

# Kurzbeitrag

Papenfuß, Ulf / Schmidt, Christian Arno / Schoneweg, Luisa

## Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – Studienergebnisse und Reformperspektiven

### 1. Motivation

Die strukturelle Bedeutung der Repräsentation und Teilhabe von Frauen in systemrelevanten Berufen und insbesondere auch in Spitzenorganen öffentlicher und privater Organisationen wird weiter als ein wichtiges Thema für die Gesellschaft, Politik, Praxis und Wissenschaft diskutiert. Die Relevanz ist durch die aktuelle Covid-19-Krise noch einmal zusätzlich ins Bewusstsein von Politik und Gesellschaft gerückt. Im Fokus des medialen Diskurses steht dabei insbesondere, dass es in der Mehrheit Frauen sind, die in systemrelevanten Berufen arbeiten, und somit einen unverzichtbaren Beitrag bei der Krisenbewältigung leisten. Demgegenüber wird darauf verwiesen, dass im Top-Management überwiegend Männer sind, deren Arbeit im öffentlichen Diskurs deshalb deutlich im Mittelpunkt stehe.<sup>1</sup> Die am 08. Juli 2020 beschlossene Gleichstellungsstrategie der Bundesregierung für mehr Geschlechtergerechtigkeit in der Wirtschaft unterstreicht die besondere gesellschaftspolitische Relevanz dieser Problematik.<sup>2</sup> Der öffentlichen Hand und den öffentlichen Unternehmen wird dabei in der Diskussion um Frauen in Führungspositionen eine Vorbildfunktion zugewiesen. Entsprechend ist die Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen *öffentlicher* Unternehmen von besonderem Interesse, auch da in diesen zentrale Unternehmensentscheidungen bei der öffentlichen Aufgabenerfüllung getroffen oder zumindest entscheidend geprägt werden.

Im Zuge der Entwicklung zielführender Reformmaßnahmen bezüglich der Unterrepräsentation von Frauen in den Chefetagen kommunaler Unternehmen ergibt sich so die gesamtgesellschaftlich begründete Notwendigkeit, vergleichende Befunde über die Entwicklung der Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen in den Blick zu nehmen. Die von Prof. Dr. Papenfuß und seinem Team des Lehrstuhls Public Management & Public Policy erstellte und vom „zfm – Zentrum für Management- und Personalberatung Edmund Masti-

---

1 Hensel, J. (2020): Die Krise der Männer, in: ZEIT ONLINE, 04/20, hier abrufbar: <https://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2020-04/gleichberechtigung-coronavirus-maenner-frauen-wissenschaftler-politiker-systemrelevante-berufe> (Zugriff 7.9.2020).

2 Bundesregierung (2020): Gleichstellungsstrategie. Gemeinsam für mehr Gleichstellung, hier abrufbar: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/gleichstellungsstrategie-1767058> (Zugriff: 7.9.2020).

aux & Partner“ geförderte Langfriststudie „*Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – Ein Deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2020)*“ stellt dabei deutschlandweit die einzige empirische Untersuchung dar, die diese Befunde liefert: Die FIT-Public Management-Studie analysiert die Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen sowohl im städte- und branchenbezogenen Querschnittsvergleich als auch deren Entwicklungen. Dadurch erhalten Politik, Verwaltung, Beratung, öffentliche Wirtschaft und Medien eine empirisch fundierte, großzahlige Informationsbasis, welche die erforderlichen aktuellen Daten für den andauernden Reformdiskurs umfasst und Impulse für die richtigen weiterführenden Fragen bietet. Schon bestehende als auch noch umzusetzende Reformmaßnahmen zur Förderung der Parität der Geschlechter im Top-Management des öffentlichen Sektors sowie die wichtigsten Befunde der Studie werden nachfolgend zusammenfassend dargestellt.

Für detaillierte weitere Ergebnisse sowie Ausführungen zum methodischen Vorgehen in der Untersuchung kann die vollständige FIT-Public Management-Studie auf der Internetseite des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy der Zeppelin Universität unter folgendem Link abgerufen werden: <https://www.zu.de/lehrstuehle/pmpp/downloads.php>

## **2. Anforderungen in Gesetzen und Public Corporate Governance Kodizes zur Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen**

Gerade für öffentliche Unternehmen ist die öffentliche Hand gehalten, durch konkrete Maßnahmen ihre gesellschaftspolitische Vorbildfunktion und ihre Einflussmöglichkeiten als Eigentümer bezüglich der Geschlechtergleichberechtigung wahrzunehmen.

