

„Massiver Rückgang, aber substanzielle Unterschiede bei weiblichen Neubesetzungen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen zwischen Gebietskörperschaften: Wie jetzt in Krisenzeiten gestalten?“

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

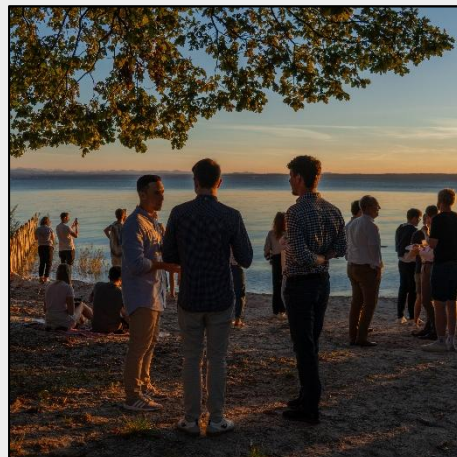
Online-Paneldiskussion anlässlich Veröffentlichung FIT-Public Management-Studie

17. Juli 2026

puma.zu.de

Papenfuß, U./Schmidt, C./Stonjek, L. (2026): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2026), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01240>

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

„Massiver Rückgang, aber substanzielle Unterschiede bei weiblichen Neubesetzungen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen zwischen Gebietskörperschaften: Wie jetzt in Krisenzeiten gestalten?“

17.07.2026 | 09:00 – 10:30 Uhr

Anlässlich der Veröffentlichung der Studie „Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen (FIT-Public Management-Studie 2026)“.

Fördernde Kooperationspartner und -partnerinnen:



Co-Förderer:



**Prof. Dr. Ulf
Papenfuß
(Moderation)**

Lehrstuhl für Public
Management & Public Policy
der Zeppelin Universität



**Gudrun
Aschenbrenner**

Mitglied des Vorstands der
AKDB - Akademie für
kommunale Datenverarbeitung
in Bayern



Edmund Mastiaux

Inhaber zfm – Zentrum für
Management- und
Personalberatung Edmund
Mastiaux & Partner



**Karin Pfäffle
Karin Pfäffle**

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

Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen (öU)

FRAUEN IN TOP-MANAGEMENTORGANEN ÖFFENTLICHER UNTERNEHMEN – EIN DEUTSCHLANDWEITER STÄDTEVERGLEICH

FIT-PUBLIC MANAGEMENT-STUDIE 2026

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



Fördernde Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner der Studie:

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

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

Weibliche Neubesetzungen

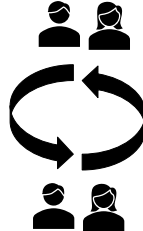
30,7 %
(2025)



-6,8 Prozentpunkte

23,9 %
(2026)

Neubesetzungen schwankt zwischen 41,2 % (Sachsen) und 9,5 % (Hessen) → substantielle Unterschiede bei Neubesetzungen

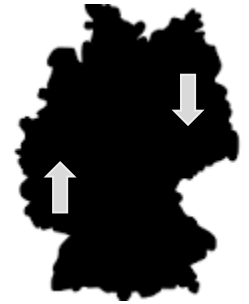


Verkleinerung Ost-West-Gefälle



-2,4 Prozentpunkte

Frauenanteil Städte ostdeutscher Flächenländer 23,8 % (-0,9 Prozentpunkte, in westdeutschen 20,6 % (+1,5 Prozentpunkte).



Frauenanteil in Städten

+0,4 Prozentpunkte

23,0 %
(2025)



23,4 %
(2026)

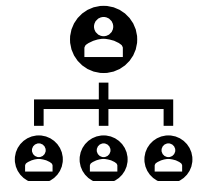
Weiter deutlich unter politischen Zielwerten und unter Niveau der DAX-40-Unternehmen.



