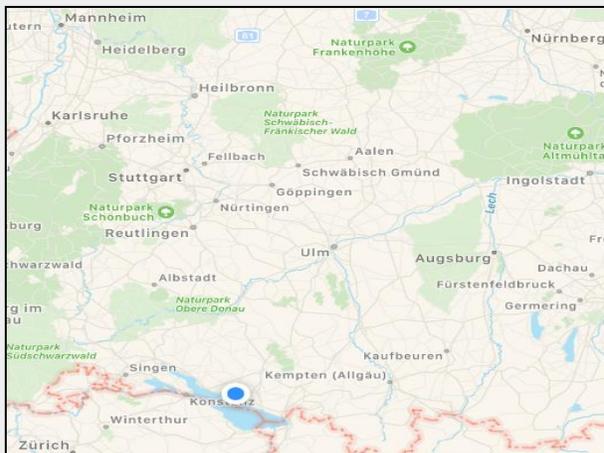


# Evidenzbasiertes Public Management für eine nachhaltige Digitalisierung: Perspektiven für experimentelles Handeln und integrierte Steuerung von Verwaltung und öffentlichen Unternehmen

Maximilian Haas, Florian Keppeler,  
Ulf Papenfuß, Kristin Wagner-Krechlok

24. Juni 2021 | TOGI-Symposium zum 50. Geburtstag von Jörn von Lucke  
Zeppelin Universität, Friedrichshafen

[puma.zu.de](http://puma.zu.de)



# Gliederung

1. Evidenzbasiertes Public Management für eine nachhaltige Digitalisierung
2. Perspektiven für experimentelles Handeln
3. Perspektiven für eine integrierte Steuerung von Verwaltung und öffentlichen Unternehmen für nachhaltige digitale Transformation

## Anhang:

- | Einladung zum ZU|kunftssalon Public Corporate Governance 9./10.9.2021
- | 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. Evidenzbasiertes Public Management für eine nachhaltige Digitalisierung

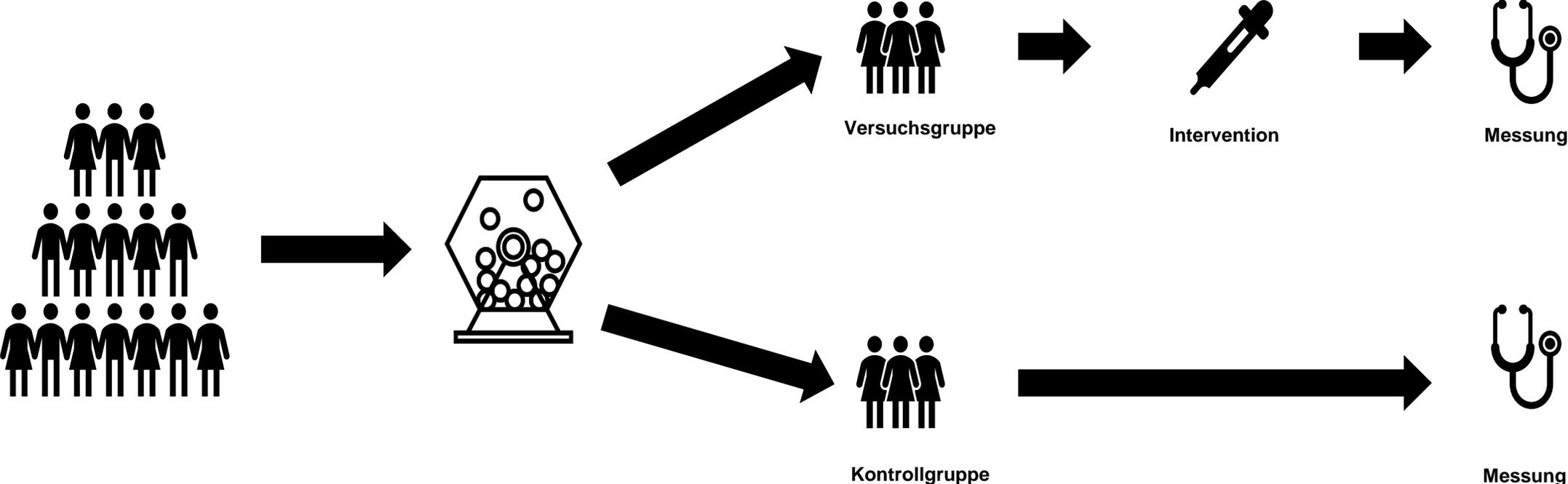
- | Herausforderungen im Kontext einer nachhaltigen Digitalisierung
  - | „Knowing-Doing Gap“ zwischen wissenschaftlicher Forschung und praktischer Umsetzung auch bei öffentlichen Organisationen feststellbar (*Rynes et al. 2007, Pfeffer/Sutton 2000*)
  - | Innovationen durch das Miteinander von Praxis und Wissenschaft, wie vom TOGI-Team praktiziert, für nachhaltige Digitalisierung nützlich
  - | Public Management wird in der einschlägigen, internationalen Literatur auch als designorientierte Disziplin bezeichnet (*Barzelay 2019*)
- ➔ Evidenzbasiertes Management erforderlich: Entscheidungen unter expliziter Nutzung bestmöglicher wissenschaftlicher Methoden und empirischer Befunde treffen

