

Die Bedeutung von Compliance in kommunalen Unternehmen

Ein Compliance-Management-System bietet auch einen Vorsprung bei der Personalgewinnung für die Kommunalwirtschaft



Ass. jur. Lars Scheider*, Abteilungsleiter Beteiligungsmanagement der Stadtkämmerei der Stadt Frankfurt a.M.

Grundsätze guter, verantwortungsvoller Unternehmensführung und -kontrolle dienen in kommunalen Unternehmen dazu, die öffentlichen Belange, insbesondere solche der Daseinsvorsorge, bei der Leitung, Steuerung und Überwachung der Beteiligungsunternehmen, sicherzustellen. Hierzu zählt auch die Regelkonformität der Führungs- und Aufsichtsorgane sowie der Mitarbeiter. Für die Einführung und Umsetzung einer authentischen und damit lebendigen Compliance-Kultur muss der Mitarbeiter im Mittelpunkt eines Compliance-Managements-Systems stehen. Damit aber bietet Compliance für kommunale Unternehmen auch eine Chance bei der Personalgewinnung. Dieser Beitrag ist auf mittlere und kleine Beteiligungsgesellschaften in der Rechtsform einer GmbH ausgerichtet. Denn gerade diesen Beteiligungsunternehmen fällt die Umsetzung der komplexen Compliance-Vorschriften häufig nicht leicht. Wichtig ist, dass Compliance-Maßnahmen für kommunale Beteiligungsunternehmen zu greifbaren Vorteilen führen. Deshalb erscheint es aus Sicht des Autors sinnvoll, eine Rahmenrichtlinie für alle kommunalen Beteiligungsunternehmen konzernweit zu erstellen und mit entsprechenden standardisierten Arbeitshilfen zu hinterlegen.

I. Compliance als Chance für die Unternehmen der Kommunalwirtschaft

Immer mehr Städte und kommunale Gebietskörperschaften haben sich für eine gute, verantwortungsvolle Unternehmensführung und -kontrolle bei ihren Beteiligungsunternehmen Grundsätze guter Unternehmensführung in Form eines sog. Public Corporate Governance Kodexes (PCGK) gegeben. Die Steuerung der Beteiligungsunternehmen richtet sich analog zu den jeweils geltenden Gemeinde- und Kreisordnungen am Gemeinwohl der Bürgerinnen und Bürger aus. Gleichwohl ist auch der „wirtschaftliche Erfolg“ eines Beteiligungsunternehmens im Sinne des

Wirtschaftlichkeitsprinzips gegenüber der Gebietskörperschaft als „Konzernmutter“ zu berücksichtigen.

Die konsequente Umsetzung und das Nachhalten der in dem PCGK normierten Standards zur guten Unternehmensführung und -kontrolle, dienen dazu, die öffentlichen Belange, insbesondere solche der Daseinsvorsorge, bei der Leitung, Steuerung und Überwachung der Beteiligungsunternehmen, angemessen sicherzustellen. Die konsequente Umsetzung scheitert leider jedoch häufig schon an der gesellschaftsrechtlichen Umsetzung des PCGK durch die kommunale Gebietskörperschaft, um diesen für die Beteiligungsunternehmen rechtlich verbindlich zu machen. Die Stadt Frankfurt am Main hat sich (auf Grundlage des Stadtverordnetenbeschlusses § 7856 vom 25.3.2010) selbst zu einer guten, verantwor-

INHALT

- I. Compliance als Chance für die Unternehmen der Kommunalwirtschaft
- II. Der Mitarbeiter als Mittelpunkt der Compliance-Kultur
- III. Ein Modell für Compliance-Regelungen kommunaler Unternehmen
- IV. Rahmenrichtlinie für Mindeststandards
- V. Arbeitshilfen als Baukasten-System
- VI. Fazit

Keywords

Beteiligungsunternehmen; Compliance; Personalgewinnung/-führung; Public Corporate Governance Kodex (PCGK)

tungsvollen Unternehmensführung und -kontrolle bei ihren Beteiligungsunternehmen verpflichtet. Die Regeln und Handlungsempfehlungen des

* Dieser Beitrag gibt ausschließlich die persönliche Ansicht des Autors wieder.

