

Digitale Daseinsvorsorge und digitale Public Corporate Governance: Integrierte Gestaltung der digitalen Transformation "im Konzern Gebietskörperschaft"

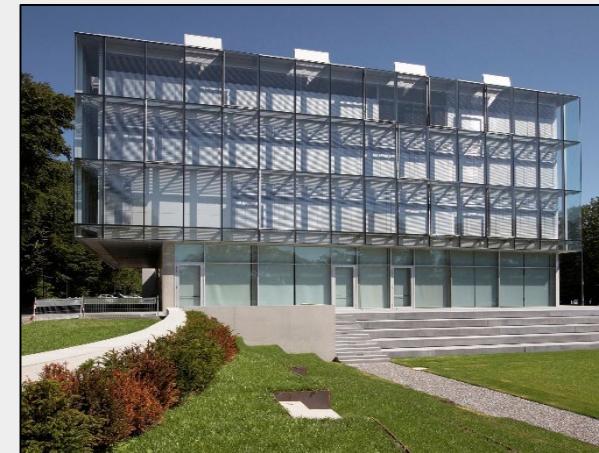
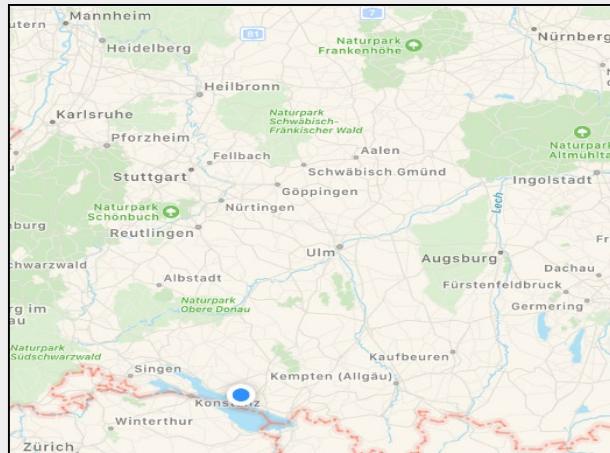
Prof. Dr. Ulf Papenfuß

Lehrstuhl Public Management & Public Policy | Zeppelin Universität

AKDB Kommunalforum 2022

20. Oktober 2022 | München

puma.zu.de



Gliederung

1. Integrierte Gestaltung der digitalen Transformation von Verwaltung und öffentlichen Unternehmen „im Konzern Gebietskörperschaft“ als Schlüsselthema für Staat und Gesellschaft
2. Befunde und Zukunftsperspektiven für einzelne Felder zur integrierten Gestaltung
3. Fazit und Ausblick

Anhang:

- | Einladung zum ZU|kunftssalon Public Corporate Governance 7./8.9.2023
- | Informationen zum Deutschen Public Corporate Governance - Musterkodex
- | Informationen zum Vergütungsportal öffentliche Unternehmen
- | Studiengänge an der Zeppelin Universität,
u.a. Masterstudium „Public Management & Digitalisierung“
- | Ausgewählte Veröffentlichungen des Lehrstuhls zum Download

1. Integrierte Gestaltung der digitalen Transformation als Schlüsselthema für Staat und Gesellschaft

| Bei Digitalisierung öffentlicher Verwaltung in Deutschland große Defizite
(Nationaler Normenkontrollrat 2021, IT-Planungsrat 2021, Klenk et al. 2020)

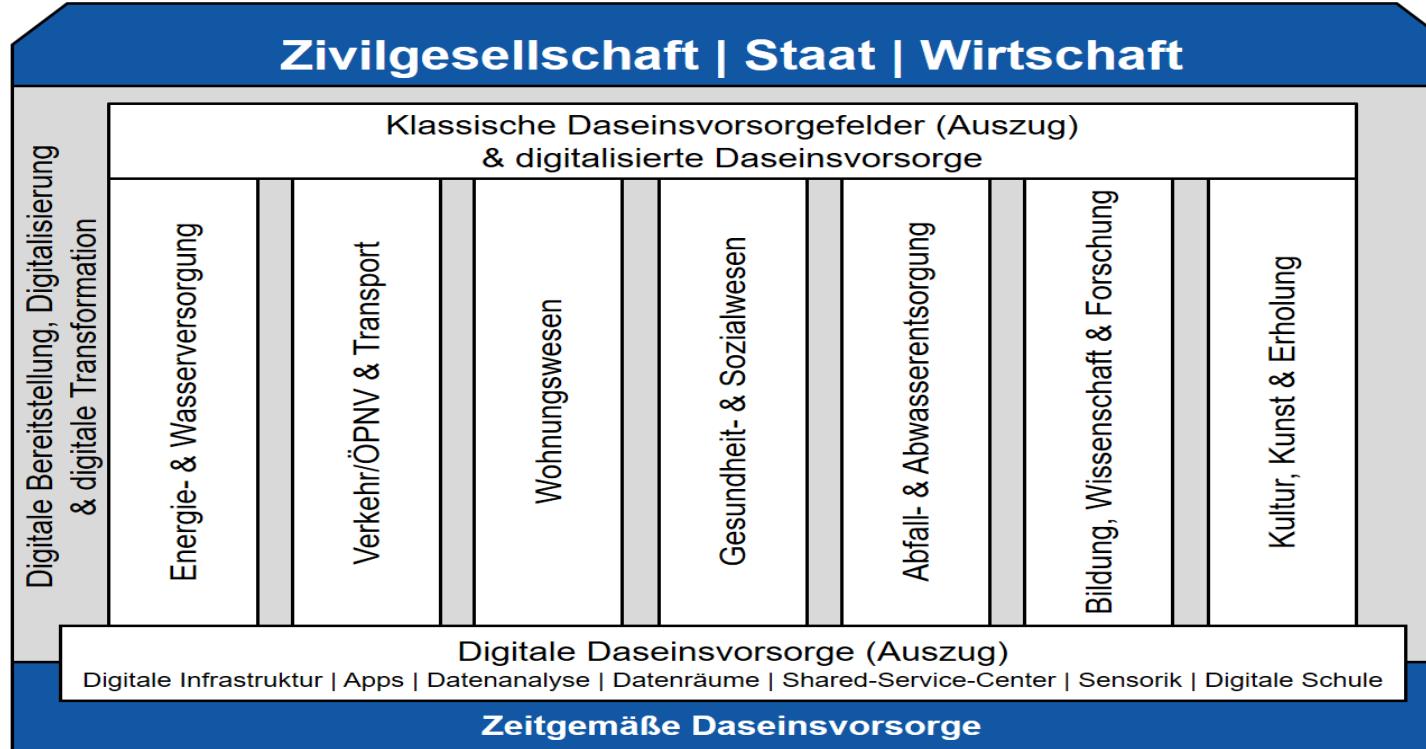
| Integrierte Gestaltung von Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen (öU) zentral für „große Themen“
– Insgesamt ca. 19.000 öU in Deutschland
– 50 % des Personals von Kommunen, 59 % der Verschuldung, 54 % der Investitionen
(Stat. Bundesamt 2022; Kommunaler Finanzreport 2015 + 2013)
– Zahlreiche sog. Digital-Unternehmen

| Digitale Public Corporate Governance (PCG): Systematisch integrierte Gestaltung der digitalen Transformation in einer Gebietskörperschaft mit Verwaltungen und öU mit kohärenter Abstimmung

| Verschiedene Perspektiven für integrierte Gestaltung wie u. a. auch zwischen Gebietskörperschaften und zwischen föderalen Ebenen, in Vortrag Fokus innerhalb von Gebietskörperschaften