# Experimentelles Handeln und integrierte Steuerung für eine nachhaltige Digitalisierung

Zwei relevante Handlungsfelder im Kontext eines evidenzbasierten Managements einer nachhaltigen Digitalisierung, die hier in diesem Kontext vom Lehrstuhl adressiert werden:

- | Experimentelle Denk- und Handlungsweise im öffentlichen Sektor nützlich für mehr Innovationen und eine nachhaltige, bürgerzentrierte Digitalisierung im öffentlichen Sektor
- | Integrierte Steuerung von Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen in Gebietskörperschaften

# 2. Perspektiven für experimentelles Handeln



Randomisierung, d.h. zufällige Zuteilung der Personen in Versuchs- und Kontrollgruppe

Versuchsgruppe wird Intervention unterzogen

Effekt der Intervention wird durch Unterschied zwischen den Mittelwerten der Versuchs- und der Kontrollgruppe gemessen

Abbildung: Idealtypischer Aufbau eines (Feld-)Experiments, eigene Darstellung

# Ausgewählte Implikationen für die künftige Forschung

## 1. Interaktionen Bürger/-innen und öffentliche Organisationen:

Einsatz im Kontext der digitalen Kommunikation: In Pandemiezeiten könnte bspw. untersucht werden, ob Verhaltenshinweise (z.B. AHA-Regel) eher befolgt werden, wenn sie von Verwaltungspersonal oder politischen Verantwortlichen (z.B. Bürgermeister/-in) erläutert werden

## 2. Entscheidungsverhalten und Informationsnutzung:

Eine Reihe von unbewussten Verzerrungen bei Entscheidungsverhalten und Informationsnutzung: Forschung beschäftigt sich bspw. in diesem Kontext mit der Reihenfolge und Darstellungsart von präsentierten Informationen (z.B. Visualisierung von Kennzahlen) (*Battaglio et al. 2019, Ballard 2020, Christensen/James 2020*)

## 3. Künstliche Intelligenz / maschinelles Lernen:

Einsatz algorithmischer Systeme bei der Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen (z.B. Gesichtserkennungssoftware bei Sicherheitsbehörden), jedoch Fragen hinsichtlich Akzeptanz, Diskriminierungsgefahren, Effektivität und insb. Rechenschaftspflichten: Forschung könnte bspw. im Kontext impliziter Diskriminierung in der Personalauswahl untersuchen, ob künstliche Intelligenz einen anderen Anteil an Personen mit Migrationshintergrund für eine Stelle auswählt als Mensch (*Gesellschaft für Informatik e. V. 2020*)

### 3. Perspektiven für eine integrierte Steuerung von Verwaltung und öffentlichen Unternehmen für nachhaltige digitale Transformation

#### | Schlüsselthema in der Diskussion um Staats und Verwaltungsmodernisierung

- Insgesamt etwa 18.500 öffentliche Unternehmen (öU) in Deutschland
- 50% des Personals der öffentlichen Hand, 59% der Verschuldung, 54% der Investitionen in öU außerhalb Kernverwaltung (Kommunaler Finanzreport 2015, 2013, 2008)
- Empirische Studien zeigen neuralgische Problemlagen und unausgeschöpfte Chancen

#### | Relevanz für „große Themen“:

- Digitale Transformation (Tagungsthema)
- Bekämpfung gesellschaftlicher Ungleichheiten
- Umwelt- und Klimaschutzziele
- Nachhaltige Entwicklung in Städten und Regionen
- Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor
- Bewältigung der Auswirkungen der Corona-Pandemie