Kodex gelten für alle Beteiligungsunternehmen, an denen die Stadt Frankfurt am Main mehrheitlich (direkt und indirekt) beteiligt ist. Durch Gesellschaftsbeschluss werden die Organe der Beteiligungsunternehmen verpflichtet, die Regelungen und Standards des Kodex anzuerkennen, um den Anforderungen an die Steuerung und Kontrolle bei öffentlich finanzierten Unternehmen und an die Transparenz gerecht zu werden. Eine diesbezügliche Entsprechenserklärung verpflichtet die Beteiligungsunternehmen, die Standards zu Transparenz und Kontrolle bei ihrer Unternehmensführung zu beachten oder Abweichungen davon mit Grund darzulegen.

Die für die Beteiligungssteuerung und -kontrolle Verantwortlichen haben in den kommunalen Beteiligungen durch geeignete Maßnahmen und Kontrollen Regelkonformität der Führungs- und Aufsichtsorgane sowie der Mitarbeiter zu gewährleisten. Im kommunalen Wirtschaftsbetrieb kommt den politisch Verantwortlichen sogar eine erhöhte beteiligungsbezogene Führungsverantwortung zu, die über die Pflicht zur gewissenhaften Ausübung der Beteiligungsrechte noch hinausgeht.

Im „Konzernverbund Stadt Frankfurt am Main“ werden viele Aufgaben über städtische Beteiligungsunternehmen umgesetzt, die, obwohl sie nicht Teil der Kernverwaltung sind, in der Öffentlichkeit aber als „verlängerter Arm“ der Stadt Frankfurt am Main wahrgenommen werden. Sowohl von der Öffentlichkeit an sich als auch von (potenziellen) Arbeitnehmern der städtischen Beteiligungsunternehmen wird erwartet, dass das Handeln aller für ein Beteiligungsunternehmen tätigen Mitarbeiter – auf allen Unternehmensebenen, also auch einschließlich der Führungskräfte – stets an Recht und Gesetz sowie an ethisch-moralischen Grundsätzen ausgerichtet ist und die Geschäftstätigkeit durch Ehrlichkeit, Rechtschaffenheit und Integrität geleitet ist. Nur durch diese

Null-Toleranz-Politik gegenüber Regelverstößen wird das Unternehmen seiner Verantwortung eines zuverlässigen Geschäftspartners und Arbeitgebers gerecht.

II. Der Mitarbeiter als Mittelpunkt der Compliance-Kultur

Ziel einer Compliance-Kultur in Beteiligungsunternehmen ist es, die Organe und Mitarbeiter so weit zu sensibilisieren, dass sie selbst anhand eines inneren Wertesystems, das sich mit dem des Unternehmens deckt, abgleichen können, was jenseits starrer Richtlinien als erlaubt gilt und was eben nicht. Voraussetzung dafür ist, dass sich der Mitarbeiter dem Unternehmen und seinen Zielen verpflichtet und sich seine Werte mit denen des Unternehmens decken. Um dieses Kommitment zu erreichen, muss der Mitarbeiter im Zentrum der Überlegungen der Etablierung einer Compliance-Kultur stehen, wobei unter Mitarbeitern aus der Perspektive des Beteiligungsmanagements eben auch die angestellten Geschäftsführer und die Führungskräfte zu verstehen sind. Zum einen helfen interne Unternehmensrichtlinien (z.B. in Form von Verhaltensgrundsätzen im Sinne eines „code of conduct“ oder eines Unternehmensleitbilds etc.) Compliance-Regelungen zu befolgen, zum anderen müssen Mitarbeiter aber auch moralisch gegen die Versuche Dritter, sie zu korrumpieren, gestärkt werden. Dies kann durch Schulungsmaßnahmen jedweder Art und eine entsprechende Personalführungskultur der Transparenz und Offenheit erreicht werden, die geprägt ist durch gegenseitiges Vertrauen und Loyalität zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten auf allen Führungsebenen.