→ **Digitale PCG zentral für Staats- und Verwaltungsmodernisierung und Gesellschaft**

Klassische Daseinsvorsorgefelder und digitale Daseinsvorsorge

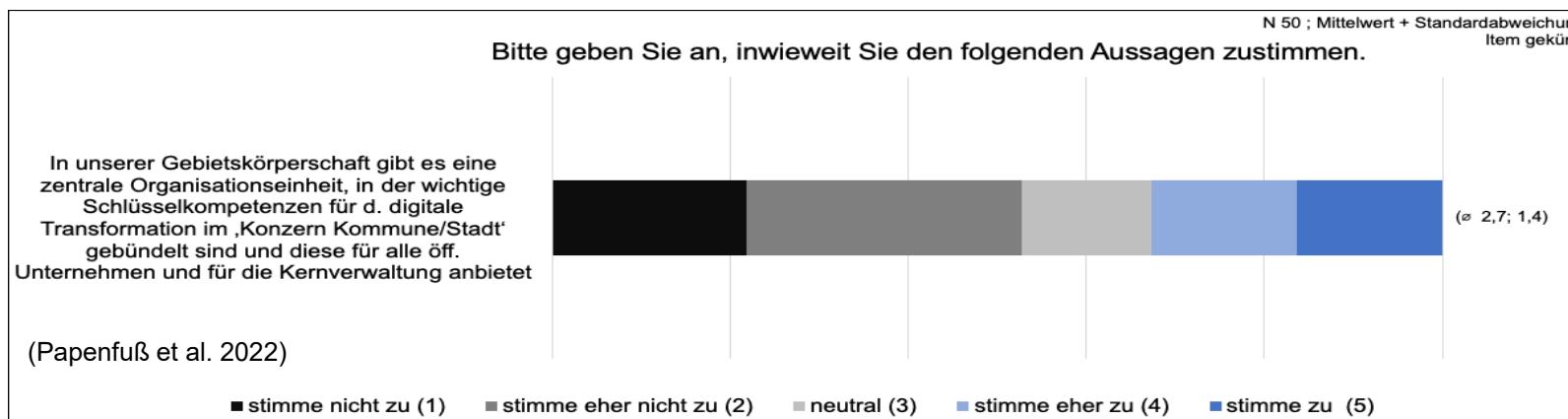


Papenfuß et al. 2022 „Digitale Daseinsvorsorge und nachhaltige Stadtentwicklung: Empirische Befunde zu Stadtwerken als Digitalisierungspartner und Gestaltungsperspektiven“ (DiDa-Stadt)

Digitale Daseinsvorsorge umfasst die digitalen Infrastrukturen, Dienstleistungen und Güter, die in der digitalen Gesellschaft für nachhaltige gesellschaftliche Teilhabe, Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse und digitale Souveränität von essentieller Bedeutung sind (Papenfuß et al. 2022)

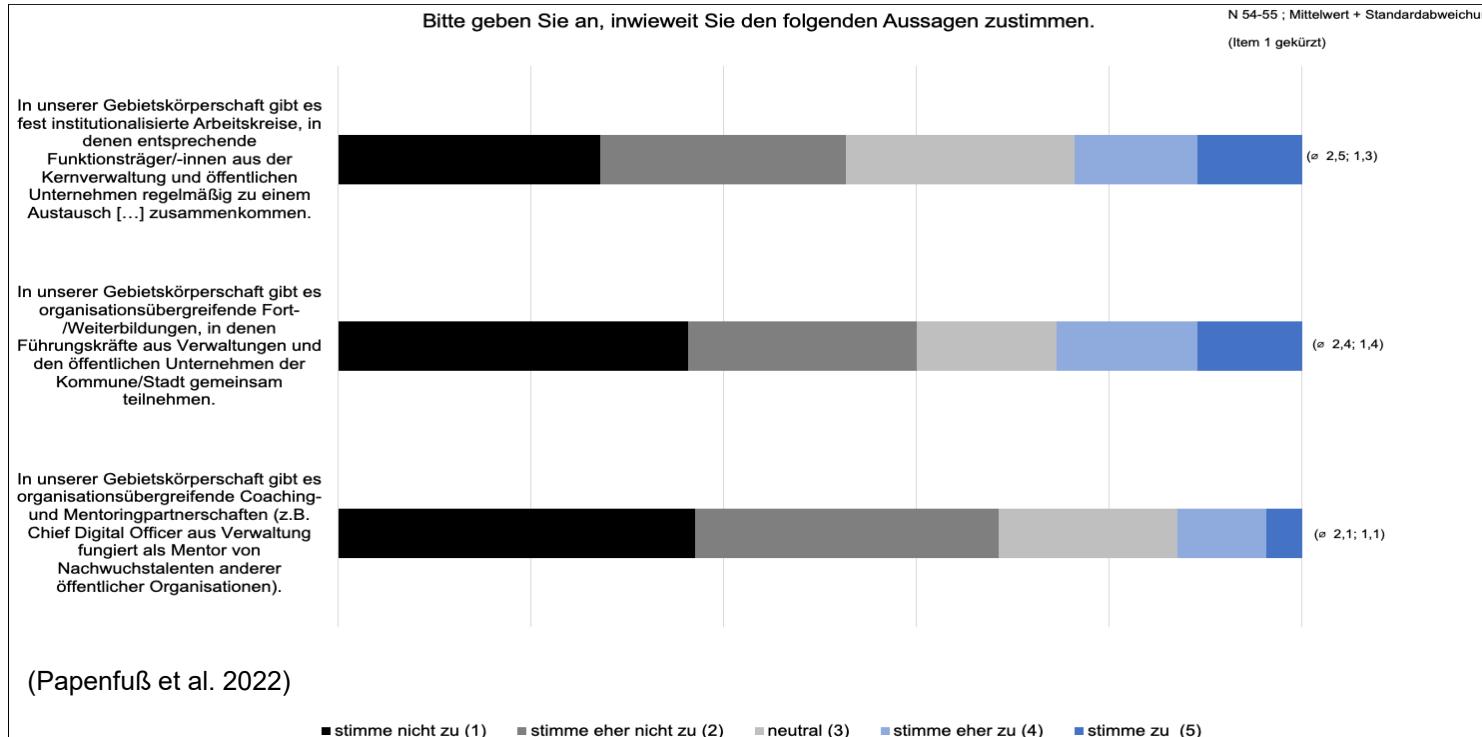
2. Organisationsform „Digitalunternehmen“

- | Öffentliche „Digitalunternehmen“ als Schlüsselfaktor für die Staats- und Verwaltungsmodernisierung zur Unterstützung aufgrund der Vorteile der Organisationsform?!
- | Auf kommunaler Ebene zentrale Frage, ob gesondertes Digitalunternehmen mit öffentlicher Hand als Gesellschafter oder Digitaltochterunternehmen eines Stadtwerks o.ä.
- | Digitalunternehmen auch für Realisierung Kooperation zwischen Gebietskörperschaften und über föderale Ebenen hinweg
- | Übergreifend: Adäquat gesteuerte Zentralfunktionen mittels Kompetenz- Shared Service-Centern



Integrierte HR-Maßnahmen für digitale Transformation

| Potenziale integriertes Personalmanagement bei der Gestaltung der digitalen Transformation



