

„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

12. Juli 2024

puma.zu.de

Papenfuß, U./Schmidt, C./Zettl, K. (2024): Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen – Ein deutschlandweiter Städtevergleich (FIT-Public Management-Studie 2024), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01215>

→ Verfügbar auf der Lehrstuhlhomepage: zu.de/pmpp-downloads

→ Studie wurde unmittelbar nach Veröffentlichung allein am 10./11. Juli 2024 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?"

12.07.2024 | 09:00 – 10:30 Uhr

Anlässlich der Veröffentlichung der Studie „Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen (FIT-Public Management-Studie 2024)“.

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



**Stephanie
Boecker**

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



Eric Keil

Leiter des Bereichs
Personalwirtschaft,
Organisation, Finanz- und
Rechnungswesen im VKU

Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen (öU)

zeppelin universität

zwischen
Wirtschaft Kultur Politik
Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

- | 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



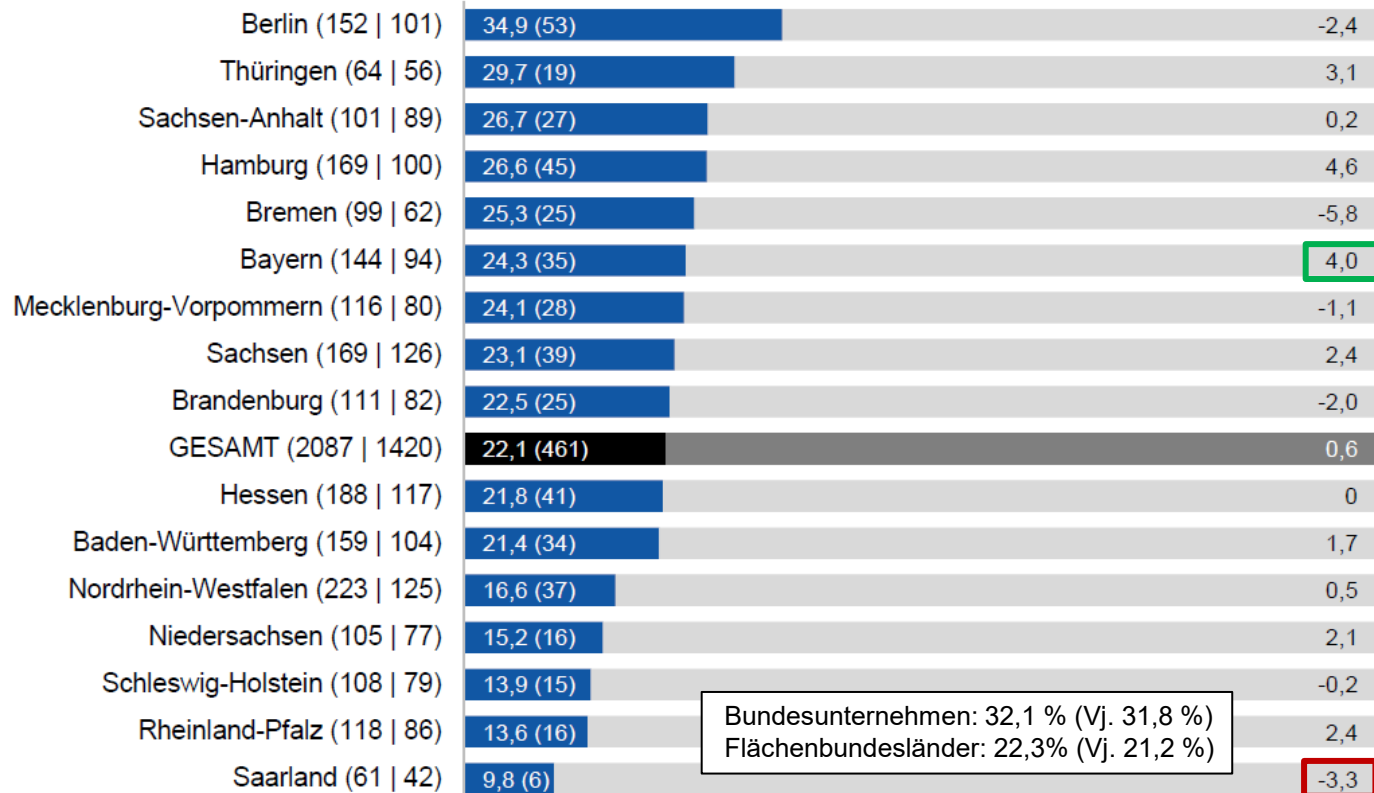
Frei verfügbar auf der Lehrstuhl-
homepage: zu.de/pmpp-downloads

