

FRAUEN IN TOP-MANAGEMENTORGANEN ÖFFENTLICHER UNTERNEHMEN – EIN DEUTSCHLANDWEITER STÄDTEVERGLEICH

FIT-PUBLIC MANAGEMENT-STUDIE 2021

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



Fördernde Kooperationspartner/-innen der FIT-Public Management-Studie:



Fördernde Kooperationspartner/-innen der FIT-Public Management-Studie:

 <p>zfm Zentrum für Management- und Personalberatung Edmund Mastiaux & Partner</p>	<p>zfm fördert die Erstellung dieser Studie seit 2018.</p> <p>zfm zählt sich zu den führenden Personalberatungen für den öffentlichen Sektor und sieht seine Spezialisierung im Bereich Personalsuche und -auswahl, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung: www.zfm-bonn.de</p> <p>Edmund Mastiaux Meckenheimer Allee 162 53115 Bonn Tel.: 0228 26 50 04</p>
	<p>Die Anstalt für Kommunale Datenverarbeitung in Bayern (AKDB) fördert die Erstellung dieser Studie seit 2021.</p> <p>Als Komplettanbieter transformiert die AKDB die deutsche Verwaltungslandschaft mit einem breiten Digital-Toolset: mit Software, E-Government- und Smart-City-Lösungen, Beratung sowie Cloud- und Outsourcing-Leistungen: www.akdb.de</p> <p>AKDB Hansastrasse 12-16 80686 München Tel.: 089 5903 - 0</p>
	<p>Die Stiftung flexible Arbeitswelt fördert die Erstellung dieser Studie seit 2021.</p> <p>Die Stiftung flexible Arbeitswelt möchte den Prozess der sich verändernden Arbeitswelt im Austausch mit Wirtschaft, Wissenschaft und Politik begleiten und sich in die wissenschaftliche und politische Auseinandersetzung einbringen: www.flexible-arbeit.de</p> <p>Stiftung flexible Arbeitswelt Universitätsstraße 2-3a 10117 Berlin Tel.: 030 28 87 45 99 - 0</p>

Fördernder Unterstützer/-innen der FIT-Public Management-Studie seit 2021:



www.female-leadership-development.de



www.hrpepper.de

Hinweise:

Der Begriff „Top-Managementmitglieder“ beinhaltet zusammenfassend Mitglieder leitender Organe wie Geschäftsführung, Geschäftsleitung oder Vorstand. So soll die Vielfalt der Begriffe zusammengefasst und auch leitende Personen und Organe kleinerer Unternehmen adäquat berücksichtigt werden. Entsprechende Organe werden als „Top-Managementorgan“ bezeichnet. Mit „Aufsichtsgremium“ werden Aufsichtsräte, Verwaltungsräte oder vergleichbare Organe bezeichnet.

Autorenschaft:

Prof. Dr. Ulf Papenfuß
Christian Arno Schmidt
Luisa Schoneweg

Mitarbeitende:

Vivian Dünwald
Kirsti Grund

Bitte zitieren als:

Papenfuß, U./Schmidt, C./Schoneweg, L. (2021): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2021), Friedrichshafen. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.28633.85605>

Weitere Studien des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy:

puma.zu.de/download

Kontakt:

Lehrstuhl für Public Management & Public Policy
Zeppelin Universität Friedrichshafen
Am Seemooser Horn 20, 88045 Friedrichshafen
Tel.: 07541 6009 1442

puma@zu.de

puma.zu.de

ZU|kunftssalon Public Corporate Governance: 9./10. September 2021 an der Zeppelin Universität Friedrichshafen. Weitere Informationen unter: www.zu.de/zukunftssalon

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	4
Executive Summary	5
Vorwort	6
1. Motivation und Bedarf der Studie.....	10
2. Anforderungen in Gesetzen und PCGK zur Repräsentation von Frauen in Top- Managementorganen	12
3. Forschungslücke und Einzigartigkeit der FIT-Public Management-Studie.....	15
4. Methodik der Datenerhebung	17
5. Befunde zur Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen auf kommunaler Ebene im Städte-, Branchen- und Jahresvergleich	19
6. Befunde zur Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen auf Bundes- und Landesebene	29
7. Fazit und Ausblick	31
Literaturverzeichnis	33
Anlage 1: Methodik der Branchendifferenzierung und -zuordnung.....	35
Anlage 2: Einladung und Informationen zum ZU kunftssalon Public Corporate Governance .	38

Executive Summary

Die Repräsentation von Frauen in Führungspositionen ist von besonderer gesellschaftspolitischer Bedeutung. Das im Juni 2021 vom Bundestag und Bundesrat beschlossene Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) unterstreicht die Relevanz der Thematik und wirft die Frage auf, welche Maßnahmen von der öffentlichen Hand zu öffentlichen Unternehmen ergriffen werden. Zudem hat die Covid-19-Pandemie die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen in systemrelevanten Branchen zusätzlich in die Diskussion gebracht, in denen vielfach auch öffentliche Unternehmen stark vertreten sind.

Die FIT-Public Management-Studie ist als Langfriststudie konzipiert und untersucht im Längsschnittvergleich – anknüpfend an die Studien der Vorjahre – die Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen im Vergleich von Städten und Branchen. Erstmals werden zur zusätzlichen Erweiterung der Vergleichsmöglichkeiten auch öffentliche Unternehmen der Bundes-/Landesebene in die Studie einbezogen. Für diese Studie wurde die Repräsentation im April 2021 für insgesamt 1.974 Unternehmen analysiert.

Bei den Städten liegt der Frauenanteil bei 19,5 % – ein Rückgang um 0,2 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr. Von den zwischen 2020 und 2021 neu zu besetzenden Top-Managementpositionen wurden nur 19,7 % mit Frauen besetzt (Vj. 22,0 %). Besonders bemerkenswert sind die beachtlichen Unterschiede im Städtevergleich – bei 12 Städten liegt die Repräsentation bei über 30%, bei 17 Städten weiter unter 10%.

Im Branchenvergleich sind Frauen in den Branchen „Gesundheit & Soziales“ (31,8 %) und „Krankenhäuser“ (25,5 %) weiterhin deutlich häufiger repräsentiert als in vielen anderen Branchen. Am geringsten ist der Frauenanteil in der Branche „Digitalisierung & IT“ (1,9 %).

Im 4-Jahresvergleich seit 2018 ist der Anteil weiblich besetzter Top-Managementpositionen insgesamt um 1,5 Prozentpunkte gestiegen. Im Vergleich zu 2018 sind in 31 Städten zum Teil deutliche Anstiege und in 16 Städten zum Teil erhebliche Rückgänge festzustellen. In vielen anderen Städten stagniert die Entwicklung.

Nach der erstmaligen Einbeziehung von 508 öffentlichen Unternehmen des Bundes und der Bundesländer liegt der Frauenanteil mit 26,5 % auf Bundesebene und 19,9 % auf Landesebene höher als der Gesamtschnitt auf kommunaler Ebene, aber deutlich unter der Repräsentation einzelner Städte. Im Bundesländervergleich weisen Sachsen-Anhalt (35,0 %) die höchste und Mecklenburg-Vorpommern (4,8 %) die niedrigste Repräsentation auf.

Mit Blick auf die Studienergebnisse sollte in alle Gebietskörperschaften, unabhängig von gesetzgeberischen Entwicklungen, die Aufnahme der Regelungen des FüPoG/FüPoG II zur Mindestbeteiligung von Frauen in Top-Managementorganen sowie zur Festlegung von Zielgrößen für die zwei Führungsebenen unterhalb des Top-Managementorgans und zur diesbezüglichen Berichterstattung als Empfehlungen in Public Corporate Governance Kodizes aufgenommen werden wie auch im Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex empfohlen.

Mit dieser Studie erhalten Politik, Verwaltung, Beratung, öffentliche Wirtschaft und Medien ein empirisches Fundament und Impulse für die anstehende Debatte.

Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,



wie gut öffentliche Unternehmen ihre Aufgaben erfüllen, hat für unseren Alltag besondere und spürbare Bedeutung. In der Debatte um eine verantwortungsvolle Unternehmensführung bzw. Public Corporate Governance und gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen wird öffentlichen Unternehmen eine Vorbildfunktion zugewiesen.

Im Juni 2021 haben Bundestag und Bundesrat das Zweite Führungspositionen-Gesetz beschlossen. Mit Blick auf dieses Gesetz und die empirischen Befunde dieser Studie drängt mit Macht die Frage auf die politische Agenda, inwieweit Städte, Bundesländer und Bund in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen die im Gesetz formulierten Anforderungen in Public Corporate Governance Kodizes oder Gesetzen ebenfalls zeitnah etablieren.

Im Kontext der FIT-Public Management-Studie gibt es bekanntlich eine Vielzahl von wichtigen „Kulturthemen“ und Maßnahmen sehr verschiedenartiger Natur. Ein zentraler Schritt in jeder Gebietskörperschaft mit öffentlichen Unternehmen ist die zeitnahe Etablierung eines Public Corporate Governance Kodex, in dem die Anforderungen aus dem FÜPoG II zur Mindestbeteiligung von Frauen als Empfehlung aufgenommen werden. Zudem sollte analog zu § 36 GmbH-Gesetz und § 76 Absatz 4 Aktiengesetz eine Empfehlung enthalten sein, dass das Top-Managementorgan für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb der Unternehmensspitze Zielgrößen festlegt und hierüber jährlich transparent berichten soll. So empfiehlt es auch der Deutsche Public Corporate Governance-Musterkodex. Dies ist nur ein Baustein neben sehr vielen weiteren Erfordernissen und „Kulturarbeit“ an verschiedenen Stellen – aber es ist eine sehr wichtige und für alle mögliche Maßnahme, zu der sich alle fragen lassen müssen und bei der keiner auf andere warten und zeigen kann!

Das Zusammenwirken von Praxis und Wissenschaft ist in der Diskussion um die Teilhabe von Frauen an Führungspositionen öffentlicher Unternehmen für die weiteren Entwicklungen von besonderer Bedeutung. Für unser demokratisches Gemeinwesen sind Forschung und Lehre an deutschen Universitäten zu öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen ein sehr wichtiger und im internationalen Vergleich in Deutschland stark unterausgeprägter Zukunftsfaktor. Ich danke unseren fördernden Kooperationspartner/-innen zfm – Zentrum für Management- und Personalberatung Edmund Mastiaux & Partner, der Anstalt für Kommunale Datenverarbeitung in Bayern (AKDB) und der Stiftung flexible Arbeitswelt sowie unseren fördernden Unterstützer/-innen FLD fe: male leadership development und HRpepper Management Consultants für die Förderung der Studie und die Begleitung der Diskussion in der Praxis.

Wir hoffen, dass diese in Deutschland einzigartige Langfriststudie wieder ein wichtiges empirisches Fundament und relevante Impulse für die weitere anstehende Diskussion liefern kann.

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

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

wer will nicht wirtschaftlich erfolgreich sein? Daher vornweg: Ein Unternehmen mit einem Anteil von 30% Frauen in Führungsetagen kann damit rechnen, eine um bis zu 20 % höhere Rentabilität zu haben als ohne weibliche Führungskräfte (International Labour Organization, 2019). Das gilt für die Wirtschaft, aber auch für öffentliche Unternehmen. Letztere sollten schon allein wegen ihrer Vorbildfunktion die Geschlechterverhältnisse in der Gesellschaft bestmöglich widerspiegeln. Umso erfreulicher ist es, dass das Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) das Thema Gleichberechtigung in den Fokus rückt und regelt.



Es gilt also, Frauen den Weg in das Top-Management der Unternehmen zu ebnen. Voraussetzung ist, dass alle Geschlechter gleiche Karrierechancen haben. Dazu braucht es einen Kulturwandel in den Köpfen: Die Familienzeit sollte zu gleichen Teilen von Männern und Frauen getragen werden. Männer sollten es als selbstverständlich sehen (dürfen), sich in die Familienarbeit einzubringen. Gleichzeitig muss diese Entwicklung gesellschaftlich anerkannt und in Unternehmen gefördert werden. Die AKDB verzeichnet erfreulicherweise seit Jahren einen Anstieg sowohl bei den weiblich besetzten Führungspositionen als auch beim Anteil teilzeitbeschäftigter Männer. Reflektierte Entscheidungen sind dafür die Grundlage. Aber die Unterstützung fängt viel früher an: Uns als IT-Unternehmen ist wichtig, Mädchen beim bundesweiten Girls' Day für IT-Berufe zu begeistern. Ähnlich gehen wir bei unseren Recruiting-Kampagnen vor, bei denen wir seit Jahren gezielt Frauen ansprechen, in dem Wissen, dass sich darunter die Führungskräfte von morgen befinden.

Die vorliegende Studie ist gerade deshalb so relevant: Sie verfolgt die gesellschaftliche Entwicklung, zeigt auf, wo Erfolge erzielt wurden und wo Rückschritte passieren. Ich selbst habe bei der AKDB im Jahr 2013 in Teilzeit in der zweiten Managementebene begonnen. Mir wurde viel Flexibilität entgegengebracht – und zwar nicht nur seitens des damaligen AKDB-Vorstands, sondern seitens meiner Mitarbeitenden. New Work wurde damals schon gelebt. Hierfür bin ich dankbar, denn solche Modelle gelingen nur in einer Atmosphäre von gegenseitigem Vertrauen und guter Kommunikation – auch dies Schlüsselfaktoren des Erfolgs. Ich bin überzeugt, dass unsere Frauen in Führungspositionen zur Diversität der AKDB entscheidend beitragen und damit ein klarer Erfolgsfaktor sind.

Gudrun Aschenbrenner
Mitglied des Vorstands der AKDB,
München

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,



die FIT-Public Management-Studie, die wir als Personalberatung seit 2018 gerne fördern und begleiten, bringt das Thema auf den Punkt: Die Repräsentation von Frauen in Führungspositionen ist nach wie vor von besonderer gesellschaftlicher Bedeutung.

Diese Langzeitstudie zeigt, dass Einiges bereits erreicht wurde und Vieles noch zu tun ist. In Chefetagen öffentlicher Unternehmen sind Frauen weiterhin unterrepräsentiert.

Um den Anteil von Frauen zukünftig zu erhöhen, besteht in der Praxis deutlicher Handlungsbedarf, denn es gibt genügend Kandidatinnen auf dem Markt, die die erforderlichen Qualifikationen mitbringen. Die öffentliche Hand sollte geeignete Kandidatinnen aktiv ansprechen und ermutigen, ihre Managementfähigkeiten unter Beweis zu stellen. Die Auswahlgremien sollten eine echte Diversität der Gesellschaft abbilden.

Öffentliche Unternehmen arbeiten unter besonderen Rahmenbedingungen und die Frage nach dem „richtigen Humankapital“ für diesen spezifischen Kontext besitzt Relevanz für unsere Gesellschaft. Neben der fachlichen und persönlichen Qualifikation erweist sich auch die umfeldbezogene Eignung als ein besonders wichtiger Faktor, wenn es um den von allen Seiten angestrebten „Fit“ geht.

Fehlgeschlagene Auswahlentscheidungen kosten viel Zeit, Geld und „Nerven“. Im dichten Wettbewerb um qualifizierte Kandidatinnen und Kandidaten bei der Suche nach der besten Bewerberin oder dem besten Bewerber ist der situationsgerechte Einsatz von vertrauensvoller und zuverlässiger Unterstützung im Kontext öffentlicher Unternehmen von sehr hoher Bedeutung für eine treffsichere Besetzung von Fach- und Führungspositionen.