# Integrierte Steuerung: Schlüsselthema für nachhaltige digitale Transformation

- | Pointiert: Smart City bzw. Smart Government sind ohne integrierte Steuerung von öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen und ohne „smartes“ Beteiligungs-management im „Konzern“ und Netzwerk Gebietskörperschaft nicht anforderungsgerecht möglich
- | Nachhaltige Städte/Regionen und integrierte Stadtentwicklung erfordern integriert gedachte Steuerung von Verwaltungen und öU
- | Diffusion und Effekte von Maßnahmen erforschen, vielfach auch experimentell (Auszug):
  - 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
  - Chief Digital Officer o.ä. aus Verwaltung und öU einer Gebietskörperschaft müssen institutionell abgesichert regelmäßig zusammenkommen, „Silos und Silodenken“ institutionell vermeiden

# Integrierte Steuerung: Schlüsselthema für nachhaltige digitale Transformation

## | Governance-Strukturen

- z.B. Ausgestaltung von Zentralfunktionen, adäquat gesteuerte Zentralfunktionen mittels Kompetenz- Shared Service-Centern für Digitalisierung
- sog. Digitalunternehmen empirisch zunehmend festzustellen: Gebietskörperschaft als Gesellschafter oder mehrere Gebietskörperschaften, zunehmend Tochtergesellschaften von öU (100% öffentlich, lediglich eine Organisationsform für öffentliche Aufgabenerfüllung!)

## | Strategisches Informationssystem für „Konzern“ Gebietskörperschaft und moderne Beteiligungsmanagementsoftware

## | Integriertes Personalmanagement für moderne Personalgewinnung/-bindung und Personalentwicklung

- z.B. integrierte Personalentwicklung im Kontext nachhaltiger Digitalisierung (bestmöglicher Einsatz von Schlüsselpersonal, Cross-Mentoring, gemeinsame Schulungen, Job-Rotation usw.)
- Strategisch stimmig ausgerichtetes „Human Resource Information System“ für „Konzern“ und Netzwerk Gebietskörperschaft (z.B. Talentmanagement, Diversity-Management)

# Nachhaltige und smarte Gebietskörperschaft: Public Corporate Governance Kodex nutzen

| Smart City/Digitale Stadt, integrierte Stadtentwicklung, nachhaltige Entwicklung in Städten und Regionen: Ein Public Corporate Governance Kodex (PCGK) ist notwendig und chancenreich!

| PCGK nur eine Maßnahme neben vielen weiteren für integriert gedachte Steuerung, aber eine sehr wichtige und viel Ausstrahlungswirkung für große Themen -> beim hoffentlichen Wiedersehen zu Jörn von Luckes 60. Geburtstag sollte jede Gebietskörperschaft in Deutschland mit öU einen PCGK haben 😊

| Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM) der Expertenkommission: Übergreifende Mehrwerte und individuelle Unterstützung im Arbeitsalltag! ([www.pcg-musterkodex.de](http://www.pcg-musterkodex.de))  
-> Einladung und Bitte zu weiteren Stellungnahmen

# Alles Gute zum 50. Geburtstag vom Nachbarlehrstuhl, lieber Jörn!



# Vielen Dank!

| **Publikationen des Lehrstuhls** zum Download unter: [zu.de/pmpp-downloads](https://zu.de/pmpp-downloads)

| **ZU|kunftssalon Public Corporate Governance** am 09./10.09.2021 an der Zeppelin Universität. Weitere Informationen unter: [zu.de/zukunftssalon](https://zu.de/zukunftssalon)

Maximilian Haas, Florian Keppeler,  
Prof. Dr. Ulf Papenfuß, Kristin Wagner-Krechlok  
Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

Zeppelin Universität  
Am Seemooser Horn 20  
88045 Friedrichshafen | Bodensee  
T +49 7541 6009 1442  
[puma@zu.de](mailto:puma@zu.de)  
[puma.zu.de](https://puma.zu.de)

# Anlagen

# ZU|kunftssalon Public Corporate Governance

## 09./10.09.2021 - Präsenzveranstaltung

zeppelin universität

zwischen  
Wirtschaft Kultur Politik  
Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