Vorsitzfunktion Mehrpersonenorganen

Frauen nur

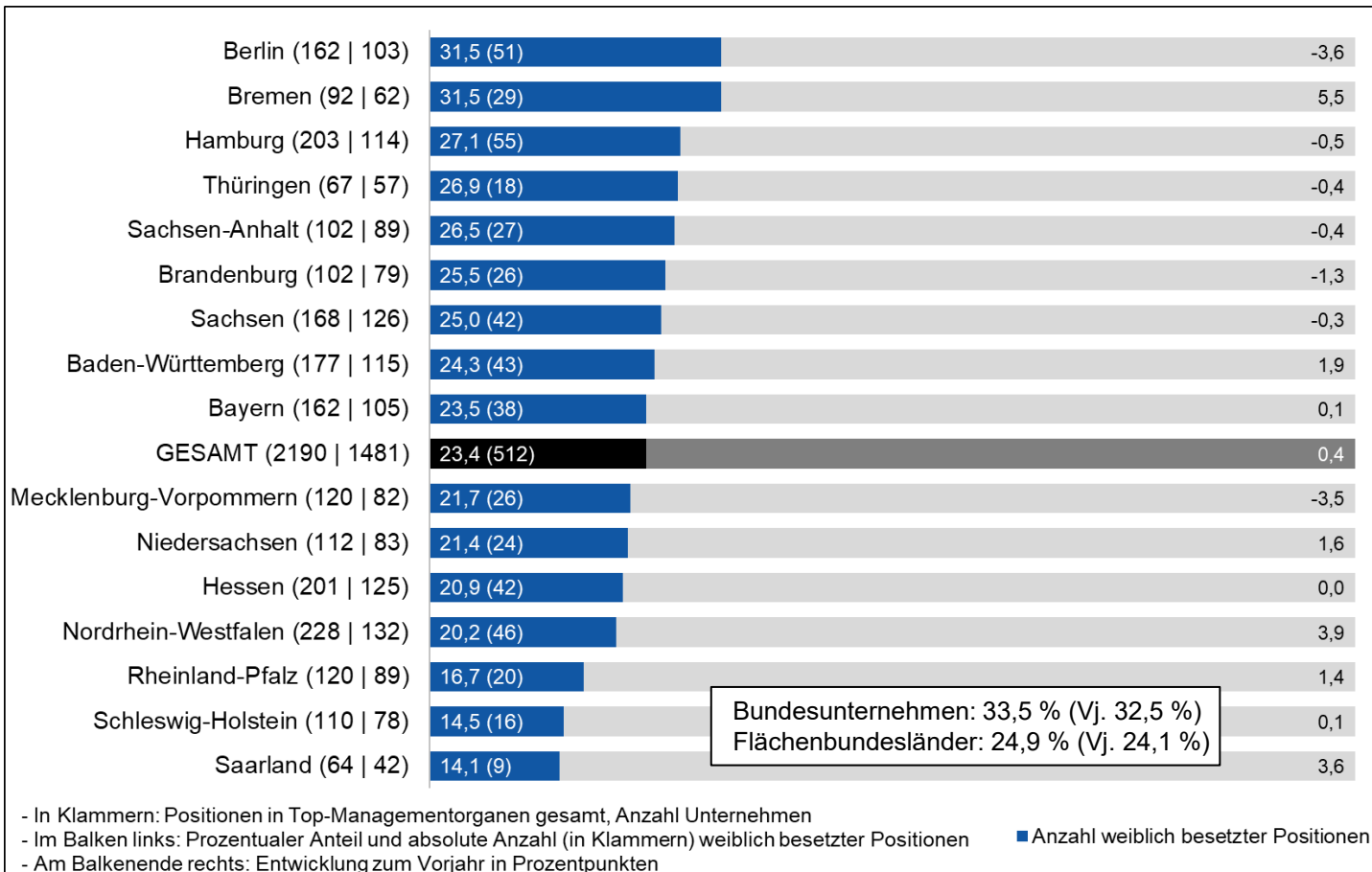
5,3 %



Bundesländervergleich

Frauenanteil in Top-Managementorganen

öU in Städten



Gesamtsample:

2.182 kommunale Unternehmen und 795 Unternehmen der Bundes-/Landesebene

Ost-West-Vergleich Frauenrepräsentation:

Städte ostdeutscher
Flächenländer: 23,8 %

Städte westdeutscher
Flächenländer: 20,6 %

→ Verkleinerung des Ost-West-Gefälles um 2,4 Prozentpunkte zum Vorjahr

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

Städtevergleich (Bsp. Baden-Württemberg)

