

"Substanzielle Unterschiede bei weiblichen Neubesetzungen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen zwischen Gebietskörperschaften: Was jetzt tun?"

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

Online-Paneldiskussion anlässlich Veröffentlichung FIT-Public Management-Studie

14. Juli 2023

puma.zu.de

Papenfuß, U./Schmidt, C./Kanagalingam, S./Zettl, K. (2023): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2023), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01237>
→ Verfügbar auf der Lehrstuhlhomepage: zu.de/pmpp-downloads
→ Studie wurde unmittelbar nach Veröffentlichung allein am 12./13. Juli 2023 in über 700 Online- und Printmedien aufgegriffen



zeppelin universität

zwischen
Wirtschaft Kultur Politik
Lehrstuhl für Public Management & Public Policy



Online-Paneldiskussion

"Substanzielle Unterschiede bei weiblichen Neubesetzungen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen zwischen Gebietskörperschaften: Was jetzt tun?"

14.07.2023 | 09:00 – 10:30 Uhr

Anlässlich der Veröffentlichung der aktuellen Studie „Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen (FIT-Public Management-Studie 2023)“.

Fördernde Kooperationspartner/-innen:



Zentrum für Management-
und Personalberatung
Edmund Mastiaux & Partner



Co-Förderer:



VERBAND KOMMUNALER
UNTERNEHMEN e.V.



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



**Gudrun
Aschenbrenner**
Mitglied des Vorstands der
Akademie für kommunale
Datenverarbeitung in Bayern



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



Nadine Horn
Prokuristin & Bereichsleiterin
Personal der Stadtwerke
Jena GmbH

Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen (öU)

| Besondere Vorbildfunktion und Verantwortung von öU bei gleichberechtigter Teilhabe von Frauen in Führungspositionen

| Daseinsvorsorge und soziale Nachhaltigkeit gemeinsam Denken -> fachlich & charakterlich geeignete Talente in Führungspositionen

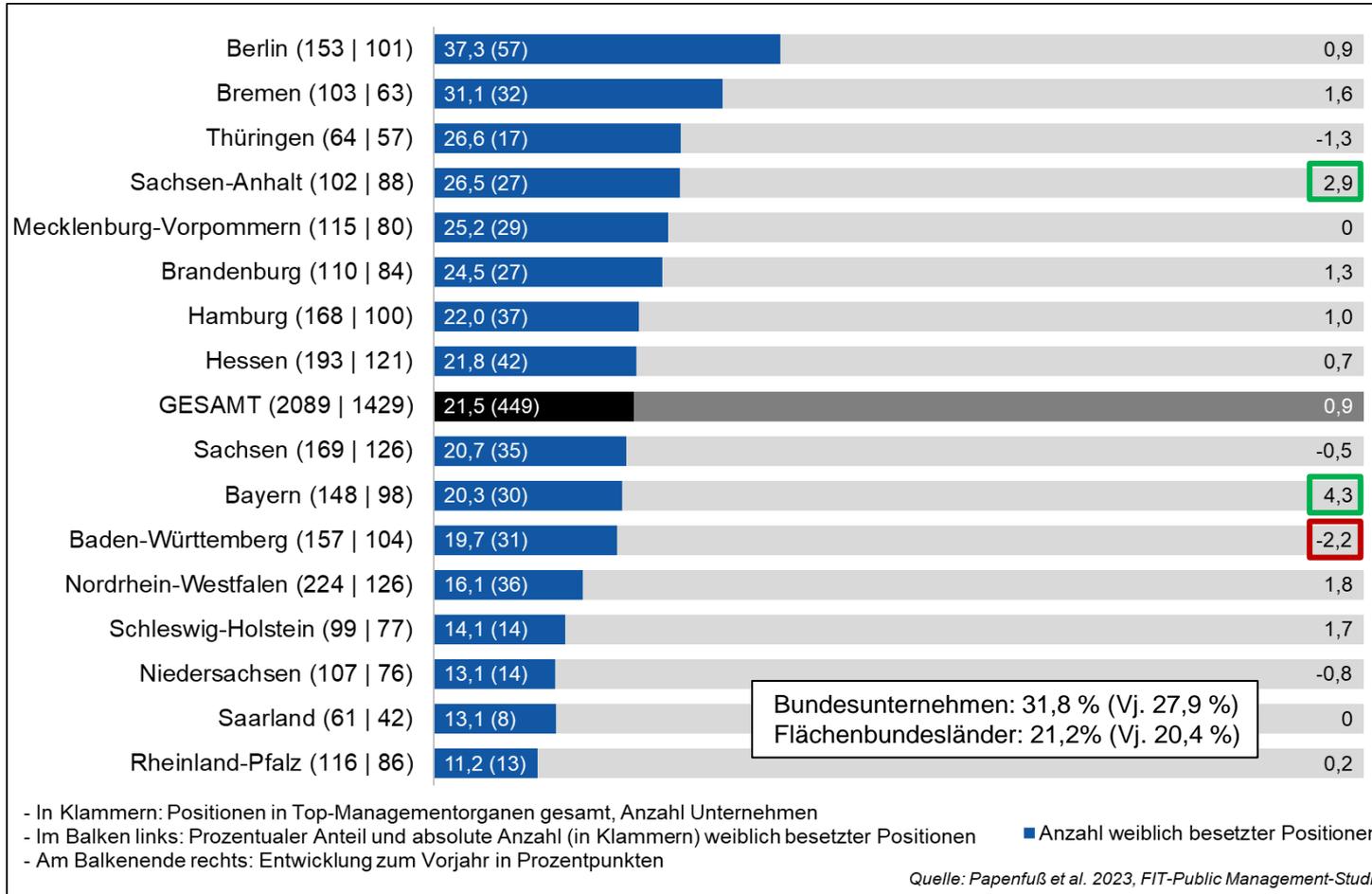
| Chancengerechte und qualifizierte Besetzung von Spitzenpositionen seit jeher Kernthema von Corporate Governance