→ **Integrierte HR-Maßnahmen vielfach verbesserungsbedürftig, aber positive Anknüpfungsbeispiele**

Integrierte Informationssysteme und Fachsoftware

Beteiligungsmanagement

| Integrierte Informationssysteme zentral für digitale PCG (*Papenfuß/Wagner 2021; Deutscher Städtetag 2017*)

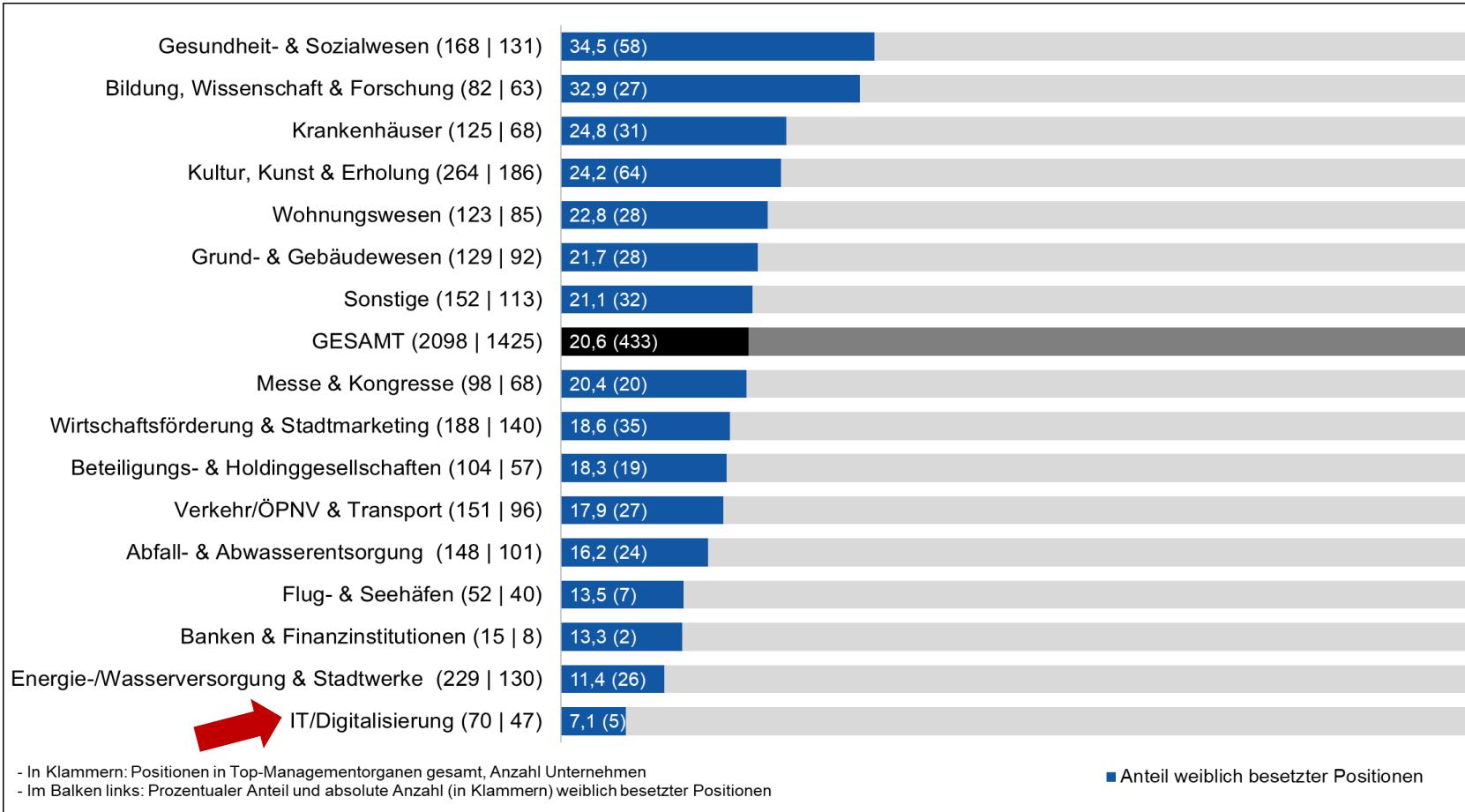
- Alle Informationen Beteiligungsportfolio und einzelnen öU (Data Warehouse)
- Konsistente Datenbasis („single point of truth“), die über Benutzeroberflächen für verschiedene Personengruppen zielgruppengerecht nutzbar gemacht wird (u.a. Dashboard-Funktionen)
- Zentral auch in Debatte um ökologische und soziale Nachhaltigkeit und gleichwertige Lebensverhältnisse
- Besondere Potenziale für demokratisches Gemeinwesen und Politikgestaltung

| HR-IT-Governance: „Human Resource Information System“ und Fachsoftware Beteiligungsmanagement u.a. auch für Talentmanagement und Diversity-Management, z.B.

- Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen
- Zielgrößen als flexibles Selbstregulierungsinstrument für Frauenanteil in Führungsebenen unterhalb Top-Managementorgans
- Top-Managementvergütung mit Vergleichsgruppen
- etc.

➔ **Chancen bei integrierten Informationssystemen als Schlüsselefaktor noch stärker nutzen**

Repräsentation von Frauen in Top-Managementpositionen in der Branche IT/Digitalisierung