Frauenanteil in Top-Managementorganen öU

Stadt	BL	Anzahl Un-tern.	Anzahl Positionen	Anzahl Per-sonen	Anzahl Frauen	Anteil Frauen (%)	Anzahl weibl. bes. Pos.	Anteil weibl. bes. Pos. (%)
Mind. 30 % mit Frauen besetzte Positionen in Top-Managementorganen								
Weimar	TH	9	9	7	4	57,1	5	55,6
Greifswald	MV	13	13	11	4	36,4	6	46,2
Hannover	NI	14	18	17	7	41,2	8	44,4
...								
Freiburg	BW	16	27	16	6	37,5	10	37,0
...								
Mannheim	BW	41	63	56	14	25,0	18	28,6
...								
Karlsruhe	BW	23	33	20	8	40,0	9	27,3
...								
GESAMT		1.481	2.190	1.745	425	24,4	512	23,4
...								
Stuttgart	BW	15	26	25	5	20,0	5	19,2
...								
Heidelberg	BW	20	28	26	1	3,8	1	3,6
...								
Ingolstadt	BY	8	10	9	0	0	0	0
St. Ingbert	SL	3	5	4	0	0	0	0
Trier	RP	8	9	8	0	0	0	0
Völklingen	SL	6	9	8	0	0	0	0
Quelle: Papenfuß et al. 2026, FIT-Public Management-Studie								

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

Städtevergleich (Bsp. Hessen)

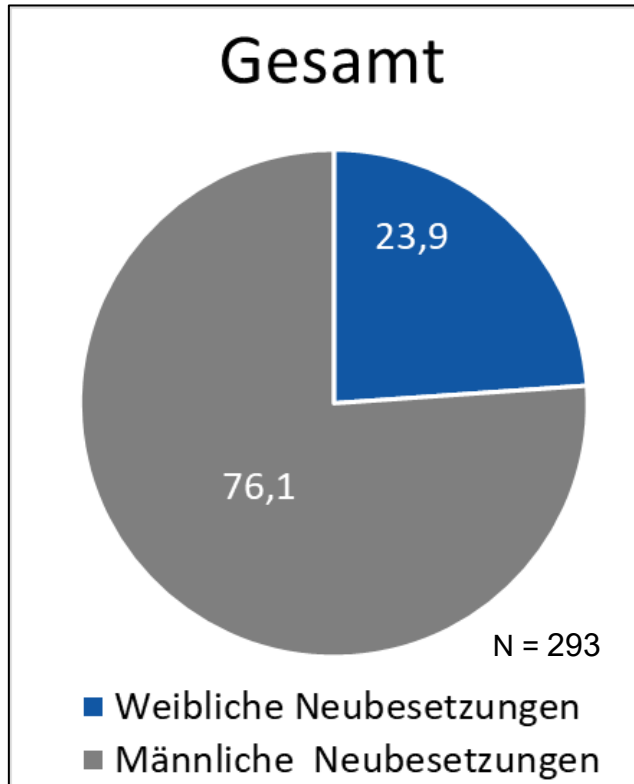
Frauenanteil in Top-Managementorganen öU

Stadt	BL	Anzahl Un-tern.	Anzahl Positionen	Anzahl Per-sonen	Anzahl Frauen	Anteil Frauen (%)	Anzahl weibl. bes. Pos.	Anteil weibl. bes. Pos. (%)
Mind. 30 % mit Frauen besetzte Positionen in Top-Managementorganen								
Weimar	TH	9	9	7	4	57,1	5	55,6
Greifswald	MV	13	13	11	4	36,4	6	46,2
Hannover	NI	14	18	17	7	41,2	8	44,4
Wiesbaden	HE	16	25	23	10	43,5	10	40,0
...								
Offenbach (Main)	HE	16	26	16	6	37,5	8	30,8
...								
GESAMT		1.481	2.190	1.745	425	24,4	512	23,4
...								
Darmstadt	HE	33	57	49	11	22,4	11	19,3
...								
Kassel	HE	26	40	26	3	11,5	6	15,0
...								
Frankfurt (Main)	HE	34	53	41	7	17,1	7	13,2
...								
Ingolstadt	BY	8	10	9	0	0	0	0
St. Ingbert	SL	3	5	4	0	0	0	0
Trier	RP	8	9	8	0	0	0	0
Völklingen	SL	6	9	8	0	0	0	0
Quelle: Papenfuß et al. 2026, FIT-Public Management-Studie								