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

Bundesländervergleich

Frauenanteil in Top-Managementorganen

öU in Städten



Gesamtsample:
1.420 kommunale
Unternehmen und
556 Unternehmen
der Bundes-/
Landesebene

Bundesunternehmen: 32,1 % (Vj. 31,8 %)
Flächenbundesländer: 22,3% (Vj. 21,2 %)

- In Klammern: Positionen in Top-Managementorganen gesamt, Anzahl Unternehmen
- Im Balken links: Prozentualer Anteil und absolute Anzahl (in Klammern) weiblich besetzter Positionen
- Am Balkenende rechts: Entwicklung zum Vorjahr in Prozentpunkten

Quelle: Papenfuß et al. 2024, FIT-Public Management-Studie

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

Städtevergleich (Bsp. Baden-Württemberg)

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 %
Hannover	NI	11	14	13	6	46,2	7	50,0
Weimar	TH	8	9	6	3	50,0	4	44,4
Jena	TH	14	19	16	6	37,5	8	42,1
...								
Freiburg	BW	14	26	17	5	29,4	8	30,8
...								
Karlsruhe	BW	20	29	17	7	41,2	8	27,6
...								
GESAMT		1.420	2.087	1.658	393	23,7	461	22,1
...								
Mannheim	BW	39	56	48	11	22,9	12	21,4
...								
Stuttgart	BW	14	25	22	5	22,7	5	20,0
...								
Heidelberg	BW	17	23	21	1	4,8	1	4,3
...								
Ingolstadt	BY	10	13	11	0	0	0	0
Neunkirchen	SL	6	6	5	0	0	0	0
Osnabrück	NI	17	26	22	0	0	0	0
St. Ingbert	SL	3	5	4	0	0	0	0
Völklingen	SL	5	7	7	0	0	0	0
Quelle: Papenfuß et al. 2024, FIT-Public Management-Studie								

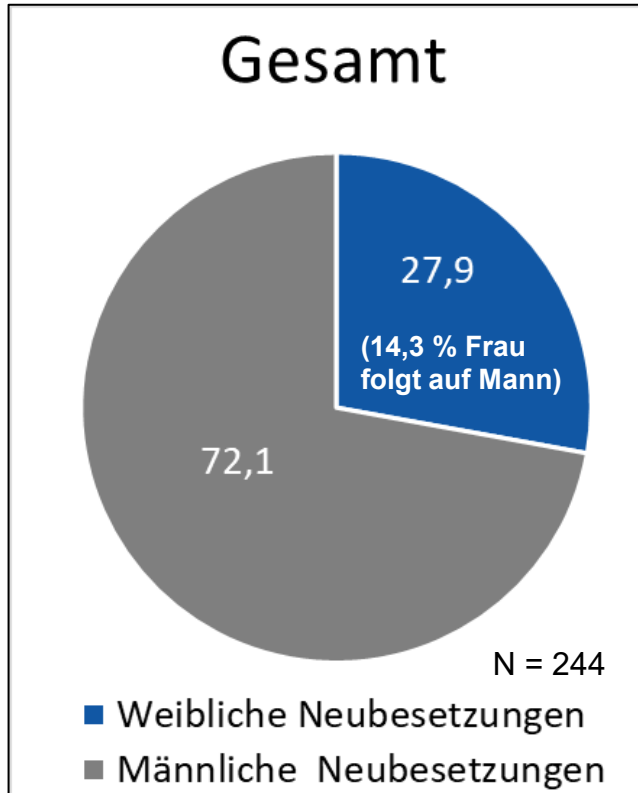
➔ Substanzielle Unterschiede zwischen Städten – auch innerhalb Bundesländer und zwischen Städten vergleichbarer Größe