Neben insgesamt 67 intersektoralen Handlungsansätzen im Rahmen der erst kürzlich verabschiedeten Gleichstellungsstrategie der Bundesregierung,<sup>3</sup> existieren auf nationaler Ebene weitere regulatorische Maßnahmen, anhand derer die Parität der Geschlechter im wirtschaftlichen Kontext umgesetzt werden soll. Im März 2015 wurde das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst<sup>4</sup> verabschiedet. Das Gesetz sieht seit Januar 2016 für börsennotierte und paritätisch-mitbestimmte Unternehmen eine 30 %-Frauenquote in Aufsichtsgremien vor. Für börsennotierte Kapitalgesellschaften gilt zudem gemäß § 76 Absatz 4 Aktiengesetz, dass die Zielgrößen für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands durch diesen festgelegt werden und festgelegte Zielgrößen unter 30 % den jeweils erreichten Anteil nicht mehr unterschreiten dürfen. Da die meisten öffentlichen Unternehmen jedoch nicht börsennotiert sind, entfaltet diese Maßnahme keine relevante Geltung für den kommunalen Sektor.

---

3 Bundesregierung (2020): Gleichstellungsstrategie. Gemeinsam für mehr Gleichstellung, hier abrufbar: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/gleichstellungsstrategie-1767058> (Zugriff: 7.9.2020).

4 Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst vom 24. April 2015 (BGBl. I S. 642), das durch Artikel 11 Absatz 1 des Gesetzes vom 11. April 2017 (BGBl. I S. 802) geändert worden ist.

Dafür existieren in einigen Bundesländern und Kommunen für öffentliche Unternehmen bereits Empfehlungen zur Repräsentation von Frauen im PCGK. Ein PCGK ist eine Zusammenstellung von bewährten Grundsätzen für die verantwortungsvolle Leitung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen (Papenfuß 2019 b; Ruter/Müller-Marqués Berger 2005; Budäus/Srocke 2003). Bei Gebietskörperschaften mit Empfehlungen zur Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen ist im PCGK jedoch eine breite Regelungsvielfalt festzustellen, weshalb sich die Grundsätze guter Public Corporate Governance zwischen den Städten und Bundesländern erheblich unterscheiden (Papenfuß 2019 a; Papenfuß 2013; Ellerich/Schulte/Radde 2009). Vor dem Hintergrund dieser bundesweiten Uneinheitlichkeit in den Regelungen von PCGKs hat die Expertenkommission „D-PCGM 2020“ den Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex<sup>5</sup> mit konkreten Empfehlungen für Gebietskörperschaften zur Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen veröffentlicht (Expertenkommission D-PCGM 2020; Papenfuß/Ahrend 2020).

Der D-PCGM ist dabei nicht als Ersatz für den Public Corporate Governance Kodex einer Gebietskörperschaft zu verstehen, sondern dient vielmehr als systematisch entwickelte Unterstützung für die Erarbeitung bzw. Überarbeitung eines für die jeweilige Gebietskörperschaft als situationsgerecht empfundenen Public Corporate Governance Kodex (Expertenkommission D-PCGM 2020). Der D-PCGM kann entsprechend als flexibel an situationsspezifische Umstände adaptierbares „Muster“ im Sinne einer Leitlinie bzw. einer Vorlage oder auch als Handreichung und „Instrumentenkasten“ genutzt werden. Er bietet so ein fundiert ausgearbeitetes Unterstützungsangebot für Akteursgruppen, die vor Ort in den jeweiligen Gebietskörperschaften und öffentlichen Unternehmen mit der Etablierung eines situationsgerechten Public Corporate Governance Kodex (PCGK) oder der Evaluation eines bereits vorliegenden PCGK betraut sind (Papenfuß 2017; Schürnbrand 2010).