- | Außergewöhnliches Austauschformat in inspirierender Atmosphäre in außergewöhnlichen Krisenzeiten - jetzt anmelden! In dieser Krisensituationen ist der Austausch zur Entwicklung konkreter Lösungsbeiträge im Handlungsfeld wichtiger denn je.
- | Behandelt werden in Vorträgen und Workshops verschiedene Themen aus dem Bereich der PCG, Beteiligungssteuerung und Beteiligungsmanagement
- | Möglichkeit zum Austausch mit einzelnen Mitgliedern der Expertenkommission D-PCGM und für Impulse für die Evaluation des D-PCGM
- | **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](http://puma.zu.de)



# **Informationen zu Public Corporate Governance Kodizes und D-PCGM**

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM)

**Download auf Internetseite der Expertenkommission  
[www.pcg-musterkodex.de](http://www.pcg-musterkodex.de)**

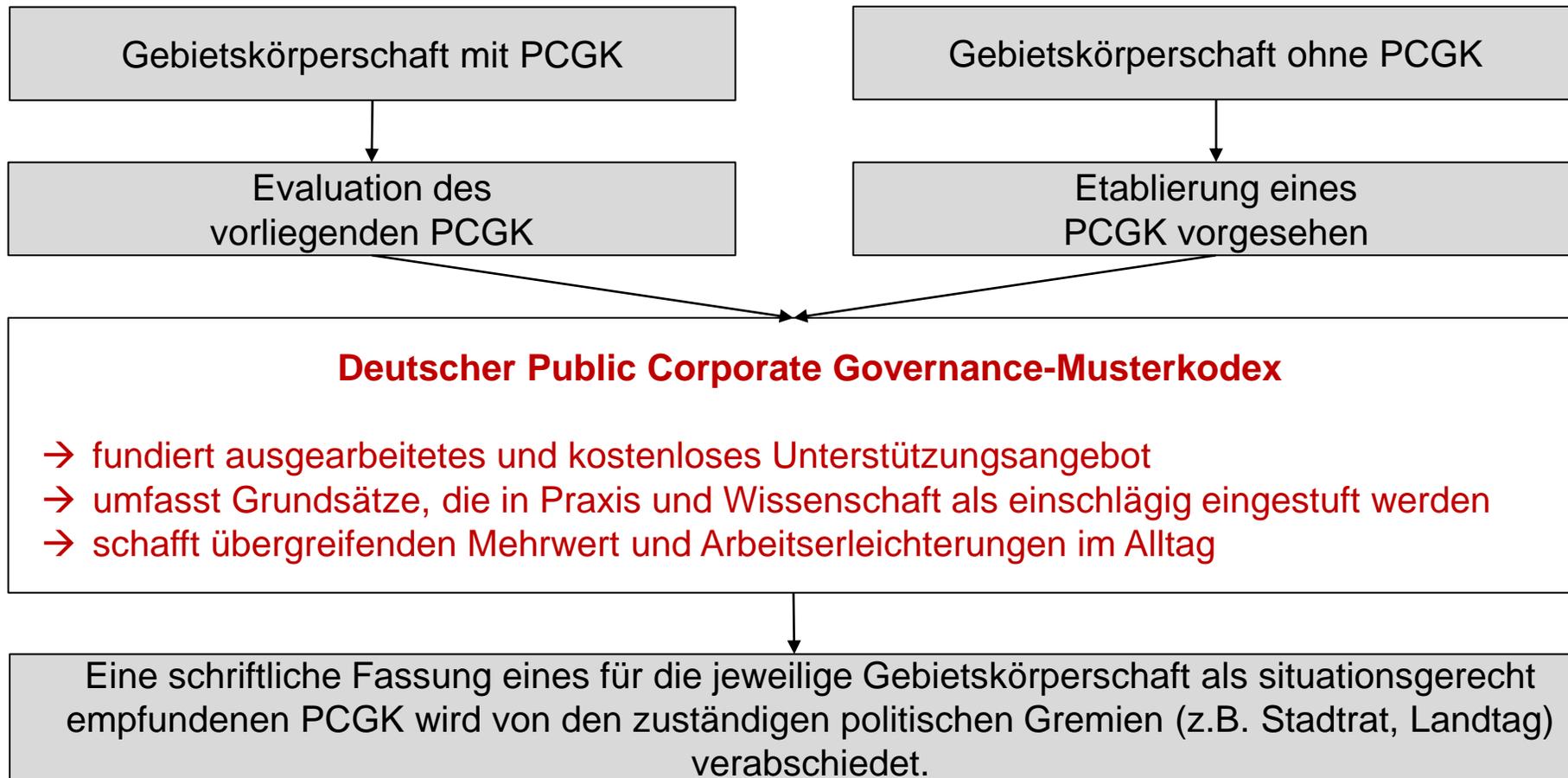
## **Einladung zu Stellungnahmen:**

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](mailto: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 zum Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