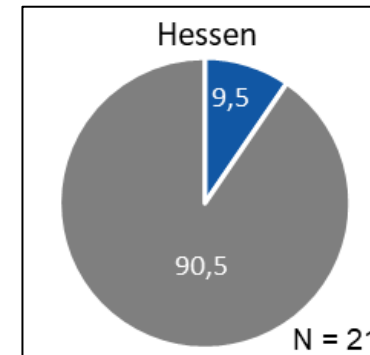
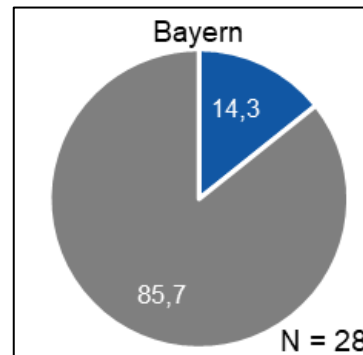
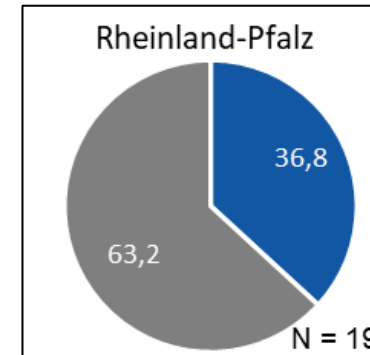
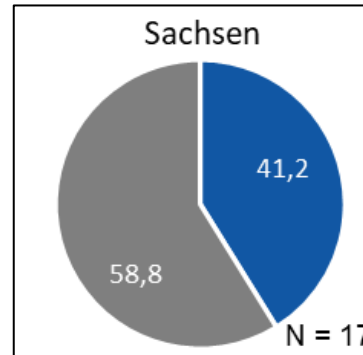
➔ Substanzielle Unterschiede zwischen Städten – auch innerhalb Bundesländer und zwischen Städten vergleichbarer Größe

Städtevergleich

Neubesetzung Top-Managementorganpositionen bzgl. Vorjahr



→ Massiver Rückgang um 6,8 Prozentpunkte im Vergleich zu Vorjahr

**Ost-West-Vergleich:**

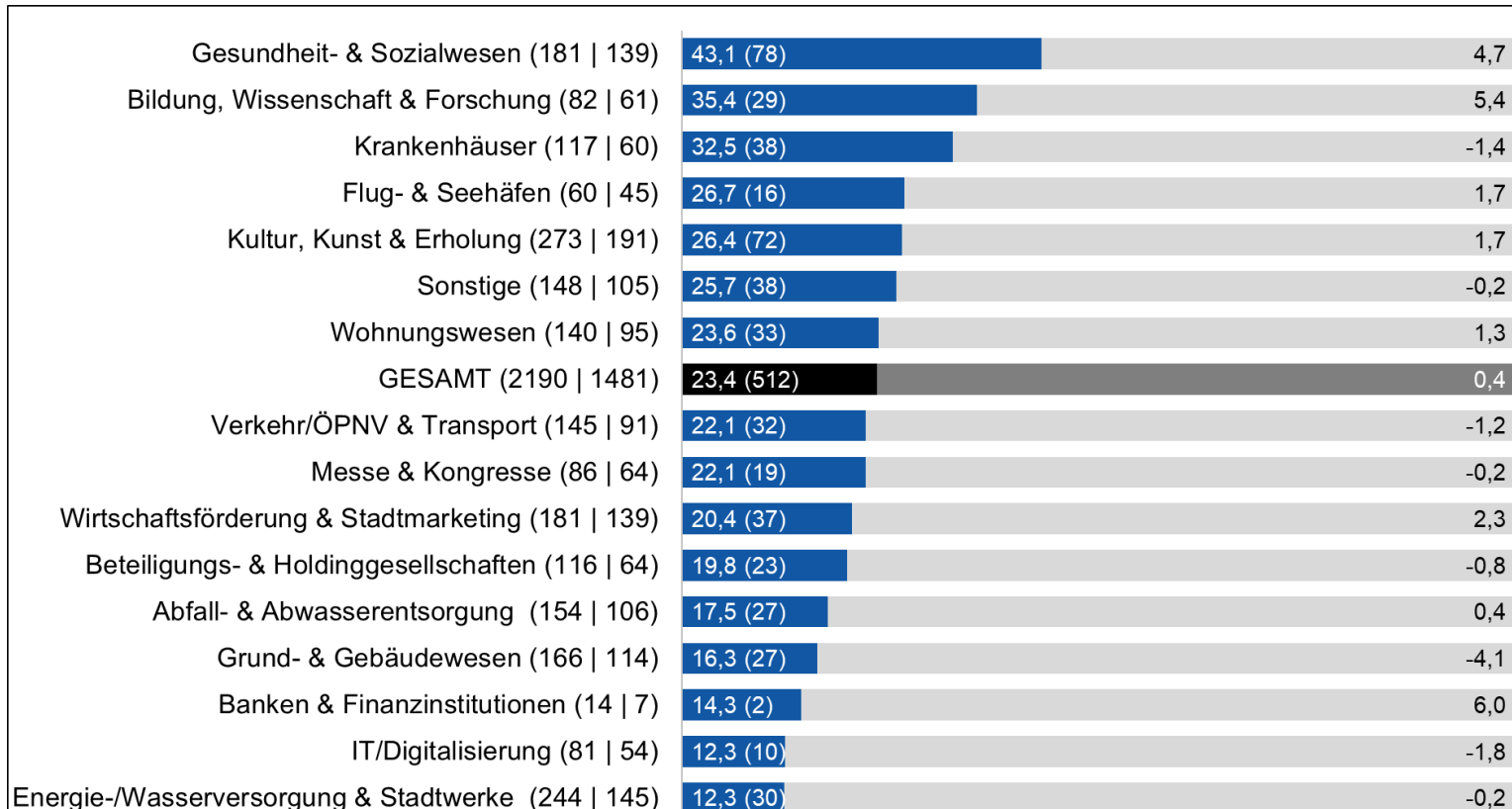
Städte ostdeutscher
Flächenländer: 22,7 %