Der D-PCGM formuliert in Randnummer 103 zur Besetzung von Top-Managementpositionen in öffentlichen Unternehmen:

*„Bei der Zusammensetzung des Geschäftsführungsorgans sollen die Gesellschafterversammlung und das Aufsichtsorgan auf ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern sowie auf Diversität hinwirken.“* (Expertenkommission D-PCGM 2020, Rn. 103)

### 3. Methodik der Datenerhebung

In der FIT-Public Management-Studie werden insgesamt 69 Städte und 1.469 öffentliche Unternehmen analysiert. Neben den Stadtstaaten und Landeshauptstädten wurden die jeweils vier größten Städte je Bundesland, gemessen an der Einwohnerzahl, in die Untersuchung einbezogen. Die Studie ist als Langfriststudie angelegt und soll sowohl einen Längsschnittvergleich zwischen den Jahren 2018, 2019 und 2020 als auch Querschnittsvergleiche zwischen einzelnen Bundesländern, Städten und Branchen ermöglichen. Berücksichtigt wurden alle von der jeweiligen Stadt maßgeblich beeinflussten Unternehmen der ersten und zweiten Ebene, d. h. alle Un-

<sup>5</sup> Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex, hier abrufbar: <https://pcg-musterkodex.de> (Zugriff: 7.9.2020).

ternehmen mit einem unmittelbaren oder mittelbaren Beteiligungsanteil der Stadt von mindestens 50 % (zur Klassifizierung öffentlicher Unternehmen, siehe Papenfuß/Keppeler 2020). Zum Untersuchungsbereich zählen sowohl Unternehmen in Privatrechtsform (GmbH, gGmbH, GmbH & Co. KG, AG) als auch in öffentlich-rechtlicher Rechtsform (Eigenbetrieb, eigenbetriebsähnliche Einrichtung, Zweckverband, AÖR/KÖR).<sup>6</sup>

Die Datenerhebung zur Repräsentation von Frauen erfolgte im März und April 2020. Um nach Möglichkeit den jeweils aktuellsten Stand der Zusammensetzung des Top-Managementorgans zu ermitteln, wurden die Daten von den Internetseiten der Unternehmen erhoben. Entsprechend wurden alldiejenigen öffentlichen Unternehmen berücksichtigt, die zum Zeitpunkt der Erhebung über eine Homepage verfügten, sodass relevante Informationen bezüglich der Repräsentation von Frauen im Top-Management auf aktueller Grundlage der auf den Internetseiten gemachten Angaben entnommen werden konnten.<sup>7</sup>

#### 4. Zusammenfassung der Kernbefunde zur Repräsentation von Frauen in öffentlichen Unternehmen im Städte-, Branchen- und Jahresvergleich

Aus der Analyse der aktuellen Daten von April 2020 für 69 Städte und 1.469 öffentliche Unternehmen geht ein Frauenanteil in Top-Managementpositionen von 19,7 % hervor – mit einem marginalen Anstieg um 0,4 Prozentpunkte zum Vorjahr.

Zu einem Großteil wurden vakante Positionen in den untersuchten Top-Managementorganen durch ein männliches Top-Managementmitglied neu besetzt (78,0 % / 145 Fälle). Lediglich bei 22,0 % der Neubesetzungen (41 Fällen) wurde die zuvor männlich belegte Position durch eine Frau besetzt, bei 13,4 % wurde ein weibliches Top-Managementmitglied durch einen Mann ersetzt.

Die Mehrheit der untersuchten Unternehmen wird weiter durch eine Alleingeschäftsführung (57,5 %; Vj. 59,2 %) oder eine Doppelspitze (34,6 %; Vj. 34,2 %) vertreten. Dabei liegt der Anteil von weiblichen Alleingeschäftsführungen weitestgehend konstant zum Vorjahr bei 19,5 % aller Alleingeschäftsführungen (Vj. 20,3 %). Wie in den Vorjahren ist bei 29,0 % der Unternehmen mit einer Doppelspitze eine paritätische Verteilung beider Geschlechter – ohne Vorsitz durch ein weibliches Mitglied – zu verzeichnen. In 2019 waren nur in 38 von 96 Unternehmen mit einem Mehrpersonenorgan (mehr als zwei Top-Managementmitglieder) (39,6 %) Frauen im Top-Managementorgan vertreten; in 2020 ist hier ein deutlicher Anstieg auf 56 von 112 Unter-