Stadt	Bun- des- land	Anzahl Untern.	Anzahl Positionen	Anzahl Personen	Anzahl Frauen	Anteil Frauen in %	Anzahl weibl. bes. Pos.	Anteil weibl. bes. Pos. in %
Hannover	NI	11	14	13	6	46,2	7	50,0
Weimar	TH	8	9	6	3	50,0	4	44,4
Jena	TH	14	19	16	6	37,5	8	42,1
Offenbach (Main)	HE	14	20	13	5	38,5	8	40,0
...								
Wiesbaden	HE	14	22	20	8	40,0	8	36,4
...								
Darmstadt	HE	31	56	44	12	27,3	13	23,2
...								
GESAMT		1.420	2.087	1.658	393	23,7	461	22,1
...								
Frankfurt (Main)	HE	34	53	43	8	18,6	8	15,1
...								
Kassel	HE	24	37	26	3	11,5	4	10,8
...								
Ingolstadt	BY	10	13	11	0	0	0	0
Neunkirchen	SL	6	6	5	0	0	0	0
Osnabrück	NI	17	26	22	0	0	0	0
St. Ingbert	SL	3	5	4	0	0	0	0
Völklingen	SL	5	7	7	0	0	0	0
Quelle: Papenfuß et al. 2024, FIT-Public Management-Studie								

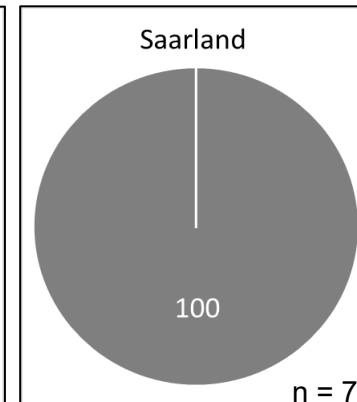
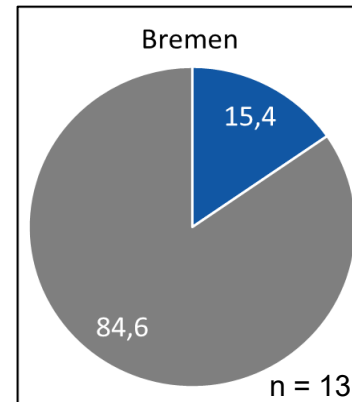
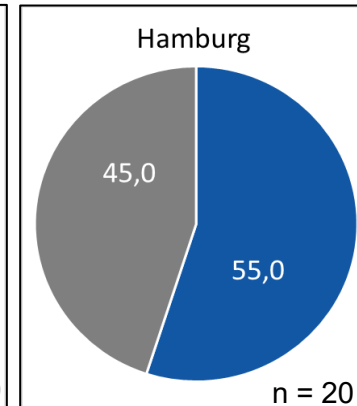
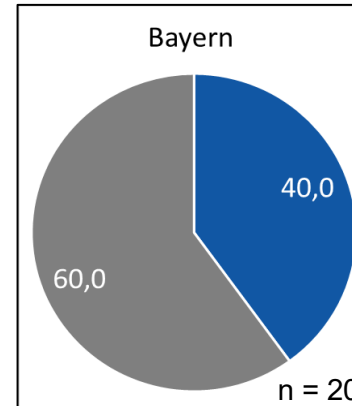
➔ Substanzielle Unterschiede zwischen Städten – auch innerhalb Bundesländer und zwischen Städten vergleichbarer Größe