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

➔ Wie stellt sich Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen öU dar? Was sind besondere Auffälligkeiten und Gestaltungsansätze?

Gesamtsample:
1.429 kommunale
Unternehmen und
565 Unternehmen
der Bundes-/
Landesebene



- ➔ **Starke Unterschiede zwischen Städten der Bundesländer**
- ➔ **Auch prozentuale Entwicklung zum Vorjahr zentrale Kennzahl**

Städtevergleich

Frauenanteil in Top-Managementorganen öU

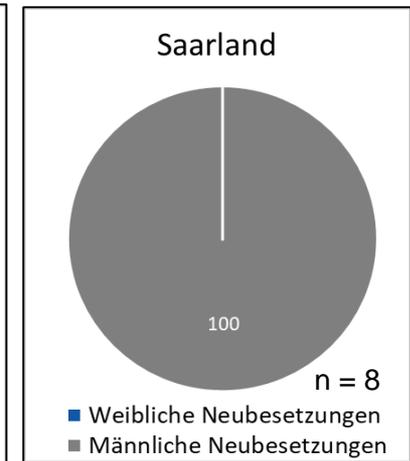
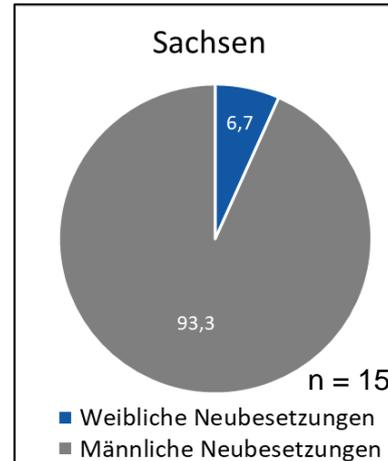
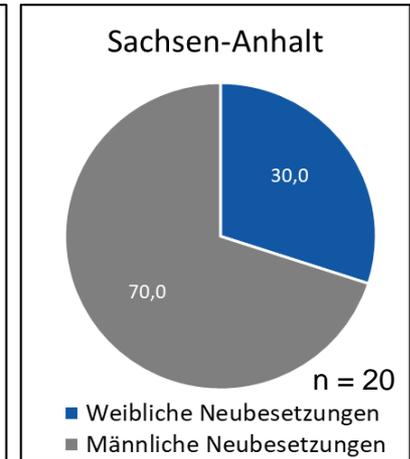
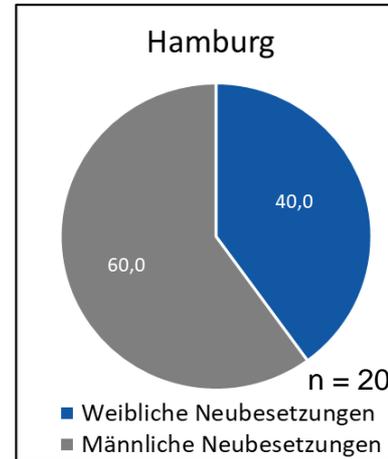
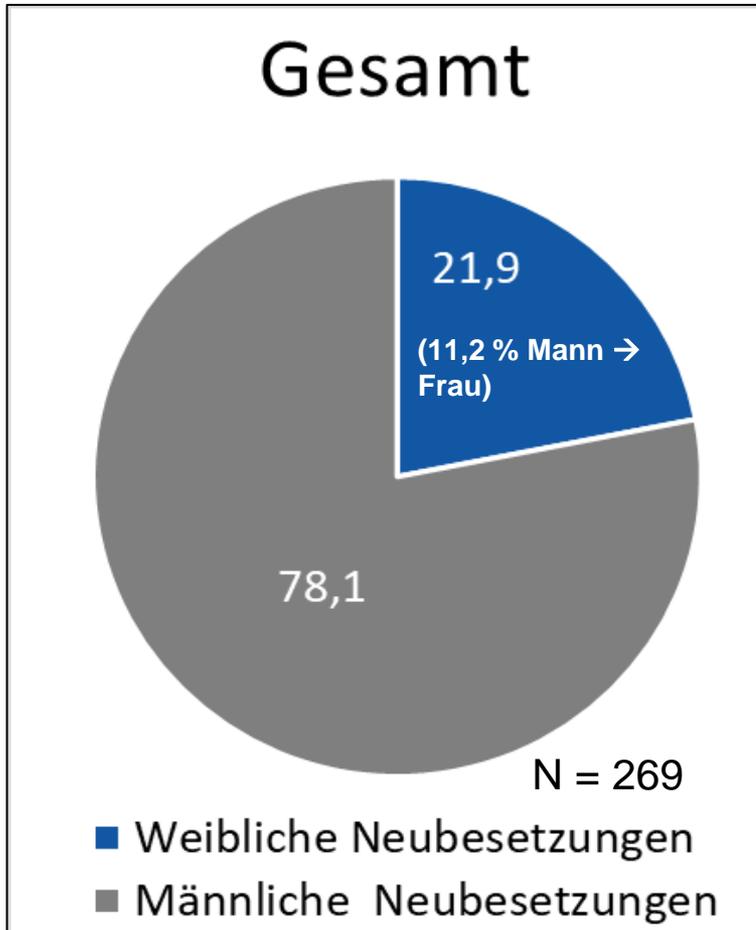
Stadt	Bun- des- land	Anzahl Untern.	Anzahl Positionen	Anzahl Personen	Anzahl Frauen	Anteil Frauen in %	Anzahl weibl. bes. Pos.	Anteil weibl. bes. Pos. in %	
Offenbach (Main)	HE	14	19	12	5	41,7	8	42,1	→
Hannover	NI	12	16	15	6	40,0	6	37,5	↑
Berlin	BE	101	153	132	50	37,9	57	37,3	↑
...									
Freiburg	BW	14	25	16	5	31,3	8	32,0	↓
...									
GESAMT		1.429	2.089	1.672	386	23,1	449	21,5	↑
Karlsruhe	BW	20	28	16	5	31,3	6	21,4	→
Mannheim	BW	39	57	50	11	22,0	12	21,1	↓
...									
Stuttgart	BW	14	24	21	4	19,0	4	16,7	↓
...									
Heidelberg	BW	17	23	21	1	4,8	1	4,3	↑
...									
Ingolstadt	BY	10	12	11	0	0	0	0	→
Neunkirchen	SL	6	6	5	0	0	0	0	→
Osnabrück	NI	16	26	22	0	0	0	0	↓
Trier	RP	8	9	6	0	0	0	0	→
Völklingen	SL	5	7	7	0	0	0	0	→