6 Sonstige Rechtsformen, wie zum Beispiel eingetragene Vereine, Stiftungen des öffentlichen oder privaten Rechts, Gesellschaften bürgerlichen Rechts oder Genossenschaften, bleiben aufgrund ihrer Besonderheiten bei den Governance-Strukturen und bei den Einflussmöglichkeiten der öffentlichen Hand unberücksichtigt. Sparkassen bleiben aufgrund rechtlicher Besonderheiten (u. a. Kreditwesengesetz, Sparkassengesetze), organisationaler bzw. gesellschaftsrechtlicher Unterschiede (u. a. freie Sparkassen, öffentlich-rechtliche Sparkassen) und stark unterschiedlicher Anteilseignerstrukturen (Trägerschaft durch einzelne Gebietskörperschaft oder über kommunalen Sparkassenzweckverband) unberücksichtigt.

7 Für weiterführende Ausführungen bezüglich des methodischen Vorgehens wird auf die vollständige Studie verwiesen, abrufbar auf der Internetseite des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy der Zeppelin Universität: <https://www.zu.de/lehrstuhle/pmpp/downloads.php>.

nehmen (50,0 %) festzustellen. Wie in den Vorjahren ließen sich auch in der diesjährigen Studie keine rein weiblich besetzten Mehrpersonenorgane unter den untersuchten Unternehmen finden. Die Anzahl weiblicher Vorsitzender bzw. Sprecherinnen im Top-Managementorgan ist von 2018 auf 2020 von acht auf zwölf weiblich geführte Top-Managementorgane (Vj. 11) leicht gestiegen (ausgenommen der ausschließlich weiblich geführten Doppelspitzen).

Die Entwicklung der Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen zwischen den Städten gestaltet sich weiter sehr unterschiedlich und mit einer zunehmenden Spreizung zwischen Gebietskörperschaften mit hoher und sehr niedriger Frauenrepräsentation. Besonders bemerkenswert ist, dass in einigen Städten Anstiege bei der Repräsentation erreicht wurden, in vielen weiteren die Repräsentation aber stagniert oder sogar zurückgegangen ist.

Während absolut betrachtet in insgesamt 23 Städten (Vj. 15 Städte) mindestens eine Frau in ein Top-Managementorgan neu eingetreten ist, ist in 14 Städten (Vj. 11 Städte) mindestens eine Frau aus dem Organ ausgeschieden. Bei 32 Städten blieb die Anzahl weiblicher Top-Managementmitglieder konstant. Norderstedt (33,3 %), Chemnitz (32,4 %), Magdeburg (31,4 %) und Düsseldorf (31,3 %) gelingen der Sprung in die Spitzengruppe der 14 Städte mit einer Repräsentation von über 30 % weiblich besetzter Positionen. Gleichzeitig ist in Städten mit bereits im Vorjahr geringerer Frauenrepräsentation eine weitere Verringerung unter die 5 %-Grenze festzustellen, u. a. in Osnabrück (3,6 %), Bitterfeld-Wolfen (0 %) und Heidelberg (0 %). Unverändert bleibt Offenbach am Main (56,5 %, Vj. 54,5 %) an der Spitze des Städtevergleichs vor Rostock (37,1 %). Berlin fällt hingegen mit dem höchsten Rückgang an weiblichen Top-Managementmitgliedern (fünf Frauen weniger) auf.

In der Gesamtschau weisen abermals die ostdeutschen Städte eine überdurchschnittlich hohe Repräsentation von Frauen vor. Zehn der 14 Städte mit mehr als 30 % weiblich besetzter Top-Managementpositionen liegen in Ostdeutschland. Herauszustellen sind insbesondere die thüringischen Städte Gotha (36,4 %), Gera (33,3 %), Erfurt (30,3 %) und Weimar (25,0 %), die sich allesamt im oberen Viertel des Vergleichs befinden.

Anhaltend gering bei unter 10 % ist der Anteil von Frauen im Top-Managementorgan bei je drei der fünf norddeutschen Städte aus Schleswig-Holstein und Niedersachsen. Eine deutliche Veränderung innerhalb der beiden Bundesländer können jedoch die Städte Hannover (25,8 %), Oldenburg (25,0 %) und Norderstedt (33,3 %) verzeichnen, die sich im Vergleich zum Vorjahr erstmalig Rangplätze im oberen Viertel sichern konnten.