Städtevergleich

Neubesetzung Top-Managementorganpositionen bzgl. Vorjahr



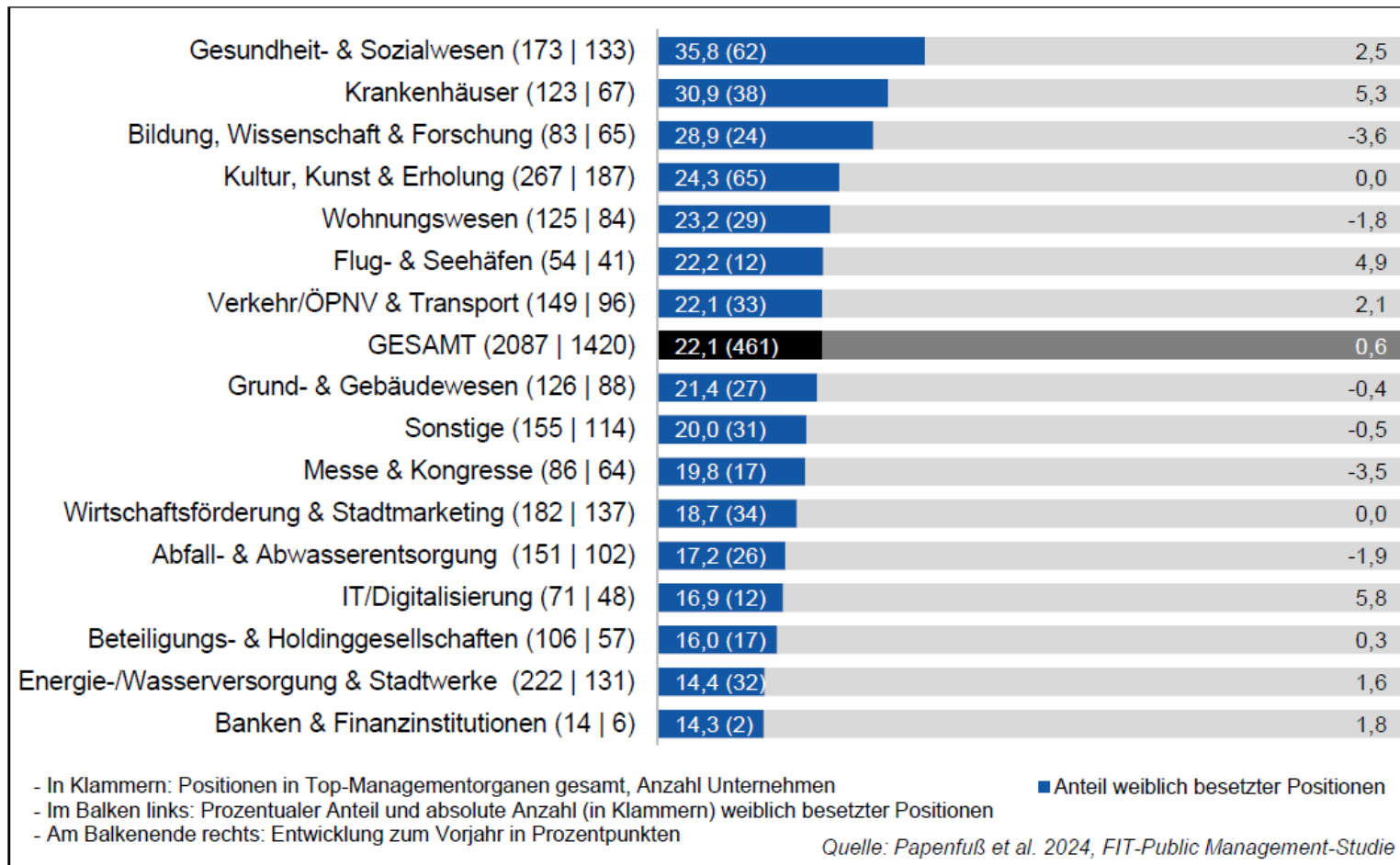
→ Deutlicher Anstieg um 6,0 Prozentpunkte
im Vergleich zu Vorjahr (Vj. 21,9 %)



- ➔ **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 2024)

➔ **Breite Medienberichterstattung bietet zusätzliche Wirkungschancen**

- | 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. 114, D-PCGM: 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 Mitgliedern soll mindestens ein Mitglied eine Frau sein.

Rz. 101, 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 sollen sich dabei am Anteil von Frauen und Männern unter den Beschäftigten, dem Anteil von Frauen in der Vergleichsgruppe des Unternehmens und dem Frauenanteil in der Branche des Unternehmens 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**

D-PCGM neu veröffentlicht

Übergreifender Mehrwert und individuelle Unterstützung im Arbeitsalltag



Ulf Papenfuß • 3.+

Univ.-Prof., Lehrstuhl Public Management & Public Po...
2 Monate • Bearbeitet •

+ Folgen ...

Window of opportunity nutzen! Nachhaltigkeit geht nur mit Good Governance

Heute hat die Expertenkommission D-PCGM die überarbeitete 4. Fassung des Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex ([#dpcgm](#)) veröffentlicht. Download unter [pcg-musterkodex.de](#).