Öffentliche Arbeitgeber sollten vermehrt flexible Arbeitszeiten etablieren. Gerade mit attraktiven New Work Angeboten können Unternehmen im öffentlichen Sektor auch gegenüber der Privatwirtschaft punkten. Keine Gebietskörperschaft und kein öffentliches Unternehmen kann es sich mehr erlauben, das vorhandene Potenzial weiblicher Führungskräfte bei der Besetzung entsprechender Spitzenpositionen nicht auszuschöpfen.

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

Vorwort

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,



der Arbeitsmarkt und die Arbeitswelt mitsamt der Personalstruktur befinden sich in einem ständigen Veränderungsprozess hin zur Diversifizierung und Flexibilisierung, die in allen Hierarchieebenen und Sektoren des Arbeitsmarktes notwendig und nützlich sind.

Trotz steigender Erwerbsquote sind Frauen im Wirtschaftsleben jedoch nach wie vor unterrepräsentiert – sowohl in wirtschaftlichen und öffentlichen Unternehmen als auch in Verbänden, als Beschäftigte und Führungskräfte. Einen entscheidenden Baustein zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen hat der Bundestag am 11. Juni 2021 mit dem „Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ entwickelt, mit welchem die Gleichberechtigung von Männern und Frauen auf dem Arbeitsmarkt vorangetrieben werden soll. Doch befinden wir uns damit noch nicht am Ziel.

Die vorliegende Studie liefert ein empirisch differenziertes Bild der gegenwärtigen Arbeitsmarktsituation hinsichtlich der Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen. Sie kann das Fundament für sachliche Diskussionen in diesem oft so emotionalen Thema sein und eine Grundlage für die weitere politische Willensbildung bilden. Ebenso stellt sie eine Handlungsanleitung für zukünftig notwendige Beschlüsse und Maßnahmen dar – insbesondere mit Blick auf die demografische Entwicklung, wegen welcher das Potenzial gut ausgebildeter Frauen in Führungspositionen nicht ungenutzt bleiben darf. Dabei soll sie nicht als Endpunkt, sondern vielmehr als Impulsgeberin verstanden werden.

Die Studie sowie aktuelle Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt zeigen, dass Flexibilität ein zentrales Element in der sich wandelnden Berufswelt darstellt. Diesen Vorgang der stetigen Veränderung möchte die Stiftung flexible Arbeitswelt im Austausch mit Wirtschaft, Wissenschaft und Politik begleiten. Aus unserer Sicht liegt eine essenzielle, zukünftige Aufgabe darin, einen wesentlich stärkeren Austausch von Führungspersonen zwischen öffentlicher und privater Wirtschaft zu erreichen. Dies ist für einen flexiblen Arbeitsmarkt unerlässlich. Wir wünschen uns, dass die Politik und andere gesellschaftliche Gruppen die vorliegende Studie und deren Ergebnisse in die Gestaltung des sozialen Zusammenlebens und -arbeitens einbezieht und die Auseinandersetzung mit dieser Thematik – auch in den Unternehmen selbst – befördert. Die Zusammenarbeit zwischen der Zeppelin Universität Friedrichshafen und der Stiftung flexible Arbeitswelt will zu ebenjenem Prozess entscheidende Beiträge leisten.

Wilhelm Oberste-Beulmann
Vorstandsvorsitzender Stiftung flexible Arbeitswelt,
Berlin

1. Motivation und Bedarf der Studie

Die Unterrepräsentation von Frauen in den Führungsetagen öffentlicher Organisationen stellt für die Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft weiterhin eine ganz besondere Herausforderung dar. Nationale Reformdiskurse, wie das im Juni 2021 durch den Bundestag und Bundesrat beschlossene „Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ (FüPoG II)¹, zeigen die besondere Relevanz dieses Themas und implizieren Impulse für mehr geschlechterspezifische Chancengerechtigkeit in Top-Managementorganen. Erstmals wird hierin auch die Mindestbeteiligung von Frauen für bestimmte öffentliche Unternehmen des Bundes explizit vorgeschrieben. Zudem hat die Covid-19-Pandemie die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen in systemrelevanten Branchen zusätzlich in die Diskussion gebracht, in denen vielfach auch öffentliche Unternehmen stark vertreten sind.

Für öffentliche Unternehmen hat sich in den letzten Jahren die Diskussion um verschiedene Handlungsoptionen zur Steigerung des Anteils von Frauen in Top-Managementpositionen national wie international weiter intensiviert. Die Vereinten Nationen betonen in ihren Zielen für nachhaltige Entwicklung das Thema Geschlechtergleichheit in besonderem Maße (UN Women 2021 / SDG 5, Ziel 5.5.). Der Gesetzesentwurf zur Gewährleistung von Geschlechtergerechtigkeit in Führungspositionen der Europäischen Kommission strebt einen Mindestanteil von 40 % Frauen in Führungspositionen an (Europäische Kommission 2020a). Auch der Rat für Nachhaltige Entwicklung in Deutschland betont das Thema „gleichberechtigte Teilnahme der Frauen am Erwerbsleben“ (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2020, S. 3).

Im März 2015 wurde das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (FüPoG)² verabschiedet. Das FüPoG II von Juni 2021 ergänzt die im Jahr 2015 beschlossenen Regelungen und sieht weitere Maßnahmen vor. Hierin werden auch explizit öffentliche Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes und in Körperschaften des öffentlichen Rechts adressiert. Diese müssen künftig in Top-Managementorganen mit mehr als zwei Mitgliedern mindestens eine Frau gesetzlich berufen. Dabei geht die Regelung über die Vorgaben für börsennotierte, paritätisch mitbestimmte Unternehmen der Privatwirtschaft hinaus, deren Top-Managementorgane mindestens eine Frau umfassen müssen, sofern mehr als drei Mitglieder vertreten sind.

Mit Blick auf das FüPoG II stellt sich verstärkt die Frage, inwieweit Kommunen, Bundesländer und Bund sowie einzelne Gremien in Gebietskörperschaften in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen die im Gesetz formulierten Anforderungen ebenfalls realisieren. In einigen Bundesländern und Kommunen existieren für öffentliche Unternehmen bereits Empfehlungen zur Repräsentation von Frauen in Führungspositionen in Public Corporate Governance

¹ Gesetz zur Ergänzung und Änderung der Regelungen für die gleichberechtigte Teilhaben für Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (Zweites Führungspositionen-Gesetz- FüPoG II).

² 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.

Kodizes (PCGKs). Jedoch sind in den verschiedenen PCGKs der Gebietskörperschaften substantielle Unterschiede und Defizite bei den Empfehlungen zur Repräsentation von Frauen in Führungspositionen festzustellen (Papenfuß 2019a, Papenfuß 2017, Expertenkommission D-PCGM 2021). Der Deutsche Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM) empfiehlt bei der Besetzung von Top-Managementorganen in öffentlichen Unternehmen auf ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern sowie auf Diversität hinzuwirken und sieht vor, die Regelung aus dem FÜPoG II zur Mindestbeteiligung von Frauen in Top-Managementorganen als Empfehlung in die PCGKs aufzunehmen (Expertenkommission D-PCGM 2021, Rn. 106).

Die FIT-Public Management-Studie ist die deutschlandweit einzige empirische Untersuchung, die vergleichende Übersichten zwischen Städten und den föderalen Ebenen über den Status Quo und Entwicklungen der Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen liefert. Die Top-Managementorgane öffentlicher Unternehmen sind in Bezug auf die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern von besonderem Interesse, da in diesen Organen zentrale Unternehmensentscheidungen für die öffentliche Aufgabenerfüllung getroffen oder entscheidend geprägt werden (Papenfuß/Schmidt 2021, Papenfuß 2013). Zudem wird der öffentlichen Hand und den öffentlichen Unternehmen gerade auch in diesem Kontext eine Vorbildfunktion zugewiesen.

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes existieren nach Ausgliederungen aus den öffentlichen Haushalten bundesweit 18.566 öffentliche Unternehmen in Deutschland; ein Großteil hiervon auf kommunaler Ebene. Die Gesamterträge lagen 2018 bei 609 Mrd. Euro und die Aufwendungen bei 583 Mrd. Euro (Statistisches Bundesamt 2020).

Mit Blick auf die besondere Relevanz in der öffentlichen Aufgabenerfüllung besteht in der andauernden Debatte weiterhin ein regelmäßiger Bedarf an aktuellen Vergleichsdaten zur Repräsentation von Frauen in den Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen im deutschlandweiten Vergleich.

Ziel dieser Studie ist es, den Anteil und die Entwicklung der in den Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen repräsentierten Frauen im Vergleich der Landeshauptstädte und Stadtstaaten sowie der jeweils vier größten Städte je Bundesland zu veranschaulichen. Neben der Analyse kommunaler Unternehmen werden in der diesjährigen Studie zudem erstmalig auch öffentliche Unternehmen auf Bundes- und Landesebene analysiert.

Die Studie soll dazu beitragen, dass in der Diskussion um die Vorbildfunktion der öffentlichen Hand die Thematik der Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen als positives Gestaltungsthema genutzt werden kann. Es geht explizit nicht um einen unreflektierten Vergleich von Prozentwerten im Sinne von „besser oder schlechter“, sondern darum, die Diskussion über ein gesellschaftspolitisch relevantes Thema voranzubringen und sie mit empirischen Erkenntnissen zu versachlichen.

In Kapitel 2 werden zunächst Anforderungen zur Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen in Gesetzen, dem D-PCGM sowie vorliegenden PCGKs geschildert. Anschließend wird in Kapitel 3 die Forschungslücke und die Einzigartigkeit dieser Studie aufgezeigt. In Kapitel 4 wird die Methodik veranschaulicht, bevor in Kapitel 5 und 6 die Befunde illustriert und diskutiert werden. Abschließend wird Kapitel 7 ein Fazit mit Ausblick gezogen.

2. Anforderungen in Gesetzen und PCGK zur Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen

Auf internationaler Ebene weist die Kommission der EU in der Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter (2020-2025) auf die Dringlichkeit der „gleichberechtigten Führungsverantwortung“ (Europäische Kommission 2020b, S.15) hin und verfolgt das Ziel einer mindestens 40-prozentigen Repräsentation von Frauen auf allen Führungsebenen. Die Vereinten Nationen betonen in ihren Zielen für nachhaltige Entwicklung in Ziel 5 das Thema Geschlechtergleichheit ebenfalls in besonderem Maße (UN Women 2021 / SDG 5, Ziel 5.5.). Die OECD formuliert in ihren Leitsätzen zur Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen: „Für staatseigene Unternehmen, [...], sind die Empfehlungen zur Geschlechtergleichstellung im öffentlichen Sektor ebenfalls relevant. Diesen Empfehlungen zufolge sollten die zuständigen Stellen Maßnahmen ergreifen, die u. a. die Einführung von Mechanismen zur Verbesserung des Geschlechterverhältnisses in Führungspositionen im öffentlichen Sektor umfassen, wie zum Beispiel Offenlegungspflichten, die Festlegung von Zielgrößen oder Frauenquoten für die oberste Führungsebene“ (OECD 2015, S. 46f.).

Auf nationaler Ebene verpflichtet das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland in Artikel 3 den Staat zur Gleichbehandlung aller Menschen und weist ihm die explizite Aufgabe zu, die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern zu fördern und auf die Beseitigung bestehender Nachteile hinzuwirken.

Im März 2015 wurde das FüPoG verabschiedet. Das Gesetz sieht seit Januar 2016 für börsennotierte und paritätisch-mitbestimmte Unternehmen eine 30 %-Frauenquote in Aufsichtsgremien vor. Die vom Gesetz betroffenen Unternehmen müssen zudem Zielgrößen für Frauen im Aufsichtsgremium und im Top-Managementorgan festlegen und über deren Erreichung jährlich berichten. Für Kapitalgesellschaften, die börsennotiert sind oder der Mitbestimmung unterliegen (§ 76 Absatz 4 AktG³ und § 36 GmbHG⁴) legt das Top-Managementorgan zudem Zielgrößen für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Top-Managementorgans fest. Das Gesetz schreibt weiterhin vor, dass festgelegte Zielgrößen unter 30 % den jeweils erreichten Anteil nicht mehr unterschreiten dürfen. Zusätzlich müssen gemäß der Regelung Fristen bei der Einhaltung der Zielgrößen definiert werden, die maximal fünf Jahre betragen dürfen.

Als weitere bundesgesetzliche Regelung legt § 289f Absatz 2 HGB⁵ Maßnahmen zur Transparenzsicherung bezüglich der Unternehmensführung fest. Das Gesetz verpflichtet börsennotierte Aktiengesellschaften dazu, in ihrer Erklärung zur Unternehmensführung Bericht über die Festlegung des Anteils an Frauen in den beiden Führungsebenen unterhalb des Top-Managementorgans zu erstatten sowie Auskunft über die Erfüllung dieser Zielgröße zu geben. Andere Unternehmen, die verpflichtet sind Zielgrößen für den Frauenanteil und Fristen für deren

³ Aktiengesetz vom 6. September 1965 (BGBl. I S. 1089), das zuletzt durch Artikel 15 des Gesetzes vom 3. Juni 2021 (BGBl. I S. 1534) geändert worden ist.

⁴ Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 4123-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 18 des Gesetzes vom 3. Juni 2021 (BGBl. I S. 1534) geändert worden ist

⁵ Handelsgesetzbuch in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 4100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 7 Absatz 2 des Gesetzes vom 12. Mai 2021 (BGBl. I S. 990) geändert worden ist.

Erreichung festzulegen (wie u. a. die GmbH nach § 36 GmbHG), müssen nach § 289f Absatz 4 HGB in ihrem *Lagebericht* als gesonderten Abschnitt eine Erklärung zur Unternehmensführung mit den entsprechenden Festlegungen und Angaben aufnehmen. Gesellschaften, die nicht zur Offenlegung eines Lageberichts verpflichtet sind, haben eine Erklärung mit den Festlegungen und Angaben nach Absatz 2 (Erklärung zur Unternehmensführung) zu erstellen und zu veröffentlichen. Zudem wurde am 08. Juli 2020 die erste nationale Gleichstellungsstrategie durch das Bundeskabinett beschlossen. Die Strategie soll durch 67 konkrete, intersektorale Maßnahmen dazu beitragen, die allgemeine Geschlechtergerechtigkeit im wirtschaftlichen Kontext in Deutschland weiter voranzutreiben (Bundesregierung 2020).

Das im Juni 2021 vom Bundestag und Bundesrat beschlossene FÜPoG II sieht vor, dass in Top-Managementorganen börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen, die mehr als drei Mitglieder umfassen, mindestens ein weibliches Mitglied bzw. ein männliches Mitglied vertreten sein muss. Neu für öffentliche Unternehmen mit Mehrheitsbeteiligung des Bundes und in Körperschaften des öffentlichen Rechts ist zudem die Mindestbeteiligung einer Frau in Top-Managementorganen mit mehr als zwei Mitgliedern. Darüber hinaus sollen durch Öffnungsklauseln die Vorgaben per Landesgesetz auch auf die Mehrheitsbeteiligungen einzelner Bundesländer erweitert werden können.