Auch innerhalb der einzelnen Bundesländer liegen starke Frauenrepräsentationsunterschiede im Top-Managementorgan öffentlicher Unternehmen vor. Beispielsweise führt unter den nordrhein-westfälischen Städten Düsseldorf den Städtevergleich innerhalb des Bundeslandes mit 31,3 % an, während in Essen weibliche Top-Managementmitglieder nur 3,4 % der Top-Managementpositionen besetzen.

Neben der stadt- und bundesländerspezifischen Betrachtung der Repräsentation von Frauen im Top-Management wurden in der Studie zusätzlich Branchen vergleichsweise in den Blick genommen. Dabei zeigte sich, dass in den als besonders systemrelevant eingestuften Branchen „Gesundheit & Soziales“ (33,1 %) und „Krankenhäuser“ (25,2 %) Frauen weiterhin deutlich häufiger repräsentiert sind. Bei Stadtwerken und Unternehmen der Abfallwirtschaft ist ein leichter Anstieg bei der Frauenrepräsentation im Top-Management festzustellen (je 9,1 %).

Frauen sind überwiegend häufiger in den Top-Managementorganen kleiner Unternehmen tätig; die Frauenrepräsentation ist in den größten Unternehmen mit nur 15,7 % am geringsten.

Es muss betont werden, dass sich die hier zusammengefassten Befunde aus der Studie nicht unreflektiert im Sinne einer Bewertung von „besser oder schlechter“ vergleichen lassen. Die Anteilswerte zur Repräsentation von Frauen sollen vielmehr als Diskussionseinladung für die „richtigen, weiterführenden Fragen“ im Kontext der Weiterentwicklung der Public Corporate Governance in Deutschland dienen.

## 5. Fazit und Reformperspektiven

Gemessen an den in wissenschaftlichen Studien identifizierten Effekten und Potenzialen sowie politisch formulierten Zielgrößen ist der durch die FIT-Public Management-Studie identifizierte Anteil von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen als weiterhin verbesserungsbedürftig einzustufen. Die vorgestellten Befunde aus der empirischen Untersuchung dokumentieren, dass – abgeleitet aus den selbst formulierten Zielen sowie politischen Forderungen einer paritätischen Besetzung im Top-Management – in vielen Städten nach wie vor großer Handlungsbedarf in Bezug auf die Repräsentation von Frauen in Führungspositionen kommunaler Unternehmen besteht. In einigen Städten wird dagegen ein im Vergleich deutlich höherer Frauenanteil realisiert. Diese substanzienlen Repräsentationsunterschiede und divergierenden Entwicklungsgeschwindigkeiten im Vergleich von Städten, Bundesländern und Branchen verdienen eine intensive gesellschaftspolitische Reflexion und Diskussion.

Gerade in öffentlichen Unternehmen ist die öffentliche Hand dazu angehalten, durch konkrete Maßnahmen ihre gesellschaftspolitische Vorbildfunktion und ihre Einflussmöglichkeiten als Eigentümerin wahrzunehmen. Es wäre demnach politisch geboten, die für die Privatwirtschaft ergriffenen Maßnahmen (wie beispielsweise § 76 Absatz 4 Aktiengesetz) auch für öffentliche Unternehmen wirksam zur Entfaltung zu bringen. Der Jahresabschluss mit den entsprechenden Informationen zu Geschlechteranteilswerten im Lagebericht sollte zudem auf der Homepage des öffentlichen Unternehmens veröffentlicht werden. Auch in Gemeindeordnungen, Kommunalverfassungen, Landeshaushaltsordnungen, bzw. in den entsprechenden Normen, sollte für die Verankerung einer solchen Regelung gesorgt werden.