Wichtig ist schließlich, dass Compliance-Maßnahmen sowohl für das Unternehmen wie auch für die Mitarbeiter zu nachvollziehbaren Vorteilen führen. Insbesondere für kleine mittelständische Unternehmen ist es

daher bedeutsam, dass der organisatorische Aufwand so gering wie möglich gehalten wird. Da die Geschäftsleitung und sonstige Führungskräfte durch ihre Personalverantwortung eine Vorbildfunktion für alle Mitarbeiter ausüben, ist Compliance stets auch „Chef-Sache“. Es sind nicht die Spezialisten, denen diese Aufgabe zukommt, sondern das Thema Compliance ist eine klare Führungsaufgabe der Geschäftsführung. Die Geschäftsführung selbst ist also verantwortlich für die Compliance-Umsetzung und auch in diesem Thema Ansprechpartner für den Anteilseigner. So kann im Rahmen des Jahresabschlusses ein Compliance-Bericht erstellt werden, der an den Aufsichtsrat (soweit vorhanden) und an die Gesellschafterversammlung (Anteilseigner) geleitet wird. Der Bericht sollte generell die organisatorischen Maßnahmen beschreiben, die das Unternehmen getroffen hat, um die Vorgaben der für das Unternehmen geltenden Normen einzuhalten, sowie – unter Wahrung des Datenschutzes – die eingetretenen konkreten Vorkommnisse des Geschäftsjahrs sowie die daraufhin ergriffenen Maßnahmen seitens der Geschäftsleitung.

III. Ein Modell für Compliance-Regelungen kommunaler Unternehmen

Die Umsetzung von umfangreichen Compliance-Management-Systemen (CMS) erfolgt in Deutschland meist in börsennotierten Unternehmen, die ihren Aktionären, Kunden und Geschäftspartnern Sicherheit bieten. Häufig erfolgt diese anhand des Prüfungsstandards des Instituts Deutscher Wirtschaftsprüfer (IDW) nach dem Prüfstandard 980. Es handelt sich beim Prüfungsstandard nach IDW PS 980 um eine freiwillige, zertifizierbare Prüfung des Compliance-Management-Systems eines Unternehmens. Dabei erfordert die Konzeption eines Compliance-Management-Systems nach IDW PS 980-Standard einen

hohen Aufwand an Organisation, Einsatz von zuständigem Personal und führt bei dessen Einführung zu nicht unerheblichen Kosten. Dieser Aufwand wird gerade von kleinen mittelständischen Unternehmen gescheut.

1. Rahmenrichtlinie für Mindeststandards

Die in einer Rahmenrichtlinie normierten Mindeststandards bieten auch ein Leitbild gelebter Compliance-Kultur für jedes eingebundene Beteiligungsunternehmen und für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie konkretisieren so die für die tägliche Arbeit geltenden Grundsätze und Standards und helfen somit, dass die rechtlichen und internen Regelungen eingehalten werden. Dabei sind die Mindestanforderungen eines Compliance-Management-Systems durchaus überschaubar. Da die Möglichkeiten von Verstößen gegen Regeln vielfältig sind, sollten zunächst nur solche Verstöße in einem Compliance-Management-System erfasst werden, die für einen kommunalen Geschäftsbetrieb von essenzieller Bedeutung sind.

Es bleibt dem einzelnen Unternehmen überlassen, diese intern noch zu erweitern und speziell auf die Bedürfnisse des konkreten Unternehmens abzustellen. Häufig stellt sich in der Praxis das Problem, dass viele kleine kommunale Unternehmen überhaupt keine Compliance-Struktur entwickelt haben, während andere, so z.B. die großen Beteiligungsunternehmen der Stadt Frankfurt a.M., über eine selbst entwickelte und sehr ausgeprägte Compliance-Organisation verfügen. Deshalb sollte in einem ersten Schritt das Compliance-Management-System vom Anteilseigner durch Mindeststandards für alle Beteiligungsunternehmen in einer Compliance-Rahmen-Richtlinie für den Konzernverbund Stadt gesetzt werden.

Insbesondere können die z.T. sehr personal- und kostenaufwändigen Compliance-Organisationsstrukturen großer Unternehmen nicht auf kleine und mittlere Unternehmen übertragen werden, die weder über das erforderliche Personal verfügen noch die Kosten solcher Maßnahmen tragen können. Als Mindestanforderung sollte das Unternehmen mindes-

tens folgende Teile des Compliance-Management-Systems regeln und schriftlich dokumentieren:

- personelle und organisatorische Zuständigkeit für das Compliance-Management-System,
- unternehmensinterne Berichtspflichten an Geschäftsleitung (und ggf. Aufsichtsrat),
- die Art und Weise der Dokumentation von Compliance-relevanten Vorgängen.

2. Arbeitshilfen als Baukasten-System

Neben den Mindeststandards einer Compliance-Rahmen-Richtlinie sollten Regelungen (sog. Arbeitshilfen) insbesondere über allgemeine Verhaltensgrundsätze, zur Korruptionsprävention, über den Umgang mit Zuwendungen und Bewirtung, sowie über den Umgang mit Schenkungen, Spenden und Sponsoring getroffen werden.