Möglich ist im Kontext öffentlicher Unternehmen alternativ oder ergänzend auch eine Selbstregulierung mit PCGKs. Auf den verschiedenen föderalen Ebenen existieren in einigen Bundesländern und Kommunen für öffentliche Unternehmen bereits Empfehlungen zur Repräsentation von Frauen in PCGKs. Ein PCGK ist eine Zusammenstellung von bewährten Grundsätzen für die verantwortungsvolle Leitung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen (Papenfuß 2019a, 2019b, Papenfuß/Schmidt 2020, Papenfuß/Wagner-Krechlok 2021). Er veranschaulicht zentrale gesetzliche Anforderungen und enthält national sowie international anerkannte Grundsätze verantwortungsvoller Unternehmensleitung und -überwachung (Papenfuß 2017, Papenfuß 2019b, Plazek/Papenfuß/Schmidt/Schuster 2020, Papenfuß 2021, Papenfuß/Haas 2021). Ein PCGK ist zu unterscheiden von einer sogenannten Beteiligungsrichtlinie. Ein PCGK richtet sich insbesondere auch an die Top-Managements- und Aufsichtsorgane der Unternehmen und formuliert Grundsätze verantwortungsvoller Public Corporate Governance sowie Wertmaßstäbe. Demgegenüber formuliert eine Beteiligungsrichtlinie administrative Hinweise für die Verwaltung und die von der öffentlichen Hand entsandten/ benannten Delegierte und hat eher den Charakter einer „Behördenanweisung“ mit noch detaillierteren und formalrechtlicher geprägten Regelungen (Expertenkommission D-PCGM 2021). Ein zentraler Unterschied ist ferner das *comply-or-explain* Prinzip, welches anforderungsgerecht und für alle Adressatengruppen (z.B. auch Top-Managementorgane) nur in einen PCGK integriert werden kann. Die Unternehmen können von Empfehlungen eines PCGK situationsgerecht abweichen, sind aber gemäß Kodex verpflichtet, diese Abweichungen jährlich in sogenannten Entsprechenserklärungen offenzulegen und zu begründen (Papenfuß 2013).

Bei Gebietskörperschaften mit Empfehlungen zur Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen ist im PCGK eine breite Regelungsvielfalt festzustellen, weshalb sich die Grundsätze guter Public Corporate Governance zwischen den Städten und Bundesländern

erheblich unterscheiden (Papenfuß 2019a). Exemplarisch werden in Tabelle 1 die unterschiedlichen Regelungsinhalte in PCGKs der Bundesländer und Landeshauptstädte zur Unterstreichung des Handlungsbedarfs dargestellt (Stand Juni 2021).

Regelungen in PCGKs zur Repräsentation von Frauen im Top-Managementorgan öffentlicher Unternehmen
D-PCGM (Rn. 106): [...] ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern sowie auf Diversität [...]. Bei Geschäftsführungsorganen mit mehr als zwei/ drei Mitgliedern soll mindestens ein Mitglied eine Frau sein. (Umsetzung des FÜPoG II in einer Empfehlung in PCGKs)
Baden-Württemberg (Rn. 54): [...] Berücksichtigung von Frauen und Männern zu gleichen Anteilen [...].
Brandenburg (4.2.1): [...] angemessene Beteiligung von Frauen [...].
Bund (5.2.2): [...] Zusammensetzung der Geschäftsführung auf Diversität, insbesondere auf das Erreichen der ggf. bestehenden gesetzlichen Quoten bzw. der freiwillig oder aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen gesetzten internen Ziele zur Zusammensetzung hinsichtlich der gleichberechtigten Teilhabe der Geschlechter achten.
Düsseldorf (3.1.1): Das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst ist in seiner jeweils gültigen Fassung zu beachten.
Hamburg (2.4): [...] ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern [...]. Die (gesetzlichen) Vorgaben des Hamburgischen Gleichstellungsgesetzes (HmbGleiG) sowie des Hamburgischen Gremienbesetzungsgesetzes (HmbGremBG) sind zu beachten und einzuhalten. Zudem ist bei mitbestimmten Unternehmen das bundesrechtliche „Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst“ zu beachten.
Hessen (5.1.2): [...] angemessene Berücksichtigung von Frauen [...].
Mainz (3.1.1): [...] Geschäftsführung soll mit Frauen und Männern besetzt werden.
Nordrhein-Westfalen (3.1.3): [...] angemessene Berücksichtigung Angehöriger beider Geschlechter [...].
Rheinland-Pfalz (Rn. 50): [...] gleichberechtigte Berücksichtigung von Frauen und Männern [...].
Sachsen-Anhalt (Rn. 48): [...] angemessene Beteiligung von Frauen [...]. Ziel ist eine paritätische Besetzung (mindestens 40 %) von Frauen in Führungspositionen.
Schleswig-Holstein (1.1 und 4.2.1): [...] soll auf eine paritätische Besetzung von Frauen und Männern [...].
Thüringen (Rn. 98): Bei der Bestellung sollte eine Orientierung an den Zielen des Thüringer Gleichstellungsgesetzes (ThürGleichG) erfolgen.
Wiesbaden (4.3.6): Die Landeshauptstadt Wiesbaden strebt an, den Frauenanteil in den Geschäftsführungen und Betriebsleitungen zu erhöhen.
Keine direkte Regelung hierzu: Berlin, Bremen, Magdeburg, Mecklenburg-Vorpommern, Potsdam, Saarland, Stuttgart, Schwerin

Tabelle 1: Regelungen in PCGKs zur Repräsentation von Frauen im Top-Managementorgan öffentlicher Unternehmen

In der Gesamtschau der vorliegenden Implementierungen ist festzuhalten, dass die Regelungen zur Repräsentation von Frauen im Top-Managementorgan öffentlicher Unternehmen erhebliche Gestaltungsunterschiede und Defizite aufweisen. Gerade für öffentliche Unternehmen wäre es politisch konsequent und folgerichtig, die für die Privatwirtschaft ergriffenen Maßnahmen ebenfalls wirksam zur Entfaltung zu bringen. Gebietskörperschaften haben hierfür, unabhängig von gesetzgeberischen Entwicklungen, die Chance und Verantwortung, entsprechende Regelungen zeitnah auch in ihren bestehenden PCGKs aufzunehmen oder einen neuen PCGK zu etablieren.

Ein zentraler Schritt in jeder Gebietskörperschaft mit öffentlichen Unternehmen ist die zeitnahe Etablierung eines PCGK, in dem die Anforderungen aus dem FÜPoG II zur Mindestbeteiligung von Frauen als Empfehlung aufgenommen werden. Zudem sollte analog zu § 36 GmbHG und § 76 Absatz 4 AktG eine Empfehlung enthalten sein, dass das Top-Managementorgan für den

Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb der Unternehmensspitze Zielgrößen festlegt und hierüber jährlich transparent berichten soll.

Der D-PCGM der Expertenkommission schlägt hierfür konkrete Empfehlungen zur Aufnahme in die PCGKs vor Ort vor, die Inhalte des FÜPoG II aufgreifen. Der D-PCGM ist wie in seiner Präambel herausgestellt nicht als Ersatz für den PCGK einer Gebietskörperschaft vorgesehen, der jeweils vor Ort entwickelt und vom zuständigen politischen Gremium (z.B. Stadtrat, Landtag) verabschiedet wird. Er dient vielmehr als systematisch entwickelte Unterstützung für die Erarbeitung bzw. Überarbeitung eines für die jeweilige Gebietskörperschaft als situationsgerecht empfundenen PCGK (Expertenkommission D-PCGM 2021, Papenfuß/Haas 2021).

Der D-PCGM formuliert in Randnummer 106 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. Bei Geschäftsführungsorganen mit mehr als zwei/ drei Mitgliedern soll mindestens ein Mitglied eine Frau sein. Bei der Option „zwei/ drei Mitgliedern“ soll sich die Gebietskörperschaft in ihrem jeweiligen PCGK für die Anforderung zwei oder drei Mitglieder entscheiden.“ (Expertenkommission D-PCGM 2021, Rn. 106). Hintergrund der aktuellen Formulierung im D-PCGM ist die Grundidee, die diesbezüglichen Anforderungen des FÜPoG II als Empfehlung in PCGKs aufzunehmen, welches sich zum Veröffentlichungszeitpunkt des D-PCGM noch im Gesetzgebungsverfahren befand.

In Randnummer 100 empfiehlt der 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 soll sich dabei am Anteil von Frauen und Männern unter den Beschäftigten orientieren.“ Des Weiteren weist der D-PCGM in Randnummer 5 auf die transparente Veröffentlichung der Zielgrößen gemäß § 289f HGB hin.

3. Forschungslücke und Einzigartigkeit der FIT-Public Management-Studie

Die FIT-Public Management-Studie ist die deutschlandweit einzige empirische Untersuchung, die vergleichende Befunde über den Status Quo der Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen auf allen föderalen Ebenen liefert. Die Studie nimmt dabei sowohl die kommunale Ebene mit einem deutschlandweiten Sample von 69 Städten sowie in der aktuell FIT-Public Management-Studie erstmalig auch die Bundes- und Landesebene mit ihren jeweils unmittelbar bzw. mittelbar maßgeblich beeinflussten Unternehmen in den Blick. Daneben ist ein Kern des Studienziels insbesondere auch den zeitlichen Längsschnitt bei der Entwicklung der Frauenanteile in den Führungsetagen kommunaler Unternehmen seit 2018 abzubilden.

Die ersten repräsentativen Vergleichsstudien zur Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen (Papenfuß/Schrader 2011; Papenfuß/Schrader 2012; Papenfuß/Behrens/Sandig 2013) konzentrierten sich auf kommunaler Ebene auf die Landeshauptstädte. Die Studien wurden regelmäßig fortgeführt und ausgebaut. Seit 2018 erscheint die Untersuchung unter dem Titel FIT-Public Management-Studie (Papenfuß/Schmidt/Keppeler 2018; zuletzt Papenfuß/Schmidt 2020).

Die Heinrich-Böll-Stiftung e. V. veröffentlicht seit 2008 das sogenannte Gender Ranking, welches den Anteil von Frauen bei Ratsmandaten, Ausschussvorsitzen, Fraktionsvorsitzen, Dezernatsleitungen und im Oberbürgermeisteramt analysiert (zuletzt Heinrich-Böll-Stiftung 2017). Das Ranking liefert deutschlandweite Befunde zur Repräsentation von Frauen in Ämtern der Politik und Verwaltung; allerdings sind hier keine Daten zum Feld der öffentlichen Unternehmen enthalten.

Der Verein Frauen in die Aufsichtsräte (FidAR e. V.) publiziert seit 2014 die Studie „Public Women-on-Board-Index“ (Public WoB-Index), die vom Lehrstuhl für Public Management & Public Policy der Zeppelin Universität Friedrichshafen bei der Datenerhebung und -auswertung wissenschaftlich bis 2018 begleitet wurde. In dieser Studie wurde bis 2019 die Zusammensetzung von Aufsichtsgremien und Top-Managementorganen der 400 größten öffentlichen Unternehmen von Bund, Bundesländern und Landeshauptstädten analysiert (FidAR e. V. 2019). Mit der Fassung von 2020 wurde die Studie auf die Untersuchung der 262 größten Unternehmen mit Bund- und Länderbeteiligungen beschränkt. Besetzungen von Top-Managementorganen und Aufsichtsgremien kommunaler Unternehmen werden seit 2020 im Städtevergleich nicht mehr dargestellt. Der Fokus des Public WoB-Index liegt zudem ausdrücklich auf der Untersuchung von Aufsichtsgremien und nimmt Top-Managementorgane nur am Rande in den Blick. Zudem werden nur Unternehmen mit den Rechtsformen AG, GmbH, gGmbH, KöR und AöR berücksichtigt (FidAR e. V. 2020).

Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung veröffentlicht seit 2006 das sogenannte Managerinnen-Barometer, in dem die 200 größten Unternehmen Deutschlands sowie die Unternehmen der DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX in Bezug auf den Frauenanteil in Aufsichtsgremien und im Top-Managementorgan untersucht werden (zuletzt DIW 2021). In dieser Untersuchung ist die Repräsentation von Frauen nur für einige Beteiligungen des Bundes ausgewiesen und es liegen in Bezug auf öffentliche Unternehmen nur Zahlen zu einigen großen, öffentlich-rechtlichen Banken und Sparkassen vor. Zudem veröffentlicht auch die Allbright Stiftung eine Studie zu weiblichen Vorständinnen in den 30 führenden Börsenunternehmen in Deutschland sowie in Frankreich, Großbritannien, Polen, USA und Schweden (Allbright Stiftung 2021).

Vor diesem Hintergrund betrachtet die vorliegende FIT-Public Management-Studie ausschließlich die Top-Managementorgane öffentlicher Unternehmen. Die fokussierende Betrachtung der kommunalen Ebene ermöglicht dabei nicht nur die Generierung von Erkenntnissen über kleinere Unternehmen und andere Rechtsformen als in den vorgestellten Vergleichsstudien, sondern findet ihre Relevanz als weiteres Alleinstellungsmerkmal dieser Studie zusätzlich in der auf städtischer Ebene besonders starken Präsenz öffentlicher Unternehmen, bzw. Spürbarkeit des öffentlichen Sektors für die Stadtgesellschaft. Dabei wird der Ansatz verfolgt, die Repräsentation von Frauen für alle Unternehmen einer Stadt aggregiert zu veranschaulichen, um Unterschiede zwischen Städten und Bundesländern aufzuzeigen. So wird ein differenzierter Vergleich zwischen Entwicklungen in der Frauenrepräsentation je Stadt ermöglicht, und eine fundierte Datenbasis für weiterführende Rückschlüsse bezüglich möglicher Gründe für Unterschiede in den Frauenrepräsentationen der Städte geliefert.

Neben der Analyse kommunaler Unternehmen werden in der diesjährigen FIT-Public Management-Studie 2021 zudem erstmalig auch öffentliche Unternehmen auf Bundes- und Landesebene

im Querschnittvergleich in den Blick genommen. Besonders in Bezug auf die politische Vorbildfunktion des öffentlichen Sektors für die Privatwirtschaft, bzw. politisch beschlossenen Regelungen und gesellschaftlichen Leitprinzipien und Werten, sind Erkenntnisse über den Status Quo der Repräsentation von Frauen in Top-Managementpositionen von Bundes- und Landesunternehmen besonders relevant.

Auf Grundlage dieser breiten, empirischen Datenbasis und der umfassenden Analyse von öffentlichen Unternehmen auf kommunaler, Bundes- und Landesebene können entsprechend Entwicklungen, Muster, Ursachen und mögliche Good-Practice-Beispiele, zum Beispiel in Gleichstellungskonzepten und deren Umsetzungen, gezielt identifiziert werden.

4. Methodik der Datenerhebung

In dieser Studie werden die öffentlichen Unternehmen von insgesamt 69 Städten sowie von Bund und Bundesländern analysiert. Auf kommunaler Ebene wurden neben den Stadtstaaten und Landeshauptstädten die jeweils vier größten Städte je Bundesland, gemessen an der Bevölkerungszahl, in die Untersuchung einbezogen. Da Bremerhaven einem eigenen Stadtrecht unterliegt, ist neben Bremen auch Bremerhaven vertreten. Durch diesen Ansatz wird eine deutschlandweit flächendeckende und regional ausgewogene Auswahl von Gebietskörperschaften über alle föderalen Ebenen sichergestellt. Eine ausschließliche Orientierung an der Bevölkerungszahl als Kriterium bei der Städteauswahl (unabhängig vom Bundesland) würde zu einer übermäßigen Repräsentation von Städten aus bestimmten Bundesländern, wie beispielsweise aus Nordrhein-Westfalen, führen. Damit wäre eine vergleichsweise niedrige Repräsentation von Städten aus anderen Bundesländern, zum Beispiel aus Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern oder dem Saarland, verbunden.

Die Studie ist als Langfriststudie angelegt und soll im Kern des Studienziels auf kommunaler Ebene Längsschnittvergleiche zwischen einzelnen Städten und aggregiert auf Bundesland- und Branchenebene für die Jahre 2018 bis 2021 ermöglichen. Daher betrachtet die Studie die identischen Unternehmen in den städtischen Beteiligungsportfolios, die bereits für die FIT-Public Management-Studie 2018, 2019 und 2020 zwischen Juni und September 2017 identifiziert worden waren. Die Identifizierung erfolgte über die zu dem damaligen Zeitpunkt auf den Internetseiten der jeweiligen Städte verfügbaren Beteiligungsberichte. Die städtischen Beteiligungsportfolios weisen im Jahresvergleich grundsätzlich nur in wenigen Fällen Änderungen mit struktureller Relevanz für das Ziel der Studie auf. Da mit Blick auf die Diskussion ein Längsschnittvergleich zwischen den Städten in dieser Studie im Vordergrund stehen soll, wird im Rahmen der FIT-Public Management-Studie, methodisch sachgerecht, fortlaufend ein gleichbleibendes Unternehmenssample untersucht.

