

„Substanzielle Unterschiede bei weiblichen Neubesetzungen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen zwischen Gebietskörperschaften: Was jetzt tun?“

Prof. Dr. Ulf Papenfuß | Dr. Christian A. Schmidt

Online-Paneldiskussion anlässlich Veröffentlichung FIT-Public Management-Studie

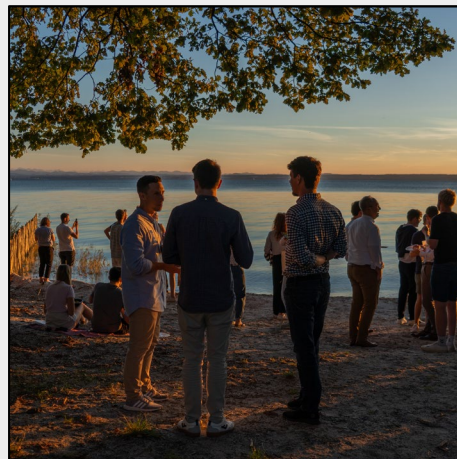
18. Juli 2025

puma.zu.de

Papenfuß, U./Schmidt, C./Zettl, K. (2025): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2025), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01229>

Verfügbar auf der Lehrstuhlhomepage: zu.de/pmpp-downloads

→ Studie auch in zahlreichen Online- und Printmedien aufgegriffen



zeppelin universität

zwischen
Wirtschaft Kultur Politik
Lehrstuhl für Public Management & Public Policy



Online-Paneldiskussion

"Substanzielle Unterschiede bei weiblichen Neubesetzungen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen zwischen Gebietskörperschaften: Was jetzt tun?"

18.07.2025 | 09:00 – 10:30 Uhr

Anlässlich der Veröffentlichung der Studie „Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen (FIT-Public Management-Studie 2025)“.

Fördernde Kooperationspartner:innen:



Co-Förderer:



**Prof. Dr. Ulf
Papenfuß**
Lehrstuhl für Public
Management & Public Policy
der Zeppelin Universität



**Gudrun
Aschenbrenner**
Mitglied des Vorstands der
Akademie für kommunale
Datenverarbeitung in Bayern



Stephanie Boeker
Partnerin zfm – Zentrum für
Management- und
Personalberatung Edmund
Mastiaux & Partner



Karin Pfäffle
VKU-Vorsitzende des
Ausschusses Personal/
Sprecherin der
Geschäftsführung und
Arbeitsdirektorin Hamburger
Energienetze

Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen (öU)

zeppelin universität

zwischen
Wirtschaft Kultur Politik
Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

- | Besondere Vorbildfunktion und Verantwortung von öU bei gleichberechtigter Teilhabe von Frauen in Führungspositionen
- | Daseinsvorsorge und soziale Nachhaltigkeit gemeinsam Denken -> fachlich & charakterlich geeignete Talente in Führungspositionen
- | Chancengerechte und qualifizierte Besetzung von Spitzenpositionen seit jeher Kernthema von Corporate Governance

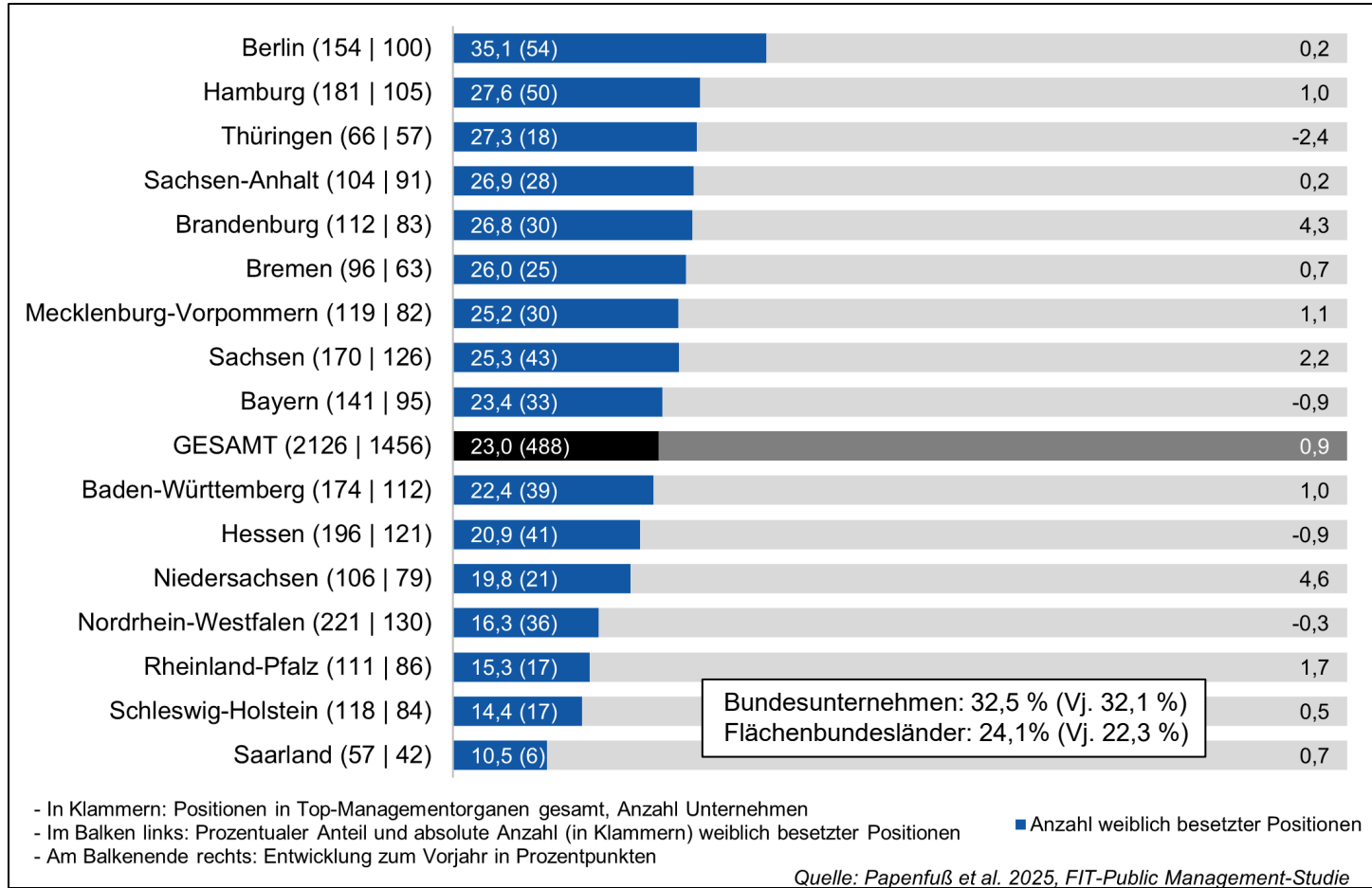


Frei verfügbar auf der Lehrstuhl-
homepage: zu.de/pmpp-downloads

- ➔ **Repräsentationsentwicklung in Top-Managementorganen öU?**
- ➔ **Besondere Auffälligkeiten und Gestaltungsansätze?**