Allgemeine Verhaltensgrundsätze

Die Verhaltensgrundsätze dienen dazu, allen Mitarbeitern die grundlegenden rechtlichen und unternehmensbezogenen sowie ethisch-moralischen Anforderungen, die sie im Rahmen ihrer Tätigkeit beachten müssen, transparent und bewusst zu machen. Die Verhaltensgrundsätze sollen allen Mitarbeitern eine Hilfestellung für ein korrektes, einwandfreies Verhalten geben, und zwar sowohl gegenüber Geschäftspartnern, Kunden, Kollegen und Vorgesetzten als auch gegenüber Amtsträgern und der Öffentlichkeit. Sie sollen die Integrität des Unternehmens, der Mitarbeiter und mittelbar auch die der Gebietskörperschaft als Gesellschafterin nachhaltig festigen. Mit den Verhaltensgrundsätzen sollen Situationen vermieden werden, die das Vertrauen in das Verhalten aller Beteiligten in Frage stellen könnten.

Compliance-Rahmen-Richtlinie für städtische Beteiligungsgesellschaften der Stadt Frankfurt am Main

- I. Ausgangspunkt der Rahmen-Richtlinie
- II. Ziele der Compliance in den Beteiligungsgesellschaften
 1. Compliance-Kultur
 2. Der Mitarbeiter als Mittelpunkt der Compliance-Kultur
 3. Vorteile gelebter Compliance-Kultur
- III. Inhaltliche Vorgaben durch Richtlinien
 1. Definition der Compliance-Verstöße
 2. Mindestanforderungen an das Compliance-Management-System
 3. Richtlinie für kommunale Mitglieder in Aufsichtsräten
 4. Anwendung des PCGK (Public Corporate Governance Kodex) für Aufsichtsratsmitglieder
- IV. Organisation der Compliance in einer Beteiligungsgesellschaft
 1. Organisation
 2. Berichtswesen im Rahmen des Jahresabschlusses der Beteiligungsunternehmen
 3. Berichterstattung der Stadt Frankfurt am Main

Abb. 1: Beispielhafter Entwurf einer Compliance-Rahmen-Richtlinie für städtische Beteiligungsgesellschaften

Geschäftsleitung und sonstige Führungskräfte üben durch ihre Personalverantwortung eine Vorbildfunktion für alle Mitarbeiter aus. Der Umsetzung und Einhaltung der Verhaltensgrundsätze durch diesen Personenkreis kommt deshalb eine besondere Bedeutung zu. Aus diesem Grund haben sie deshalb in besonderem Maße auf die Regelungen der Verhaltensgrundsätze zu achten und dafür zu sorgen, dass die Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen, internen Regelungen und selbst auferlegten Grundsätzen regelmäßig kontrolliert wird.

Geschäftsleitung und Führungskräfte haben die Würde, die Privatsphäre und die Persönlichkeitsrechte jedes Einzelnen zu achten. Der Umgang miteinander ist geprägt von gegenseitigem Respekt, Fairness, Ehrlichkeit, Teamgeist, Professionalität und Offenheit. Von allen Führungskräften und Mitarbeitern wird erwartet, dass kein Mitarbeiter oder Bewerber aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechtes, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität benachteiligt wird.

Korruptionsprävention

Korruption ist der Missbrauch der Befugnisse, die eine Person aufgrund ihrer von öffentlicher oder privatwirtschaftlicher Seite eingeräumten Macht- oder Vertrauensstellung erhalten hat, um die Art und Weise der Ausübung dieser Befugnisse von der Gewährung von Vorteilen bzw. Vergünstigungen durch Dritte für sich oder jemand anderes abhängig zu machen.

Korruption ist kein einheitlich gesetzlich definierter Straftatbestand im Sinne des Strafgesetzbuches, sondern umfasst eine Vielzahl von Straftatbeständen. Am häufigsten werden unter Korruption im engeren Sinn regelmäßig die im Strafgesetzbuch verankerten Tatbestände

- Bestechung und Bestechlichkeit im geschäftlichen Verkehr (§ 299 StGB) und
- in besonders schweren Fällen (§ 300 StGB)

sowie die Straftaten im Amt

- Vorteilsannahme (§ 331 StGB),
- Vorteilsgewährung (§ 333 StGB),
- Bestechlichkeit (§ 332 StGB),
- Bestechung (§ 334 StGB) und in besonders schweren Fällen (§ 335 StGB)

genannt.