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

**FRAUEN IN TOP-MANAGEMENTORGANEN
ÖFFENTLICHER UNTERNEHMEN –
EIN DEUTSCHLANDWEITER STÄDTEVERGLEICH**

FIT-PUBLIC MANAGEMENT-STUDIE
2022

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

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

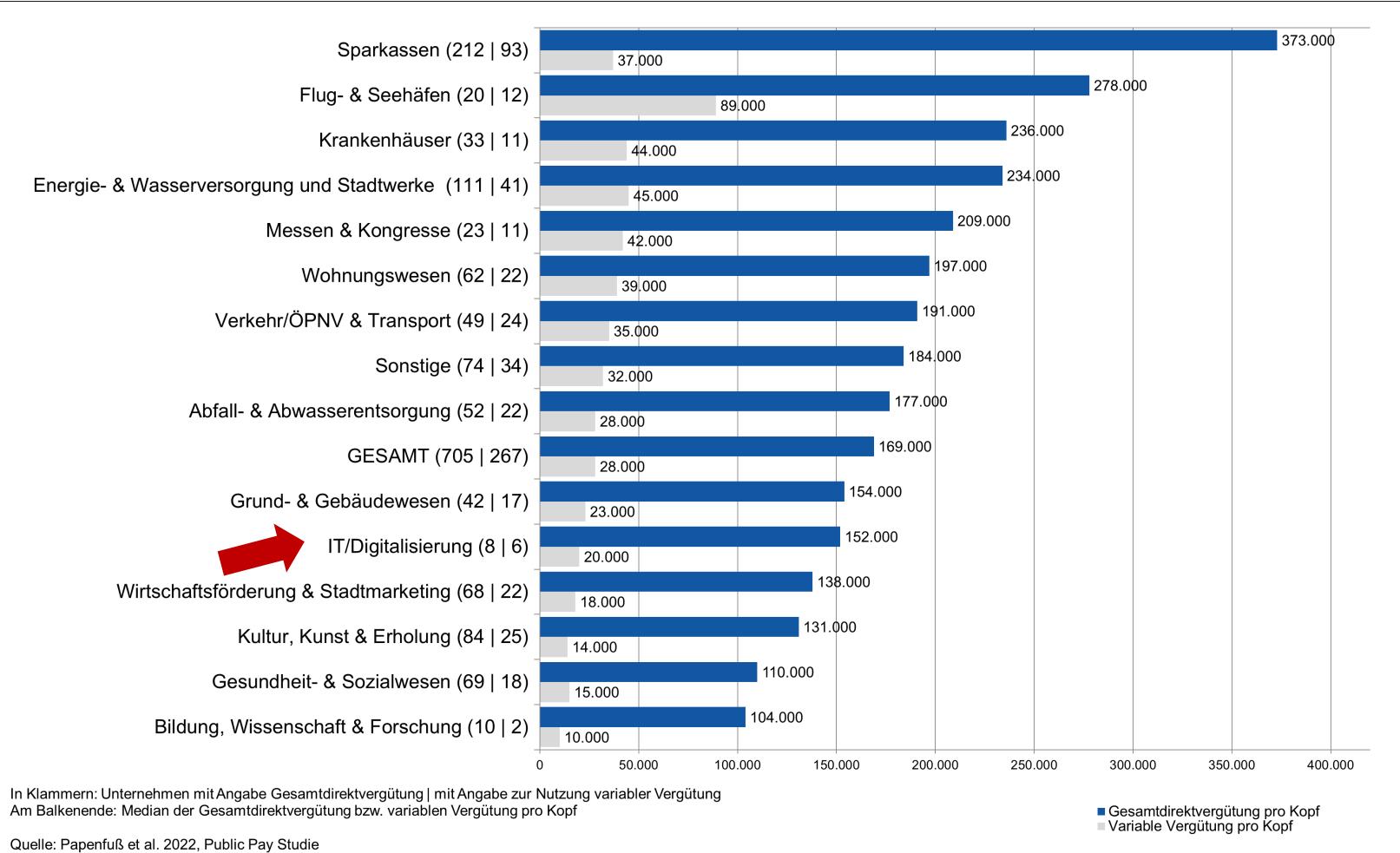
zfm **AKDB**

Zentrum für Management- und Personalberatung
Edmund Maßiaux & Partner

Studie zum Download unter:
zu.de/pmpp-downloads

- Substanzielles Repräsentationsgefälle zwischen Branchen und auch Gebietskörperschaften
- Chancen in der Diskussion um Gewinnung von Digitalenten ausschöpfen

Top-Managementvergütung in Branche IT/Digitalisierung



Public Pay Studie 2022

Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen
 Perspektiven für digitale Governance und nachhaltige
 Vergütungsstrukturen (P-Pay)



Gemeinsame Studie vom Lehrstuhl für Public Management & Public Policy, Zeppelin
 Universität Friedrichshafen und LAB & Company Düsseldorf GmbH

Studie zum Download unter:
zu.de/pmpp-downloads

→ Finanzmitteleinsatz begründet fundierte Vergleichsgruppen mit digitaler
 Entscheidungsunterstützung Substanzielle Vergütungsunterscheide zwischen Branchen, auch
 bei vergleichbarer Unternehmensgröße

Vergleichsgruppe für Vergütung Top-Managementvergütung öU zentrale Anforderung und Schlüsselthema

Vergleichsgruppe/-umfeld	Gesamtorgan		Personenbezogene Vergütung (TEUR)					Unternehmensmerkmale			
	Anzahl TM	Gesamtdirektorganvergütung (TEUR)	TM	Gesamt-direktvergütung pro Kopf	Fixvergütung (FV)	Variable Vergütung (VV)	Nebenleistung (NL)	Altersversorgung (AV)	Arbeitnehmer/-innen	Bilanzsumme (Mio. EUR)	Umsatzerlöse (Mio. EUR)
Stadtwerk Muster GmbH	-	-	TM1	-	-	-	-	-	453	321	298
Stadtwerk A	2	1137	TM1	649	451	85	15	98	1.231	662	561
Stadtwerk A		1137	TM2	488	423	57	8	56	1.231	662	561
Stadtwerk C	1	333	TM1	333	283	0	6	45	750	280	191
Stadtwerk D	1	381	TM1	381	285	0	18	78	1.231	310	235
Stadtwerk E	1	321	TM1	321	280	41	0	0	921	462	463
Stadtwerk F	1	350	TM1	350	254	32	8	56	745	370	312
Stadtwerk G	1	330	TM1	330	250	0	12	68	821	362	340
Stadtwerk H	1	292	TM1	292	200	36	0	56	765	341	250
Stadtwerk I	2	230	TM1	230	198	32	0	0	685	332	263
Stadtwerk J	2	488	TM1	252	195	0	6	52	453	625	780
Stadtwerk J		488	TM2	235	185	0	8	43	453	625	780
Stadtwerk K	2	398	TM1	188	165	23	0	0	436	547	420
Stadtwerk K		398	TM2	210	156	21	6	28	436	547	420
Durchschnitt	1,4	483		328	256	25	7	45	781	471	429

(Quelle: Vergütungsportal öffentliche Unternehmen, <https://zugang.pcg-forschungsportal.de/>)

→ Vergleichsgruppe durch digitale Entscheidungsunterstützung und anforderungsgerechte digitale PCG alltagsgerecht und mit realistischem Ressourcenaufwand zeitgemäß realisierbar

Public Corporate Governance Kodex für anforderungsgerechte Gestaltung digitaler Transformation und Kooperationen nutzen

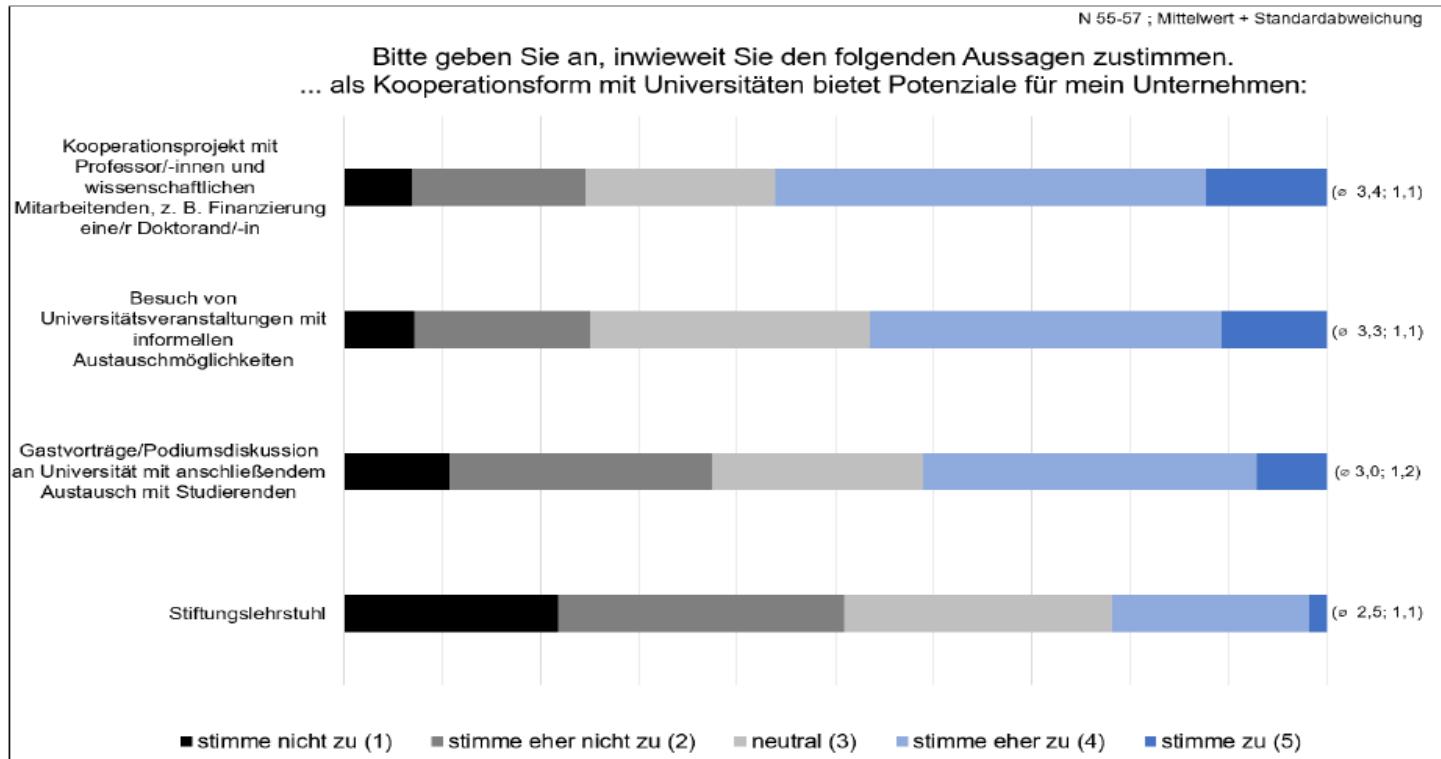
| Public Corporate Governance Kodex (PCGK) leistet nützliche Beiträge

