

Integrierte Gestaltung der digitalen Daseinsvorsorge mit Kommunalverwaltungen und kommunalen Unternehmen

Prof. Dr. Ulf Papenfuß

Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

CIVI/CON, Wuppertal

20. September 2023



1. Problemfelder und Gestaltungsansätze für integrierte Gestaltung mit Kommunalverwaltungen und kommunalen Unternehmen
2. Public Corporate Governance Kodizes: Klare Regeln mit situationsgerechter Gestaltungsfreiheit für anforderungsgerechtes Zusammenspiel von Kommunalverwaltung und kommunalen Unternehmen
3. Aktivierung systemischer Potenziale beim Zusammenwirken von Praxis und Universitäten für Personalgewinnung und Transformationsgestaltung

Anhang:

- | Preis für reflektierte Governance-Praxis der Expertenkommission D-PCGM
- | Preis für Good Governance Standards der Expertenkommission D-PCGM
- | ZU|kunftssalon Public Corporate Governance: Integrierte Gestaltung mit Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen und Smart Government am 05./06. September 2024 an Zeppelin Universität (ZU) Friedrichshafen
- | Auszug jüngst erschienene Studien des Lehrstuhls
- | Vergütungsportal öffentliche Unternehmen: Online-Seminar zu Good Governance mit Vergleichsgruppen | 22. September 2023

1. Integrierte Gestaltung der digitalen Transformation als Schlüsselthema

| Integrierte Gestaltung von Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen (öU) zentral für „große Themen“

– Insgesamt ca. 19.500 öU in Deutschland

– 50 % des Personals von Kommunen (vielfach sogar mehr), 59 % der Verschuldung, 54 % der Investitionen

(Stat. Bundesamt 2022; Kommunaler Finanzreport 2015 + 2013)

– Gravierende Probleme, aber ebenso besondere Chancen

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

➔ **Mehr Kooperationen zwischen und innerhalb von Gebietskörperschaften / Kommunen**

➔ **Digitale PCG zentral für Smart City und digitale Daseinsvorsorge**

„Reflexionsfragen“ Rollenverständnis

| ÖU als „Organisationsform“ für Staats- und Verwaltungsmodernisierung und Public Entrepreneurship

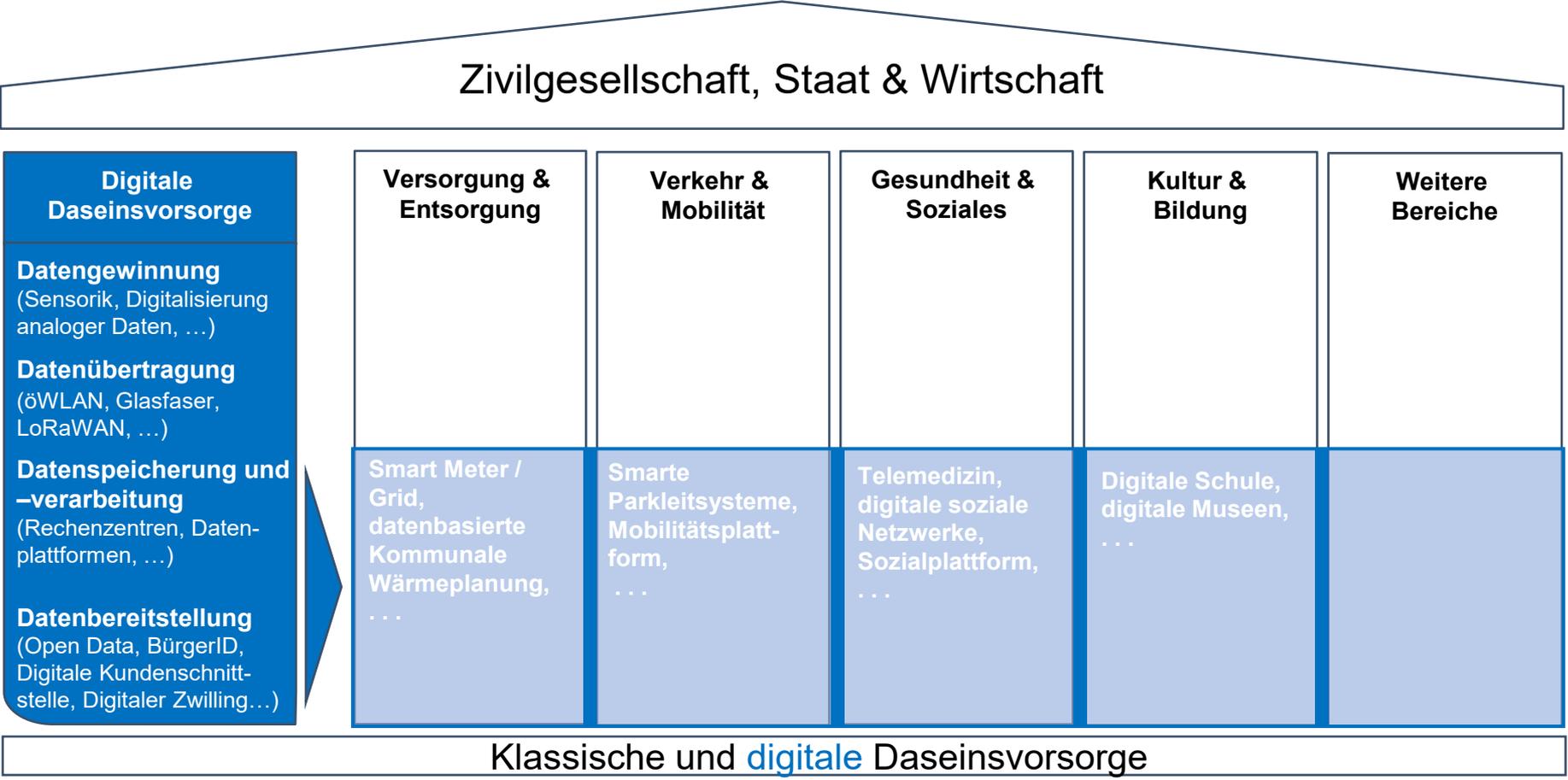
| Reflexionsfragen u.a. für Geschäftsführer:innen und Vorstände von öU