Daneben sollen erstmals auch Querschnittsvergleiche für öffentliche Unternehmen der Bundes- und Landesebene dargestellt werden. Die Identifizierung der Beteiligungsportfolios von Bund und Ländern basiert auf einer Analyse der Beteiligungsberichte, die im Februar 2021 auf den Internetseiten der jeweiligen Gebietskörperschaften verfügbar waren.

Entsprechend einschlägiger Definitionen von öffentlichen Unternehmen (Europäische Kommission 2016; Expertenkommission D-PCGM 2021; OECD 2015; Papenfuß/Keppeler 2020), wurden

alle unmittelbaren oder mittelbaren Unternehmen (erster und zweiter Ebene) berücksichtigt, bei denen die jeweiligen Gebietskörperschaften entweder durch Mehrheitseigentümerschaft (Beteiligungsanteil von mindestens 50 %) oder durch anderweitige Ausübung einen beherrschenden Einfluss besitzen. In einigen Gebietskörperschaften wird das Beteiligungsmanagement von einem Referat oder einer ähnlichen Organisationseinheit der Verwaltung wahrgenommen, in anderen ist diese Aufgabe auf eine Beteiligungsmanagementgesellschaft ausgegliedert. In einigen Gebietskörperschaften hält die Gebietskörperschaft direkt die Anteile aller großen Beteiligungen, während dies in anderen Städten durch eine Beteiligungsmanagementgesellschaft erfolgt.

Für die Vergleichbarkeit der Strukturen wurden Unternehmen ebenfalls als „unmittelbar“ eingestuft, sofern sie direkte Tochtergesellschaften einer speziell für die Steuerung und Verwaltung von öffentlichen Beteiligungen zuständigen Beteiligungsmanagementgesellschaft sind, welche zu 100 % im Besitz der Gebietskörperschaft steht. Mit diesem Ansatz wird eine differenzierte Vergleichbarkeit gewährleistet, unabhängig von unterschiedlichen Ansätzen in der Beteiligungsmanagementorganisation. Die Beteiligungsquote bei mittelbaren Beteiligungsgesellschaften wurde stets in adäquater Weise unter Berücksichtigung direkter und indirekter Anteile von Mutter-, Tochter- oder Enkelgesellschaften berechnet. Bei Gesellschaften, für die keine genauen Beteiligungsanteile im Beteiligungsbericht angegeben sind, etwa bei Zweckverbänden, wurde anhand weitergehender, verfügbarer Quellen, wie zum Beispiel der Satzung, überprüft, ob das Kriterium „Ausübung eines beherrschenden Einflusses durch die jeweilige Gebietskörperschaft“ erfüllt ist. Hierfür wurden Merkmale wie das Stimmenverhältnis in der Mitgliederversammlung oder die Zusammensetzung anderer Organe herangezogen.

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).⁶ Im Falle der GmbH & Co. KG wurde stets und ausschließlich das Top-Managementorgan der geschäftsführenden GmbH (vereinzelt auch Beteiligungs- oder Verwaltungs-GmbH genannt) in die Analyse einbezogen.

Um nach Möglichkeit den jeweils aktuellsten Stand der Zusammensetzung des Top-Managementorgans zu ermitteln, wurden die Daten von den Internetseiten der Unternehmen erhoben. Eine Nennung der Top-Managementorgane ist nach § 5 Telemediengesetz⁷ zumindest im Impressum verpflichtend. Für Tochtergesellschaften wurden auch Informationen auf der Homepage der Muttergesellschaft berücksichtigt, sofern dort Angaben zum Top-Managementorgan der Tochtergesellschaften gemacht wurden. Bei Eigenbetrieben, eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen, Zweckverbänden sowie AöRs wurden zudem Angaben zur Zusammensetzung des Top-Managementorgans auf den Unterseiten des Internetauftritts der Gebietskörperschaft berücksichtigt.

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. Diese Rechtsformen sind in den Städten im Vergleich auch nur selten anzutreffen, weshalb dieses methodische Vorgehen auch keine strukturellen Auswirkungen auf die Befunde hat.

⁷ Telemediengesetz vom 26. Februar 2007 (BGBl. I S. 179, 251), das zuletzt durch Artikel 24 des Gesetzes vom 25. Juni 2021 (BGBl. I S. 2099) geändert worden ist.

Durch diesen Ansatz können die stets aktuell auf den Internetseiten verpflichtend zu kommunizierenden Zusammensetzungen der Top-Managementorgane in die Auswertung aufgenommen werden. Von 2.350 untersuchten kommunalen Unternehmen und 712 Unternehmen der Bundes-/Landesebene (gesamt: 3.062) verfügen 1.466 kommunale Unternehmen bzw. 508 Unternehmen der Bundes-/Landesebene (gesamt: 1.974) über einen eigenen Internetauftritt. Unternehmen mit eigener Homepage sind meist in Feldern der öffentlichen Aufgabenerfüllung tätig, die eine besonders spürbare Relevanz für die Bürgerschaft durch öffentliche Angebote/Dienstleistungen haben. Unternehmen ohne Homepage weisen häufiger besondere Spezifika auf, wie beispielsweise keine Wahrnehmung eines eigenen operativen Geschäftsbetriebs bzw. Angebot von öffentlichen Dienstleistungen (z. B. Projektentwicklungsunternehmen). Unternehmen, die sich in Liquidation oder Gründung befinden sowie Mantelgesellschaften wurden ebenfalls ausgeschlossen.

Die systematische und differenzierte Branchenzuordnung der identifizierten Unternehmen erfolgte anhand der Beteiligungsberichte und des darin geschilderten Unternehmensgegenstandes. Ist ein Unternehmen in mehreren Branchen tätig, wurde es gemäß des genannten Hauptzwecks einer Branche zugeordnet. Unterschieden wurde zwischen den in Anlage 1 beschriebenen Branchen.⁸ Mit Blick auf die aktuellen Debatten um digitale Transformation im öffentlichen Sektor wurde erstmalig in der FIT-Public Management-Studie 2021 auch die Branche „Digitalisierung & IT“ separat untersucht, die zuvor in der Kategorie „Sonstige“ integriert war.

Die Datenerhebung zur Repräsentation von Frauen erfolgte im März und April 2021.

5. Befunde zur Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen auf kommunaler Ebene im Städte-, Branchen- und Jahresvergleich

In den untersuchten 1.466 Top-Managementorganen kommunaler Unternehmen werden 422 der insgesamt 2.165 Top-Managementpositionen durch Frauen besetzt – ein Frauenanteil von 19,5 %.⁹ Im Vergleich zum Vorjahr (Vj.) entspricht dies einer Verringerung von 0,2 Prozentpunkten (Vj. 19,7 %). Besonders bemerkenswert sind die beachtlichen Unterschiede im Städtevergleich – bei 12 Städten liegt die Repräsentation bei über 30%, bei 17 Städten weiter unter 10%.

Seit 2018 ist ein Gesamtanstieg um 1,5 Prozentpunkte festzustellen. Zwischen 2020 und 2021 wurden städteübergreifend insgesamt 188 bereits bestehende Top-Managementpositionen neu besetzt. Von den zwischen 2020 und 2021 neu zu besetzenden Top-Managementpositionen wurden nur 19,7 % mit Frauen besetzt (Vj. 22,0 %). Dabei liegt in 13,8 % (Vj. 16,1 %) der Fälle ein Wechsel von einer zuvor männlich besetzten Position zu einer weiblich besetzten Position vor; bei 5,9 % (Vj. 5,9 %) liegt eine weibliche *Wiederbesetzung* vor. In 63,3 % der Wechsel (119 Fälle)

⁸ 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.

⁹ Börsennotierte Unternehmen (DAX-30, MDAX, SDAX und TecDAX) weisen im Vergleich einen Frauenanteil in Top-Managementorganen von 11,5 % auf (vgl. DIW 2021).

wurde eine männlich belegte Position erneut durch ein männliches Top-Managementmitglied besetzt (Vj. 64,5 %); bei 17,0 % (Vj. 13,4 %) wurde ein weibliches Top-Managementmitglied durch einen Mann ersetzt.

Die überwiegende Zahl der untersuchten Unternehmen wird weiter durch eine Alleingeschäftsführung (60,9 %; Vj. 57,5 %) oder eine Doppelspitze (31,7 %; Vj. 34,6 %) vertreten. Dabei liegt der Anteil von weiblichen Alleingeschäftsführungen weitestgehend konstant zum Vorjahr bei 20,0 % aller Alleingeschäftsführungen (Vj. 19,5 %). Bei Zwei-Personen-Organen (Doppelspitzen) ist bei den 308 Unternehmen (66,4 %; Vj. 66,3 %) keine Frau im Top-Managementorgan vertreten. Bei vollständig weiblichen Doppelspitzen ist im Jahresvergleich ein deutlicher Rückgang festzustellen. Während die Anzahl rein weiblich besetzter Doppelspitzen von 2018 auf 2020 von 18 auf 23 Unternehmen anstieg, fällt diese 2021 auf den geringsten Wert von 17 Unternehmen seit Studienstart zurück. Bei 30,0 % (Vj. 29,0 %) der Unternehmen mit einer Doppelspitze ist eine paritätische Verteilung beider Geschlechter – allerdings ohne Vorsitz durch ein weibliches Mitglied – zu verzeichnen. Betrachtet man die Organe mit mehr als zwei Top-Managementmitgliedern (Mehrpersonenorgane), waren in 2020 in 56 von 112 Unternehmen (50,0 %) Frauen in Mehrpersonenorganen vertreten; in 2021 ist hier eine Verringerung auf 53 von 109 Unternehmen (48,6 %) festzustellen. Bemerkenswert ist, dass erstmalig seit 2018 ein rein weiblich besetztes Mehrpersonenorgan bestehend aus drei weiblichen Top-Managementmitgliedern vertreten ist. Die Anzahl weiblicher Vorsitzende bzw. Sprecherinnen im Top-Managementorgan ist von 2018 auf 2021 ebenfalls von acht auf zehn weiblich geführte Top-Managementorgane (Vj. 12) leicht gestiegen (ausgenommen der ausschließlich weiblich geführten Doppelspitzen).

In Tabelle 2 werden die Städte nach dem Anteil der durch Frauen besetzten Positionen in den Top-Managementorganen (graue Spalte) in absteigender Reihenfolge dargestellt. Bei gleichem Frauenanteil sind die Städte in alphabetischer Reihe sortiert. Für eine bessere Einordnung ist daneben die absolute Anzahl an Top-Managementpositionen je Stadt sowie die absolute Anzahl durch Frauen besetzter Positionen abgebildet. Um mögliche Mehrfachgeschäftsführungen und Konzernstrukturen sachgerecht darzustellen, wird neben dem Anteil und der Anzahl an Top-Managementpositionen auch die Anzahl an Personen/Köpfen angegeben, die die jeweiligen Positionen besetzen. Darüber hinaus wird in Form eines Pfeiles dargestellt, inwiefern sich die Anzahl weiblicher Personen in den Top-Managementorganen der jeweiligen Stadt im Vergleich zum Vorjahr (Δ Vj.) und im 4-Jahresvergleich (Δ '18) verändert hat. Sofern eine Veränderung vorliegt, wird neben dem Pfeil außerdem die absolute Veränderung dargestellt.

Beispiel: Für die Stadt Rostock konnten mit der in Kapitel 4 geschilderten Methodik 23 öffentliche Unternehmen identifiziert werden. Diese Unternehmen weisen insgesamt 33 Top-Managementpositionen auf, die durch 29 Top-Managementmitglieder besetzt sind. Dabei sind 10 dieser Mitglieder weiblich, was einem Frauenanteil von 34,5 % entspricht. Im Vergleich zum Vorjahr ist ein weibliches Top-Managementmitglied ausgeschieden (Δ Vj.). Seit 2018 ist insgesamt ein Zuwachs von einer Frau in den Top-Managementorganen zu verzeichnen (Δ '18). Die 10 weiblichen Mitglieder besetzen 12 Positionen, was einem Anteil von 36,4 % aller Top-Managementpositionen der identifizierten Unternehmen in dieser Stadt entspricht.

Die Studie ist als Langfriststudie angelegt und soll Längsschnittvergleiche zwischen den einzelnen Städten ermöglichen. Daher betrachtet die Studie beginnend mit der ersten FIT-Public

Management-Studie 2018 ein fortlaufend gleichbleibendes Unternehmenssample (siehe Kapitel 4). Bei der Interpretation ist stets kontextgerecht zu berücksichtigen, wie viele Unternehmen und folglich Top-Managementpositionen für die jeweiligen Städte in der Studie einbezogen werden konnten und inwiefern sich dies an einzelnen Stellen auf die Vergleichbarkeit der Städte untereinander und die Aussagekraft der Einzelbefunde auswirkt. So besitzt Leipzig beispielsweise bei 78 zu besetzenden Top-Managementpositionen eine Frauenrepräsentation von 20,5 %. Gera besitzt einen um 12,8 Prozentpunkte höheren Anteil (33,3 %), allerdings bei nur neun zu besetzenden Top-Managementpositionen. Auch im Längsschnittvergleich wird die Notwendigkeit einer kontextgerechten Interpretation deutlich: So schied in den Städten Trier und Rostock im Vergleich zum Vorjahr jeweils eine Frau aus dem Top-Managementorgan aus. Aufgrund der geringen Anzahl von nur sieben zu besetzenden Top-Managementpositionen ergab sich für Trier daraus eine Verringerung im Anteil weiblich besetzter Positionen zum Vorjahr von 14,3 Prozentpunkten (14,3 %; Vj. 28,6 %), während das Ausscheiden einer Frau aus einer der 33 Top-Managementpositionen der Stadt Rostock nur eine Verringerung von 0,7 Prozentpunkten (36,4 %; Vj. 37,1 %) mit sich zog. Weiterhin ist zu beachten, dass sich die Prozentwerte zwischen den Jahren verändern können, obwohl keine Frau neu in ein Top-Managementorgan eingetreten ist bzw. dieses verlassen hat. Dies ist u. a. dann der Fall, wenn in einer Stadt ein öffentliches Unternehmen zwischen den Erhebungszeitpunkten liquidiert oder verschmolzen wurde oder das Unternehmen keine eigene Homepage mit Angaben zum Top-Managementorgan mehr zur Verfügung stellt. Auch wegen einer Veränderung der Anzahl der Mitglieder einzelner Top-Managementorgane im Jahresvergleich können die Prozentwerte variieren. Unter anderem kann zum Beispiel zum Erhebungszeitpunkt ein Top-Managementmitglied aufgrund eines ausgelaufenen Anstellungsvertrags das Organ verlassen haben und die Position noch nicht nachbesetzt worden sein.

In diesem Kontext ist daher stets im Einzelfall zu berücksichtigen und sachgerecht zu interpretieren, ob Unterschiede im Jahresvergleich gegebenenfalls aus Änderungen im Beteiligungsportfolio oder im Top-Managementorgan resultieren. Beispielsweise hat sich für die Stadt Bremen von 2020 auf 2021 die Anzahl an Top-Managementpositionen erhöht. Dies hat zur Folge, dass sich der Anteil weiblich besetzter Top-Managementpositionen von 28,9 % im Jahr 2020 auf 27,1 % im Jahr 2021 reduziert hat, obwohl keine zusätzliche Frau in das Top-Managementorgan eingetreten ist.