Wesentliches Ziel dieser Arbeitshilfe/Richtlinie ist es, einen vorbeugenden Schutz gegen Korruption für das Unternehmen zu erreichen. Die Regelungen und Hinweise sollen dazu führen, mögliche korruptionsgefährdete Bereiche, Verfahren und Handlungsweisen aufzuzeigen und alle Mitarbeiter für die Gefahren zu sensibilisieren und damit auch die Mitarbeiter vor Korruption zu schützen. Mit dieser Arbeitshilfe soll den Mitarbeitern vorbeugende Handlungsanweisung gegenüber möglichen Korruptionsgefährdungen aufgezeigt sowie Hilfestellung zur Aufdeckung, Verfolgung und ggf. zur Ahndung/Sanktionierung bei aufgetretenen Korruptionsdelikten gegeben werden.

Das Beteiligungsunternehmen kann mit einer solchen Arbeitshilfe klar stellen, dass Korruption kein Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele darstellt; auch wenn die Absicht des Mitarbeiters darin besteht, zum Wohle des Unternehmens zu handeln. Die Einhaltung von Recht und Gesetz sowie von darüberhinausgehenden Selbstverpflichtungen des Unternehmens wird durch klare und wirksame organisatorische Maßnahmen im Unternehmen unterstützt.

Zuwendungen und Bewirtung

„Zuwendungen“ sind alle „Vorteile“, die durch Leistungen des Zuwendenden beim Empfänger zu einem Mehrwert führen, ohne dass er darauf

einen (Rechts-)Anspruch hat. Als „Zuwendungen“ gelten auch erbrachte Leistungen des Mitarbeiters, die in keinem angemessenen Verhältnis zur gewährten Gegenleistung stehen. Die Schaffung von Mehrwert umfasst sowohl materielle als auch immaterielle und ideelle Wertbeiträge.

„Zuwendungen“ können z.B. sein:

- Bargeld und bargeldnahe Vergünstigungen (Gutscheine, Bons, Lose, Fahrkarten, etc.)
- Zuwendungen in Form von Sachwerten
- Zuwendungen in Form von Dienst-, Serviceleistungen, Sondervergünstigungen
- Bewirtungen (Geschäftssessen)
- Bewirtungseinladungen anlässlich allgemeiner Veranstaltungen
- Einladungen zu Veranstaltungen, die nicht ausschließlichen Geschäftscharakter haben
- Einladungen zu Reisen
- Einladungen zu unentgeltlichen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie Informationsveranstaltungen
- Gewährung/Vermittlung sonstiger Vergünstigungen/Gefälligkeiten (Nebentätigkeit).

Die in einer solchen Arbeitshilfe dargestellten Regelungen dienen der Konkretisierung der Verhaltensgrundsätze. Die Mitarbeiter sollen beim Umgang mit Zuwendungen vor unwissentlich falschen Handlungen und den daraus folgenden Konsequenzen so weit wie möglich geschützt werden.

Aufgrund der vielfältigen Varianten, die beim Umgang mit Zuwendungen auftreten können, ist eine abschließende Darstellung aller denkbaren Handlungen und Situationen innerhalb einer Richtlinie nicht möglich. Bei Fragen zu konkreten Anlässen, bei denen sich die Mitarbeiter bei ihrer Entscheidungsfindung unsicher fühlen, ist eine Entscheidung mit der

Geschäftsleitung oder der von dieser benannten zuständigen Stelle abzustimmen.

Umgang mit Schenkungen, Spenden und Sponsoring

Die Annahme oder Vergabe von Sponsoring-Geldern bzw. -leistungen, Spenden und mäzenatischen Schenkungen dürfen nur im Zusammenhang der Unternehmensziele und mit dem Unternehmenszweck erfolgen. Beim Umgang mit diesen Zuwendungen müssen mögliche Verstöße gegen Recht und Gesetz strikt vermieden werden. Von daher ist ein verantwortungsvoller Umgang mit diesen Zuwendungsarten erforderlich.