Bundesländervergleich

Frauenanteil in Top-Managementorganen öU in Städten



Gesamtsample:
2.168 kommunale Unternehmen und 780 Unternehmen der Bundes-/Landesebene

**Ost-West-Vergleich
Frauenrepräsentation:**
Städte ostdeutscher
Flächenländer: 24,7 %

Städte westdeutscher
Flächenländer: 19,1 %

➔ **Starke Unterschiede zwischen Städten der Bundesländer**
➔ **Auch prozentuale Entwicklung zentrale Kennzahl**

Städtevergleich (Bsp. Baden-Württemberg)

Frauenanteil in Top-Managementorganen öU

Stadt	BL	Anzahl Untern.	Anzahl Positionen	Anzahl Personen	Anzahl Frauen	Anteil Frauen (%)	Anzahl weibl. bes. Pos.	Anteil weibl. bes. Pos. (%)
Hannover	NI	12	16	15	8	53,3	9	56,3
Weimar	TH	8	9	7	4	57,1	5	55,6
Greifswald	MV	13	13	11	5	45,5	7	53,8
...								
Karlsruhe	BW	21	28	17	8	47,1	9	32,1
...								
Freiburg	BW	14	24	15	4	26,7	7	29,2
...								
Mannheim	BW	43	68	57	14	24,6	18	26,5
...								
GESAMT		1.456	2.126	1.685	409	24,3	488	23,0
...								
Stuttgart	BW	16	28	25	4	16,0	4	14,3
...								
Heidelberg	BW	18	26	24	1	4,2	1	3,8
...								
St. Ingbert	SL	3	5	4	0	0	0	0
Trier	RP	8	9	6	0	0	0	0
Völklingen	SL	6	7	7	0	0	0	0
Quelle: Papenfuß et al. 2025, FIT-Public Management-Studie								

➔ Substanzielle Unterschiede zwischen Städten – auch innerhalb Bundesländer und zwischen Städten vergleichbarer Größe

Städtevergleich (Bsp. Hessen)

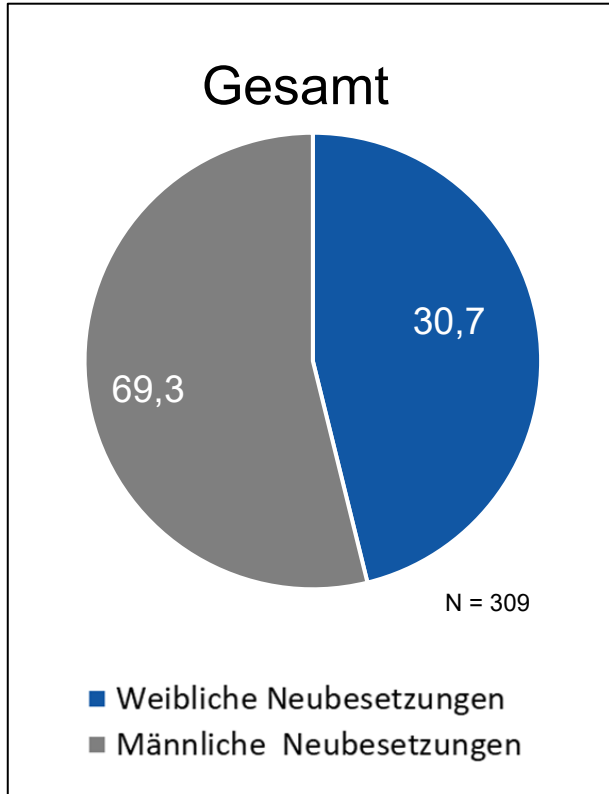
Frauenanteil in Top-Managementorganen öU

Stadt	BL	Anzahl Untern.	Anzahl Positionen	Anzahl Personen	Anzahl Frauen	Anteil Frauen (%)	Anzahl weibl. bes. Pos.	Anteil weibl. bes. Pos. (%)
Hannover	NI	12	16	15	8	53,3	9	56,3
Weimar	TH	8	9	7	4	57,1	5	55,6
Greifswald	MV	13	13	11	5	45,5	7	53,8
Wiesbaden	HE	16	25	22	10	45,5	10	40,0
...								
Offenbach (Main)	HE	15	24	16	6	37,5	7	29,2
...								
GESAMT		1.456	2.126	1.685	409	24,3	488	23,0
...								
Darmstadt	HE	29	54	46	11	23,9	11	20,4
...								
Frankfurt (Main)	HE	36	55	42	9	21,4	9	16,4
...								
Kassel	HE	25	38	27	2	7,4	4	10,5
...								
St. Ingbert	SL	3	5	4	0	0	0	0
Trier	RP	8	9	6	0	0	0	0
Völklingen	SL	6	7	7	0	0	0	0
Quelle: Papenfuß et al. 2025, FIT-Public Management-Studie								