Die neue Fassung enthält u.a. Empfehlungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung gemäß der [#CSRD](#) bei kleinen und mittelgroßen öffentlichen Unternehmen, für die [#Besetzung](#) des Geschäftsführungsorgans und weiteren wichtigen Governance-Themen.



- | Welche einzelne Maßnahme erachten Sie basierend auf Ihren Praxiserfahrungen als besonders wichtig und zeitnah umsetzbar, damit die öffentliche Hand ihre besondere Verantwortung und Vorbildfunktion bei der Repräsentation von Frauen in Top-Managementorganen für eigene Unternehmen noch besser umsetzt?
- | Woran liegt es aus Ihrer Sicht, dass einzelne Städte – gerade auch benachbarte Städte – bei den Neubesetzungen einen deutlich höheren Anteil weiblicher Neubesetzungen aufweisen als viele andere Städte?
- | Wie muss „Kulturarbeit“ innerhalb von Organisationen ausgestalten sein, damit soziale Nachhaltigkeitsziele wie die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen erreicht werden können?
- | Wie schaffen wir es, dass die Anforderungen zur Mindestbeteiligung von Frauen in Top-Managementorganen aus § 77a GmbHG zeitnah in alle PCGKs vor Ort als Empfehlung aufgenommen werden?
- | Wie gelingt eine nachhaltige Förderung der chancengerechten Besetzung von Spitzenpositionen mit fachlich und charakterlich geeigneten Frauen in Top-Managementorganen öffentlicher Unternehmen?

Vielen Dank!

- | **Publikationen des Lehrstuhls** zum Download unter: puma.zu.de/download
- | **ZU|kunftssalon Public Corporate Governance: Integrierte Gestaltung mit Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen und Smart Government** am **05./06.09.2024** an der Zeppelin Universität. Weitere Informationen unter: zu.de/zukunftssalon

Prof. Dr. Ulf Papenfuß

Lehrstuhl für Public Management & Public Policy
Zeppelin Universität Friedrichshafen
ulf.papenfuss@zu.de
puma.zu.de

ZU|kunftssalon Public Corporate Governance

zeppelin universität

zwischen

Wirtschaft Kultur Politik

Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

Integrierte Gestaltung mit Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen und Smart Government

| Entwicklung von Zukunftsperspektiven am 05. und 06. September 2024 an der Zeppelin Universität (ZU) in Friedrichshafen

| Der ZU|kunftssalon bietet u.a.:

- Innovative Best-Practices und originelle Alltagsgestaltung
- Perspektiven für Staat und Gesellschaft
- Sinnfragen mit Seeblick in inspirierender Atmosphäre und Universitätsspirit



Anmeldung auf der Lehrstuhlseite unter zu.de/zukunftssalon

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“/Eigentümerverständnis, 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**

Comply-or-explain Prinzip: Verbindliche Auseinandersetzung mit Gestaltungsfreiheit

| Reflektierte Führungskultur zentral -> Förderung durch comply-or-explain Prinzip

| Bedeutung comply-or-explain Prinzip einschlägig betont

(Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2009; Cuomo et al., 2016; Europäische Kommission, 2014; Expertenkommission D-PCGM, 2024; 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 Abweichungen aber kontextgerechte Gestaltung
- PCGKs formulieren ausdrücklich, dass von Empfehlungen abgewichen werden kann und dies nicht als Mangel zu verstehen 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])

| Verankerung Abgabe und Veröffentlichung Entsprechenserklärung in Satzung oder durch Gesellschafterbeschluss zwingend notwendig

→ Klare Regelungen in PCGK trotz Organisationsunterschieden möglich

| Erstveröffentlichung 7. Januar 2020: www.pcg-musterkodex.de
(Mittlerweile 4. Fassung vom 26. April 2024)

| 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.“

Realisierte Empfehlung in PCGKs

Mindestbeteiligung von Frauen in Top-Managementorgan

| Saarland (Rn. 37): Bei der Zusammensetzung des Geschäftsleitungsorgans sollen [...] auf Diversität, insbesondere auf das Erreichen der ggf. bestehenden gesetzlichen Quoten bzw. der freiwillig oder aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen gesetzten internen Ziele zur [...] gleichberechtigten Teilhabe der Geschlechter achten. **Bei Geschäftsleitungsorganen mit mehr als zwei Mitgliedern soll mindestens ein Mitglied eine Frau sein.**