[www.pcg-forschungsportal.de](http://www.pcg-forschungsportal.de)

**Portraitvideo zur Mission:** [pcg-forschungsportal.de/mission](http://pcg-forschungsportal.de/mission)

**Videotutorial zum Vergütungsportal:** [videotutorial.pcg-forschungsportal.de](http://videotutorial.pcg-forschungsportal.de)

# Vergütungsportal öffentliche Unternehmen auf dem PCG-Forschungsportal

[www.pcg-forschungsportal.de](http://www.pcg-forschungsportal.de)

In nur 10 Minuten maßgeschneidertes Individualbenchmarking als hochwertige Entscheidungsunterstützung erstellen.

**Oder**

Studienservice für Individualbenchmarking-Studie durch unser Wissenschaftsteam ohne jeden Aufwand für Sie

Unser Vergütungsportal zeichnet aus:

- Schnelligkeit und Benutzerfreundlichkeit
- 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.

# Individualbenchmarking-Studie als PDF

Erstellung einer vorlagefähigen Individualbenchmarking-Studie mit nur wenigen Klicks (Auszug)

**PCG.**  
Gemeinnützige Forschungsgesellschaft

VERGÜTUNGSPORTAL ÖFFENTLICHE UNTERNEHMEN

**Individualbenchmarking-Studie zur Top-Managementvergütung**



## Verkehrsbetriebe Musterstadt GmbH

Team Prof. Dr. Ulf Papenfuß

Lehrstuhl für Public Management & Public Policy, Zeppelin Universität Friedrichshafen  
PCG-gemeinnützige Forschungsgesellschaft gGmbH

### Management Summary

(1) Ergebnis der Individualbenchmarking-Studie für die Verkehrsbetriebe Musterstadt GmbH:

Für die Verkehrsbetriebe Musterstadt GmbH wurde eine Gesamtvergütung pro Kopf zwischen 53.000 Euro und 172.200 Euro ermittelt. Die Vergütungsspanne ergibt sich aus den im Benchmark enthaltenen 14 Vergleichsunternehmen und 18 Top-Managementmitgliedern. Der Median der Pro-Kopf-Gesamtvergütung liegt bei diesen Vergleichsunternehmen bei 95.900 Euro, der Mittelwert bei 102.500 Euro.

(2) Vergütungs- und Top-Managementstruktur in der Branche „Wirtschaftsförderung & Stadtmarketing/-planung“:

Weiterhin ist festzustellen, dass bei 28 von 90 Unternehmen eine erfolgsbezogene Vergütung ausgewiesen wird.

	Median	Mittelwert	Standardabweichung	Anzahl Unternehmen	Anteil erfolgsbezogene Vergütung in %
Gesamtvergütung pro Kopf	113.375	129.646	97.150	90	13,2
Erfolgsbezogene Vergütung	15.000	26.529	35.180	28	

Tabelle 2: Wirtschaftsförderung & Stadtmarketing/-planung – Gesamt- und erfolgsbezogene Vergütung pro Kopf

In Gesamtschau liegen einige Punkte weiter entfernt voneinander. Je weiter sich die Gesamtzahl an Punkten voneinander entfernt befindet, desto größer ist die Streuung (Standardabweichung). Vereinzelt liegen Punkte trotz hoher Ausprägung des Größenklassenmerkmals bei einer vergleichsweise niedrigeren Vergütung und umgekehrt. Am Beispiel der gezeigten Abbildungen heißt das, ein Top-Managementmitglied in einem Unternehmen mit vermeintlich höherer/niedrigerer Ausprägung eines Größenklassenmerkmals erhält eine im Vergleich niedrigere/höhere Vergütung. Dies kann darin begründet sein, dass das Mitglied des Top-Managementorgans neben seinem Haupt-



(4) Unternehmen mit vergleichbarem Unternehmensgegenstand und vergleichbaren Größenklassenmerkmalen

Unternehmensname	Größenklassenmerkmale		Anzahl Top-Managementmitglieder	Vergütung Top-Managementorgan	Vergütungswerte in Tsd. Euro					Geschäftsjahr	
	Zahl der Abol.-nehmer	Bilanzsumme in Tsd. Euro			Pro-Kopf-Gesamtvergütung	Fixvergütung	Erfolgsbezogene Vergütung	Nebenleistungen	Altersversorgung		
	56	533,7	k.A.	1	157,0	157,0	130,0	20,0	7,0	0	2015
	32	695,4	2.680,8	2	226,1	172,2	163,0	0	9,1	0	2015
						121,4*	121,4	0	k.A.	0	2015