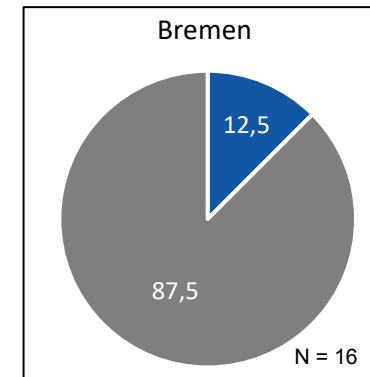
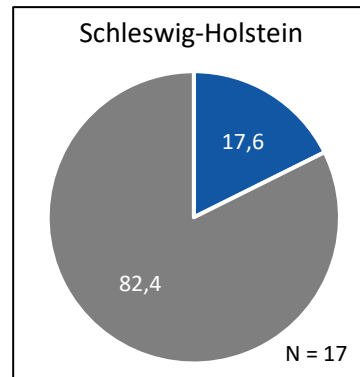
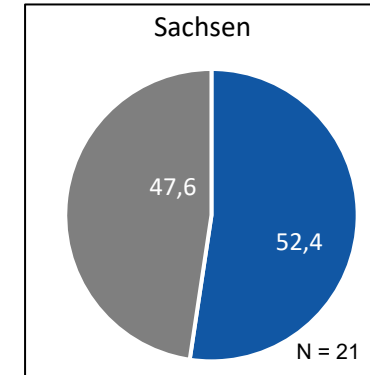
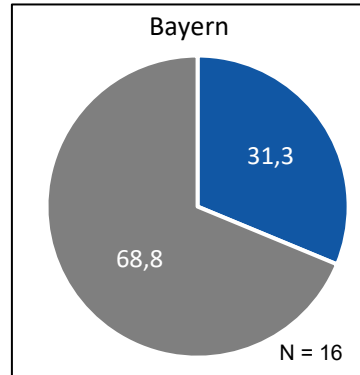
➔ Substanzielle Unterschiede zwischen Städten – auch innerhalb Bundesländer und zwischen Städten vergleichbarer Größe

Städtevergleich

Neubesetzung Top-Managementorganpositionen bzgl. Vorjahr



→ Deutlicher Anstieg um 2,9 Prozentpunkte
im Vergleich zu Vorjahr (Vj. 27,9 %)

**Ost-West-Vergleich:**

Städte ostdeutscher
Flächenländer: 37,8 %

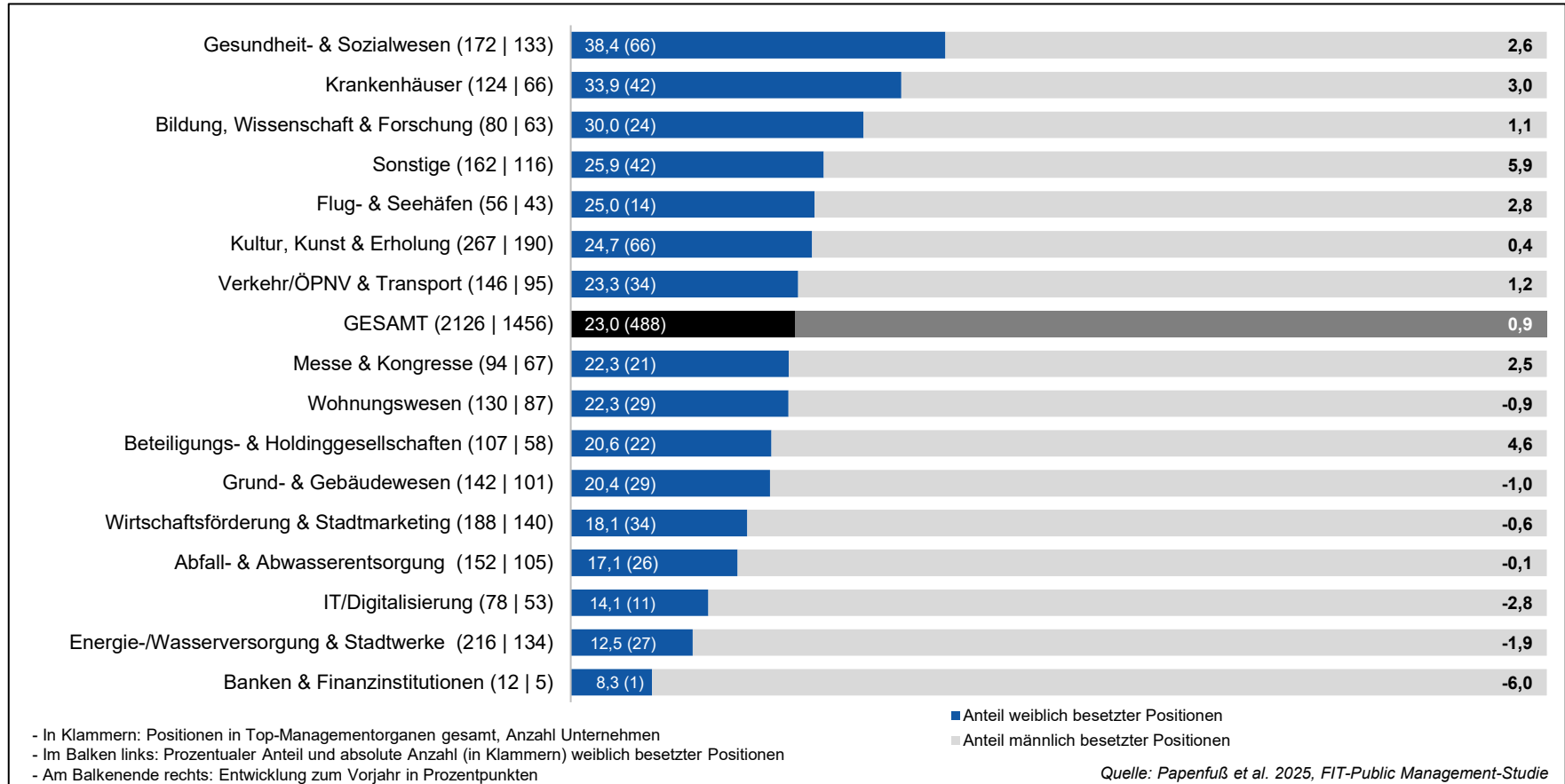
Städte westdeutscher
Flächenländer: 25,8 %

→ „Schere“ geht weiter
auf

- Substanzielle Unterschiede auch bei Neubesetzungen
- Anteil weibl. Nachbesetzungen und Anteil Neubesetzungen weitere zentrale Kennzahlen

Branchenvergleich

Frauenanteil in Top-Managementorganen öU in Städten



- ➔ Weiter strukturell geringer Frauenanteil in „technischen Branchen“
- ➔ Aufgrund Unternehmensgrößen und Branchen auch Auswirkungen auf Gender Pay Gap

In struktureller Gesamtsicht braucht es nachhaltige und integrierte **Führungskräfteentwicklung** im „Konzern Gebietskörperschaft“ sowie vielfältige **„Kulturarbeit“**.