Städte westdeutscher
Flächenländer: 23,0 %

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

Branchenvergleich

Frauenanteil in Top-Managementorganen öU in Städten



- In Klammern: Positionen in Top-Managementorganen gesamt, Anzahl Unternehmen
 - Im Balken links: Prozentualer Anteil und absolute Anzahl (in Klammern) weiblich besetzter Positionen
 - Am Balkenende rechts: Entwicklung zum Vorjahr in Prozentpunkten

■ Anteil weiblich besetzter Positionen

Quelle: Papenfuß et al. 2026, FIT-Public Management-Studie

- ➔ 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 (Nächster Start September 2026, 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

| PCGK von AKDB von November 2024

„Bei der Zusammensetzung des Vorstands soll der Verwaltungsrat auf ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern sowie auf Diversität hinwirken. **Bei einem Vorstand mit mehr als zwei Mitgliedern soll mindestens ein Mitglied eine Frau sein.**“

| Sehr ähnlich auch in Neufassung des PCGK des Saarlandes vom Februar 2023
PCGK

| In Studie detaillierte Übersicht zu weiteren PCGK mit unterschiedlichen Regelungen

➔ 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.

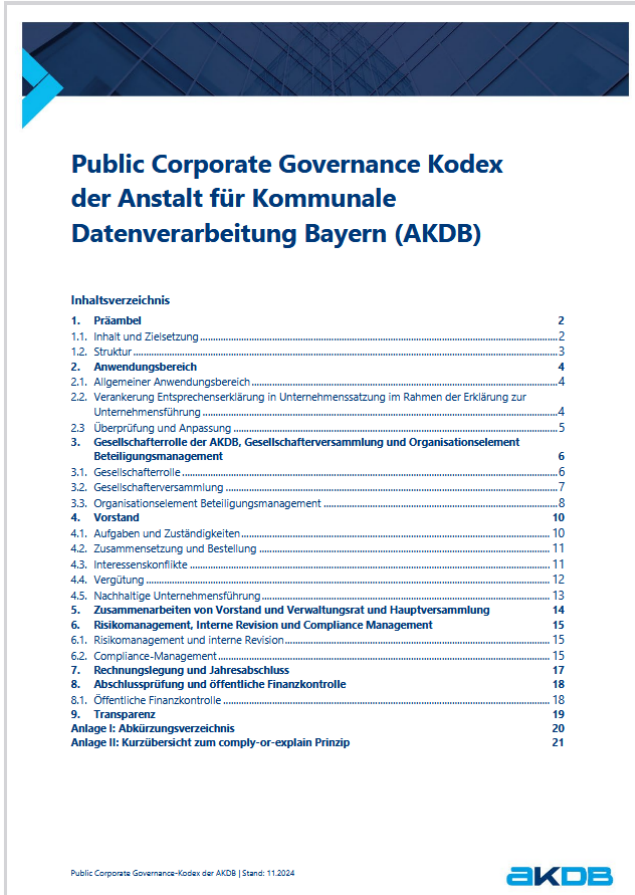


Kurzbegründung zur Auszeichnung der Anstalt für kommunale Datenverarbeitung Bayern

(Preis für Good Governance-Standards)

zwischen
Wirtschaft Kultur Politik
Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