Daher ist zu betonen, dass sich die Prozentwerte nicht unreflektiert im Sinne von „besser oder schlechter“ vergleichen lassen. Dennoch bietet erst eine derart aufbereitete Gegenüberstellung Handelnden aus Politik, Verwaltung, Beratung, öffentlicher Wirtschaft und Medien die Möglichkeit, einen einordnenden Überblick zu erhalten. Die nachfolgend beschriebenen empirischen Befunde sollen als Diskussionseinladung für die „richtigen, weiterführenden Fragen“ im Kontext der Weiterentwicklung der Public Corporate Governance in Deutschland dienen, nicht als eine Bewertung im Sinne von „besser oder schlechter“.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Entwicklung der Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Während absolut betrachtet in insgesamt 17 Städten (Vj. 23 Städte) mindestens eine Frau in ein Top-Managementorgan neu eingetreten ist, ist in 17 Städten (Vj. 14 Städte) mindestens eine Frau aus dem Organ ausgetreten. Bei 35 Städten blieb die Anzahl weiblicher Top-Managementmitglieder

konstant. Damit ergibt sich insgesamt eine Steigerung des Frauenanteils in Top-Managementorganen um zwei Frauen zum Vorjahr. Die weiblichen Top-Managementmitglieder besetzen insgesamt 422 Top-Managementpositionen (Vj. 432); ein Rückgang im Vergleich zum Vorjahr von 19,7 % auf 19,5 %.

Seit 2018 sind über alle Städte betrachtet 16 Frauen neu in die Top-Managementorgane eingetreten. Im Verlauf der letzten vier Jahre ergibt sich so eine Steigerung des Anteils weiblich besetzter Top-Managementpositionen um 1,5 Prozentpunkte, von 18,0 % in 2018 zu 19,5 % in 2021. Insgesamt können 31 Städte (44,9 %) mindestens eine zusätzliche Frau im Top-Managementorgan im Vergleich zu 2018 vorweisen, während bei 16 Städten (23,2 %) mindestens eine Frau aus dem Top-Managementorgan ausgeschieden ist. Bei 22 Städten (31,9 %) ist die Frauenanzahl im 4-Jahresrückblick unverändert geblieben. Die größten Anstiege in der Anzahl von Frauen in Top-Managementorganen seit 2018 finden sich u. a. in den Städten Frankfurt am Main, München und Potsdam, in denen jeweils vier Frauen neu in die Top-Managementorgane eingetreten sind. Demgegenüber lassen sich in derselben Zeitspanne deutliche Rückgänge in Stuttgart und Kassel verzeichnen.

Bezüglich der Entwicklung der Anteile an weiblich besetzten Top-Managementpositionen im 4-Jahresvergleich fallen insbesondere München (20,7 %; 2018: 12,7 %), die niedersächsischen Städte Hannover (25,0 %; 2018: 15,6 %) und Oldenburg (25,0 %; 2018: 16,7 %) sowie Trier (14,3 %; 2018: 0 %) mit deutlichen Anstiegen auf. Auch die Stadt Chemnitz konnte sich im 4-Jahresverlauf um 8,4 Prozentpunkte steigern. Demgegenüber lassen sich in anderen Städten wie u. a. in Oranienburg (0 %; 2018: 28,6 %), Zwickau (9,5 %; 2018: 22,7 %) und Kassel (17,2 %; 2018: 33,3 %) starke Rückgänge bei der Frauenrepräsentation verzeichnen.

Die Anzahl an Städten mit einem Anteil weiblich besetzter Top-Managementpositionen von unter 5 % hat sich seit 2018 um eine Stadt erhöht, wobei sich die Zusammensetzung im 4-Jahresvergleich deutlich geändert hat. Nur Neunkirchen (0 %; 2018: 0 %) und Lübeck (4,3 %; 2018: 4,8 %) weisen 2021 und bereits auch 2018 einen Anteil unter 5 % auf.

Der seit Jahren höchste Frauenanteil in Top-Managementpositionen ist in der Stadt Offenbach am Main (47,8 %) festzustellen. Nach Offenbach am Main folgen wie 2020 unverändert Rostock (36,4 %; Vj. 37,1 %), Gotha (36,4 %; Vj. 36,4 %) und Berlin (35,7 %; Vj. 35,7 %). Alle Städte weisen dabei unterschiedliche Merkmale in Größe, Region und Struktur auf. Einen deutlichen Anstieg im Anteil weiblich besetzter Positionen weisen die Städte München (20,7 %), Schwerin (20,8 %) und Stralsund (21,1 %) vor. Konnten alle drei Städte im letzten Jahr nur einen Anteil von unter 15 % verzeichnen, schafften sie dieses Jahr den Sprung über die 20 %-Schwelle. Mit einer Verringerung von drei weiblichen Top-Managementmitgliedern im Vergleich zum Vorjahr hat die Stadt Saarbrücken diesjährig einen deutlich geringeren Anteil an weiblich besetzten Positionen (18,2 %; Vj. 24,3 %). Auch die Stadt Kassel fällt im Vorjahresvergleich mit zwei Frauen weniger in den Top-Managementorganen um 8,5 Prozentpunkten zurück (17,2 %; Vj. 25,7 %).

In der Gesamtschau wird trotz dieser Veränderungen deutlich, dass sich die Positionen der Städte im Ranking im Vergleich zum Vorjahr nur geringfügig verändert haben. So stellt beispielsweise der Rückgang bei den Frauenrepräsentationen in Norderstedt (27,3 %; Vj. 33,3 %) und

Düsseldorf (26,3 %; Vj. 31,3 %) die einzige Veränderung in der Spitzengruppe (Städte mit mehr als 30 % weiblich besetzter Positionen in Top-Managementorganen) dar.

Ein rückläufiger Anteil an weiblichen Top-Managementmitgliedern ist außerdem bei Städten zu verzeichnen, die bereits im Vorjahr eine vergleichsweise geringe Repräsentation von Frauen im Top-Managementorgan vorzuweisen hatten. So ist beispielsweise in Oranienburg (0 %; Vj. 12,5 %), Ingolstadt (0 %, Vj. 11,1 %), Lübeck (4,3 %, Vj. 8,3 %) und Osnabrück (0 %; Vj. 3,6 %) zusätzlich zum ohnehin auch 2020 niedrigen Frauenanteil mindestens eine Frau aus dem Organ ausgeschieden. Im Gegensatz dazu können Essen und Flensburg als Schlusslichter des letzten Jahres einen Anstieg auf 6,5 % (Vj. 3,4 %) und 7,1 % (Vj. 0 %) verzeichnen.

Auch innerhalb der einzelnen Bundesländer liegen starke Unterschiede in der Frauenrepräsentation im Top-Managementorgan vor. Beispielsweise führt unter den baden-württembergischen Städten Freiburg den Städtevergleich innerhalb des Bundeslandes mit 33,3 % an, während in Heidelberg gar kein weibliches Top-Managementmitglied vorzufinden ist. Eine ähnlich starke Differenz ist zwischen den norddeutschen Städten Norderstedt (27,3 %) und Flensburg (7,1 %) oder Lübeck (4,3 %) festzustellen.

In der Gesamtschau weisen abermals die ostdeutschen Städte eine überdurchschnittlich hohe Repräsentation von Frauen auf.¹⁰ Zehn der zwölf Städte mit mehr als 30 % weiblich besetzter Top-Managementpositionen liegen in Ostdeutschland. Herauszustellen sind insbesondere die thüringischen Städte Gotha (36,4 %), Gera (33,3 %) und Erfurt (30,0 %), die sich allesamt in der Spitzengruppe des Vergleichs befinden. Gleichzeitig ist hervorzuheben, dass zwei der insgesamt 26 ostdeutschen Städte einen Anteil weiblich besetzter Positionen von unter 5 % vorweisen. Die Städte aus Bayern, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz sind mit Ausnahme von München (20,7 %), Düsseldorf (26,3 %) und Koblenz (23,1 %) weiterhin durch eine vergleichsweise geringe Frauenrepräsentation (zum Teil deutlich unter 15 %) gekennzeichnet. Anhaltend gering bei unter 10 % ist der Anteil von Frauen im Top-Managementorgan auch bei je drei der fünf norddeutschen Städte aus Schleswig-Holstein und Niedersachsen – von den insgesamt zehn Städten können lediglich Norderstedt, Hannover und Oldenburg einen überdurchschnittlichen Anteil von mindestens 25 % weiblich besetzter Top-Managementpositionen vorweisen. Einen Anstieg in der Anzahl an Frauen im Top-Managementorgan lässt sich besonders innerhalb des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen feststellen: Zwar befinden sich, mit Ausnahme von Düsseldorf, die vier nordrhein-westfälischen Städte Essen (6,5 %), Dortmund (12,8 %), Duisburg (13,6 %) und Köln (17,6 %) noch immer unter der 20 %-Schwelle, dafür ist jedoch im Vergleich zum Vorjahr in jeder dieser Städte eine Frau ins Top-Managementorgan neu eingetreten.

Die Mehrheit der Städte mit einem Anteil an weiblich besetzten Top-Managementpositionen von unter 10 % liegt in westdeutschen Städten. Die geringsten Anteile von Frauen im Top-Managementorgan liegen mit unter 5 % in den Städten Lübeck (4,3 %), bzw. Oranienburg, Ingolstadt, Osnabrück, Bitterfeld-Wolfen, Heidelberg und Neunkirchen (je 0 %). Gerade die kleineren Städte

¹⁰ Ost: Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen; West: Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Schleswig-Holstein.

sind stets mit der Einschränkung zu betrachten, dass ihre Beteiligungsportfolios wenige Unternehmen aufweisen und daher nur diese geringe Anzahl an Unternehmen für diese Städte gemäß der Methodik der Studie berücksichtigt werden konnte. Die Nichtrepräsentation von Frauen ist an dieser Stelle sachgerecht einzuordnen und zu reflektieren; zur Interpretation sind bei Prozentwerten stets die absoluten Zahlen zu berücksichtigen.

Stadt	Bundesland	Anzahl Unt.	Anzahl Pos.	Anzahl Pers.	Anzahl Frauen	Δ Vj.	Δ '18	Anteil Frauen in %	Anzahl weibl. bes. Pos.	Anteil weibl. bes. Pos. in %
Über 30% mit Frauen besetzte Positionen in Top-Managementorganen										
Offenbach am Main	HE	17	23	12	6	↑ 1	↑ 1	50,0	11	47,8
Rostock	MV	23	33	29	10	↓ -1	↑ 1	34,5	12	36,4
Gotha	TH	11	11	9	3			33,3	4	36,4
Berlin	BE	81	126	106	37	↑ 3	↑ 2	34,9	45	35,7
Brandenburg a. d. Havel	BB	15	18	12	3			25,0	6	33,3
Freiburg	BW	12	21	13	4		↑ 1	30,8	7	33,3
Gera	TH	7	9	9	3			33,3	3	33,3
Plauen	SN	9	12	11	4			36,4	4	33,3
Magdeburg	ST	31	35	33	10		↑ 2	30,3	11	31,4
Greifswald	MV	12	13	11	4		↓ -2	36,4	4	30,8
Chemnitz	SN	32	36	28	7		↑ 3	25,0	11	30,6
Erfurt	TH	26	30	23	7		↑ 2	30,4	9	30,0
Zwischen mind. 25% und 30% mit Frauen besetzte Positionen in Top-Managementorganen										
Norderstedt	SH	8	11	9	3	↓ -1		33,3	3	27,3
Bremen (Stadt)	HB	32	48	39	12			30,8	13	27,1
Düsseldorf	NW	21	38	34	10		↑ 2	29,4	10	26,3
Hannover	NI	20	28	25	6		↑ 1	24,0	7	25,0
Homburg	SL	3	4	4	1			25,0	1	25,0
Oldenburg	NI	11	12	10	3		↑ 1	30,0	3	25,0
Weimar	TH	10	12	9	2	↓ -1		22,2	3	25,0
Zwischen mind. 20% und 25% mit Frauen besetzte Positionen in Top-Managementorganen										
Dresden	SN	31	45	31	7		↑ 1	22,6	11	24,4
Koblenz	RP	12	13	11	1			9,1	3	23,1
Potsdam	BB	36	57	35	12		↑ 4	34,3	13	22,8
Karlsruhe	BW	22	32	20	6			30,0	7	21,9
Hamburg	HH	97	178	128	26	↓ -1		20,3	38	21,3
Cottbus	BB	17	19	16	4		↑ 1	25,0	4	21,1
Stralsund	MV	16	19	18	4	↑ 2		22,2	4	21,1
Darmstadt	HE	25	43	31	9		↑ 2	29,0	9	20,9
Schwerin	MV	19	24	20	5	↑ 2	↑ 1	25,0	5	20,8
München	BY	35	58	50	11	↑ 3	↑ 4	22,0	12	20,7
Halle	ST	30	34	29	6	↑ 1	↑ 1	20,7	7	20,6
Leipzig	SN	54	78	64	14	↓ -1	↓ -1	21,9	16	20,5
Wiesbaden	HE	24	39	32	7		↓ -1	21,9	8	20,5
Frankfurt (Oder)	BB	14	15	13	3		↓ -1	23,1	3	20,0
St. Ingbert	SL	3	5	4	1			25,0	1	20,0
Zwischen mind. 15% und 20% mit Frauen besetzte Positionen in Top-Managementorganen										
GESAMT		1.466	2.165	1.700	352	↑ 2	↑ 16	20,7	422	19,5
Bremerhaven	HB	18	26	20	4	↑ 1		20,0	5	19,2
Saarbrücken	SL	23	33	27	5	↓ -3	↓ -3	18,5	6	18,2
Köln	NW	35	74	58	11	↑ 1	↑ 3	19,0	13	17,6
Neubrandenburg	MV	14	23	14	4		↑ 1	28,6	4	17,4
Kassel	HE	18	29	21	4	↓ -2	↓ -4	19,0	5	17,2
Jena	TH	18	24	20	3	↑ 1	↑ 1	15,0	4	16,7
Mannheim	BW	33	49	46	8	↓ -1	↑ 1	17,4	8	16,3
Zwischen mind. 10% und 15% mit Frauen besetzte Positionen in Top-Managementorganen										
Dessau-Roßlau	ST	14	21	13	3		↓ -2	23,1	3	14,3
Nürnberg	BY	28	42	34	4		↓ -1	11,8	6	14,3
Trier	RP	6	7	6	1	↓ -1	↑ 1	16,7	1	14,3
Regensburg	BY	9	14	12	2	↓ -1		16,7	2	14,3
Völklingen	SL	10	14	11	2		↑ 1	18,2	2	14,3
Augsburg	BY	21	29	19	4	↑ 1	↑ 1	21,1	4	13,8
Duisburg	NW	27	44	33	5	↑ 1	↑ 2	15,2	6	13,6
Dortmund	NW	40	86	66	7	↑ 1		10,6	11	12,8
Kiel	SH	18	25	24	3		↑ 1	12,5	3	12,0
Frankfurt am Main	HE	43	71	57	8		↑ 4	14,0	8	11,3
Ludwigshafen	RP	16	20	16	2	↑ 1	↑ 1	12,5	2	10,0
Zwischen mind. 5% und 10% mit Frauen besetzte Positionen in Top-Managementorganen										
Zwickau	SN	15	21	18	2	↓ -1	↓ -2	11,1	2	9,5
Neumünster	SH	18	21	15	2	↑ 1	↑ 1	13,3	2	9,5
Kaiserslautern	RP	24	33	27	3	↑ 1	↑ 2	11,1	3	9,1
Wolfsburg	NI	22	34	29	3			10,3	3	8,8
Wittenberg	ST	10	12	7	1			14,3	1	8,3
Flensburg	SH	13	14	12	1	↑ 1		8,3	1	7,1
Mainz	RP	26	42	32	3	↓ -1	↓ -1	9,4	3	7,1
Essen	NW	23	31	22	2	↑ 1	↑ 1	9,1	2	6,5
Stuttgart	BW	17	31	23	2	↓ -1	↓ -4	8,7	2	6,5
Braunschweig	NI	15	18	15	1			6,7	1	5,6
Unter 5% mit Frauen besetzte Positionen in Top-Managementorganen										
Lübeck	SH	18	23	18	1	↓ -1		5,6	1	4,3
Bitterfeld-Wolfen	ST	5	6	6	0		↓ -1	0	0	0
Heidelberg	BW	15	18	16	0		↓ -1	0	0	0
Ingolstadt	BY	15	16	11	0	↓ -2	↓ -2	0	0	0
Neunkirchen	SL	1	1	1	0			0	0	0
Oranienburg	BB	5	7	4	0	↓ -1	↓ -2	0	0	0
Osnabrück	NI	17	27	19	0	↓ -1	↓ -3	0	0	0

Tabelle 2: Städteübersicht und Entwicklung der Repräsentation von Frauen in Positionen der Top-Managementorgane öffentlicher Unternehmen im Längsschnitt¹¹

¹¹ Die Studie ist als Langfriststudie angelegt und soll Längsschnittvergleiche zwischen den einzelnen Städten ermöglichen. Daher betrachtet die Studie ein fortlaufend gleichbleibendes Unternehmenssample seit der ersten FIT-Public Management-Studie 2018 (siehe Kapitel 4).