- Wer von Ihnen fühlt sich als Staatsdiener/-in?
- „Öffentliche Unternehmen müssen wirksamer in die Staats- und Verwaltungsmodernisierung einbezogen werden“ - Was ist Ihre erste Assoziation?
- Was heißt für Sie persönlich „staatspolitische Verantwortung“?
- Fühlen Sie sich als Demokratiegestalter/-in?

Internationale wiss.
Skala zur Messung der
Public Service
Motivation (PSM): Wie
viel PSM vertreten?

	1 stimme nicht zu	2	3	4	5 stimme zu
Für mich ist es sehr wichtig, dass ich sinnvolle Arbeit zum Wohl der Gesellschaft erbringen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich werde durch tägliche Ereignisse oft daran erinnert, wie sehr wir aufeinander angewiesen sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einen Unterschied für die Gesellschaft zu bewirken ist mir wichtiger als persönlicher Erfolg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin bereit für das Wohl der Gesellschaft enorme Entbehrungen in Kauf zu nehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich scheue mich nicht, für die Rechte anderer einzutreten, auch wenn ich dafür belächelt werde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Digitale Daseinsvorsorge als neue Säule der Daseinsvorsorge



Klassische Daseinsvorsorge
 Digitale Daseinsvorsorge
 Digitale Daseinsvorsorge im weiteren Sinne

„Digitale Daseinsvorsorge umfasst die digitalen Infrastrukturen, Dienstleistungen und Güter, die in der digitalen Gesellschaft für nachhaltige gesellschaftliche Teilhabe, Gleichwertigkeit der Lebens-verhältnisse und digitale Souveränität von essenzieller Bedeutung sind.“ (Papenfuß et al. 2022)