(Auszug: Vorworte, Executive Summary, Fazit und Ausblick in FIT-Public Management-Studie 2025)

➔ **Breite Medienberichterstattung bietet zusätzliche Wirkungschancen**

Exkurs Personalentwicklung: Berufsbegleitend studierbarer **Masterstudiengang Public Management** mit den optionalen **Schwerpunkten "Kommunalwirtschaft" oder "Digitalisierung"**

Netzwerkbildung, Persönlichkeitsentwicklung, Zukunftsgestaltung – Attraktive Stipendien (Nächster Start September 2025, jetzt noch bewerben): <http://www.zu.de/pm-master>

| In jeden PCGK die Anforderungen aus § 77a GmbHG zur Mindestbeteiligung von Frauen in Top-Managementorganen und aus § 76 AktG/§ 36 GmbHG zu Zielgrößen entsprechend der Empfehlungen des Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM) aufnehmen

(Informationen D-PCGM und kostenloser Download auf pcg-musterkodex.de)

Rz. 114, D-PCGM: Bei der Zusammensetzung des Geschäftsführungsorgans sollen die Gesellschafterversammlung und das Aufsichtsorgan auf ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern sowie auf Diversität hinwirken. Bei Geschäftsführungsorganen mit mehr als zwei Mitgliedern soll mindestens ein Mitglied eine Frau sein.

Rz. 101, D-PCGM: Das Geschäftsführungsorgan soll für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Geschäftsführungsorgans Zielgrößen festlegen, die über den aktuellen Status-Quo hinausgehen. Sie sollen sich dabei am Anteil von Frauen und Männern unter den Beschäftigten, dem Anteil von Frauen in der Vergleichsgruppe des Unternehmens und dem Frauenanteil in der Branche des Unternehmens orientieren.

- ➔ **PCGK mit diesen Regeln in jeder Gebietskörperschaft zeitnah realisieren**
- ➔ **Von allen Seiten sollte Thema PCGK eingefordert werden und im Zusammenspiel mit anderen Akteuren auf Tagesordnung politischer Gremien und in Wahlprogramme gebracht werden**

Realisierte Empfehlung in PCGKs

Mindestbeteiligung von Frauen in Top-Managementorgan

| Neufassung des PCGK des Saarlandes vom Februar 2023

Bei der Zusammensetzung des Geschäftsleitungsorgans sollen [...] auf Diversität, insbesondere auf das Erreichen der ggf. bestehenden gesetzlichen Quoten bzw. der freiwillig oder aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen gesetzten internen Ziele zur [...] gleichberechtigten Teilhabe der Geschlechter achten. **Bei Geschäftsleitungsorganen mit mehr als zwei Mitgliedern soll mindestens ein Mitglied eine Frau sein.** (Rn. 37)

| Sehr ähnlich auch in PCGK von AKDB von November 2024 (Rz. 37)

→ **Etablierte Empfehlungen unterstreichen Umsetzbarkeit**

→ **Guter PCGK ist guter Kompromiss in der Diskussion um gesetzliche Vorschriften und gar keinen Regelungen**

D-PCGM

Übergreifender Mehrwert und individuelle Unterstützung im Arbeitsalltag



Ulf Papenfuß • Sie

Univ.- Prof. @Zeppelin Universität | Leitung MA Public Management ...

1 Jahr • Bearbeitet •

...

Window of opportunity nutzen! Nachhaltigkeit geht nur mit Good Governance

Heute hat die Expertenkommission D-PCGM die überarbeitete 4. Fassung des Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex ([#dpcgm](#)) veröffentlicht. Download unter [pcg-musterkodex.de](#).

Die neue Fassung enthält u.a. Empfehlungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung gemäß der [#CSRD](#) bei kleinen und mittelgroßen öffentlichen Unternehmen, für die [#Besetzung](#) des Geschäftsführungsorgans und weiteren wichtigen Governance-Themen.



Vielen Dank!

| **Publikationen des Lehrstuhls** zum Download unter: puma.zu.de/download

| **Weitere passende Förderer für systemisch wichtige und einzigartige Studien mit besonderer Sichtbarkeit gesucht**
– z. B. in den Bereichen Rechtsberatung/Kanzleien, öffentliche Unternehmen, öffentliche Banken/Sparkassen, Kommunikationsagenturen, Wirtschaftsprüfung und Stiftungen

| **ZU|kunftssalon Public Corporate Governance: Integrierte Gestaltung mit Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen und Smart Government** am **04./05.09.2025** an der Zeppelin Universität. Weitere Informationen unter: zu.de/zukunftssalon

| **Studiengang Public Management mit den optionalen Schwerpunkten "Kommunalwirtschaft" oder "Digitalisierung"**
www.zu.de/pm-master **(Nächster Start September 2025, jetzt noch bewerben)**

Prof. Dr. Ulf Papenfuß

Lehrstuhl für Public Management & Public Policy
Zeppelin Universität Friedrichshafen
ulf.papenfuss@zu.de
puma.zu.de

- | Was kann die öffentliche Hand oder was können einzelne öffentliche Unternehmen in der nächsten Zeit aus Ihrer Sicht noch mehr oder besser tun, um die Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen zu steigern?
- | Woran liegt es aus Ihrer Sicht, dass einzelne Städte bei den Neubesetzungen einen deutlich höheren Anteil weiblicher Neubesetzungen aufweisen als viele andere Städte–auch benachbarte Städte?
- | Wie schaffen wir es, dass die Anforderungen zur Mindestbeteiligung von Frauen in Top-Managementorganen aus § 77a GmbHG zeitnah in alle PCGKs vor Ort als Empfehlung aufgenommen werden?
- | Können Sie ein wirksames Praxisbeispiel aufzeigen innerhalb von Organisationen erachten Sie aus Ihrer Erfahrung heraus als besonders wirksam zur Förderung von Diversität und chancengerechter Führung? (z. B. Projekt ‚Potenzial- und Stärkenmanagement‘ bei AKDB x zfm)
- | Was sind konkrete Ansätze für „Kulturarbeit“ innerhalb von Organisationen, damit soziale Nachhaltigkeitsziele wie die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen besser erreicht werden können?
- | Können Sie einen aus Ihrer Sicht besonders zentralen Faktor für das Gelingen einer chancengerechten Besetzung von Spitzenpositionen in Top-Managementorganen nennen?

| Entwicklung von Zukunftsperspektiven am 04. und 05. September 2025 an der Zeppelin Universität (ZU) in Friedrichshafen

| Der ZU|kunftssalon bietet u.a.:

- Innovative Best-Practices und originelle Alltagsgestaltung
- Perspektiven für Staat und Gesellschaft
- Sinnfragen mit Seeblick in inspirierender Atmosphäre und Universitätsspirit



Anmeldung auf der Lehrstuhlseite unter zu.de/zukunftssalon

- | Public Corporate Governance Kodizes (PCGKs) werden hohe Potenziale zugewiesen
(„PCGK ist eine Zusammenstellung von Grundsätzen zur verantwortungsvollen Steuerung, Leitung und Überwachung von und in öffentlichen Unternehmen und Organisationen der öffentlichen Hand mit selbständiger Wirtschaftsführung.“ (Papenfuß, 2019, S. 323))

Übersicht zu Zitaten von zahlreichen Akteurinnen und Akteuren auf Internetseite www.pcg-musterkodex.de

- | Zentrales Dokument: Staat als „Unternehmer“/Eigentümerverständnis, Rolle als Gesellschafter/Eigentümer
- | Mittlerweile rund 60 PCGKs eingeführt, viele weitere Einführungen aktuell in Planung und in jüngster Zeit einige evaluierte PCGKs erschienen
- ➔ **PCGK ist ideal zur Abstimmung von Rollen, Rollenkonformität, Spielregeln, Verständigung über Arbeitsstrukturen, Ansprache von Instrumenten und Maßnahmen sowie Weiterentwicklung der Governance-Kultur**
- ➔ **Thema Einführung bzw. Evaluation PCGK gehört gerade aktuell mit Synergien zu Alltagsnotwendigkeiten auf die Tagesordnung von politischen Organen**

Comply-or-explain Prinzip: Verbindliche Auseinandersetzung mit Gestaltungsfreiheit

| Reflektierte Führungskultur zentral -> Förderung durch comply-or-explain Prinzip

| Bedeutung comply-or-explain Prinzip einschlägig betont

(Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2009; Cuomo et al., 2016; Europäische Kommission, 2014; Expertenkommission D-PCGM, 2024; Martynova & Renneboog, 2013; Papenfuß, 2013; Tricker & Tricker, 2015; Wright et al. 2013)

- Abweichung von Empfehlung möglich, muss aber berichtet und kurz begründet werden
- Situationsgerechte Abweichungskultur ist Schlüsselthema, keine „Glorifizierung“ von Abweichungen aber kontextgerechte Gestaltung
- PCGKs formulieren ausdrücklich, dass von Empfehlungen abgewichen werden kann und dies nicht als Mangel zu verstehen ist
(u.a.: Berlin [Vorbemerkung], Bremen [Rz. 1.2], Hamburg [Präambel], Köln [Präambel], Lübeck [Präambel], Mainz [Einleitung von Teil A], NRW [Rz. 1.3.5], Stuttgart [Einleitung von Teil A])

| Verankerung Abgabe und Veröffentlichung Entsprechenserklärung in Satzung oder durch Gesellschafterbeschluss zwingend notwendig

→ Klare Regelungen in PCGK trotz Organisationsunterschieden möglich

Vorteile PCGK gegenüber Beteiligungsrichtlinie und Unterschiede

Vorteile PCGK

- | Adressiert alle Adressatengruppen (u. a. Geschäftsführung)
- | Höherer Stellenwert und bessere Wahrnehmung als „Good Governance-Ansatz“ in öffentlicher / politischer Diskussion
- | Verständlichkeit / Überblick
- | Comply-or-explain Prinzip
- | Verankerung in Unternehmenssatzung besser möglich

Adressatenkreis

- | PCGK: Geschäftsführungsorgane, nicht von der Gebietskörperschaft entsandte AR-Mitglieder, Wirtschaftsprüfer usw.
- | Beteiligungsrichtlinie: Verwaltung, beteiligungsführenden Stellen

Inhalt

- | PCGK: Grundsätze verantwortungsvoller Steuerung und Wertmaßstäbe sowie Regelungen von übergreifender Relevanz und Wichtigkeit zum Verständnis für alle Adressatengruppen
- | Beteiligungsrichtlinie: Detailliertere und formalrechtlichere Regelungen als Ergänzung zum PCGK („Behördenanweisung“)

| Erstveröffentlichung 7. Januar 2020: www.pcg-musterkodex.de
(Mittlerweile 4. Fassung vom 26. April 2024)

| Hohe Resonanz und Unterstützung (Auszug)

– Stellungnahmen wie u.a. Städte- und Gemeindebund

(„Der D-PCGM ist eine hilfreiche Grundlage, um betroffene Unternehmen formal und solide aufzustellen sowie diese präventiv vor Kritik der Vettern- oder Misswirtschaft zu schützen.“)

– Beschluss Präsidium Deutscher Städtetag

– Stellungnahme Rat für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung

– Literatur: D-PCGM auf Platz 1 unter den Top 20-Themen für öffentliche Unternehmen im Jahr 2020 (Regierer & Dittmann 2020)

– Medienberichterstattung (z.B. FAZ: „Ein Knigge für öffentliche Unternehmen“, Handelsblatt: „Öffentliche Unternehmen erhalten Benimmregeln“)

– Zahlreiche Meldungen von einschlägigen Organisationen zur Einführung

"Von Seiten des IDR wird ausdrücklich begrüßt, dass jetzt ein Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D- PCGM) vorliegt. Damit wird Kommunen [...] eine gute Vorlage an die Hand gegeben, die nur noch an die örtlichen Gegebenheiten angepasst werden muss."

| Preis der Expertenkommission D-PCGM für beispielgebende Ansätze in Entsprechenserklärungen zu den PCGKs vor Ort

(gestiftet von PricewaterhouseCoopers)

1. Abweichungsbegründungen
2. Struktur/Gestaltung

| Ausdrücklich auszeichnungsfähig sind auch Entsprechenserklärungen mit einzelnen positiven Ansätzen und Entsprechenserklärungen ohne erklärte Abweichungen!

| Informationen zum Preis: pcg-musterkodex.de



Preisträger:innen 2023, Foto: Niklas Golitschek

**Lob und Austausch zu Good Governance unterstützen:
Stiftungs- und Fördermöglichkeit nutzen**

Für Preisverleihung 2024 lädt Expertenkommission D-PCGM zu Selbstbewerbungen und Nominierungen ein