Quelle: Papenfuß et al. 2023, FIT-Public Management-Studie

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

Städtevergleich

Neubesetzung Top-Managementorganpositionen bzgl. Vorjahr

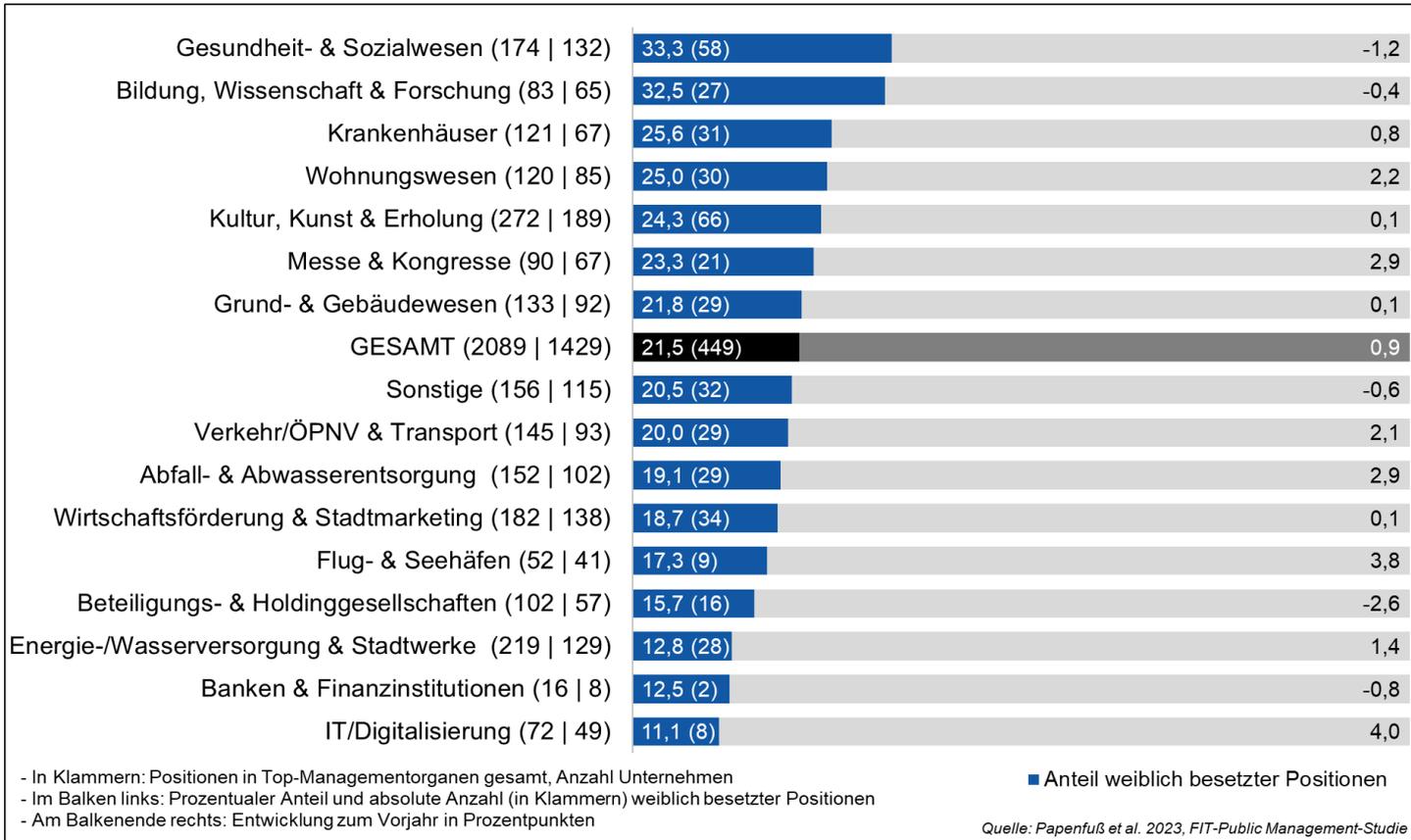


- ➔ **Substanzielle Unterschiede auch bei Neubesetzungen**
- ➔ **Anteil weibl. Nachbesetzungen und Anteil Neubesetzungen weitere zentrale Kennzahlen**

Branchenvergleich

Frauenanteil in Top-Managementorganen

öU in Städten



- ➔ Weiter strukturell geringer Frauenanteil in „technischen Branchen“
- ➔ Aufgrund Unternehmensgrößen und Branchen auch Auswirkungen auf Gender Pay Gap

Nach Befunden und mit Blick auf Entwicklung bei Neubesetzungen braucht es **vielfältige „Kulturarbeit“** und **nachhaltige Personalentwicklung** mit Reihe verschiedener Maßnahmen.

(Auszug: Vorworte, Executive Summary, Fazit und Ausblick in FIT-Public Management-Studie 2023)

→ **Breite Medienberichterstattung bietet zusätzliche Wirkungschancen**

Regelungen zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen in PCGKs aufnehmen

In jeden PCGK die Anforderungen aus § 77a GmbHG zur Mindestbeteiligung von Frauen in Top-Managementorganen und aus § 76 AktG/§ 36 GmbHG zu Zielgrößen entsprechend der Empfehlungen des D-PCGM aufnehmen

(Informationen D-PCGM und kostenloser Download auf pcg-musterkodex.de)

Rz. 107, D-PCGM: [...]. Bei Geschäftsführungsorganen mit mehr als zwei/ drei Mitgliedern soll mindestens ein Mitglied eine Frau sein.