Einzelne Problemfelder und Gestaltungsansätze

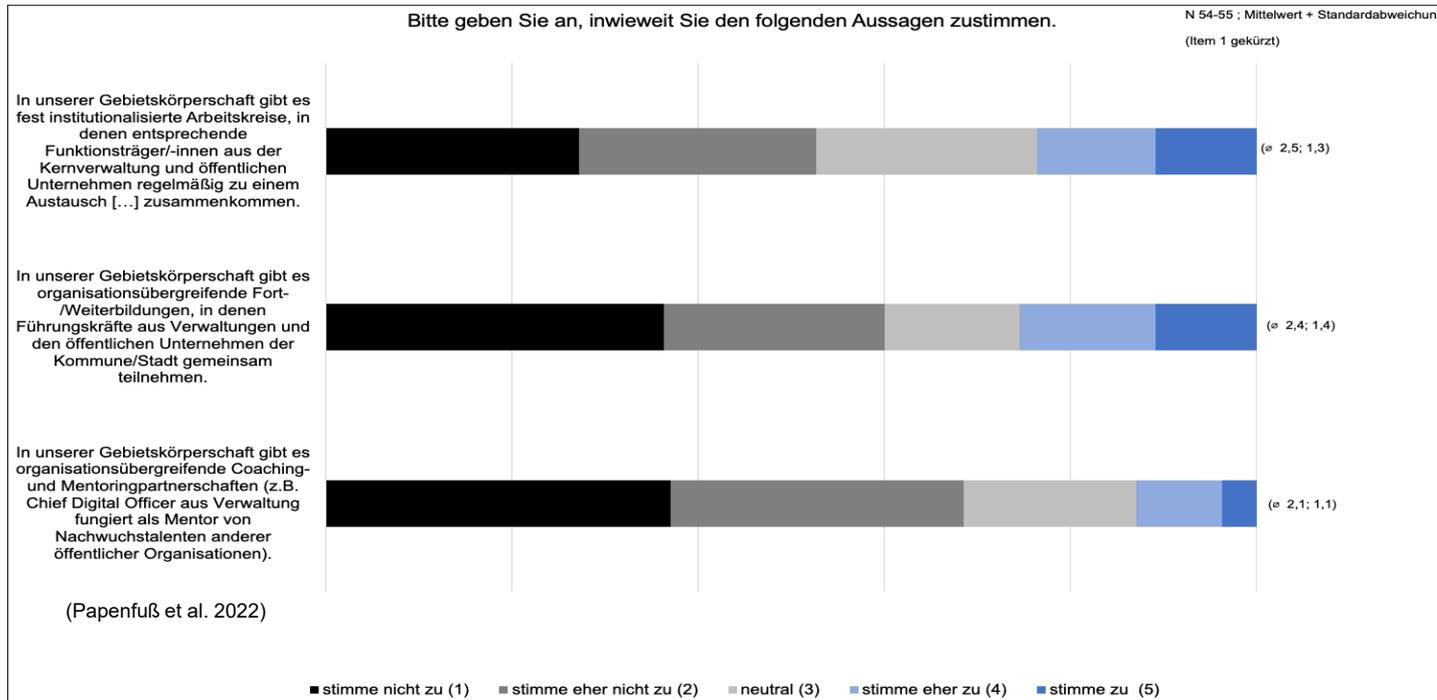
- | Positivbeispiele, aber in struktureller Gesamtsicht noch zu wenig Kooperation, zu viel „Silodenken“ und zu wenig Identität für „Konzern Stadt“
- | Interaktionsformen für verschiedene „Betriebssysteme“ Verwaltung und ÖU

- | Gestaltungsansätze
 - Stadtwerke mit Digitaltöchtern oder/und anderen „Digitalunternehmen“ und Shared Service-Center -> Good Governance gerade bei „Machtzentren“
 - Beteiligungssteuerung/-management, Smart City + nachhaltige Stadtentwicklung usw. „an einen Tisch“
 - „Smart City Software“ usw. mit Fachsoftware Beteiligungssteuerung integriert denken, Software-Komptabilität + Schnittstellen Verwaltung + öU?
 - Beteiligungscontrolling auf Ebene Stadt und auf Ebene Stadtwerk -> schlüssiges Gesamtsystem

- | Abgleich Verständnisse und Konzepte kommunale Spitzenverbände und VKU?

Integrierte HR-Maßnahmen

| Potenziale integriertes Personalmanagement in Kommunen



➔ Integrierte HR-Maßnahmen vielfach verbesserungsbedürftig, aber positive Anknüpfungsbeispiele

2. PCGKs für integrierte Gestaltung der digitalen Transformation

| Public Corporate Governance Kodex (PCGK) Schlüsselinstrument für Zusammenspiel Verwaltung und öU (*Studien unter: puma.zu.de/download*)

Übersicht zu Zitaten: www.pcg-musterkodex.de

| PCGK ideal für Abstimmung Rollen, Rollenkonformität, Spielregeln, Verständigung über Arbeitsstrukturen, Ansprache von Instrumenten und Maßnahmen sowie Weiterentwicklung der Governance-Kultur

– Klare Regeln, aber situationsgerechte Gestaltungsfreiheit!