Neben vielen weiteren Maßnahmen sollte in allen Gebietskörperschaften in diesem Kontext auch das Thema „Public Corporate Governance Kodex“ auf die Tagesordnung von allen Stadt- und Gemeinderäten bzw. entsprechenden politischen Organen gesetzt werden. Alle Gebietskörperschaften haben die Chance und Verantwortung eine entsprechende Regelung im Rahmen der vorgesehenen Evaluationen zeitnah auch in ihren bestehenden PCGKs aufzunehmen oder einen neuen PCGK zu etablieren. Hier gibt es in der aktuellen Praxis einige präzise und beispielgebende Regelungen. Diese können als positive Beispiele verfolgenswerte Anknüpfungspunkte für andere Gebietskörperschaften liefern, die bislang häufig noch unzureichende oder gar keine Regelungen in ihrem PCGK festlegen. Der im Jahr 2020 als Leitlinie veröffentlichte D-PCGM kann als Orientierungshilfe für die Erarbeitung neuer PCGKs und die Evaluation bestehender PCGKs auch in Bezug auf die Implementierung entsprechender Regelungen zur Repräsentation von Frauen im Top-Management und anderen Unternehmensorganen/Führungsebenen einen

## Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen

maßgeblichen Unterstützungsbeitrag und eine hilfreiche Arbeitserleichterung leisten (Expertenkommission D-PCGM 2020; Plazek/Papenfuß/Schmidt/Schuster 2020).

Zudem sollte wie im Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex der Expertenkommission in allen Public Corporate Governance Kodizes vor Ort formuliert sein, dass das Top-Management auch für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb der Unternehmensspitze Zielgrößen festlegen, und jährlich darüber auf der Unternehmenshomepage berichten soll. Die Zielgrößen sollten sich dabei am Anteil von Frauen und Männern unter den Beschäftigten orientieren. Hierüber sollte in der Erklärung zur Unternehmensführung berichtet werden, die auf der Unternehmenshomepage zu veröffentlichen ist.

Ebenfalls sollte für die Debatte die Repräsentation von Frauen auf der zweiten und dritten Hierarchieebene in den von den Kommunen turnusmäßig zu veröffentlichten Beteiligungsberichten aufgenommen werden. Beteiligungsberichte informieren bislang kaum über die Stellenbesetzungen auf diesen Ebenen.

Weiterhin wird vor dem Hintergrund des Gesetzes zur Förderung der Entgeltransparenz zwischen Frauen und Männern<sup>8</sup> im Zusammenhang mit der Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen auch über die Ausprägung des „Gender Pay Gaps“ in Top-Managementpositionen diskutiert. Nach ersten Befunden (Papenfuß/Schmidt/Keppeler 2020) wäre weitere Forschung hierzu erkenntnisreich und gestaltungsrelevant. In der Praxis ist es in diesem Bereich erforderlich, bei einzelnen Top-Managementpositionen öffentlicher Unternehmen vor dem Hintergrund des jeweiligen Vergleichsumfelds zu untersuchen, inwiefern den Anforderungen des Entgeltransparenzgesetzes entsprochen wird.

Schließlich sollten die Arbeitgeberattraktivität von öffentlichen Unternehmen und Verwaltung (Keppeler/Papenfuß 2020), ein integriertes Personalmanagement (Papenfuß/Keppeler 2018) sowie eine integrierte Gleichstellungsarbeit von Kernverwaltung und öffentlichen Unternehmen weiter in den Blick genommen werden, um die Parität der Geschlechter im öffentlichen Sektor nachhaltig bzw. zukunftsorientiert weiter voranbringen zu können. Die Befunde der FIT-Public Management-Studie bieten dafür eine breite Informationsbasis über den Status Quo der Repräsentation von Frauen im Top-Management kommunaler Unternehmen, auf der mit entsprechenden Reformansätzen aufgebaut werden kann.

---

<sup>8</sup> Entgeltransparenzgesetz vom 30. Juni 2017 (BGBl. I S. 2152).