Aufschlussreich ist zudem ein Blick auf die regionale Ausprägung und Entwicklung der Repräsentation im Bundeslandvergleich. Abbildung 1 fasst die Ergebnisse der Städte nach Bundesländern aggregiert zusammen. Hinter dem Bundeslandnamen befindet sich jeweils in Klammern die Gesamtanzahl der Top-Managementpositionen und die Anzahl der betrachteten Unternehmen. Im Balken links wird der prozentuale Anteil und in Klammern dahinter die absolute Anzahl durch Frauen besetzter Positionen in Top-Managementorganen gezeigt. Rechts am Ende des Balkens wird die Entwicklung weiblich besetzter Positionen in Prozentpunkten dargestellt. Die Sortierung erfolgt absteigend nach dem Anteil weiblich besetzter Top-Managementpositionen.

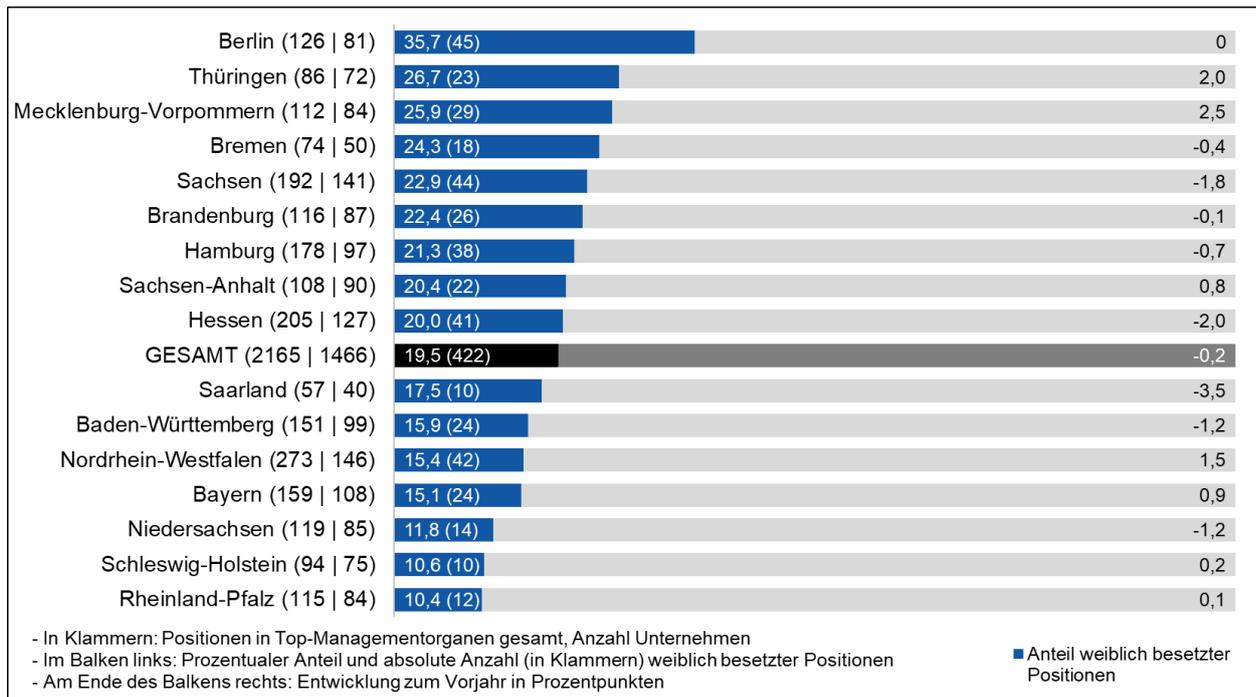


Abbildung 1: Bundesländervergleich zur Repräsentation von Frauen in Positionen der Top-Managementorgane öffentlicher Unternehmen in Städten

Wie auf Städteebene bereits skizziert, sind die Höhe und Entwicklung der Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen zwischen den Städten der einzelnen Bundesländer stark unterschiedlich. Insbesondere in den östlichen Bundesländern sowie den Stadtstaaten ist die weibliche Besetzung von Positionen in Top-Managementorganen überdurchschnittlich hoch. Von den westlichen Flächenländern erreicht dieses Jahr nur Hessen (20,0 %; Vj. 22,0 %) ein Ergebnis knapp oberhalb des Durchschnitts von 19,5 %, allerdings gleichzeitig mit einem Rückgang um 2,0 Prozentpunkte. Im Vergleich zum Vorjahr konnten nur Mecklenburg-Vorpommern (25,9 %; Vj. 23,4 %) und Thüringen (26,7 %; Vj. 24,7 %) Anteile weiblich besetzter Top-Managementpositionen um mindestens 2,0 Prozentpunkte steigern. Daneben ist nur in Nordrhein-Westfalen (+1,5 Prozentpunkte) ein Anstieg um mehr als einen Prozentpunkt zu beobachten. Der höchste Rückgang mit 3,5 Prozentpunkten ist im Saarland festzustellen. Weiterhin zeigt sich, dass gerade in Bundesländern mit einer geringen Frauenrepräsentation in den Städten, wie in Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Rheinland-Pfalz, im Jahresverlauf nur geringfügige Anstiege oder sogar Rückgänge zu verzeichnen sind.

Insbesondere bei Bundesländern mit wenigen großen Städten (zum Beispiel das Saarland) ist in der Interpretation zu berücksichtigen, dass nach den einheitlich auf alle Bundesländer angewandten Kriterien teilweise vergleichsweise viele kleinere Städte mit wenigen Unternehmen in einzelnen Bundesländern enthalten sind. Zudem können diese Unternehmen zum Teil denjenigen Branchen zugeordnet sein, die strukturell über eine vergleichsweise niedrige Frauenrepräsentation im Top-Managementorgan verfügen (vgl. Abbildung 2).

Die ostdeutschen Bundesländer (ohne Berlin) weisen einen Frauenanteil von 23,5 % (Vj. 23,2 %) auf, mit Berlin 25,5 % (Vj. 25,3 %). Demgegenüber liegt der Frauenanteil in den westlichen Bundesländern ohne Hamburg und Bremen bei 15,1 % (Vj. 15,5 %) und mit den beiden Stadtstaaten bei 16,4 % (Vj. 16,8 %) – insgesamt zeigt sich demnach weiterhin ein deutliches Gefälle zwischen Ost und West.¹²

Im nächsten Schritt wurde in Abbildung 2 eine Differenzierung nach Branchen vorgenommen. Die systematische und differenzierte Branchenzuordnung erfolgte anhand der Beteiligungsberichte und der darin geschilderten Unternehmensgegenstände. Bei Unternehmen, die in mehreren Branchen tätig sind, wurde die Zuordnung nach dem kommunizierten Hauptbetätigungsfeld vorgenommen. In der Studie wird zwischen den in Anlage 1 näher erläuterten 20 Branchen unterschieden. Erstmals ist in dieser Studie auch die Branche „Digitalisierung & IT“ dargestellt.

Bei der Branchenbetrachtung zeigt sich über alle untersuchten Städte hinweg, dass die Branchen „Stadtwerke“ (11,6 %; Vj. 9,1 %) und „Abfallwirtschaft“ (8,3 %; Vj. 9,1 %) erneut sehr geringe Werte bei der Frauenrepräsentation aufzeigen. Allerdings lässt sich in der Branche „Stadtwerke“ ein Zuwachs von 2,5 Prozentpunkten feststellen. Größere Anstiege lassen sich im Vergleich zum Vorjahr auch in den Branchen „Wasser“ (+4,3 Prozentpunkte) und „Betriebshöfe“ (+2,3 Prozentpunkte) vermerken. In den als besonders systemrelevant eingestuften Branchen „Gesundheit & Soziales“ (31,8 %; Vj. 33,1 %) und „Krankenhäuser“ (25,5 %; Vj. 25,2 %) sind Frauen weiterhin deutlich häufiger repräsentiert. Spitzenreiter ist mit 36,1 % (Vj. 40,0 %) unverändert die Branche „Zoologische Gärten, Landschaftspflege & Naturschutz“, obwohl hier ein Rückgang von 3,9 Prozentpunkten zu verzeichnen ist. Auch in der Branche „Grund & Gebäude“ (-3,1 Prozentpunkte), „Häfen“ (-1,7 Prozentpunkte) und „Wohnung“ (-1,5 Prozentpunkte) sind die Rückgänge vergleichsweise hoch. Bemerkenswert sind zudem die Ergebnisse der erstmals dargestellten Branche „Digitalisierung & IT“, die mit einem Anteil weiblich besetzter Top-Managementpositionen von 1,9 % den mit Abstand geringsten Frauenanteil aufweist.

In der Gesamtbetrachtung lässt sich zusammenfassen, dass die innerhalb der Beteiligungsportfolios abgebildeten Aufgabenfelder bzw. Branchen zwischen den Städten sehr ähnlich sind und sich nur teilweise in Abhängigkeit zur Stadtgröße und der damit verbundenen Anzahl an Unternehmen unterscheiden. In kleineren Städten ist zum Beispiel häufiger nur jeweils ein Unternehmen der Branche „Stadtwerke“, „Wohnungswirtschaft“, „Abfall-/ Entsorgungswirtschaft“, „Stadtmarketing“ o. ä. vertreten. Dagegen besitzen größere Städte und Stadtstaaten häufig meh-

¹² Ost: Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen; West: Baden-Württemberg, Bayern, Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Schleswig-Holstein.

rere Unternehmen in den geschilderten Branchen und zudem Unternehmen in weiteren Branchen, wie beispielsweise „Flug- und Seehäfen“, „Krankenhäuser“ oder „Messen“. Strukturelle Unterschiede in der Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen zwischen den Städten und Bundesländern sind nur an einzelnen Stellen auf die Branchenverteilung zurückzuführen.

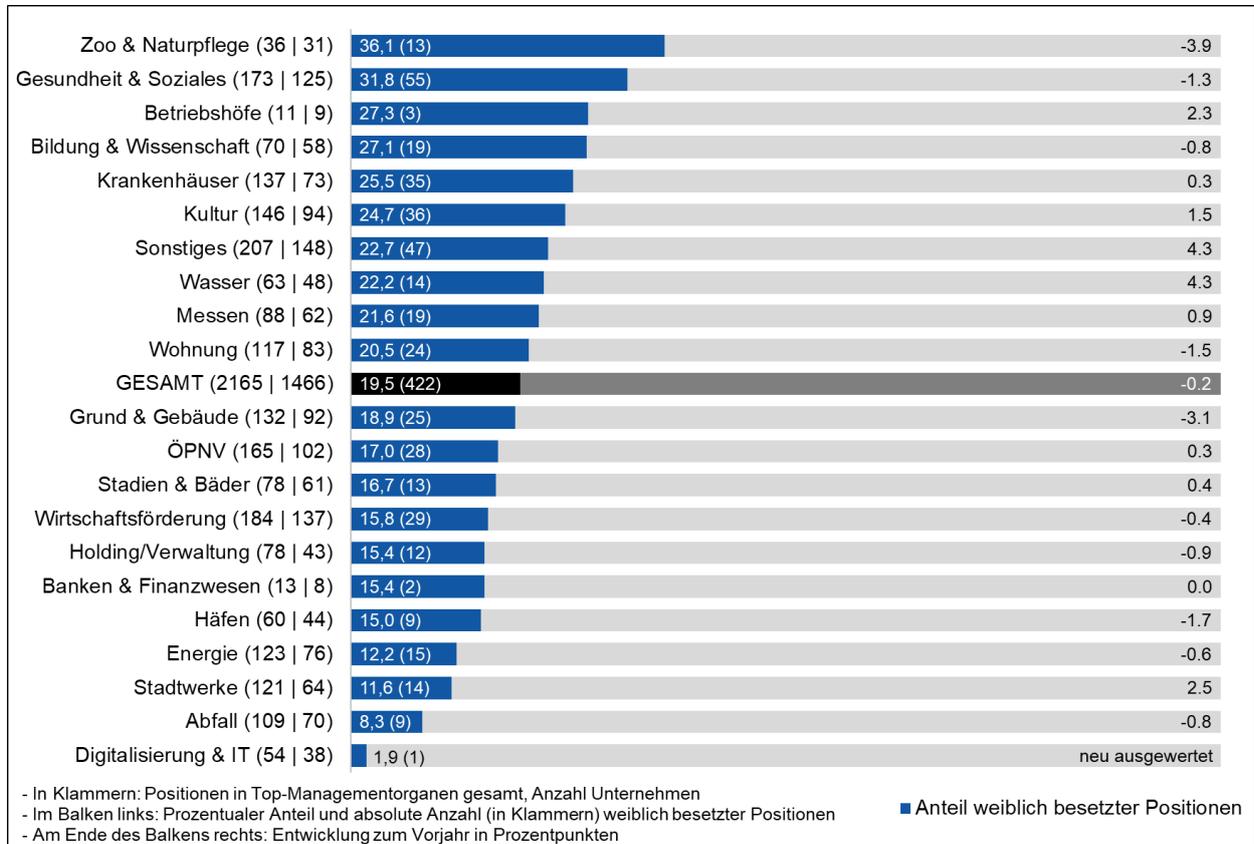


Abbildung 2: Branchenvergleich zur Repräsentation von Frauen in Positionen der Top-Managementorgane öffentlicher Unternehmen der kommunalen Ebene

Weiterhin ist die Betrachtung des Frauenanteils in Top-Managementorganen für Unternehmen verschiedener Größenklassen aufschlussreich. Als Merkmal für die Unternehmensgröße wurde die Bilanzsumme der Unternehmen herangezogen, da diese ein maßgebliches Entscheidungskriterium zur Größenklassenkategorisierung nach § 267 HGB darstellt und zudem am häufigsten veröffentlicht wird. In Abbildung 3 werden die Unternehmen mit ermittelbarer Bilanzsumme einer Größenklasse zugeordnet. Die Größenklassen bemessen sich anhand der berechneten Quartile bzw. Quartilsgrenzen. Die unterste Größenklasse enthält die 25 % kleinsten Unternehmen mit einer Bilanzsumme unter 2,3 Mio. Euro (1. Quartil). Die nächstgrößere Größenklasse enthält die 25 % nächstgrößten Unternehmen mit einer Bilanzsumme zwischen 2,3 Mio. (1. Quartil) und 13,2 Mio. Euro (Median). Die weiteren Größenklassen liegen zwischen 13,2 Mio. Euro (Median) und 130,6 Mio. Euro (3. Quartil) bzw. über 130,6 Mio. Euro Bilanzsumme (4. Quartil). Innerhalb der Balken wird der Anteil an weiblich besetzten Top-Managementpositionen je Größenklasse dargestellt.