Bei (mäzenatischen) Schenkungen handelt sich um freiwillige Zuwendungen durch Unternehmen, Privatpersonen etc. (Mäzen), die ausschließlich uneigennützig Ziele verfolgen und denen es nur um die Förderung bzw. Unterstützung der betreffenden Organisation, Einrichtung bzw. des öffentlichen Zwecks geht. Der Mäzen handelt selbstlos und möchte in der Öffentlichkeit grundsätzlich nicht in Erscheinung treten.

Für die Annahme bzw. Gewährung von Schenkungen gelten die zu den Spenden gemachten Ausführungen sinngemäß.

Spenden sind freiwillige Geld-, Sachleistungen bzw. sonstiger geldwerter Vorteile, die regelmäßig die Förderung bzw. Unterstützung der betreffenden Organisation, Behörde, Einrichtung etc. zum Ziel haben, wobei der Geber der Spende keine Gegenleistung erwartet.

Vor der endgültigen Annahme oder Gewährung der Spende müssen alle wesentlichen Aspekte (z.B. Beeinflussung einer konkreten Auftragsvergabe) betrachtet werden, die die

Annahme der betreffenden Spende rechtfertigen bzw. ihr entgegenstehen. Die Annahme von Spenden darf keinesfalls das Ansehen des Unternehmens schädigen. Die Spende muss vom Geber auf freiwilliger Basis erfolgt sein. Der Geber darf keine über den offiziellen Spendenzweck hinausgehenden Erwartungen daran knüpfen können.

Unter Sponsoring ist die vertragliche Vereinbarung mit einem Unternehmen, einer Organisation etc. zu verstehen, bei dem gegen ein vereinbartes Entgelt bzw. eine geldwerte Leistung (z.B. Dienstleistung, Zurverfügungstellung von Know-how, Räumlichkeiten, Ausstattung, etc.) Leistungen erbracht werden, die auf werbe- bzw. öffentlichkeitswirksame Effekte (z.B. Imageverbesserung) ausgerichtet sind. Mit der Vergabe von Sponsoringgeldern oder -leistungen sollen u.a. die Bereiche Kunst und Kultur, Umweltschutz, Sport, Gesundheit, Bildung und Wissenschaft sowie soziale bzw. andere allgemein anerkannte förderungswürdige Zwecke unterstützt werden.

Bei den skizzierten vorstehenden Arbeitshilfen ist zu beachten, dass auch die Arbeitshilfen jederzeit den individuellen Unternehmens- und Branchenerfordernissen der Beteiligungsunternehmen individuell angepasst werden können. Dieses Baukastensystem ist aufgrund der hohen Diversität der kommunalen Beteiligungsportfolios von besonderer Bedeutung, um in der Praxis passgenaue Lösungen für den gesamten Konzernverbund Stadt erarbeiten zu können.

IV. Fazit

Für die kommunalen Unternehmen ist es unerlässlich, dass das Unter-

nehmen nicht nur nach wirtschaftlichen Grundsätzen geführt wird, sondern auch die öffentlichen Belange der Daseinsvorsorge angemessen berücksichtigt werden. Insofern besteht für kommunale Unternehmen eine besondere Verpflichtung, dass auch die Geschäftstätigkeit im Einklang mit Gesetzen, behördlichen Vorgaben, internen Regelungen sowie mit ethisch-moralischen Grundsätzen steht. Dabei sind die Mitarbeiter – insbesondere qualifizierte Nachwuchskräfte – das wichtigste Kapital, um sich effizient am Markt behaupten zu können. Gerade in Zeichen des demografischen Wandels, welche auch die kommunalen Unternehmen aufgrund ihrer spezifischen Personalstruktur fast genauso hart trifft wie die öffentliche Verwaltung in Deutschland, kann die gelebte Unternehmenskultur und das innere Wertesystem der entscheidende Vorsprung für die kommunalen Unternehmen sein, um den Wettbewerb um die „besten Köpfe“ langfristig zu gewinnen. Untersuchungen zeigen immer wieder, dass neben rein monetären Gesichtspunkten die intrinsische Motivation für junge Nachwuchskräfte eine nicht zu vernachlässigende Bedeutung hat. Mit ihrem Engagement und ihrem Bestreben, ausgezeichnete Leistungen und Ergebnisse zu erbringen, legen engagierte und gut motivierte Mitarbeiter den Grundstein für den nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Wer Rückfragen in der Ausgestaltung entsprechender Arbeitshilfen hat kann sich gerne an den Autor wenden: www.lars-scheider.de