➔ **Etablierte Empfehlungen in PCGKS unterstreichen Umsetzbarkeit**

| Preis der Expertenkommission D-PCGM für beispielgebende Ansätze in Entsprechenserklärungen zu den PCGKs vor Ort

(gestiftet von PricewaterhouseCoopers)

1. Abweichungsbegründungen
2. Struktur/Gestaltung

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

| Informationen zum Preis: pcg-musterkodex.de



Preisträger:innen 2023, Foto: Niklas Golitschek

**Lob und Austausch zu Good Governance unterstützen:
Stiftungs- und Fördermöglichkeit nutzen**

Für Preisverleihung 2024 lädt Expertenkommission D-PCGM zu Selbstbewerbungen und Nominierungen ein

Zusendung: kontakt@pcg-musterkodex.de

- | Preis der Expertenkommission D-PCGM für innovative und/oder beispielgebende Regelungen im PCGK
- | 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 einzelne positive Ansätze!
- | Informationen zum Preis: pcg-musterkodex.de



Preisträger:innen 2023, Foto: Niklas Golitschek

**Lob und Austausch zu Good Governance unterstützen:
Stiftungs- und Fördermöglichkeit nutzen**

**Für Preisverleihung 2024 lädt Expertenkommission D-PCGM zu
Selbstbewerbung und Nominierungen ein**

Zusendung: kontakt@pcg-musterkodex.de

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

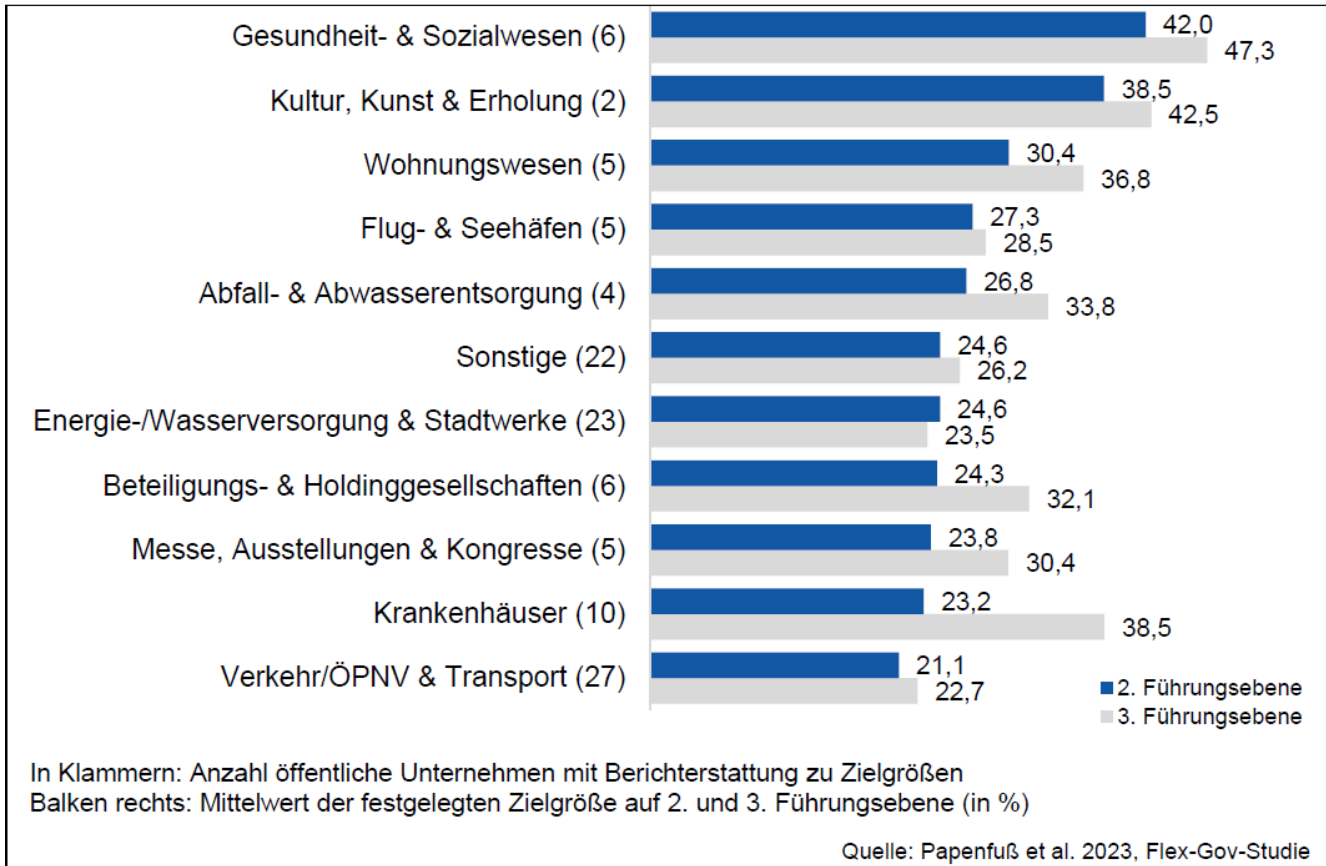
- | § 76 AktG / § 36 GmbHG und § 289f HGB
- | Sehr potenzialreiche Governance-Innovation für die Personalentwicklung, Arbeitgeberattraktivität und soziale Nachhaltigkeit
- | Keine fixe Quoten, flexibel wählbare Ziele und flexibler Mechanismus für eine moderne Führungskultur
- | PCGKs für Präzisierung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