– Chancen für vor Ort gemeinschaftlich eingeführte/evaluierte PCGKs besser nutzen

| Gesetzliche Vorschriften zu Frauen in Spitzenorganen und Nachhaltigkeitsberichterstattung in Privatwirtschaft -> Gesetzliche Vorschriften oder PCGK im öffentlichen Sektor

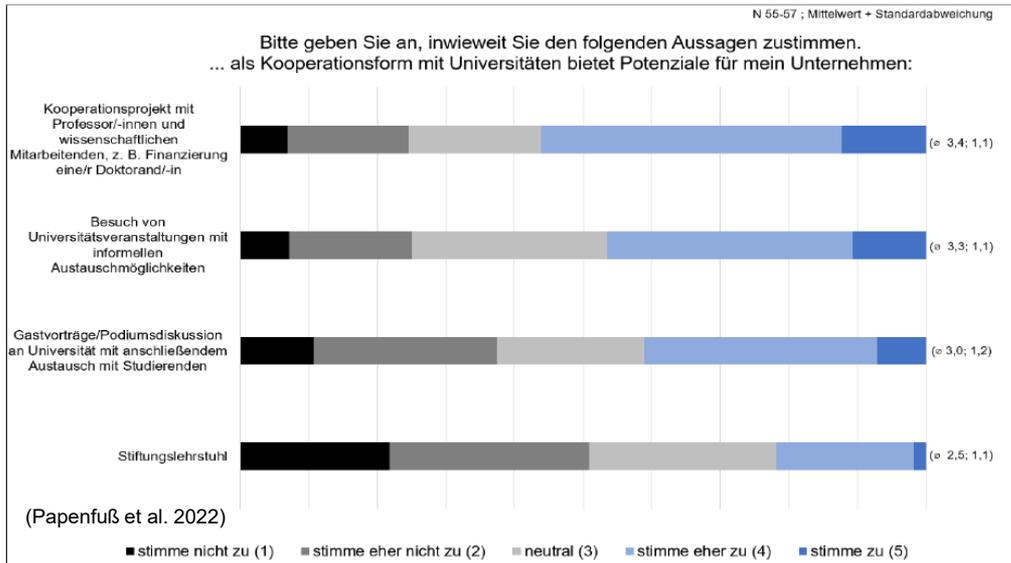
➔ **Thema PCGK gehört gerade aktuell mit Synergien zu Alltag auf Tagesordnung**

➔ **„Der gemeinsame Feind steht woanders“ - die Zeit ist reif!**

Deutscher Public Corporate Governance- Musterkodex (D-PCGM): Bedarf & Chancen

- | DCGK für börsennotierte Unternehmen der Regierungskommission
 - | Zahlreiche PCGKs – an kritischen Stellen sehr unterschiedlich und vielfach noch verbesserungsbedürftig
 - | D-PCGM der Expertenkommission einschlägig gefordert (www.pcg-musterkodex.de)
 - Unterstützung bei Etablierung / Evaluierung von PCGKs in Gebietskörperschaften
 - Bezugspunkt für Akteure aus Gebietskörperschaften ohne PCGKs
 - Relevantes Policy-Instrument für Agenda-Setting und Impulse
 - | Geschäftsstelle institutionell vom Lehrstuhl getragen, weitere umfangreiche Begleitmaßnahmen erforderlich
-
- ➔ **Good Governance und Alltagsunterstützung über Förderung Geschäftsstelle unterstützen**
 - ➔ **Stellungnahmen in Konsultationsverfahren einreichen**

3. Kooperationspotenziale mit Universitäten für Personalgewinnung + Transformationsgestaltung



- | Analyse Modulhandbücher an Universitäten: Inwiefern Kommunalverwaltungen und kommunale Unternehmen bzw. öffentlicher Sektor thematisiert, z.B. in Studiengängen Informatik, Wirtschaftsinformatik und BWL?
- | An Unis strukturell mehr Motivation vermitteln, sich für sinnstiftende Arbeit bei Kommunalverwaltungen und kommunalen Unternehmen zu bewerben
- | Einbindung Unis in Innovationslabore stärken