(Anders als im FüPoG II handelt es sich hierbei um eine Empfehlung, bei der situationsgerecht und mit Begründung vom comply-or-explain Prinzip Gebrauch gemacht werden könnte. Die gesetzlichen Vorschriften lauten wie folgt: in Vorständen börsennotierter und paritätisch mitbestimmter Unternehmen, die „aus mehr als drei Personen“ bestehen, muss „mindestens eine Frau und mindestens ein Mann Mitglied des Vorstands sein“. In Unternehmen mit einer Mehrheitsbeteiligung des Bundes mit „mehr als zwei Geschäftsführer[n], muss mindestens ein Geschäftsführer eine Frau und mindestens ein Geschäftsführer ein Mann sein“.)

Rz. 101: 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.

- PCGK mit diesen Regeln in jeder Gebietskörperschaft zeitnah realisieren
- Von allen Seiten sollte Thema PCGK eingefordert werden und im Zusammenspiel mit anderen Akteuren auf Tagesordnung politischer Gremien und in Wahlprogramme gebracht werden

- | Welche Maßnahmen sind aus Ihrer Sicht besonders wichtig, damit die öffentliche Hand ihrer besonderen Verantwortung und Vorbildfunktion bei der Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen für eigene Unternehmen noch besser umsetzt?
- | Wie schaffen wir es, dass die Anforderungen zur Mindestbeteiligungen von Frauen in Top-Managementorganen aus § 77a GmbHG zeitnah in alle PCGKs vor Ort als Empfehlung aufgenommen werden?
- | Wie gelingt es, in Nachbesetzungsprozessen die Berufung von talentierten und qualifizierten Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen nachhaltig zu fördern?
- | Wie kann ein integriertes Informationsmanagementsystem einer Gebietskörperschaft ein modernes Talentmanagement und die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in Führungspositionen fördern?
- | Warum und wie schaffen es einzelne, gerade auch benachbarte Städte bei den Neubesetzungen einen deutlich höheren Anteil weiblicher Neubesetzungen zu erreichen als viele andere Städte?