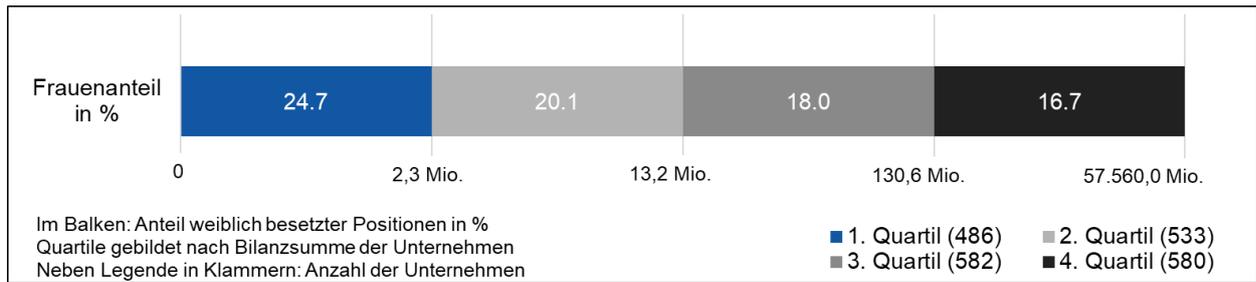


Abbildung 3: Größenklassenvergleich zur Repräsentation von Frauen in Positionen der Top-Managementorgane öffentlicher Unternehmen

Festzustellen ist, dass – gemessen an der Bilanzsumme – wie auch im Vorjahr kleinere Unternehmen den höchsten Frauenanteil (1. Quartil: 24,7 %; Vj. 26,8 %) aufweisen. Hier besteht in Teilen ein Zusammenhang zu der Differenzierung nach Branchen, da in der untersten Größenklasse teilweise verstärkt Unternehmen aus Branchen mit einer im Vergleich höheren Repräsentation anzutreffen sind (zum Beispiel „Gesundheit & Soziales“). Die größten Unternehmen im Sample (4. Quartil: 16,7 %; Vj. 15,7 %) weisen im Vergleich einen um 8,0 Prozentpunkte geringeren Anteil auf. Auch hier sind häufig Unternehmen vertreten, die strukturell Branchen mit geringer Frauenrepräsentation zuzuordnen sind (zum Beispiel „Stadtwerke“). Im 4-Jahresvergleich ist festzustellen, dass insbesondere der Frauenanteil im 2. Quartil von 15,8 % (2018) auf aktuell 20,1 % angestiegen ist, während sich die Anteile in den anderen Quartilen nur geringfügig verändert haben.

6. Befunde zur Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen auf Bundes- und Landesebene

Nachfolgend wird in dieser Studie erstmalig die Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen der Bundes- und Landesebene einbezogen, um zusätzliche direkte Vergleichsmöglichkeiten zu liefern. Aus der Praxis wurde ein hoher Bedarf an dieser zusätzlichen Untersuchung geäußert, um hilfreiche Vergleiche und einen aussagekräftigen Orientierungsrahmen zur Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen für alle föderalen Ebenen zu erhalten.

Dabei liegt der Anteil weiblich besetzter Positionen bei den Bundesunternehmen bei 26,5 %. Bei aggregierter Betrachtung der Unternehmen aller Bundesländer liegt der durchschnittliche Frauenanteil bei 19,9 %.

In *Tabelle 3* werden der Bund und die Bundesländer nach dem Anteil der durch Frauen besetzten Positionen in den Top-Managementorganen (graue Spalte) in absteigender Reihenfolge dargestellt.

Stadt	Bundesland	Anzahl Unt.	Anzahl Pos.	Anzahl Pers.	Anzahl Frauen	Anteil Frauen in %	Anzahl weibl. bes. Pos.	Anteil weibl. bes. Pos. in %
Sachsen-Anhalt	ST	27	40	38	13	34.2	14	35.0
Schleswig-Holstein	SH	23	40	28	9	32.1	12	30.0
Brandenburg	BB	15	24	20	5	25.0	7	29.2
Thüringen	TH	16	22	19	4	21.1	6	27.3
Bund	DE	88	223	219	58	26.5	59	26.5
Saarland	SL	20	44	29	5	17.2	10	22.7
Hessen	HE	24	31	28	7	25.0	7	22.6
Niedersachsen	NI	35	54	48	10	20.8	10	18.5
Baden-Württemberg	BW	101	142	127	22	17.3	26	18.3
Rheinland-Pfalz	RP	38	52	46	9	19.6	9	17.3
Sachsen	SN	29	37	28	6	21.4	6	16.2
Bayern	BY	48	76	75	12	16.0	12	15.8
Nordrhein-Westfalen	NW	26	44	39	5	12.8	5	11.4
Mecklenburg-Vorpommern	MV	18	21	19	1	5.3	1	4.8

Tabelle 3: Übersicht zur Repräsentation von Frauen in Positionen der Top-Managementorgane öffentlicher Unternehmen der Flächenländer und des Bundes

In der Gesamtschau bestehen auf Ebene der Flächenländer erhebliche Unterschiede in der Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen. Ähnlich wie bei der Darstellung der Frauenrepräsentationen in Top-Managementorganen kommunaler Unternehmen im Bundesländervergleich, belegen abgesehen von Schleswig-Holstein (30,0 %) auch hier mit Sachsen-Anhalt (35,0 %), Brandenburg (29,2 %) und Thüringen (27,3 %) drei östliche Bundesländer die obersten Plätze. Während der Bund mit einem Anteil von 26,5 % weiblich besetzter Positionen in Top-Managementorganen ebenfalls einen Platz im vorderen Drittel belegt, liegen Saarland (22,7 %) und Hessen (22,6 %) nur knapp über dem Gesamtschnitt. Mit 11,4 % und abgeschlagenen 4,8 % weisen Nordrhein-Westfalen und Mecklenburg-Vorpommern die niedrigsten Anteile weiblich besetzter Positionen vor. Da die Daten für die öffentlichen Unternehmen von Bund und Ländern in der diesjährigen Studie erstmalig einbezogen werden, werden hier in dieser Studie keine Vergleiche zu den Vorjahren gezogen.

7. Fazit und Ausblick

In der Debatte um eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen wird öffentlichen Unternehmen eine Vorbildfunktion zugewiesen. Gemessen an den in wissenschaftlichen Studien identifizierten Effekten und Potenzialen sowie politisch formulierten Zielen ist der Anteil von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen als weiterhin verbesserungsbedürftig einzustufen. Die Zahlen dieser Studie dokumentieren, dass – abgeleitet aus den selbst formulierten Zielen – in vielen Gebietskörperschaften noch immer großer Handlungsbedarf besteht. Die Repräsentation ist zwar vielfach höher als in börsennotierten Unternehmen (vgl. DIW 2021; FidAR 2021), liegt aber häufig immer noch deutlich unter den politisch formulierten Zielen.

Besonders bemerkenswert ist, dass in einigen Städten und Bundesländern kontinuierliche Anstiege bei der Repräsentation vorliegen, dagegen in vielen anderen Städten und Bundesländern die Entwicklung weiter stagniert oder in einigen Städten und Bundesländern sogar rückläufig ist. Die substantiellen Repräsentationsunterschiede und divergierenden Entwicklungsgeschwindigkeiten im Vergleich von Städten, Bundesländern, dem Bund und Branchen verdienen eine intensive gesellschaftspolitische Reflexion und Diskussion.

Die Befunde unterstreichen den weiteren Forschungsbedarf zu Ursachen, Prozessen, Motivmustern sowie zur Wirksamkeit von Konzepten und Instrumenten. Die anhaltende Unterrepräsentation hat verschiedene Ursachen und wird durch zahlreiche verschiedenartig gelagerte Faktoren beeinflusst, die auch für den spezifischen Kontext öffentlicher Unternehmen in weiteren Studien zu untersuchen wären. Neben vielen weiteren Aspekten wären hier auch die Unternehmenskultur und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Führungspositionen für Frauen und Männer in den Blick zu nehmen. Von Interesse wäre ferner die Untersuchung von Konstellationen und Maßnahmen, über die in einigen Städten in den letzten Jahren teilweise deutliche Anstiege bei der Repräsentation realisiert wurden. In der politischen Debatte für das Feld öffentlicher Unternehmen bzgl. der Nutzung von Selbstregulierung in Form von PCGKs oder der Etablierung von gesetzlichen Vorschriften (z.B. in Gemeindeordnungen und Landeshaushaltsordnungen), ist es von höchster Politik- und Gestaltungsrelevanz, ob und ggf. unter welchen Bedingungen PCGKs relevante Effekte auf von der Politik formulierte Teilhabeziele besitzen oder Selbstregulierung in diesem Feld nach den Befunden keine signifikanten Verhaltenssteuerungseffekte erwarten lässt.

Gerade in öffentlichen Unternehmen ist die öffentliche Hand dazu angehalten, durch konkrete Maßnahmen ihre gesellschaftspolitische Vorbildfunktion und ihre Einflussmöglichkeiten als Gesellschafterin wahrzunehmen. Mit Blick auf das FÜPoG II und die empirischen Befunde dieser Studie ist intensiv zu diskutieren und zu prüfen, inwieweit die im Gesetz formulierten Anforderungen von der öffentlichen Hand für öffentliche Unternehmen in PCGKs oder Gesetzen ebenfalls zeitnah etabliert werden.

Unabhängig von den gesetzgeberischen Überlegungen und Entwicklungen sollte in jeder Gebietskörperschaft mit öffentlichen Unternehmen ein PCGK eingeführt werden, in dem die Anforderungen aus dem FÜPoG II zur Mindestbeteiligung von Frauen als Empfehlung aufgenommen werden. Zudem sollte analog zu § 36 GmbHG und § 76 Absatz 4 AktG eine Empfehlung enthalten sein, dass das Top-Managementorgan für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen

unterhalb der Unternehmensspitze Zielgrößen festlegt und hierüber jährlich transparent berichten soll. Beispiele für mögliche Empfehlungen finden sich auch im Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex.

Ebenfalls sollte für die Debatte die Repräsentation von Frauen für die zwei Führungsebenen unterhalb des Top-Managementorgans, in die regelmäßig von Gebietskörperschaften zu veröffentlichenden Beteiligungsberichten aufgenommen werden. Beteiligungsberichte informieren hierüber bislang kaum, bieten jedoch wichtige Potenziale.

Weiterhin wird u. a. vor dem Hintergrund des Gesetzes zur Förderung der Entgelttransparenz zwischen Frauen und Männern¹³ im Zusammenhang mit der Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen auch über die Vergütungsdispersion in öffentlichen Unternehmen (Keppeler/Papenfuß 2021) und insbesondere die eventuelle Ausprägung eines „Gender Pay Gaps“ in Top-Managementpositionen diskutiert. Nach empirischen Studien zur Vergütung von Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen (Papenfuß/Schmidt/Keppeler 2018) wäre weitere Forschung hierzu erkenntnisreich und gestaltungsrelevant.

In der übergreifenden Diskussion zur Staatsmodernisierung, sozialen Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit des öffentlichen Dienstes können 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 und relevante Entwicklungsbeiträge leisten.

¹³ Entgelttransparenzgesetz vom 30. Juni 2017 (BGBl. I S. 2152).

Literaturverzeichnis

Studien des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy zum Download unter: puma.zu.de/download

- Allbright Stiftung (2021): Börsenneulinge sind die neuen Alten: Wachstum ohne Frauen. Allbright Bericht Juni 2021. <https://www.allbright-stiftung.de/berichte> (Zugriff 14.07.2021).
- Bundesregierung (2020): Gleichstellungsstrategie. Gemeinsam für mehr Gleichstellung. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/gleichstellungsstrategie-1767058> (Zugriff: 12.07.2021).
- Expertenkommission D-PCGM (2021): Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM), Hrsg. Ulf Papenfuß/Klaus-Michael Ahrend/Kristin Wagner-Krechlok, in der Fassung vom 15. Januar 2021, <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26190.48961>.
- Europäische Kommission (2020a): Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020-2025. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0152> (Zugriff: 12.07.2021)
- Europäische Kommission (2020b): Eine Union der Gleichheit: Strategie für die Gleichstellung der Geschlechter 2020-2025. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0152&from=DE> (Zugriff: 16.07.2021).
- Europäische Kommission (2016). State-Owned Enterprises in the EU: Lessons Learnt and Ways Forward in a Post-Crisis Context. Institutional Paper 31, Economic and Financial Affairs. https://ec.europa.eu/info/publications/economy-finance/state-owned-enterprises-eu-lessons-learnt-and-ways-forward-post-crisis-context_en (Zugriff: 16.07.2021).
- FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V. (2021): Women-on-Board Index 185 – Frauenanteil in Führungspositionen der im DAX, MDAX, SDAX sowie der im Regulierten Markt notierten, paritätisch mitbestimmten Unternehmen. <https://www.wob-index.de/wob185.html> (Zugriff: 19.07.2021).
- FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V. (2020): Public Women-on-Board Index – Analyse und Ranking zum Anteil von Frauen in Aufsichtsgremien und Top-Managementorganen der 262 größten öffentlichen Unternehmen in Deutschland. <https://wob-index.de/pwob.html> (Zugriff: 12.07.2021).
- FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V. (Hrsg.) (2019): Public Women-on-Board Index – Analyse und Ranking zum Anteil von Frauen in Aufsichtsgremien und Top-Managementorganen der 263 größten öffentlichen Unternehmen in Deutschland. <https://wob-index.de/archiv/pwob.html> (Zugriff: 12.07.2021).
- Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.) (2017): Genderranking deutscher Großstädte 2017 - Nur 8,2 Prozent der Oberbürgermeister/innen sind weiblich. <https://www.boell.de/de/genderranking-2017> (Zugriff: 12.07.2021).
- International Labour Organization (2019). Women in Business and Management: The Business Case for Change, Geneva: International Labour Organization.
- Keppeler F./Papenfuß, U. (2021): Understanding Vertical Pay Dispersion in the Public Sector: The Role of Publicness for Manager-to-Worker Pay Ratios and Interdisciplinary, in: Public Management Review. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1942531>
- Keppeler, F./Papenfuß, U. (2020): Befunde und Handlungsoptionen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität kommunaler Unternehmen und für eine evidenzbasierte Personalgewinnung, Verband kommunaler Unternehmen (Hrsg.), Friedrichshafen.
- DIW - Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (Hrsg.) (2021): Managerinnen-Barometer 2021: Mehr Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen, Dynamik aber verhalten – Gesetzliche Vorgabe könnte Schwung bringen, in: DIW Wochenbericht Nr. 3, 2021, S. 22-34.
- OECD (2015): OECD-Leitsätze zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen, <https://www.oecd.org/publications/oecd-leitsatze-zu-corporate-governance-in-staatseigenen-unternehmen-ausgabe-2015-9789264251526-de.htm> (Zugriff 12.07.2021).
- Papenfuß, U. (2021): Selbstregulierung mit Corporate Governance Kodizes für nachhaltige Unternehmensführung in Gemeinwirtschaft und Nonprofit-Organisationen, in: Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl, 44 (1), S. 79-94. <https://doi.org/10.5771/2701-4193-2021-1-79>
- Papenfuß, U./Haas, M. (2021): Nutzung des Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex in Gebietskörperschaften - Befunde und Zukunftschancen, Friedrichshafen.
- Papenfuß, U./Schmidt, C. (2021): Personnel Governance of Corporatized Public Services: Effects of Executive Resources and Corporation Forms on Turnover, Public Administration. Online Version. <https://doi.org/10.1111/padm.12752>.