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

➔ **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



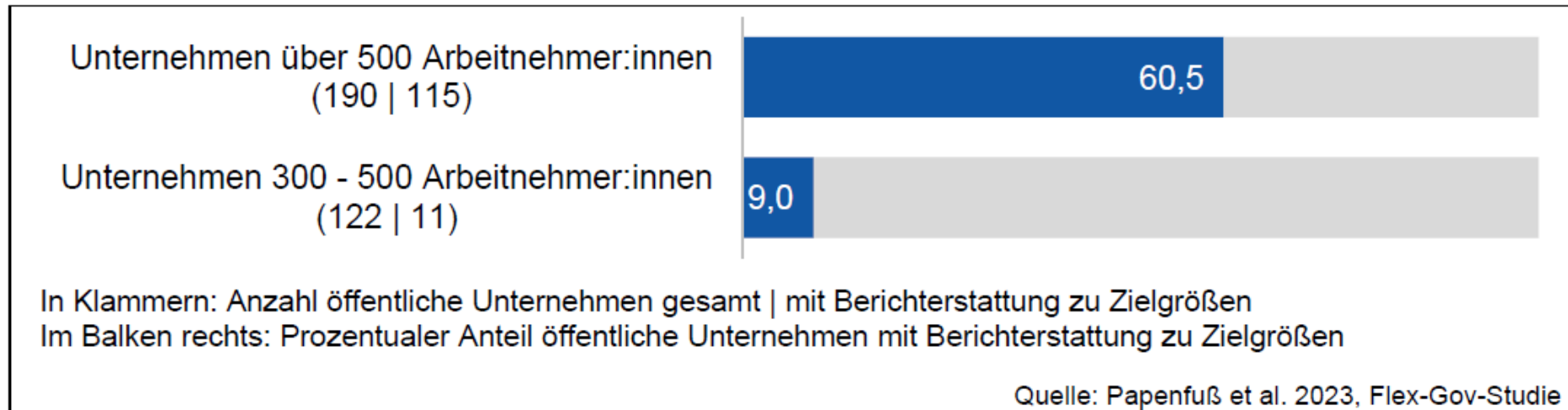
Mittelwert 2. Ebene: 25,2 %
Mittelwert 3. Ebene: 28,5 %

- ➔ 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 68 Unternehmen (39,5 %) verstoßen gegen die gesetzlichen Vorgaben und verweigern die Transparenz
- | 11 Unternehmen (9,0 %) 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

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

**Vergleichsgruppe ist
Schlüsselfaktor für Good
Governance & zentrale
Alltagsanforderung**

**Vergütungsportal
öffentliche Unternehmen**

Erstellung einer Vergleichsgruppe in
10 min oder Erstellungs-Service
durch Wissenschaftsteam

**Schnelligkeit und
Benutzerfreundlichkeit**

**Erstklassiges
Preis-/Leistungsverhältnis**

**Datenqualität,
Datentransparenz &
Verlässlichkeit**

**Aussagekräftige und direkt
verwendbare Übersicht**

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

Kostenlose Anmeldung über QR-Code oder
[Link Anmeldung Online-Seminar](#)
Nächster Termin Freitag 13.09.2024 11:00 Uhr