Vielen Dank!

| **Publikationen des Lehrstuhls** zum Download unter: zu.de/pmpp-downloads

| **5. ZU|kunftssalon Public Corporate Governance: Gute Führung bei Handlungsformen der öffentlichen Hand und Smart Government:**
07./08.09.2023 an der Zeppelin Universität. Weitere Informationen unter:
zu.de/zukunftssalon

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

Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

Zeppelin Universität
Am Seemooser Horn 20
88045 Friedrichshafen | Bodensee
T +49 7541 6009 1441
puma@zu.de
puma.zu.de

| Entwicklung von Zukunftsperspektiven am 07. und 08. September 2023 an der Zeppelin Universität (ZU) in Friedrichshafen

| Der ZU|kunftssalon bietet u.a.:

- ein exklusives Forum für Best-Practice Dialoge mit hochkarätigen Expert:innen
- Workshops mit handfesten Gestaltungsoptionen
- Austausch über Erfahrungen und Überlegungen in inspirierender Atmosphäre mit See- und Alpenblick



Anmeldung auf der Lehrstuhlseite unter zu.de/zukunftssalon

Die digitale Transformation ist eine der größten Herausforderungen, aber auch Chancen unserer Zeit. Mit digitalen Lösungen lässt sich die Daseinsvorsorge weiter verbessern und Umwelt, Klima und Ressourcen noch besser schützen.

Zertifikatskurs „Smart City & Smart Regions: Best Practices – Digitale Verwaltung – Fördermittel“

04. bis 07. September 2023 an der Zeppelin Universität, Friedrichshafen

| Inhalte des Zertifikatskurses:

- Digitale Daseinsvorsorge als neue Säule der Daseinsvorsorge
- Mit einer zielgerichteten Digitalen Transformation zur Smart City/Region
- Konzeption und Umsetzung eines Fördermittelmanagements als Baustein einer nachhaltigen Finanzierung

| Zusammenwirken zwischen Praxis und Wissenschaft

| Informationen und Möglichkeit zur Anmeldung:

www.zu.de/zertifikat-smart

| Weitere Informationen zum Download: [Flyer](#)



Informationen zu PCGKs und „Preis für reflektierte Governance-Praxis“ und „Preis für Good Governance Standards“ der Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance Musterkodex (D-PCGM)

| Public Corporate Governance Kodizes (PCGKs) werden hohe Potenziale zugewiesen
(„PCGK ist eine Zusammenstellung von Grundsätzen zur verantwortungsvollen Steuerung, Leitung und Überwachung von und in öffentlichen Unternehmen und Organisationen der öffentlichen Hand mit selbständiger Wirtschaftsführung.“ (Papenfuß, 2019, S. 323))

Übersicht zu Zitaten von zahlreichen Akteurinnen und Akteuren auf Internetseite
www.pcg-musterkodex.de

| Zentrales Dokument: Staat als „Unternehmer“/Eigentümergeist, Rolle als Gesellschafter/Eigentümer

| Mittlerweile rund 60 PCGKs eingeführt, viele weitere Einführungen aktuell in Planung und in jüngster Zeit einige evaluierte PCGKs erschienen

- ➔ **PCGK ist ideal zur Abstimmung von Rollen, Rollenkonformität, Spielregeln, Verständigung über Arbeitsstrukturen, Ansprache von Instrumenten und Maßnahmen sowie Weiterentwicklung der Governance-Kultur**
- ➔ **Thema Einführung bzw. Evaluation PCGK gehört gerade aktuell mit Synergien zu Alltagsnotwendigkeiten auf die Tagesordnung von politischen Organen**

| Reflektierte Führungskultur zentraler Faktor, die durch PCGKs mit dem comply-or-explain Prinzip gefördert werden kann

| Bedeutung des comply-or-explain Prinzips und von Entsprechenserklärungen wird einschlägig betont

(Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2009; Cuomo et al., 2016; Europäische Kommission, 2014; Expertenkommission D-PCGM, 2022; Martynova & Renneboog, 2013; Papenfuß, 2013; Tricker & Tricker, 2015; Wright et al. 2013)

- Abweichung von Empfehlung möglich, muss aber berichtet und kurz begründet werden
- **Situationsgerechte Abweichungskultur ist Schlüsselthema**, keine „Glorifizierung“ von Abweichung aber kontextgerechte Organisationsgestaltung
- PCGKs formulieren ausdrücklich, dass von Empfehlungen abgewichen werden kann und dies nicht als Mangel zu verstehen ist, sondern **in begründeten Fällen** ein Ausdruck guter PCG ist *(u.a.: Berlin [Vorbemerkung], Bremen [Rz. 1.2], Hamburg [Präambel], Köln [Präambel], Lübeck [Präambel], Mainz [Einleitung von Teil A], NRW [Rz. 1.3.5], Stuttgart [Einleitung von Teil A])*

→ **Große Chancen für präzise Anforderungen ohne Überregulierung**

| Erstveröffentlichung 7. Januar 2020: www.pcg-musterkodex.de
(Mittlerweile 3. Fassung vom 14. März 2022)

| Hohe Resonanz und Unterstützung (Auszug)