Zusendung: kontakt@pcg-musterkodex.de

- | Preis der Expertenkommission D-PCGM für innovative und/oder beispielgebende Regelungen im PCGK
- | Auszeichnung von PCGKs, die für den jeweiligen Kontext der Gebietskörperschaft innovative und/oder für andere Gebietskörperschaften beispielgebende Regelungen enthalten
- | Für die Einreichung ist es nicht erforderlich, einen vollständig vorbildlichen PCGK vorzuweisen. Ausdrücklich auszeichnungsfähig sind auch einzelne positive Ansätze!
- | Informationen zum Preis: pcg-musterkodex.de



Preisträger:innen 2023, Foto: Niklas Golitschek

**Lob und Austausch zu Good Governance unterstützen:
Stiftungs- und Fördermöglichkeit nutzen**

Für Preisverleihung 2024 lädt Expertenkommission D-PCGM zu Selbstbewerbung und Nominierungen ein

Zusendung: kontakt@pcg-musterkodex.de



Ulf Papenfuß • Sie

Univ.- Prof. @Zeppelin Universität | Leitung MA Public Management ...

2 Monate •

Good Governance verdient Lob! Preisverleihung mit Paneldiskussion der Preistragenden auf dem ZU|kunftssalon an der [Zeppelin Universität](#) in Friedrichshafen.

Die Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance Musterkodex (D-PCGM) verleiht am 4. September den „Preis für reflektierte Governance-Praxis“ sowie den „Preis für Good Governance-Standards“. In diesem Post können wir schon einmal die Auszeichnungen der Städte Darmstadt und Köln sowie die Kreditanstalt für Wiederaufbau ([KfW](#)) verkünden. Erläuterungen zu den ausgezeichneten Ansätzen sind in den ersten drei Kommentaren integriert.

Mit den Preisen möchte die Expertenkommission positiven Ansätzen zu bundesweiter Sichtbarkeit verhelfen und weiteren Gebietskörperschaften und Akteur:innen wichtige Anknüpfungspunkte aufzuzeigen. Es soll nicht nur in gebotener Form Kritik ausgeübt werden, sondern in berechtigten Fällen explizit auch gelobt und Positivbeispiele gewürdigt werden. Somit soll der Preis dazu beitragen, Good Governance und „verantwortungsvolle Organisationsführung“ bei öffentlicher Verwaltung und öffentlichen Unternehmen zu einem positiven Gestaltungsthema zu machen.

Mit dem „Preis für reflektierte Governance-Praxis“ werden Entsprechenserklärungen mit beispielgebenden Ansätzen für Abweichungsbegründungen zu den Public Corporate Governance Kodizes (PCGKs) vor Ort und/oder zur Struktur/Gestaltung ausgezeichnet. Ausdrücklich auszeichnungsfähig sind auch einzelne positive Ansätze und auch Entsprechenserklärungen ohne erklärte Abweichungen.

Mit dem „Preis für Good Governance Standards“ werden PCGKs ausgezeichnet, die für den jeweiligen Kontext der Gebietskörperschaft innovative und/oder für andere Gebietskörperschaften beispielgebende Regelungen enthalten. Auch hier ist es nicht erforderlich, einen vollständig vorbildlichen PCGK vorzuweisen. Ausdrücklich auszeichnungsfähig sind einzelne positive Ansätze.

Die Preise werden gestiftet von [PwC Deutschland](#) ([Prof. Dr. Rainer Bernnat](#), [Marco Galioto](#), [Björn Blischke](#)).

Die Preise werden auf dem „7. ZU|kunftssalon Public Corporate Governance: Integrierte Gestaltung mit Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen und Smart Government“ verliehen.

Der ZU|kunftssalon bietet u.a.:

- Innovative Best-Practices und originelle Alltagsgestaltung
- Perspektiven für Staat und Gesellschaft
- Sinnfragen mit Seeblick in inspirierender Atmosphäre und Universitätsspirit

Weitere Informationen und Möglichkeit zur Anmeldung unter: zu.de/zukunftssalon

[Prof. Dr. Dörte Diemert](#), [Hanno Benz](#), [Klaus-Michael Ahrend](#), [Markus Hoschek](#), [Mirko Sedlacek](#), [Dr. Christian Seitz](#), [Dr. Claudia Alfons](#), [Gudrun Aschenbrenner](#), [Robert Bachert](#), [Dr. Tobias Bringmann](#), [Prof. Dr. Barbara Dauner-lieb](#), [Klaus Effing](#), [Dr. Jens Meier](#), [Thomas Müller-Marqués](#), [Berger](#), [Lars Schneider](#), [Dr. Sebastian Sick](#), [Christian Specht](#)

[#GoodGovernance](#) [#PublicSector](#) [#CorporateGovernance](#) [#DPCGM](#)
[#Verwaltung](#)



Flexible Zielgrößen für Frauen in 2. und 3. Führungsebene als Governance-Innovation