Vgl. für eine Übersicht zu Zitaten die Internetseite www.pcg-musterkodex.de

| Zentrales Dokument: Staat als „Unternehmer“/Eigentümerverständnis, große Chancen auch für öU
| Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM) der Expertenkommission hohe Nutzenpotenziale → Übergreifender Mehrwert und individuelle Alltagsunterstützung

- PCGKs ideal für Abstimmung Rollen und „Spielregeln“, Verbesserung Arbeitsstrukturen, Ansprache Instrumente/Maßnahmen und Weiterentwicklung Politikkultur entlang jeweiliger Rationalitäten
- Thema PCGK gehört gerade aktuell in Krise mit Synergien zu Alltag auf Tagesordnung
- „Der gemeinsame Feind steht woanders“, die Zeit ist reif

Exkurs: Kooperationspotenziale mit Universitäten für Personalgewinnung und Transformationsgestaltung



- | Einbindung Unis in Innovationslabore stärken
- | An Unis strukturell mehr Motivation vermitteln, sich für sinnstiftende Arbeit bei öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen zu bewerben
- | Analyse Modulhandbücher: Wie viele Veranstaltungen zu öffentlichen Sektor z.B. in Studiengängen Informatik und Wirtschaftsinformatik

- Systemische Schwächen im deutschen Universitätssystem im internationalen Vergleich weiter abbauen zum Wohle Staats- und Verwaltungsmodernisierung
- Potenziale Zielvereinbarungen zwischen Universitäten und Ministerien noch stärker nutzen
- Potenziale Stiftungslehrstuhl stärker nutzen wie von Privatwirtschaft praktiziert

- | Digitale PCG Schlüsselthema für Staat und Gesellschaft
 - | Vertrauen in Staat/öffentliche Institutionen und Akzeptanz Demokratie, Herausforderungen an „politischen Rändern“ → bei allen Konflikten sind alle Demokraten/-innen gemeinsam gefordert
 - | Sog. Systemwettbewerb mit China, Russland usw. unterstreicht Dringlichkeit von Reformen
 - | Chancen digitaler PCG in struktureller Gesamtsicht noch deutlich besser nutzen
- **Digitale PCG von besonderer Relevanz für unser demokratisches Gemeinwesen und die zukunftsfähige Entwicklung von Staat, Verwaltung und Gesellschaft**

Vielen Dank!

- | **Publikationen des Lehrstuhls** zum Download unter: zu.de/pmpp-downloads
- | **ZU|kunftssalon Public Corporate Governance** am 07./08.09.2023 an der Zeppelin Universität.
Weitere Informationen unter: zu.de/zukunftssalon

Prof. Dr. Ulf Papenfuß

Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

Zeppelin Universität

Am Seemooser Horn 20

88045 Friedrichshafen | Bodensee

T +49 7541 6009 1442

puma@zu.de

puma.zu.de

Anhang

- | Einladung zum ZU|kunftssalon Public Corporate Governance 7./8.9.2023
- | Informationen zum Deutschen Public Corporate Governance - Musterkodex
- | Informationen zum Vergütungsportal öffentliche Unternehmen
- | Studiengänge an der Zeppelin Universität,
| u.a. Masterstudium „Public Management & Digitalisierung“
- | Ausgewählte Veröffentlichungen des Lehrstuhls zum Download

ZU|kunftssalon Public Corporate Governance

07./08.09.2023

- | Außergewöhnliches Austauschformat in inspirierender Atmosphäre in außergewöhnlichen Krisenzeiten - jetzt anmelden!
- | Behandelt werden in Vorträgen und Workshops verschiedene Themen aus dem Bereich der PCG, Beteiligungssteuerung und Beteiligungsmanagement sowie Einbindung öffentlicher Unternehmen in Smart City und nachhaltige Stadtentwicklung
- | **Zielgruppe:** Alle mit PCG befassten Entscheidungsträger/-innen, u.a. Politik, Verwaltung, Aufsichtsgremien und Top-Managementorgane öffentlicher Unternehmen, öffentliche Finanzkontrolle, Beratung und Wirtschafts-/ Abschlussprüfung.

Weitere Informationen + Anmeldung über die Startseite des Lehrstuhls von Prof. Dr. Ulf Papenfuß, Lehrstuhl für Public Management & Public Policy unter puma.zu.de



- | Pointiert: Smart City bzw. Smart Government sind ohne integrierte Steuerung von öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen und ohne „smartes“ Beteiligungsmanagement im „Konzern“ und Netzwerk Gebietskörperschaft nicht anforderungsgerecht möglich
- | Nachhaltige Städte/Regionen und integrierte Stadtentwicklung erfordern integriert gedachte Steuerung von Verwaltungen und öU
- | Kohärente Digitalstrategien von Gebietskörperschaft und öU im „Konzern“ und Netzwerk Gebietskörperschaft, Optimierung Digitalisierung und digitale Angebote, Vermeidung von ineffizienten Ressourceneinsatz usw., strategische Abstimmung bei Entwicklung digitaler Daseinsvorsorge und digitalen „Geschäftsmodellen“
- | Digitalinnovationen: gemeinsames Lernen, gemeinsam Umgang mit Daten in Kollaborationsnetzwerken weiterentwickeln und testen, realisierte Digitalinnovationen situationsgerecht in andere Bereiche der Gebietskörperschaft transferieren

Informationen zu Public Corporate Governance Kodizes und D-PCGM

Ziele und Potenziale von PCGKs vor Ort

- | Beitrag zu einem rollenkonformen Verhalten zwischen Gesellschaftern und Unternehmen im Sinne der öffentlichen Aufgabenerfüllung bei jeweiligen Freiheitsgraden,
- | Verbesserung der Entscheidungsvorbereitung für die demokratisch legitimierten Verantwortlichen,
- | Impulse zu möglichen Herangehensweisen an zahlreiche fachliche Fragen der Public Corporate Governance für alle mit diesem Themenfeld befassten Akteursgruppen,
- | Einhaltung von vordefinierten Entscheidungsabläufen bei den beteiligten Akteurinnen und Akteuren,
- | Anforderungsgerechte Mandatsbetreuung,
- | Klare Standards und Regelungen für die Beteiligungssteuerung und Unternehmensführung/-aufsicht,
- | Anforderungsgerechter Informationsaustausch und anforderungsgerechte Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Unternehmen und Verwaltung,
- | Anforderungsgerechte Mandatsbetreuung,
- | Anforderungsgerechter Informationsaustausch und anforderungsgerechte Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Unternehmen und Verwaltung,

Ziele und Potenziale von PCGKs vor Ort (Forts.)

- | Gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung,
- | Anforderungsgerechte Zusammenarbeit zwischen Aufsichts- und Geschäftsführungsorgan,
- | Qualität, Effizienz und Professionalität im öffentlichen Beteiligungsmanagement,
- | Nachhaltige Sicherung des öffentlichen Interesses und Ausrichtung der öffentlichen Unternehmen am öffentlichen Auftrag,
- | Zielerreichung (Effektivität) und Wirtschaftlichkeit (Effizienz) bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben,
- | Hilfe für Gebietskörperschaften und Unternehmen, sich mit gelebter guter Public Corporate Governance als attraktive Arbeitgeber im Wettbewerb zu zeigen,
- | Übergreifende Stärkung des Bewusstseins für verantwortungsvolle Public Corporate Governance in der gesellschaftspolitischen Diskussion,
- | Beitrag zur Stärkung des Vertrauens von Gesellschaftern und Investoren sowie von den Beschäftigten in öffentlichen Unternehmen in die öffentliche Hand,
- | Beitrag zur Stärkung des Vertrauens von Bürgerinnen und Bürgern in den Staat und öffentliche Unternehmen, von Bürgernähe sowie von politischer Kultur

Überblick über eine mögliche Gesamtkonzeption der Public Corporate Governance in einer Gebietskörperschaft

- In jeder Gebietskörperschaft ist eine übersichtliche und widerspruchsfreie Konzeption der Public Corporate Governance erforderlich. Hierfür wird zunächst ein Dachdokument „Grundsätze guter Unternehmens- und Beteiligungssteuerung“ benötigt. Dieses enthält an erster Stelle einen Public Corporate Governance Kodex. Daran anschließend kann eine Beteiligungsrichtlinie folgen.
- Dahinter sind als Anlagen u.a. zweckmäßig: Muster zu verschiedenen Verträgen, Satzungen, Geschäftsordnungen für Aufsichts-/ Geschäftsführungsorgane, Quartalsberichten und Instrumenten sowie zu Berufungsrichtlinien, Merkblättern, Erklärung zu Interessenkonflikten, etc.
- Eine Beteiligungsrichtlinie ist explizit kein Ersatz für einen Public Corporate Governance Kodex.
- Ein Public Corporate Governance Kodex richtet sich insbesondere auch an die Geschäftsführungs- 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 Vertreter/-innen und hat eher den Charakter einer „Behördenanweisung“ mit noch detaillierteren und formalrechtlicher geprägten Regelungen.
- Ein zentraler Unterschied ist ferner das comply-or-explain Prinzip, welches anforderungsgerecht und für alle Adressatengruppen (z.B. auch Geschäftsführungsorgane) nur in einen Public Corporate Governance Kodex integriert werden kann.
- Wie z.B. auch der Deutsche Städtetag betont: „Der Kodex kann durch Beteiligungsrichtlinien ergänzt werden“ (Deutscher Städtetag, 2017, Gute Unternehmenssteuerung. Strategien und Handlungsempfehlungen für die Steuerung städtischer Beteiligungen, S. 14).
- Das Bundesministerium der Finanzen betont auf seiner Internetseite: „Herzstück ist der Public Corporate Governance Kodex“ und hat die Gesamtkonzeption der Public Corporate Governance mit Public Corporate Governance und Beteiligungsrichtlinie wie auch andere Gebietskörperschaften wie hier veranschaulicht gestaltet (<https://www.bundesfinanzministerium.de>, Abruf 18.09.2020).

Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM)

**Download auf Internetseite der Expertenkommission
www.pcg-musterkodex.de**

Einladung zu Stellungnahmen:

Die interessierte Öffentlichkeit ist eingeladen, zum D-PCGM schriftliche Stellungnahmen zu verfassen. Die Stellungnahmen werden von der Expertenkommission D-PCGM in die weiteren Erörterungen aufgenommen und im weiteren Verlauf auf der Website des D-PCGM veröffentlicht, soweit die Verfasser/innen der Stellungnahmen der Offenlegung nicht widersprechen. Die Stellungnahmen erbeten an kontakt@pcg-musterkodex.de.



D-PCGM: Teamwork für Good Governance!

**Übergreifender Mehrwert und
individuelle Unterstützung im
Arbeitsalltag**

Übersicht zu den Nutzungsmöglichkeiten des D-PCGM für die Evaluation oder die Etablierung eines PCGK



Informationen zur Studie „Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2022)“