– Stellungnahmen wie u.a. Städte- und Gemeindebund

(„Der D-PCGM ist eine hilfreiche Grundlage, um betroffene Unternehmen formal und solide aufzustellen sowie diese präventiv vor Kritik der Vettern- oder Misswirtschaft zu schützen.“)

– Beschluss Präsidium Deutscher Städtetag

– Stellungnahme Rat für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung

– Literatur: D-PCGM auf Platz 1 unter den Top 20-Themen für öffentliche Unternehmen im Jahr 2020 (Regierer & Dittmann 2020)

– Medienberichterstattung (z.B. FAZ: *„Ein Knigge für öffentliche Unternehmen“*, Handelsblatt: *„Öffentliche Unternehmen erhalten Benimmregeln“*)

– Zahlreiche Meldungen von einschlägigen Organisationen zur Einführung

„Von Seiten des IDR wird ausdrücklich begrüßt, dass jetzt ein Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D- PCGM) vorliegt. Damit wird Kommunen [...] eine gute Vorlage an die Hand gegeben, die nur noch an die örtlichen Gegebenheiten angepasst werden muss.“

Preis für Abweichungsbegründungen **und** **Good Practices** in Entsprechenserklärungen

zeppelin universität

zwischen
Wirtschaft Kultur Politik
Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

| Expertenkommission D-PCGM verleiht
jährlich den „Preis für reflektierte
Governance-Praxis“

*(gestiftet von der PricewaterhouseCoopers GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC))*

| Auszeichnung von
Entsprechenserklärungen mit...

1. beispielgebenden Ansätzen für
Abweichungsbegründungen zu den
PCGKs vor Ort und/oder
2. zur Struktur/Gestaltung.

| Ausdrücklich auszeichnungsfähig sind
auch Entsprechenserklärungen mit
einzelnen positiven Ansätzen und auch
Entsprechenserklärungen ohne erklärte
Abweichungen!



Preisträger:innen 2022, Foto: Nicolas Bühringer

**Für Preisverleihung 2023 lädt
Expertenkommission D-PCGM
zu Nominierungen ein.**

Zusendung an kontakt@pcg-musterkodex.de möglich.

Preis für innovative und/oder beispielgebende Regelungen im PCGK

| Expertenkommission D-PCGM verleiht jährlich den „Preis für Good Governance Standards“

| Auszeichnung von PCGKs, die für den jeweiligen Kontext der Gebietskörperschaft innovative und/oder für andere Gebietskörperschaften beispielgebende Regelungen enthalten

| Für die Einreichung ist es nicht erforderlich, einen vollständig vorbildlichen PCGK vorzuweisen. Ausdrücklich auszeichnungsfähig sind auch PCGKs mit einzelnen positiven Ansätzen!



Preisverleihung 2022, Foto: Nicolas Bühringer

**Für Preisverleihung 2023 lädt
Expertenkommission D-PCGM
zu Nominierungen ein.**

Zusendung an kontakt@pcg-musterkodex.de möglich.

Informationen zur Lehrstuhlstudie Flexible Zielgrößen als Governance- Innovation

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

Flexible Zielgrößen für Frauen in 2. und 3. Führungsebene als Governance-Innovation

- | § 76 AktG / § 36 GmbHG und § 289f HGB
- | Sehr potenzialreiche Governance-Innovation für die Personalentwicklung, Arbeitgeberattraktivität und soziale Nachhaltigkeit
- | Keine fixe Quoten, flexibel wählbare Ziele und flexibler Mechanismus für eine moderne Führungskultur
- | PCGKs für Präzisierung Anforderungen und Übertragung auf weitere öU