- | Der PCGK der AKDB ist ein beispielgebender Ansatz, wie große gemischtöffentliche Unternehmen mit vielen Tochterunternehmen vorgehen können, wenn in der Trägerstruktur kein PCGK vorliegt oder es mehrere PCGKs von verschiedenen Gesellschaftern gibt
- | Häufig ist in solchen Fällen nicht klar bzw. es kann sich nicht geeinigt werden, welcher Kodex Anwendung findet, und führt somit zu einer Situation, in der entgegen den Anforderungen kein PCGK etabliert wird
- | Die AKDB zeigt beispielgebend und richtungsweisend auf, wie in einer derartigen Situation ein PCGK realisiert werden kann und verdient damit Lob und eine würdige Diskussion
- | Mit dem Preis adressiert wurden:
 - Rudolf Schleyer (Vorstandsvorsitzender)
 - Gudrun Aschenbrenner (Vorstandsmitglied)



Public Corporate Governance Kodex der Anstalt für Kommunale Datenverarbeitung Bayern (AKDB)	
Inhaltsverzeichnis	
1. Präambel	2
1.1. Inhalt und Zielsetzung	2
1.2. Struktur	3
2. Anwendungsbereich	4
2.1. Allgemeiner Anwendungsbereich	4
2.2. Verankerung Entsprechenserklärung in Unternehmenssatzung im Rahmen der Erklärung zur Unternehmensführung	4
2.3. Überprüfung und Anpassung	5
3. Gesellschafterrolle der AKDB, Gesellschafterversammlung und Organisationselement Beteiligungsmanagement	6
3.1. Gesellschafterrolle	6
3.2. Gesellschafterversammlung	7
3.3. Organisationselement Beteiligungsmanagement	8
4. Vorstand	10
4.1. Aufgaben und Zuständigkeiten	10
4.2. Zusammensetzung und Bestellung	11
4.3. Interessenskonflikte	11
4.4. Vergütung	12
4.5. Nachhaltige Unternehmensführung	13
5. Zusammenarbeiten von Vorstand und Verwaltungsrat und Hauptversammlung	14
6. Risikomanagement, Interne Revision und Compliance Management	15
6.1. Risikomanagement und Interne Revision	15
6.2. Compliance-Management	15
7. Rechnungslegung und Jahresabschluss	17
8. Abschlussprüfung und öffentliche Finanzkontrolle	18
8.1. Öffentliche Finanzkontrolle	18
9. Transparenz	19
Anlage I: Abkürzungsverzeichnis	20
Anlage II: Kurzübersicht zum comply-or-explain Prinzip	21

Public Corporate Governance-Kodex der AKDB | Stand: 11.2024

AKDB

Siehe: akdb.de/ueber-die-akdb/compliance-governance/

Vielen Dank!

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

| **Master Public Management mit optionalen Schwerpunkten „Kommunalwirtschaft“ oder „Digitalisierung“** –
Netzwerkbildung, Persönlichkeitsentwicklung, Zukunftsgestaltung – Berufsbegleitend studierbar: www.zu.de/pm-master
(Nächster Start September 2026, jetzt noch bis Ende Juli bewerben → auch Beitrag für Frauen in Führungspositionen)

| **Weitere Förderer und Co-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 digitale Daseinsvorsorge** am **10./11.09.2026** an der Zeppelin Universität. Weitere Informationen unter: zu.de/zukunftssalon

Prof. Dr. Ulf Papenfuß

Lehrstuhl für Public Management & Public Policy
Zeppelin Universität Friedrichshafen

Akademischer Programmleiter M.A. Public Management | Optionale Schwerpunkte
„Kommunalwirtschaft“ oder „Digitalisierung“

ulf.papenfuss@zu.de
puma.zu.de

| Entwicklung von Zukunftsperspektiven am 10./11 September 2026 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