Studie zum Download unter: zu.de/pmpp-downloads

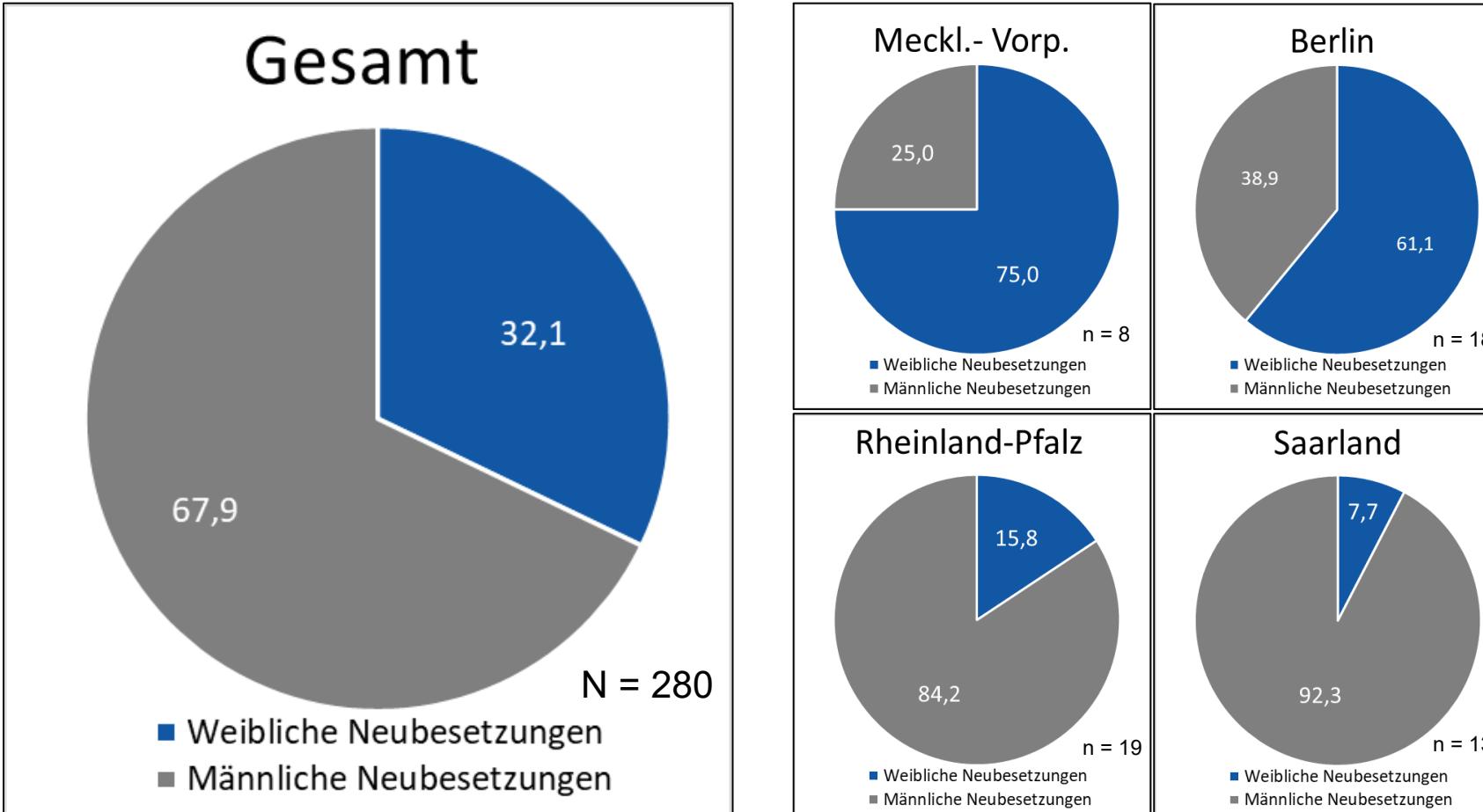


Städtevergleich: Repräsentation von Frauen in Top-Managementpositionen öU in Städten

Stadt	Bundesland	Anzahl Untern.	Anzahl Position	Anzahl Personen	Anzahl Frauen	Anteil Frauen in %	Anzahl weibl. bes. Pos.	Anteil weibl. bes. Pos. in %
Offenbach am Main	HE	14	19	12	5	41,7	8	42,1
Gera	TH	7	8	8	3	37,5	3	37,5
Magdeburg	ST	33	38	33	12	36,4	14	36,8
Berlin	BE	98	151	128	46	35,9	55	36,4
Freiburg	BW	15	26	17	6	35,3	9	34,6
...								
Mannheim	BW	39	56	49	13	26,5	15	26,8
...								
GESAMT		1.425	2.098	1.672	370	22,1	433	20,6
Karlsruhe	BW	20	30	18	5	27,8	6	20,0
Stuttgart	BW	14	25	22	5	22,7	5	20,0
...								
Heidelberg	BW	17	23	21	0	0	0	0
Ingolstadt	BY	10	13	12	0	0	0	0
Neunkirchen	SL	6	6	5	0	0	0	0
Trier	RP	8	9	6	0	0	0	0
Völklingen	SL	5	7	7	0	0	0	0

→ Substantielle Repräsentationsunterschiede zwischen Städten – auch innerhalb Bundesländer und zwischen Städten vergleichbarer Größe

Städtevergleich: Neubesetzung von Top-Managementpositionen mit Frauen und Männern zum Vorjahr



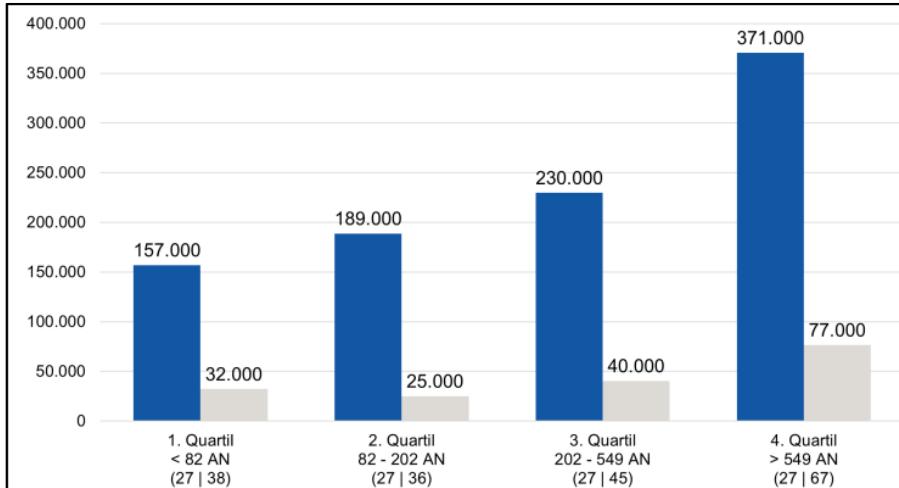
- Deutliche Unterschiede auch bei Neubesetzungen
- Anteil Neubesetzungen zentrale Kennzahl für aktuelle Debatte

Informationen zur Studie

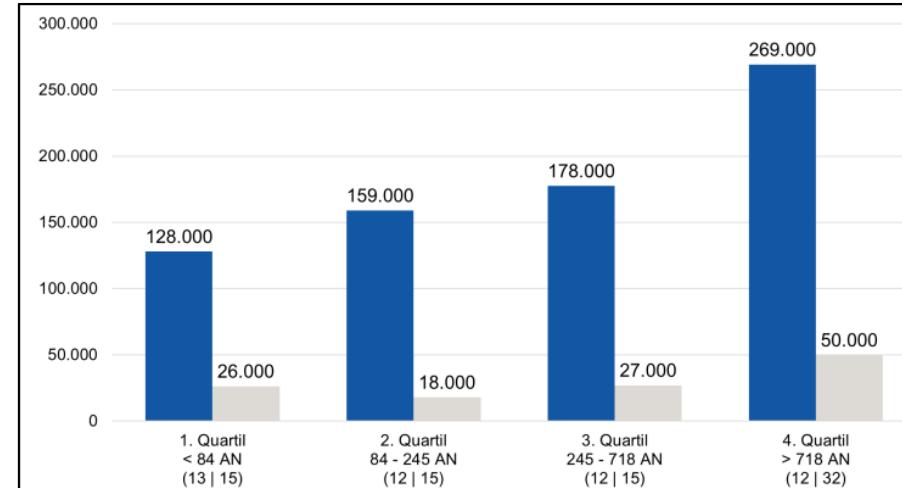
„Public Pay Studie 2022: Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen, Perspektiven für digitale Governance und nachhaltige Vergütungsstrukturen“

Studie zum Download unter: zu.de/pmpp-downloads

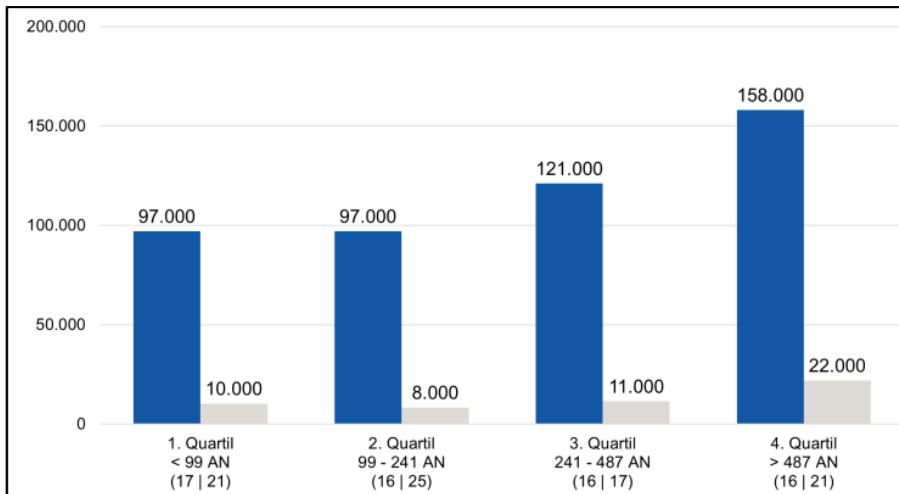
Energie- & Wasserversorgung und Stadtwerke