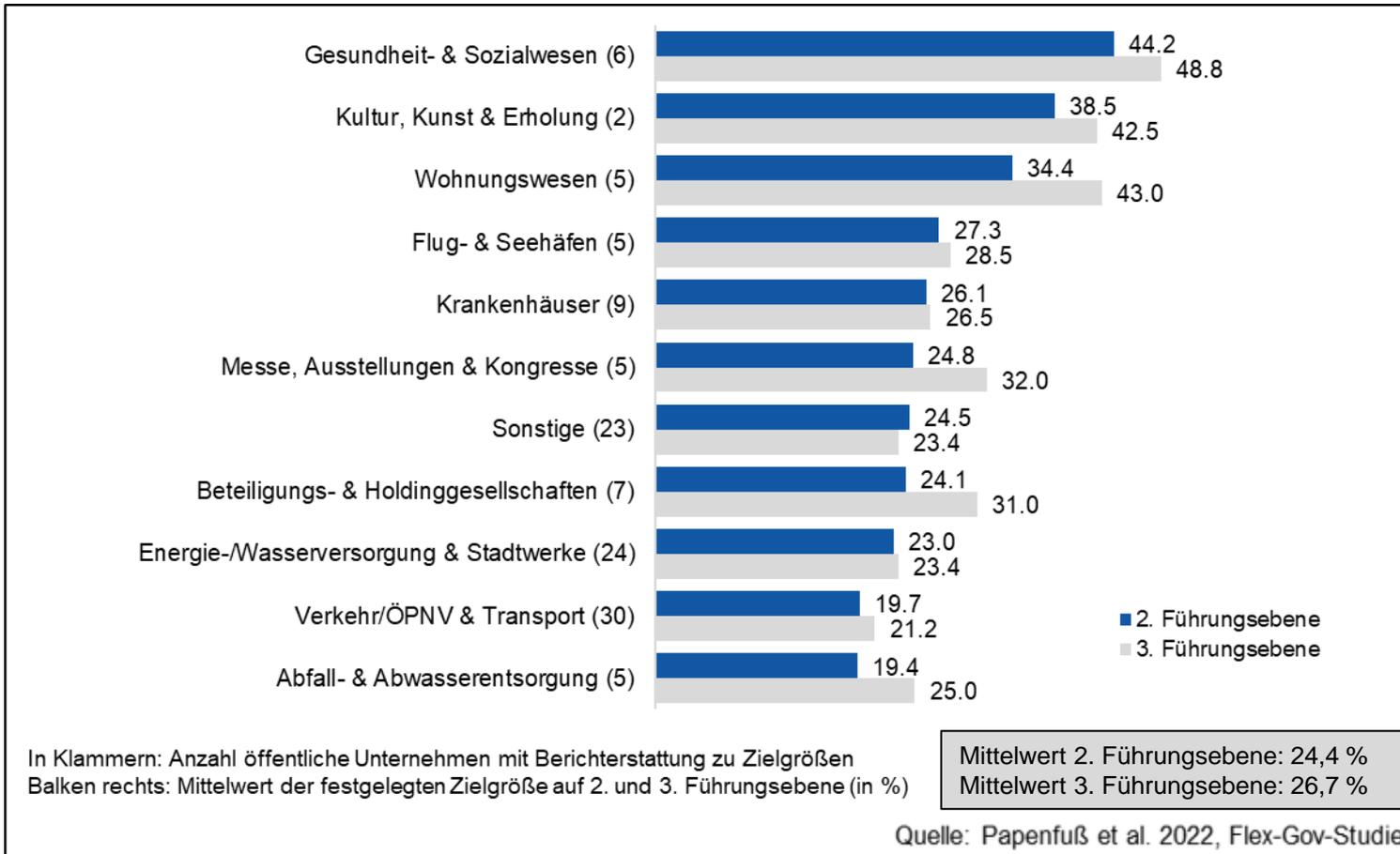


Frei verfügbar auf der Lehrstuhl-homepage: zu.de/pmpp-downloads

(ab 2023 auch zfm Fördernder Kooperationspartner)

→ Wie stellt sich Höhe und Berichterstattung von Zielgrößen auf 2. & 3. Führungsebene bei öU dar? Was sind besondere Auffälligkeiten und Gestaltungsansätze?

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

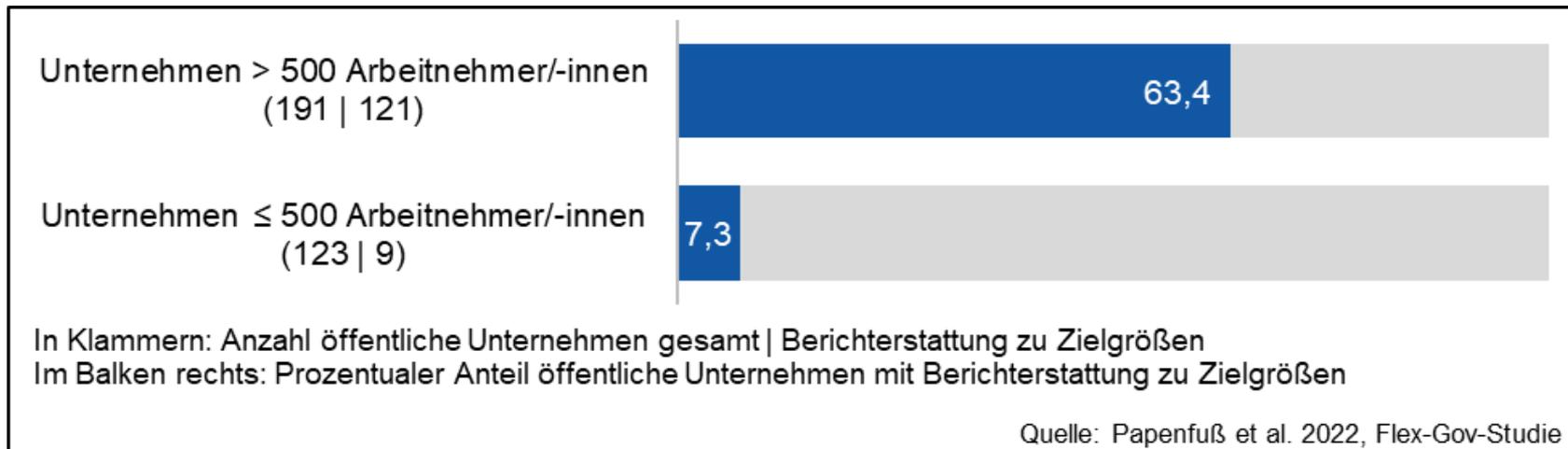


- Substanzielle Unterschiede zwischen, aber auch innerhalb Branchen
- In Gesamtschau Werte von in Gesetzesbegründungen und von Politik formulierten Zielen weit entfernt

