit dem Führungsansatz der Stadtwerke kompatibel ist. Man muss wissen, dass Versorgungsunternehmen in vielerlei Hinsicht durch gesetzliche Vorgaben geprägt sind, die starke Rückwirkungen auf die Art und Weise der Ausübung von Führung haben können. Zahlreiche technische Anforderungen sind im Umgang mit Gas und Strom zu berücksichtigen. Durch die Regulierung gibt es Deckelungen der Ertragsqualität, das Energiewirtschaftsgesetz bestimmt ebenso den Rahmen durch die Generalklauseln der Versorgungssicherheit, Preiswürdig- und Umweltverträglichkeit und zuletzt der Ressourcenschonung mit. Ebenso ist zu prüfen, wie die Einstellung der Kandidaten zu den Fragen der betrieblichen Mitbestimmung ausgeprägt ist. Werden diese (und weitere) Fragen im Vorfeld schon nicht ausreichend berücksichtigt, dann wird das Verfahren nur bedingt zum Erfolg führen können.

Wesentlich sind fast immer energiewirtschaftliche Erfahrungen und Kenntnisse. Die Branche baut auf die spezifische Fachkunde, der klassische Generalist aus der Industrie hat es auch in absehbarer Zukunft schwer, Führungspositionen in Versorgungsunternehmen zu bekommen. Diese Erfahrungen beziehen sich nicht nur auf mögliche rechtliche Besonderheiten, die für öffentliche oder gemischtwirtschaftliche Unternehmen

gelten, sondern insbesondere auch auf die Kommunikation und Zusammenarbeit mit Gremien und politischen Entscheidungsträgern.

Die Rationalität von Verwaltung und Politik unterscheidet sich von der in Industrieunternehmen deutlich. Die Anforderungen sind in beiden Sektoren in wichtigen Punkten sehr unterschiedlich. Wer nicht weiß, wie politische Entscheider sich verhalten und warum sie dies tun, begibt sich als Kandidat sehr leichtfertig in die Gefahr des Scheiterns. Ein erfolgreicher, weil zugleich auch sensibler Personalauswahlprozess berücksichtigt diese eher weichen Faktoren bei der Auswahl entsprechender Führungspersönlichkeiten. Nur wenige Nicht-Energiemanager haben den Weg in die Spitze der Unternehmen bei deutschen Versorgern und insbesondere bei Stadtwerken finden können. Die vor einigen Jahren mit der Marktliberalisierung engagierten Manager aus dem Konsumgütersektor (als die neuen Heilsbringer im Marketing der Versorgungsunternehmen) haben der Versorgungswirtschaft den Rücken gekehrt, weil sich deren Erfahrungen eben nicht auf die Versorgungsunternehmen übertragen ließen.

**Fazit**

Die Suche nach Top-Managern für deutsche Stadtwerke steht im Blickpunkt zahlreicher Interessen. Insbesondere das politische Umfeld hegt Erwartungen an die Kandidaten und an das gesamte Such- und Auswahlverfahren. Diesen Interessen ist durch eine klare Prozessarchitektur des Verfahrens zu entsprechen. Ebenso wichtig sind die Handreichungen in dem Entscheidungsprozess für diejenigen, die in diesem Auswahlprozess auch politische Verantwortung übernehmen müssen. Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen pro und contra der einzelnen Kandidaten ist herzustellen, entsprechende Bewertungssysteme sind den Entscheidern an die Hand zu geben. Man sollte verdeutlichen, dass sich der Berater intensiv um die Entscheidungssicherheit der Teilnehmer sorgt. Richtig abgerundet ist ein Verfahren dann, wenn alle wichtigen Entscheidungen dokumentiert sind. Es ist auch eine der Aufgaben des Beraters, mit entsprechenden Werkzeugen und Systemen zur Verfügung zu stehen. ■

**Die Rationalität von Verwaltung und Politik unterscheidet sich von der in Industrieunternehmen.**