Verkehr/ÖPNV & Transport



Gesundheit- & Sozialwesen



- | 42,3 % < 150.000€, 40,7 % zwischen 150.000 und 300.000€, 17 % > 300.000€, 3,8 % > 500.000€
- | Für gesellschaftspolitische Debatte: auch bei gleichgroßen Unternehmen substantielle Vergütungsunterschiede zwischen den Branchen

- | Personenbezogene Vergütungsoffnungsquote auf kommunaler Ebene gesamt: 21,8 %
- | Bund/Land: 43,5 %

Personenbezogene Offenlegungsquoten (in %)	Anzahl Kommunen mit mindestens 5 Unternehmen
0	241
> 0 bis < 25	59
≥ 25 bis < 50	60
≥ 50 bis < 75	31
≥ 75 bis < 100	6
100	6
Gesamtzahl	403

Bei unmittelbaren Beteiligungen ist häufiger eine personenbezogene Offenlegung als bei mittelbaren zu verzeichnen.

- **Personenbezogene Vergütungsoffnungsquote weiter unter den politisch gesetzten Zielen und Transparenzanforderungen**
- **In einigen Gebietskörperschaften schreitet Vergütungsoffnungsquote voran und ist Selbstverständlichkeit, in vielen liegt Offenlegungsquote weiter bei Null**

Informationen zum Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

www.pcg-forschungsportal.de

Vergütungsportal öffentliche Unternehmen auf dem PCG-Forschungsportal

www.pcg-forschungsportal.de

Unser Vergütungsportal bietet Ihnen die Möglichkeit, in nur 10 Minuten ein maßgeschneidertes Individualbenchmarking als hochwertige Entscheidungs-unterstützung zu erstellen.

Unser Vergütungsportal zeichnet aus:

- Schnelligkeit und Benutzerfreundlichkeit (im Vergleich zwischen den Portalen von uns und anderen Anbietern)
- Erstklassiges Preis-Leistungsverhältnis
- Hochwertige, aussagekräftige und direkt verwendbare Übersicht
- Formale und inhaltliche Unabhängigkeit

Unser Ziel ist es, mit einem gemeinnützigen Ansatz exzellente Public Management Forschung zu ermöglichen und die Praxis durch unsere Studien bei der Gestaltung einer nachhaltigen Daseinsvorsorge zu unterstützen.

Studiengänge an der Zeppelin Universität

u.a. Masterstudium

„Public Management & Digitalisierung“

Bachelor | vier Jahre (Vertiefungslinie Public Management & Digitalisierung studierbar)

- | Verwaltungs- & Politikwissenschaften | PAIR (Politics, Administration & International Relations) | BA
- | Wirtschaftswissenschaften | CME (Corporate Management & Economics) | BA
- | Soziologie, Politik & Ökonomie | SPE (Sociology, Politics & Economics) | BA
- | Kommunikations- & Kulturwissenschaften | CCM (Communication, Culture & Management) | BA

Master | zwei Jahre (bzw. ein Jahr)

- | **NEU: Public Management & Digitalisierung | PMD | MA**
- | Verwaltungs- & Politikwissenschaften | PAIR (Politics, Administration & International Relations) | MA
- | Wirtschaftswissenschaften | CME (Corporate Management & Economics) | MSc
- | Soziologie, Politik & Ökonomie | SPE (Sociology, Politics & Economics) | MA
- | Kommunikations- & Kulturwissenschaften | CCM (Communication, Culture & Management) | MA

Berufsbegleitende Master Studiengänge

- | eMA Business & Leadership for Engineers
- | eMA Digital Pioneering
- | eMA Family Entrepreneurship

Weitere Informationen unter [zu.de](#)

Auszug Veröffentlichungen des Lehrstuhls zum Download

Auszug Veröffentlichungen des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy (1/2)

(Lehrstuhlhomepage: zu.de/pmpp-downloads)

- | Expertenkommission D-PCGM (2022): Deutscher Public Corporate Governance- Musterkodex (D-PCGM), Hrsg. Ulf Papenfuß/Klaus-Michael Ahrend/Kristin Wagner-Krechlok, in der Fassung vom 14.03.2022, <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14710.47688>
- | Papenfuß, U./Schmidt, C. (2022): Personnel Governance of Corporatized Public Services: Effects of Executive Resources and Corporation Forms on Turnover, in: *Public Administration*, 100(2), S. 250-272.
- | Papenfuß, U./Schmidt, C. (2022): Valuation of Sector-switching and Politicization in the Governance of Corporatized Public Services, in: *Governance*. <https://doi.org/10.1111/gove.12721>
- | Papenfuß, U./Wagner-Krechlok, K. (2022): Public Corporate Governance Kodizes für nachhaltige öffentliche Aufgabenerfüllung – International vergleichende Qualitätsanalyse für die Schweiz und Handlungsperspektiven (PCGK-DACH), Friedrichshafen. (Studie für die Eidgenössische Finanzkontrolle („Bundesrechnungshof“) der Schweiz. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.35464.90889>
- | Papenfuß, U./Schmidt, C. (2021): Understanding Self-Regulation for Political Control and Policy-Making: Effects of Governance Mechanisms on Accountability, in: *Governance*, 34 (4), S. 1115-1141.
- | Papenfuß, U./ Wagner-Krechlok, K. (2021): Kommunale Beteiligungssteuerung für nachhaltige Daseinsvorsorge in der digitalen Transformation - Befunde zur Informationsnutzung und Perspektiven für die Softwaregestaltung (K-BIT), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22840.06400/1>
- | 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*.
- | Papenfuß, U./Wagner-Krechlok, K. (2021): Public Corporate Governance Kodizes für nachhaltige Daseinsvorsorge und Vertrauen in den Staat: Qualitätsmodell und Diffusion von Governance-Standards, in: *der moderne staat*, 15 (1), S. 175-207.

Auszug Veröffentlichungen des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy (2/2)

(Lehrstuhlhomepage: zu.de/pmpp-downloads)

- | 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.
- | Papenfuß, U. (2019): Public Corporate Governance, in: C. Reichard/S. Veit/G. Wewer (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 319-332.
- | 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.
- | Papenfuß, U./Keppeler, F./Schmidt, C. (2018): Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen: Kompaktstudie 2018, Friedrichshafen.
- | Papenfuß, U./Keppeler, F. (2018): Integriertes Personalmanagement für Kernverwaltung und öffentliche Unternehmen, in: Innovative Verwaltung, Heft 1-2, S. 35-37.
- | Papenfuß, U./Keppeler, F. (2018): Öffentlicher Dienst und Personalmanagement der öffentlichen Hand, in: R. Voigt (Hrsg.): Handbuch Staat, Wiesbaden, S. 1057-1067.
- | Papenfuß, U./Schmidt, C. (2016): Bilanzanalytische Bereinigung von Jahresabschlusskennzahlen bei öffentlichen Unternehmen: Relevant, aber vernachlässigt, in: Board: Zeitschrift für Aufsichtsräte, Heft 2, S. 71-75.