Berichterstattung Zielgrößen: 2. & 3. Führungsebene öU

| Insgesamt 70 Unternehmen (36,6 %) verstoßen gegen die gesetzlichen Vorgaben und verweigern die Transparenz

| 9 Unternehmen (7,3%) berichten freiwillig



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

Informationen zum Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

www.pcg-forschungsportal.de

www.pcg-forschungsportal.de

Prof. Dr. Ulf Papenfuß & Team

Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

Erstellung einer
Vergleichsgruppe in 10 min

Hohe Benutzerfreundlichkeit
bei Kriterien basierter
Auswahl der
Vergleichsunternehmen

Vorlagefähiges Dokument
mit Vergleichsgruppe und
zusätzlichen Auswertungen

Wissenschaftlicher Standard
bei Datenqualität und
Datentransparenz

Vergleichsgruppe ist
Schlüsselfaktor für Good
Governance und zentrale
Alltagsanforderung

D-PCGM
(Regelungsziffer 119)

Public Corporate
Governance Kodizes
(PCGKs)

§ 87 Abs. 1 i.V.m.
§ 161 Aktiengesetz

Deutscher Corporate
Governance Kodex
(Grundsatz G.3)

Arbeitskreis Leitlinien für eine
nachhaltige Vorstandsvergütung
Whitepaper „Transparenz der
Vorstandsvergütung im Vergütungsbericht“ in
Ziffer 2.3

Online-Seminar
Anforderungen aus AktG, PCGK und D-PCGM zu
Vergleichsgruppen und Fair Pay realisieren:
Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

Kostenlose Anmeldung über QR-Code oder
[Link Anmeldung Online-Seminar](#)



Nächster Termin:
22.09.2023 11:00 bis
12:00 Uhr

Vergleichsgruppen zur Top-Management- vergütung Schlüsselfaktor für Good Governance

Vergleichsgruppen sind für viele Themen und Benchmarking bei
Beteiligungssteuerung/-controlling relevant, sehr hilfreich auch für
Gleichstellungsarbeit in Diskussion um Gender Pay Gap Fragen

Papenfuß, U./Schmidt, C./Hartel, B. (2022): Vergleichsgruppen zur Top-
Managementvergütung für Good Governance mit digitalen
Vergütungsportalen, in: BOARD – Zeitschrift für Aufsichtsräte, Heft 6, S. 249-
253.

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

**→ Alle beteiligten Akteursgruppen, gerade auch Gleichstellungs-
beauftragte, sollten nach Erstellung und Dokumentation von
Vergleichsgruppen fragen**

Weitere Informationen

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)

- | **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)

- | Papenfuß, U./Schmidt, C./Hartel, B. (2022): Vergleichsgruppen zur Top-Managementvergütung für Good Governance mit digitalen Vergütungsportalen, in: Board – Zeitschrift für Aufsichtsräte, Heft 6, S. 249-253.
- | Papenfuß, U., Schmidt, C. A., Hahn, K. (2022): Flexible Zielgrößen als Governance-Innovation: Frauen in 2. und 3. Führungsebene öffentlicher Unternehmen und Wege für HR-IT-Governance (Flex-Gov-Studie 2022), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01235>
- | Papenfuß, U., Schmidt, C. A., Hartel, B. (2022): Public Pay Studie 2022: Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen, Perspektiven für digitale Governance und nachhaltige Vergütungsstrukturen (P-Pay), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01234>
- | Papenfuß, U./Polzer, T./Roos, Z. M. (2022): Digitale Daseinsvorsorge und nachhaltige Stadtentwicklung: Empirische Befunde zu Stadtwerken als Digitalisierungspartner und Gestaltungsperspektiven (DiDa-Stadt), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.57938/O.2022.001>
- | Papenfuß, U./Haas, M./Galioto, M./Blischke, B./Stritt, C./Müller, K./Krystofiak, F. (2022): Reflektierte Führungskultur durch Public Corporate Governance Kodizes – Umgang mit comply-or-explain und Digitalisierungswege (PCGK-Report 2022), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15023.00168>
- | 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./Dünwald, V. (2022): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen - Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management Studie), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23781.06883>

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

- | 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>
- | Papenfuß, U./Schmidt, C. (2022): 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, in: Public Management Review.
- | Papenfuß, U./Wagner-Krechlok, K. (2022): Public Corporate Governance Kodizes für nachhaltige Daseinsvorsorge und Vertrauen in den Staat: Qualitätsmodell und Diffusion von Governance-Standards, in: der moderne staat. <https://doi.org/10.3224/dms.vXiX.01>
- | 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. (2021): Understanding Self-Regulation for Political Control and Policy-Making: Effects of Governance Mechanisms on Accountability, in: Governance, <https://doi.org/10.1111/gove.12549>
- | Papenfuß, U. (2019): Public Corporate Governance, in: C. Reichard/S. Veit/G. Wewer (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 319-332.