## Literaturverzeichnis

- Budäus, D./Srocke, I. (2003): Public-Corporate-Governance-Kodex – Ein Ansatz zur Verbesserung des Steuerungs- und Kontrollsystems im öffentlichen Sektor, in: Ernst Bernd Blümle/Helmut Pernsteiner/Robert Putschert/René Andeßner (Hrsg.), Öffentliche Verwaltung und Nonprofit-Organisationen, Wien, S. 79–102.
- Bundesregierung (2020): Gleichstellungsstrategie. Gemeinsam für mehr Gleichstellung. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/gleichstellungsstrategie-1767058> (Zugriff: 7.9.2020).
- Ellerich, M./Schulte, F./Radde, J. (2009): Der Public Corporate Governance Kodex des Bundes, in: Zeitschrift für Corporate Governance, Heft 5 2009, S. 201–208.
- Expertenkommission D-PCGM (2020): Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (DPCGM), Hrsg. Ulf Papenfuß/Klaus-Michael Ahrend/Kristin Wagner-Krechlok, in der Fassung vom 7. Januar 2020, abrufbar unter: [www.pcg-musterkodex.de](http://www.pcg-musterkodex.de) (Zugriff: 7.9.2020).
- Hensel, J. (2020): Die Krise der Männer, in: ZEIT ONLINE, 04/20, hier abrufbar: <https://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2020-04/gleichberechtigung-coronavirus-maenner-frauen-wissenschaftler-politiker-systemrelevante-berufe> (Zugriff 7.9.2020).
- Keppeler, F./Papenfuß, U. (2020): Befunde und Handlungsoptionen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität kommunaler Unternehmen und für eine evidenzbasierte Personalgewinnung, Verband kommunaler Unternehmen (Hrsg.), Friedrichshafen.
- Kirsch, A./Wrohlich, K. (2020): Managerinnen-Barometer 2020: Frauenanteile in Spitzengremien großer Unternehmen steigen – abgesehen von Aufsichtsräten im Finanzsektor, in: DIW Wochenbericht Nr. 4, 2020, S. 38–49.
- Papenfuß, U./Ahrend, K.-M. (2020): Rahmen und Diskussionsbasis für lokale Lösungen – Expertenkommission veröffentlicht nach Konsultationsverfahren den Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex, in: Der Neue Kämmerer 1 (3), S. 13.
- Papenfuß, U./Keppeler, F. (2020): Does Performance-Related Pay and Public Service Motivation Research Treat State-Owned Enterprises Like a Neglected Cinderella? A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research on Performance Effects, in: Public Management Review, 22 (7), S. 1119–1145.
- Papenfuß, U./Schmidt, C./Keppeler, F. (2020): Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen: Vergütungsstudie 2020, Friedrichshafen.
- Papenfuß, U./Schmidt, C. (2020): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2020), Friedrichshafen.
- Papenfuß, U. (2019 a): Public Corporate Governance, in: Christoph Reichard/Sylvia Veit/Göttrik Wewer (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Wiesbaden.
- Papenfuß, U. (2019 b): Die Zeit ist reif für einen Public Corporate Governance -Musterkodex: Aktuelles Konsultationsverfahren für übergreifenden Mehrwert und Arbeitserleichterung im Alltag nutzen, in: Board: Zeitschrift für Aufsichtsräte, Heft 3, S. 116–118.
- Papenfuß, U./Keppeler, F. (2018): Öffentlicher Dienst und Personalmanagement der öffentlichen Hand, in: R. Voigt (Hrsg.): Handbuch Staat, Wiesbaden, S. 1057–1067.
- Papenfuß, U. (2017): Public Corporate Governance Kodizes: Wie wir einen bundeslandübergreifenden Musterkodex entwickeln können, in: Michèle Morner/Ulf Papenfuß (Hrsg.), Anreizsysteme, Personalmanagement und Vergütung in den Unternehmen der Kommunen, des Bundes und der Länder, Speyer.
- Papenfuß, Ulf (2013): Verantwortungsvolle Steuerung und Leitung öffentlicher Unternehmen – Empirische Analyse und Handlungsempfehlungen zur Public Corporate Governance, Wiesbaden.
- Plazek, M./Papenfuß, U./Schmidt, C./Schuster, F. (2020): Public Corporate Governance Kodizes – Studie zeigt relevante Wirkungen, in: Public Governance, Frühjahr 2020, S. 12–16.
- Ruter, R./Müller-Marqués Berger, T. (2005): Corporate Governance und öffentliche Unternehmen, in: Norbert Pfitzer/Peter Oser (Hrsg.), Deutscher Corporate Governance Kodex: Ein Handbuch für Entscheidungsträger, Stuttgart, S. 437–468.
- Schürnbrand, J. (2010): Public Corporate Governance Kodex für öffentliche Unternehmen, in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 31 (23), S. 1110.