Optionale Schwerpunkte „Kommunalwirtschaft“ oder „Digitalisierung“

- | **Einzigartiges und innovatives Studienprofil** – dynamisches Public Management, Kommunalwirtschaft, Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Public Entrepreneurship und Transformationskompetenz
- | Qualitativ **hochwertiger Universitätsabschluss mit hoher Praxisrelevanz**
- | **Hochkarätiges Lehrteam aus Universitätsprofessor:innen und Top-Führungskräften** – Starke Interaktion Wissenschaft + Praxis
- | Präsenzansatz fördert intensives Lernen sowie besondere Netzwerke für Karriere und Zukunftsgestaltung
- | Außergewöhnliche **Persönlichkeitsentwicklung** (Kleingruppen)
- | Besonderer „Kommunal“-**Spirit** bzw. Spirit für öffentliche Werte -> „Master für kommunale Führungskräfte von morgen!“
- | Erster Universitätsmaster in Deutschland mit einem möglichen **Schwerpunkt auf Kommunalwirtschaft**
(Hintergrund: In Deutschland über 18.000 kommunale Unternehmen / Nachhaltige Daseinsvorsorge und digitale Transformation erfordern vielfach eine koordinierte Gestaltung mit Verwaltung und öffentlichen Unternehmen)
- | Verband kommunaler Unternehmen (VKU) ist Kooperationspartner (alle Sparten adressiert für Schnittstellenverständnis)
- | Systemische Lücke in Universitätslandschaft – große Potenziale für **Arbeitgeber für Personalgewinnung-/entwicklung, Arbeitgeberattraktivität, Image**
- | **Flexibel + berufsbegleitend sehr gut studierbar durch Blockstruktur:** „In 2 Jahren und 55 Präsenztagen zum Masterabschluss“
- | **Win-Win-Situationen** für Studierende + Arbeitgeber (Kompetenztransfer/Entwicklungsbeiträge durch Prüfungsleistungen)
- | **Arbeitgeber** kann **Finanzierung** Studiengebühren unterstützen (24.600 Euro)
- | **Stipendien** für bedürftige Talente
- | **Breite Zielgruppe:** Personen mit Bachelorabschluss (180 ECTS); 1-Jahrvariante bei Bachelor mit 240 ECTS

www.zu.de/pm-master

| 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 2026 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 2026 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

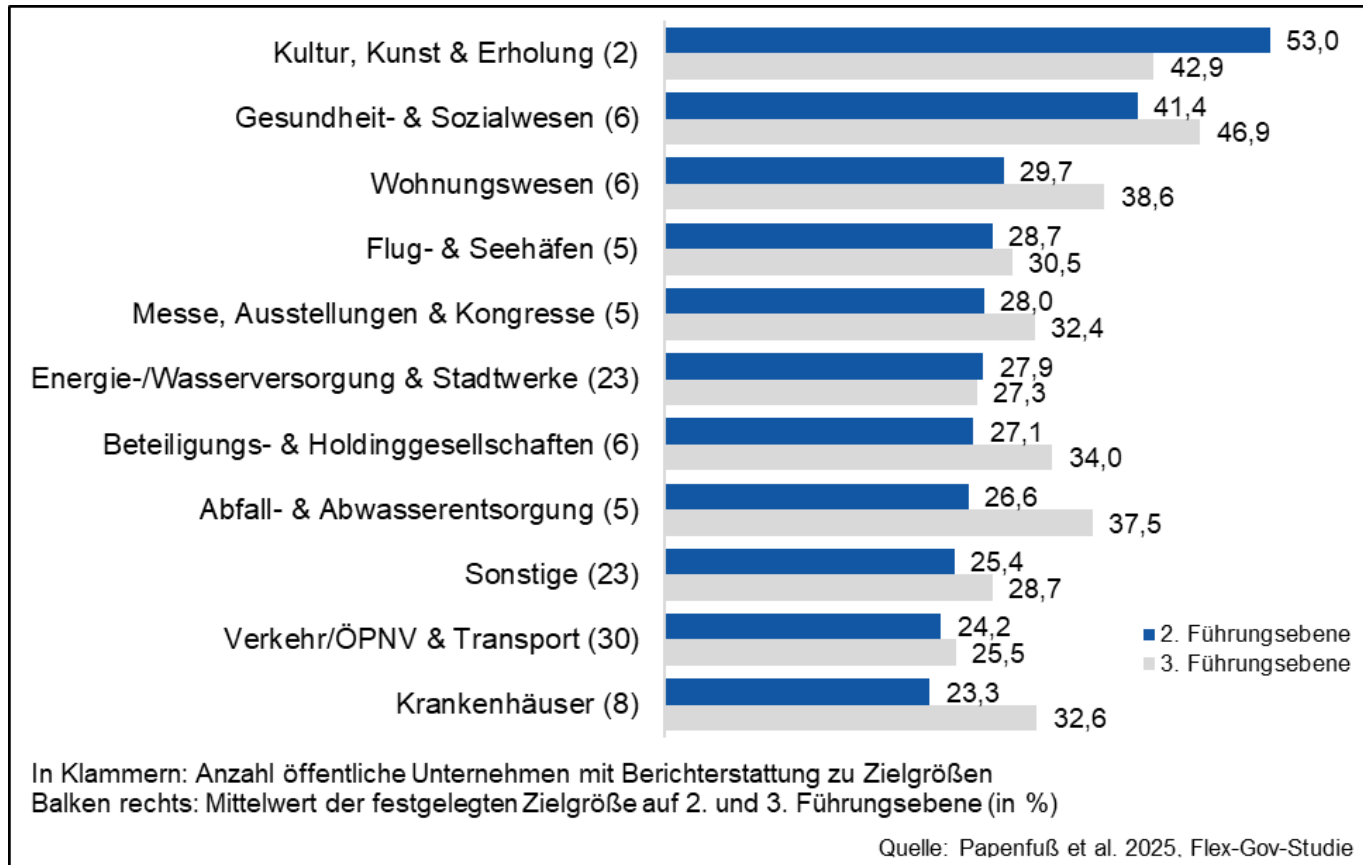
- | Fachlich und charakterlich geeignete Talente in Spitzenpositionen Schlüsselthema für Zukunftsgestaltung des öffentlichen Sektors
- | § 76 AktG / § 36 GmbHG und § 289f HGB
- | Sehr potenzialreiche Governance-Innovation für die Personalentwicklung, Arbeitgeberattraktivität und soziale Nachhaltigkeit
- | Keine fixen Quoten, flexibel wählbare Ziele und flexibler Mechanismus für eine moderne Führungskultur