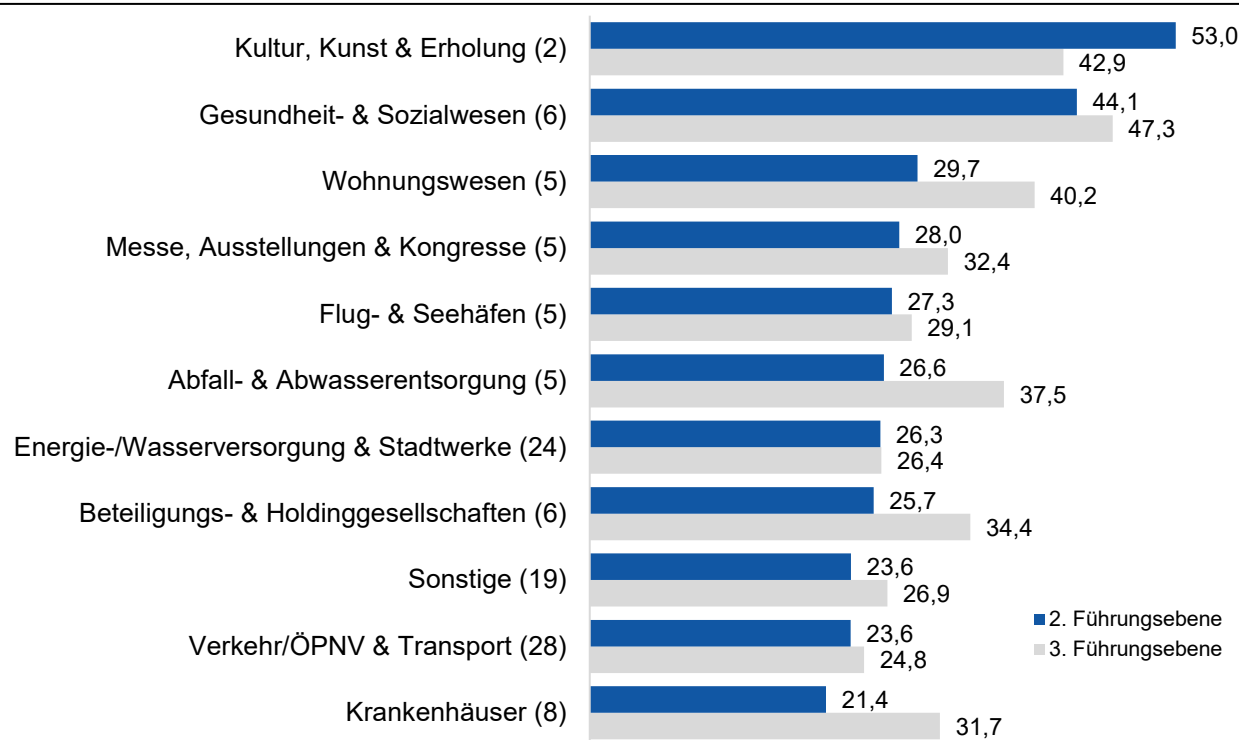
- | § 76 AktG / § 36 GmbHG und § 289f HGB
- | Sehr potenzialreiche Governance-Innovation für die Personalentwicklung, Arbeitgeberattraktivität und soziale Nachhaltigkeit
- | Keine fixen Quoten, flexibel wählbare Ziele und flexibler Mechanismus für eine moderne Führungskultur
- | PCGKs für Präzisierung Anforderungen und Übertragung auf weitere öU



Frei verfügbar auf der Lehrstuhl-
homepage: zu.de/pmpp-downloads

➔ **Möglichkeit für weitere Förderer chancengerechte Besetzung von Spitzenpositionen und kontextgerechte Regulierung zu unterstützen sowie für besondere Sichtbarkeit**

Höhe Zielgrößen im Branchenvergleich: 2. & 3. Führungsebene öU



In Klammern: Anzahl öffentliche Unternehmen mit Berichterstattung zu Zielgrößen
Balken rechts: Mittelwert der festgelegten Zielgröße auf 2. und 3. Führungsebene (in %)

Quelle: Papenfuß et al. 2024, Flex-Gov-Studie

Mittelwert 2. Ebene: 27,6 %
Mittelwert 3. Ebene: 34,0 %

- ➔ Substanzielle Unterschiede zwischen, aber auch innerhalb Branchen
- ➔ In Gesamtschau Werte von in Gesetzesbegründungen und von Politik formulierten Zielen weit entfernt

Berichterstattung Zielgrößen:

2. & 3. Führungsebene öU

| Insgesamt 77 Unternehmen (40,5 %) verstoßen gegen die gesetzlichen Vorgaben und verweigern die Transparenz

| 13 Unternehmen (10,7 %) berichten freiwillig

Unternehmen über 500 Arbeitnehmer:innen (190 | 113)

59,5

Unternehmen 300 - 500 Arbeitnehmer:innen (122 | 13)

10,7

In Klammern: Anzahl öffentliche Unternehmen gesamt | mit Berichterstattung zu Zielgrößen

Im Balken rechts: Prozentualer Anteil öffentliche Unternehmen mit Berichterstattung zu Zielgrößen

Quelle: Papenfuß et al. 2024, Flex-Gov-Studie

- ➔ Unternehmen und politisch Verantwortliche müssen Einhaltung der Gesetze gewährleisten
- ➔ Für Vertrauen in den Staat und öffentliche Institutionen sowie Arbeitgeberattraktivität zentraler Faktor

www.pcg-forschungsportal.de

Prof. Dr. Ulf Papenfuß & Team

D-PCGM

(Regelungsziffer 119)

**Public Corporate
Governance Kodizes
(PCGKs)**

**§ 87 Abs. 1 i.V.m.
§ 161 Aktiengesetz**

**Deutscher Corporate
Governance Kodex
(Grundsatz G.3)**

**Arbeitskreis Leitlinien für eine
nachhaltige Vorstandsvergütung**
Whitepaper „Transparenz der
Vorstandsvergütung im Vergütungsbericht“ in
Ziffer 2.3

**Vergleichsgruppe ist
Schlüsselfaktor für Good
Governance & zentrale
Alltagsanforderung**

Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

Erstellung einer Vergleichsgruppe in
10 min oder Erstellungs-Service
durch Wissenschaftsteam

**Schnelligkeit und
Benutzerfreundlichkeit**

**Erstklassiges
Preis-/Leistungsverhältnis**

**Datenqualität,
Datentransparenz &
Verlässlichkeit**

**Aussagekräftige und direkt
verwendbare Übersicht**

**Online-Seminar
Anforderungen aus AktG, PCGK & D-PCGM zu
Vergleichsgruppen & Fair Pay realisieren:
Vergütungsportal öffentliche Unternehmen**

Kostenlose Anmeldung über QR-Code oder
[Link Anmeldung Online-Seminar](#)



RFA-Pay Studie - Top-Managementvergütung öffentlicher Rundfunkanstalten

- | Höhe, Ausgestaltung & Offenlegung der Top-Managementvergütung Rundfunkanstalten im Branchenvergleich mit anderen öffentlichen Unternehmen
- | Einordnung in branchenübergreifende Vergleichsgruppe
- | Beitrag Versachlichung & Objektivierung der Diskussion um die Vergütung von Intendant:innen & Direktor:innen der Rundfunkanstalten

zeppelin universität
zwischen
Wirtschaft Kultur Politik
Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

Top-Managementvergütung öffentlicher Rundfunkanstalten: Empirische Befunde und Vergleichsgruppe (RFA-Pay)



Studie vom Lehrstuhl für Public Management & Public Policy, Zeppelin Universität
Friedrichshafen für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten

Frei verfügbar auf der Lehrstuhl-
homepage: zu.de/pmpp-downloads

- ➔ **Vergleichsgruppe wird im öffentlich-rechtlichen Rundfunk genutzt**
- ➔ **Weiterer Druck im Kontext anderer öffentlicher Unternehmen**