RFA-Pay Studie - Top-Managementvergütung öffentlicher Rundfunkanstalten

- | Höhe, Ausgestaltung & Offenlegung der Top-Managementvergütung Rundfunkanstalten im Branchenvergleich mit anderen öffentlichen Unternehmen
- | Einordnung in branchenübergreifende Vergleichsgruppe
- | Beitrag Versachlichung & Objektivierung der Diskussion um die Vergütung von Intendant:innen & Direktor:innen der Rundfunkanstalten

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

Top-Managementvergütung öffentlicher Rundfunkanstalten: Empirische Befunde und Vergleichsgruppe (RFA-Pay)



Studie vom Lehrstuhl für Public Management & Public Policy, Zeppelin Universität
Friedrichshafen für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten

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

- ➔ **Vergleichsgruppe wird im öffentlich-rechtlichen Rundfunk genutzt**
- ➔ **Weiterer Druck im Kontext anderer öffentlicher Unternehmen**

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 Gleichstellungsbeauftragte, sollten nach Erstellung und Dokumentation von Vergleichsgruppen fragen

RFA-Pay Studie - Top-Managementvergütung öffentlicher Rundfunkanstalten

Top-Managementvergütung öffentlicher Rundfunkanstalten: Empirische Befunde und Vergleichsgruppe (RFA-Pay)



Studie vom Lehrstuhl für Public Management & Public Policy, Zeppelin Universität
Friedrichshafen für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten

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

- ➔ Vergleichsgruppe wird im öffentlich-rechtlichen Rundfunk genutzt
- ➔ Weiterer Druck im Kontext anderer öffentlicher Unternehmen

Neben vielen weiteren öffentlichen Gebietskörperschaften und öffentlichen Unternehmen (alphabetischer Auszug):

Bremen | Bundesministerium für Bildung und Forschung | Bundesministerium für Wirtschaft und Energie | Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) | Hamburg | Landeshauptstadt München | Landeshauptstadt Mainz | Landeshauptstadt Potsdam | Landeshauptstadt Stuttgart | NDR (Norddeutscher Rundfunk) | Stadt Frankfurt am Main | Stadt Krefeld | Stadt Nürnberg | Stadt Oldenburg | Stadt Osnabrück | Stadt Trier | Stadtwerke Lübeck | SWR (Südwestrundfunk) | zfm – Zentrum für Managementberatung

Auf der Homepage finden Sie einige Eindrücke unserer Nutzer:innen

Auf Wunsch nennen wir Ihnen gerne weitere Referenzen und Ansprechpersonen.

Weitere Informationen

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

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

Master | zwei Jahre (bzw. ein Jahr)

- | **Public Management & Digitalisierung | PMD**
- | Politics, Administration & International Relations | PAIR
- | Corporate Management & Economics | CME

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./Meier, J. (2024): Digitale Daseinsvorsorge: Definition und Veranschaulichung als neue Säule der Daseinsvorsorge, erscheint in: J. Meier/T. Brosze/U. Papenfuß/M. Wiesche (Hrsg.), Digitale Daseinsvorsorge: Stadtwerke als Treiber der digitalen Transformation für Kommunen, Land und Bund, Springer Gabler.
- | Papenfuß, U./Hartel, B./Schmidt, C.A. (2024): Top-Managementvergütung öffentlicher Rundfunkanstalten: Empirische Befunde und Vergleichsgruppe (RFA-Pay), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01211>
- | Papenfuß, U./Schmidt, C. A./Zettl, K. (2023): Flexible Zielgrößen als Governance-Innovation: Frauen in 2. und 3. Führungsebene öffentlicher Unternehmen und Wege für HR-IT-Governance (Flex-Gov-Studie 2023), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01239>
- | Papenfuß, U., Hartel, B., Schmidt, C. A. (2023): Public Pay Studie 2023: Top-Managementvergütung öffentlicher Unternehmen, Perspektiven für digitale Governance und nachhaltige Vergütungsstrukturen (P-Pay), Friedrichshafen. <https://doi.org/10.48586/zu/01238>
- | 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>
- | 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>

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

- | 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>
- | 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>
- | 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>