- Papenfuß, U./Wagner-Krechlok, K. (2021): Public Corporate Governance Kodizes für nachhaltige Daseinsvorsorge und Vertrauen in den Staat: Qualitätsmodell und Diffusion von Governance-Standards, erscheint in: der moderne staat (dms).
- Papenfuß, U./Schmidt, C. (2020): Understanding Self-Regulation for Political Control and Policy-Making: Effects of Governance Mechanisms on Accountability, in: Governance, Online Version. <https://doi.org/10.1111/gove.12549>.
- Papenfuß, U./Schmidt, C. (2020): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen - Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2020), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11087.71849>
- 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. (2018): Faktenorientierte Vergütungsentscheidung im Vergleichsumfeld für Top-Managementpositionen öffentlicher Unternehmen: Anforderungen und Befunde einer großzahligen Studie, in: Board: Zeitschrift für Aufsichtsräte, Heft 6, S. 237-241; siehe auch Vergütungsportal öffentliche Unternehmen www.pcg-forschungsportal.de.
- Papenfuß, U./Schmidt, C./Keppeler, F. (2018): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen - Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21493.27369>
- Papenfuß, U. (2019a): Public Corporate Governance, in: Christoph Reichard/Sylvia Veit/Göttrik Wewer (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 319-332.
- Papenfuß, U. (2019b): Die Zeit ist reif für einen Public Corporate Governance (PCG)-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.
- Papenfuß, U./Behrens, S./Sandig, T. (2013): Frauen in Top-Gremien öffentlicher Unternehmen: Follow-up Studie zeigt niedrige sowie je nach Region und Branche stark schwankende Repräsentation, in: Zeitschrift für Corporate Governance, Heft 1, S. 5-9.
- Papenfuß, U./Schrader, M. (2012): Frauen im Top-Management öffentlicher Unternehmen. Follow-up Studie weist niedrige und regional stark schwankende Repräsentation aus, in: Zeitschrift für Corporate Governance Heft 3, S. 122-125.
- Papenfuß, U./Schrader, M. (2011): Frauen in Top-Gremien öffentlicher Unternehmen – Ergebnisse der ersten repräsentativen Längsschnittstudie, in: Zeitschrift für Corporate Governance, Heft 6, S. 258-263.
- 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.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2020): Jahrzehnt der Nachhaltigkeit ambitioniert eröffnen! Erste Empfehlungen des Nachhaltigkeitsrats zur Weiterentwicklung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie 2020/2021; https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2020/05/20200513_RNE-Stellungnahme_Nachhaltigkeitsstrategie.pdf (Zugriff 12.07.2021).
- Statistisches Bundesamt (2020): Öffentliche Fonds, Einrichtungen und Unternehmen im Berichtsjahr 2018; <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentliche-Finzen/Fonds-Einrichtungen-Unternehmen/fonds-einrichtungen-unternehmen> (Zugriff 12.07.2021).
- UN Women / SDG 5 (2021). SDG 5: Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen. <https://www.unwomen.de/informieren/gleichstellung-der-geschlechter-in-der-agenda-2030/die-17-ziele-fuer-nachhaltige-entwicklung/sdg-5-gleichstellung-der-geschlechter.html> (Zugriff 12.07.2021).

Anlage 1: Methodik der Branchendifferenzierung und -zuordnung

- **Abfall- und Entsorgungswirtschaft (Abfall)** umfasst Unternehmen, deren Gegenstand die Abfallvermeidung, die Abfallentsorgung und die Abfallverwertung sowie die Straßenreinigung beinhaltet. Die Stadtentwässerung und Abwasserbeseitigung sind keine Bestandteile dieser Branche.
- **Banken und Finanzwesen (Banken & Finanzwesen)** bezeichnet Unternehmen, deren Gegenstand die Übernahme von Finanzierungs-, Kredit- und Versicherungsdienstleistungen beinhaltet (zum Beispiel Landesbanken oder Förderbanken).
- **Betriebshöfe** sind Unternehmen, deren Gegenstand u. a. die Unterhaltung von Straßen, Wegen und Plätzen, der städtischen Gebäude, der Grünflächen und Friedhöfe, der Sport- und Spielplätze sowie der Wasserläufe beinhaltet. Weiterhin zählen die Kanalreinigung, die Überwachung und Wartung von Abwasseranlagen sowie, neben der Reinigung der öffentlichen Straßen, Wege und Plätze, auch die Durchführung des Winterdienstes zu ihrem Aufgabenbereich. Verfolgt das Unternehmen schwerpunktmäßig eine singuläre Versorgungsaufgabe, so ist das Unternehmen dieser Branche (zum Beispiel Abfall- und Entsorgungswirtschaft) zuzuordnen.
- **Bildung und Wissenschaft (Bildung & Wissenschaft)** umfasst Unternehmen, deren Gegenstand das Errichten und Betreiben eines Wissens-, Forschungs- und Transferzentrums für Forschung und Entwicklung beinhaltet. Die Branche umfasst zudem Unternehmen, deren Gegenstand die Allgemeinbildung, Ausbildung sowie Fort- und Weiterbildung von Erwachsenen und Jugendlichen (zum Beispiel Volkshochschulen) beinhaltet.
- **Digitalisierung, Informations- und Kommunikationstechnologie (Digitalisierung & IT)** umfasst Unternehmen, deren Gegenstand Maßnahmen der Digitalisierung, insbesondere die Planung, Entwicklung, Errichtung sowie das Betreiben und Verwalten von Informationstechnologie- und Kommunikationsanlagen/-netzen und damit verbundener Dienstleistungen beinhaltet – vorrangig für die Gebietskörperschaft oder deren öffentlicher Unternehmen. Hierzu zählen zum Beispiel auch die Bereitstellung von Open-, Smart- und E-Government-Lösungen, Datenverarbeitungsdienste, IT-spezifische Beratungsleistungen, Support und Pflege von IT-Systemen.
- **Energieversorgung (Energie)** bezeichnet Unternehmen, deren Gegenstand die Erzeugung und Gewinnung von Energie, Strom und Wärme sowie den Betrieb entsprechender (Erzeuger-)Anlagen beinhaltet. Außerdem werden dieser Branche Unternehmen zugeordnet, deren Unternehmensgegenstand die Verwaltung, Verpachtung, Einrichtung, Vorhaltung und den Betrieb von branchenspezifischen Infrastruktureinrichtungen sowie Netzen für Strom und Wärme umfasst.
- **Gesundheit und Soziales (Gesundheit & Soziales)** schließt Unternehmen ein, deren Gegenstand die Förderung von Kindern, die Pflege und Betreuung von alten, kranken, (drogen-) abhängigen und behinderten Menschen sowie die berufliche Rehabilitation von Erwachsenen beinhaltet. Außerdem zählen zu dieser Branche diejenigen Unternehmen, deren Gegenstand die Erbringung von ambulanten Leistungen und/oder den Betrieb eines medizinischen Versorgungszentrums als öffentliche Gesundheitseinrichtung beinhaltet und die keine Krankenhäuser sind. Diese Branche umfasst auch Unternehmen, deren Aufgabe die ambulante und stationäre psychiatrische/psychotherapeutische Behandlung ist (zum Beispiel Psychiatrien) sowie Unternehmen, die im Zusammenwirken mit Hochschulen Studierende betreuen, fördern und Dienstleistungen auf wirtschaftlichem, sozialem, gesundheitlichem, kulturellem und sportlichem Gebiet erbringen (zum Beispiel Studentenwerke).

-
- **Grund- und Gebäudeverwaltung (Grund & Gebäude)** beschreibt Unternehmen, deren Gegenstand die Bewirtschaftung, Bebauung, Beschaffung, Baureifmachung, Entwicklung, Verwertung und Verwaltung eigener und fremder Grundstücke ist sowie die Verwaltung, Vermietung, Verpachtung, Sanierung, Bereitstellung, Modernisierung, den Erwerb und den Bau von Gebäuden aller Art beinhaltet.
 - **Flug- und Seehäfen (Häfen)** umfassen Unternehmen, die für den Betrieb, die Verwaltung, die Unterhaltung und den Ausbau von Häfen (und dazugehöriger Anlagen) sowie die hafengewirtschaftliche Umschlagstätigkeit zuständig sind.
 - **Krankenhäuser** schließen Unternehmen ein, deren Gegenstand die Förderung des öffentlichen Gesundheitswesens durch den ärztlichen, pflegerischen, technischen und wirtschaftlichen Betrieb eines Krankenhauses beinhaltet.
 - **Kulturbetriebe (Kultur)** umfassen Unternehmen, deren Gegenstand die Förderung von Kunst, Kultur oder Musik durch den Betrieb von Theatern, Opern, Museen, Konzertsälen oder die Organisation von kulturellen bzw. musikalischen Veranstaltungen oder Festspielen/Festivals beinhaltet.
 - **Messen und Veranstaltungen (Messe)** beschreiben Unternehmen, deren Gegenstand die Durchführung, Organisation, Planung und Veranstaltung von Messen, Ausstellungen und Kongressen sowie den Erwerb, Betrieb, die Vermietung oder Bewirtschaftung von Hallen, Großmärkten oder Kongresszentren beinhaltet.
 - **Sport, Stadien und Schwimmbäder (Stadien & Bäder)** sind Unternehmen, deren Gegenstand den Betrieb, die Vermarktung, Unterhaltung und Verwaltung eines Stadions und die Bereitstellung weiterer Sporteinrichtungen für die Bevölkerung beinhaltet. Außerdem zählen zu dieser Branche Unternehmen, deren Gegenstand der Bau, die Unterhaltung und der Betrieb von Bädern jeglicher Art ist.
 - **Stadtwerke** umfassen Unternehmen, deren Gegenstand auf einer multiplen Versorgungsaufgabe, zum Beispiel Strom, Gas, Wasser, Telekommunikation, Wärme, Verkehr und/oder Bäder, begründet ist. Wird das Unternehmen zwar als Stadtwerk im Unternehmensnamen bezeichnet, verfolgt allerdings schwerpunktmäßig eine singuläre Versorgungsaufgabe, so wird das Unternehmen dieser anderen Branche (zum Beispiel Energieversorgung) zugeordnet. Außerdem muss berücksichtigt werden, dass der Unternehmensgegenstand der Stadtwerke häufig den Erwerb, das Halten und Verwalten von Beteiligungen an Unternehmen u. a. der Strom-, Gas-, Wasser-, Telekommunikation- und Wärme-Branche, der Verkehrsbetriebe und an Bädern beinhaltet.
 - **Verkehr, Öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV) und Transport** umfasst Unternehmen, deren Gegenstand die Beförderung von Personen durch u. a. Bahn, Bus und/oder Fähre beinhaltet. Außerdem schließt sie Unternehmen ein, deren Gegenstand die Verwaltung, Verpachtung, Einrichtung, Vorhaltung und den Betrieb von branchenspezifischen Infrastruktureinrichtungen und Schienen beinhaltet.
 - **Verwaltungsgesellschaften und reine Holdinggesellschaften (Holding/Verwaltung)** umfassen Unternehmen, deren Gegenstand den Erwerb, das Halten und die Verwaltung von Beteiligungen sowie konzernleitende Aufgaben in Form einer Holding umfasst (einschließlich Beteiligungsverwaltung und Unternehmen mit „Holding“ im Unternehmensnamen). Darüber hinaus beschreibt diese Branche Unternehmen, die zu Haftungszwecken (persönlich haftender Vollhafter einer GmbH & Co. KG) gegründet wurden.

-
- **Wasserversorgung und Abwasserentsorgung (Wasser)** umfasst Unternehmen, deren Gegenstand die Erzeugung und Gewinnung von Wasser und den Betrieb entsprechender (Erzeuger-) Anlagen beinhaltet. Darüber hinaus schließt diese Branche Unternehmen ein, die mit der Abwasserbeseitigung, der Vorhaltung, der Planung, dem Bau und dem Betrieb der dafür notwendigen Anlagen sowie der Unterhaltung, des Betriebs und der Reinigung aller Straßentwässerungsanlagen und des Hochwasserschutzes befasst sind. Außerdem beinhaltet diese Branche Unternehmen, zu deren Gegenstand die Verwaltung, Verpachtung, Einrichtung, Vorhaltung und der Betrieb von branchenspezifischen Infrastruktureinrichtungen sowie Kanalsystemen zählen.
 - **Wirtschaftsförderung, Stadtmarketing und -planung (Wirtschaftsförderung)** umfasst Unternehmen, deren Gegenstand die Stärkung der wirtschaftlichen Strukturen sowie der Aufbau, die Entwicklung, die Finanzierung und die Verpachtung von – der Wirtschaftsförderung dienenden – Infrastruktureinrichtungen ist. Dazu gehören auch die Tourismusförderung und die Steigerung des Bekanntheitsgrades der Gebietskörperschaft (Stadtmarketing). Weiterhin werden in dieser Branche Unternehmen der Stadtplanung sowie Gewerbe- und Technologieparks erfasst.
 - **Wohnungs-, Bau- und Grundwesen (Wohnung)** beinhaltet Unternehmen, die für die Errichtung, Betreuung, Bewirtschaftung und Verwaltung von Wohnungen in allen Rechts- und Nutzungsformen sowie den sozialen Wohnungsbau zuständig sind.
 - **Zoologische Gärten, Landschaftspflege und Naturschutz (Zoo & Naturpflege)** umfasst Unternehmen, deren Gegenstand den Betrieb, die Führung, Anlage und Unterhaltung eines Tier- und Pflanzenparks beinhaltet. Außerdem schließt sie Unternehmen ein, die mit dem Betrieb und Erhalt, der Unterhaltung und der Weiterentwicklung von Parkanlagen und Grünflächen und der Förderung von Naturschutz und Landschaftspflege befasst sind.

Konnte ein Unternehmen keiner Branche eindeutig zugeordnet werden, wurde es der Kategorie „**Sonstige**“ zugewiesen.

Anlage 2: Einladung und Informationen zum ZU|kunftssalon Public Corporate Governance**ZU|kunftssalon Public Corporate Governance**

Unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Ulf Papenfuß findet jährlich im September der ZU|kunftssalon Public Corporate Governance an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen statt.

In einem exklusiven Rahmen in inspirierender Atmosphäre direkt am Bodensee mit See- und Alpenblick ermöglicht der ZU|kunftssalon besondere Austauschmöglichkeiten mit einem besonders einschlägigen und gestaltungsmotivierten Kreis von Teilnehmenden aus der „Community Public Corporate Governance und Beteiligungssteuerung“ aus Deutschland, Österreich und der Schweiz und über alle föderalen Ebenen hinweg. Die Veranstaltung behandelt in Vorträgen, Fish-Bowl-Diskussionen und parallelen Workshops verschiedene praxisrelevante Themen aus dem Bereich der Public Corporate Governance, Beteiligungssteuerung und dem Beteiligungsmanagement. Auch die in dieser Studie behandelten Themen zur Teilhabe an Frauen in Führungspositionen und Diversität sowie mögliche Handlungsansätze sollen hier weiter diskutiert werden.

Informationen für den diesjährigen ZU|kunftssalon 2021 finden Sie unter nachfolgenden Link: www.zu.de/zukunftssalon.