Optionale Schwerpunkte „Kommunalwirtschaft“ oder „Digitalisierung“

- | **Einzigartiges und innovatives Studienprofil** – dynamisches Public Management, Kommunalwirtschaft, Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Public Entrepreneurship und Transformation
- | **Hochkarätiges Lehrteam aus Universitätsprofessor:innen und Top-Führungskräften** – Starke Interaktion Praxis + Wissenschaft
- | Besondere Netzwerke für Karriere und Zukunftsgestaltung
- | Außergewöhnliche **Persönlichkeitsentwicklung**
- | Besonderer „Kommunal“-**Spirit** bzw. Spirit für öffentliche Werte
- | „Master für kommunale Führungskräfte von morgen!“
- | Erster Universitätsmaster in Deutschland mit einem möglichen **Schwerpunkt auf kommunale Wirtschaft** (*Hintergrund: In Deutschland über 18.000 kommunale Unternehmen/Nachhaltige Daseinsvorsorge und digitale Transformation erfordern vielfach eine koordinierte Gestaltung mit Verwaltung und öffentlichen Unternehmen*)
- | Systemische Lücke in Universitätslandschaft – große Potenziale für **kommunale Arbeitgeber für Personalgewinnung-/entwicklung, Arbeitgeberattraktivität, Image**
- | **Flexibel und berufsbegleitend sehr gut studierbar** durch Blockstruktur
- | Verband kommunaler Unternehmen (VKU) ist Kooperationspartner und fördert **Stipendien**
- | Zielgruppe: Personen mit Bachelorabschluss (mind. 180 ECTS)

Weitere Informationen unter: www.zu.de/pm-master

Auszug Veröffentlichungen des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy (1/2) (Lehrstuhlhomepage: zu.de/pmpp-downloads)

- | Papenfuß, U./Schmidt, C. (2025): Flexible Gender Targets with Mandatory Reporting: Introducing a Governance Innovation for Accountability, Public Values, and Social Sustainability, in: International Journal of Public Sector Management. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-11-2024-0389>
- | Papenfuß, U./Wagner-Krechlok, K. (2025): IT-supported Accountability for Sustainability in Connected City Societies: The Interplay of Integrated Information Systems and Public Corporate Governance Codes, in: Accounting, Auditing & Accountability. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2022-6168>
- | Papenfuß, U./Liebing, I. (2025): VKU-Stipendien für Talente – Doppelinterview zum Studiengang Public Management mit Schwerpunkt Kommunalwirtschaft an ZU in: Zeitung für kommunale Wirtschaft.
- | Papenfuß, U./Hartel, B./Schmidt, C.A. (2024): Public Pay Studie 2024: Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen, Perspektiven für digitale Governance und nachhaltige Vergütungsstrukturen (P-Pay), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01238>
- | Papenfuß, U./Schmidt, C.A. /Zettl, K. (2024): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2024), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01215>
- | Papenfuß, U./Schmidt, C.A./Zettl, K. (2024): Flexible Zielgrößen als Governance-Innovation: Frauen in 2. und 3. Führungsebene öffentlicher Unternehmen und Wege für HR-IT-Governance (Flex-Gov-Studie 2024), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01224>
- | Expertenkommission D-PCGM (2024): Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM), Hrsg. Ulf Papenfuß/Klaus-Michael Ahrend, 4. Fassung vom 26.04.2024. <https://doi.org/10.48586/zu/01212>
- | Papenfuß, U./Roos, Z. (2024): Partnerschaften und Stiftungslehrstühle von öffentlichen Unternehmen und Universitäten: Divergierende Potenzialwahrnehmung oberster Führungskräfte, in: Clarissa Kurscheid/Remi Maier-Rigaud/Michael Sauer (Hrsg.), Lebenslagen und Gemeinwohl, Festschrift für Frank Schulz-Nieswandt, Nomos Verlag, S. 357-365.

Auszug Veröffentlichungen des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy (2/2) (Lehrstuhlhomepage: zu.de/pmpp-downloads)

- | Papenfuß, U./Meier, J. (2024): Digitale Daseinsvorsorge: Definition und Veranschaulichung als neue Säule der Daseinsvorsorge, in: J. Meier/T. Brosze/U. Papenfuß/M. Wiesche (Hrsg.), Digitale Daseinsvorsorge: Stadtwerke als Treiber der digitalen Transformation für Kommunen, Land und Bund, Springer Gabler, S. 15-19. https://doi.org/10.1007/978-3-658-44138-8_3
- | Papenfuß, U./Hartel, B./Schmidt, C.A. (2024): Top-Managementvergütung öffentlicher Rundfunkanstalten: Empirische Befunde und Vergleichsgruppe (RFA-Pay), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01211>
- | Papenfuß, U./Meier, J. (2024): Potenziale für Verwaltung, öffentliche Unternehmen und Universitäten durch Austauschplattformen, Kooperationsstudiengänge und Stiftungslehrstühle, in: J. Meier/T. Brosze/U. Papenfuß/M. Wiesche (Hrsg.), Digitale Daseinsvorsorge: Stadtwerke als Treiber der digitalen Transformation für Kommunen, Land und Bund, Springer Gabler, S. 419-429. https://doi.org/10.1007/978-3-658-44138-8_31
- | Papenfuß, U./Schmidt, C. (2022): Personnel Governance of Corporatized Public Services: Effects of Executive Resources and Corporation Forms on Turnover, in: Public Administration, 100 (2), S. 250-272. <https://doi.org/10.1111/padm.12752>
- | Papenfuß, U./Polzer, T./Roos, Z. M. (2022): Digitale Daseinsvorsorge und nachhaltige Stadtentwicklung: Empirische Befunde zu Stadtwerken als Digitalisierungspartner und Gestaltungsperspektiven (DiDa-Stadt), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.57938/O.2022.001>
- | Papenfuß, U./Wagner-Krechlok, K. (2022): Public Corporate Governance Kodizes für nachhaltige Daseinsvorsorge und Vertrauen in den Staat: Qualitätsmodell und Diffusion von Governance-Standards, in: der moderne staat. <https://doi.org/10.3224/dms.vXiX.01>
- | Papenfuß, U./Schmidt, C.A. (2021): Understanding Self-Regulation for Political Control and Policy-Making: Effects of Governance Mechanisms on Accountability, in: Governance, 34 (4), S. 1115-1141. <https://doi.org/10.1111/gove.12549>