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



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

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



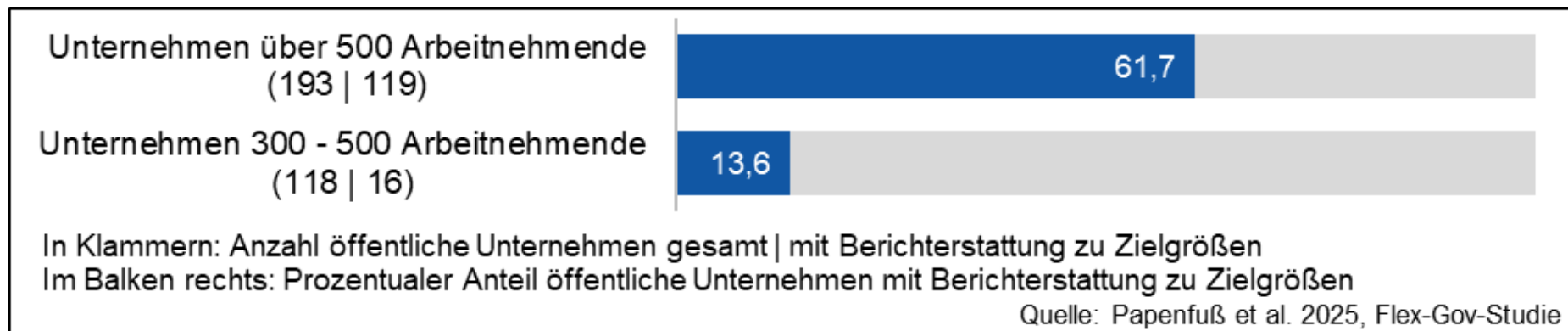
Mittelwert 2. Ebene: 27,3 %
Mittelwert 3. Ebene: 30,5 %

- ➔ 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 74 Unternehmen (38,3 %) legen keine Zielgrößen offen und verfehlen gesetzlichen Transparenzziele
- | 16 Unternehmen (13,6 %) berichten freiwillig



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

Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

www.pcg-institut.de

Prof. Dr. Ulf Papenfuß & Team



Unter nachfolgendem Link können Sie sich anmelden und erhalten einen **kostenlosen Demo-Zugang** zum Portal: <https://www.pcg-institut.de/individualbenchmarking/>

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

- | Papenfuß, U./Schmidt, C.A. (2026): 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./Hartel, B./Schmidt, C.A. (2025): Public Pay Studie 2025: Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen, Perspektiven für digitale Governance und nachhaltige Vergütungsstrukturen (P-Pay), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01230>
- | Papenfuß, U./Schmidt, C.A. /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>
- | Papenfuß, U./Schmidt, C.A./Zettl, K. (2025): Flexible Zielgrößen als Governance-Innovation: Frauen in 2. und 3. Führungsebene öffentlicher Unternehmen und Wege für HR-IT-Governance (Flex-Gov-Studie 2025), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01231>
- | 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./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

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

- | 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./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.
- | 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>