Insgesamt liegen für diese Branche Vergütungsdaten aus 90 Unternehmen mit 129 Top-Managementmitgliedern vor. Nachfolgend erhalten Sie eine Übersicht zu der durchschnittlichen Anzahl an Top-Managementmitgliedern, um z.B. Beurteilungsaspekte wie die Top-Managementorgangröße oder eine evtl. Alleingeschäftsführung mit in Ihre Überlegungen einbeziehen zu können.

Branche	Anzahl Top-Manager						Mittelwert	Anzahl Unternehmen				
	1	2	3	4	über 4							
	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %	Abs.	In %				
	71	78,9	13	14,4	3	3,3	2	2,2	1	1,1	1,3	90

Tabelle 1: Wirtschaftsförderung & Stadtmarketing/-planung – Anzahl Top-Managementmitglieder

Durchschnittlich sind in der Branche „Wirtschaftsförderung & Stadtmarketing/-planung“ 1,3 Top-Managementmitglieder im Unternehmen tätig. In 78,9% der Unternehmen liegt eine Alleingeschäftsführung vor, bei 14,4% eine Doppelspitze. In weiteren 6,6% sind mehr als zwei Top-Managementmitglieder tätig.

Nachfolgende Abbildung und Tabelle zeigt, dass im Bundesdurchschnitt ein Top-Managementmitglied dieser Branche rund 113.375 Euro Gesamtvergütung erhält. Davon sind rund 15.000 Euro erfolgsbezogene Vergütung, was etwa einem Anteil von 13,2% entspricht (Abbildung 1).



Portraitvideo zur Mission: [pcg-forschungsportal.de/mission](https://pcg-forschungsportal.de/mission)

Videotutorial zum Vergütungsportal: [videotutorial.pcg-forschungsportal.de](https://videotutorial.pcg-forschungsportal.de)

**Studiengänge an der Zeppelin Universität,  
u.a. Masterstudium  
„Public Management & Digitalisierung“**

**Ausgewählte Veröffentlichungen des  
Lehrstuhls zum Download**

# Studiengänge an der Zeppelin Universität

## 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](https://www.zu.de)

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

zeppelin universität

zwischen  
Wirtschaft Kultur Politik  
Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

- | 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. abrufbar unter: [www.pcg-musterkodex.de](http://www.pcg-musterkodex.de) oder DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26190.48961>
- | Papenfuß, U./Schmidt, C. (2021): Personnel Governance of Corporatized Public Services: Effects of Executive Resources and Corporation Forms on Turnover, Public Administration, online first. <https://doi.org/10.1111/padm.12752>
- | 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, erscheint in: Public Management Review.
- | 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>
- | Papenfuß, U./Schmidt, C. (2020): Understanding Self-Regulation for Political Control and Policy-Making: Effects of Governance Mechanisms on Accountability, in: Governance, <https://doi.org/10.1111/gove.12549>
- | Keppeler, F./Papenfuß, U. (2020): Employer Branding and Recruitment: Social Media Field Experiments Targeting Future Public Employees, in: Public Administration Review. <https://doi.org/10.1111/puar.13324>
- | Papenfuß, U. (2019): Die Zeit ist reif für einen Public Corporate Governance-Musterkodex: Aktuelles Konsultationsverfahren für übergreifenden Mehrwert und Arbeitserleichterung im Alltag nutzen, in: Board: Zeitschrift für Aufsichtsräte, Heft 3, S. 116-118.
- | Papenfuß, U./Maier, S./Keppeler, F. (2019): Personaleinsatz und Organisationsmodelle im öffentlichen Beteiligungsmanagement (PeB-Studie), Friedrichshafen.

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

- | 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./Schmidt, C./Keppeler, F. (2018): Vergütungstransparenz-Ranking 2018 - Offenlegung der Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen im Vergleich von Kommunen, Ländern und Bund, Friedrichshafen.
- | 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.
- | Vogel, R./Keppeler, F./Papenfuß, U. (2017): Arbeitgeberattraktivität öffentlicher Unternehmen aus Sicht des Führungskräftenachwuchses der Verwaltung, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 40. Jg., Heft 4, S. 256-282.
- | 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.