- ➔ **Systemische Schwächen im deutschen Universitätssystem im internationalen Vergleich abbauen zum Wohle Staats- und Verwaltungsmodernisierung**
- ➔ **Potenzielle Zielvereinbarungen zwischen Universitäten + Ministerien stärker nutzen**
- ➔ **Potenzielle Stiftungsprofessuren im Kontext Kommunalverwaltung/kommunale Unternehmen aktivieren**

| „Bildung ist die mächtigste Waffe der Welt“ (Nelson Mandela)

| Universitäre Aus-/Weiterbildung u.a. auch zum Zusammenbringen von Akteur:innen aus Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen und Zusatzhebel für interkommunale Kooperation



| Beispiel: Masterstudiengang Public Management & Digitalisierung (PMD)

- Top-Programm für öffentliche Wirtschaft und Verwaltungen gemeinsam entwickeln
- U.a. auch Möglichkeit: Personal aus öffentlicher Wirtschaft / Verwaltungen studiert Programm und arbeitet parallel / im Anschluss in Organisation weiter -> Instrument für Personalentwicklung, Unterstützung digitale Transformation mit Universitätswirkung und zusätzliche Netzwerkbildung

| Zertifikatskurse im Zusammenwirken von Universitäten und Praxis

(z.B. September 2023 Zertifikatskurs „Smart City & Smart Region“ in Kooperation u.a. mit Civitas Connect e.V. und Stadtwerke Lübeck)

→ Strategische Potenziale zusätzlich aktivieren

Vielen Dank!

| **Publikationen des Lehrstuhls** zum Download unter: puma.zu.de/download

Prof. Dr. Ulf Papenfuß

Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

Zeppelin Universität Friedrichshafen

ulf.papenfuss@zu.de

puma.zu.de

Anhang

- | Preis für reflektierte Governance-Praxis der Expertenkommission D-PCGM
- | Preis für Good Governance Standards der Expertenkommission D-PCGM
- | ZU|kunftssalon Public Corporate Governance: Integrierte Gestaltung mit Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen und Smart Government am 05./06. September 2024 an Zeppelin Universität (ZU) Friedrichshafen
- | Auszug jüngst erschienene Studien des Lehrstuhls
- | Vergütungsportal öffentliche Unternehmen: Online-Seminar zu Good Governance mit Vergleichsgruppen | 22. September 2023

| 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 Fördermöglichkeiten nutzen

Für Preisverleihung 2024 lädt Expertenkommission D-PCGM zu Selbstbewerbung 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 Fördermöglichkeiten nutzen**

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

Zusendung: kontakt@pcg-musterkodex.de

| ZU|kunftssalon Public Corporate Governance: Integrierte Gestaltung mit Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen und Smart Government

| **05. und 06. September 2024** an der Zeppelin Universität (ZU) in Friedrichshafen

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

**Weitere Sponsoren für
besonderes Austauschformat an
Universität gesucht**

Kontakt: puma@zu.de



Anmeldung auf der Lehrstuhlseite unter zu.de/zukunftssalon

Digitale Daseinsvorsorge und Nachhaltige Stadtentwicklung – DiDa-Stadt Studie

- | Daseinsvorsorge im starken Wandel → Digitale Daseinsvorsorge (DiDa) als neue Säule der Daseinsvorsorge
- | Integrierte Gestaltung DiDa im Zusammenspiel von öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen Schlüsselthema für Staats- und Verwaltungsmodernisierung und nachhaltige Stadtentwicklung



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

Frauen in Top-Managementorganen öU - FIT-Public Management Studie

- | 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

→ **Möglichkeit für weitere Förderer chancengerechte Besetzung von Spitzenpositionen und kontextgerechte Regulierung zu unterstützen sowie für besondere Sichtbarkeit**

Flexible Zielgrößen für Frauen in 2. und 3. Führungsebene – FlexGov Studie

- | § 76 AktG / § 36 GmbHG und § 289f HGB
- | Sehr potenzialreiche Governance-Innovation für Personalentwicklung, Arbeitgeberattraktivität und soziale Nachhaltigkeit
- | Keine „fixen Quoten“, flexibel wählbare Ziele und flexibler Mechanismus für moderne Führungskultur
- | Chancengerechte und qualifizierte Besetzung von Führungspositionen seit jeher Kernthema von Corporate Governance

➔ **Möglichkeit für weitere Förderer chancengerechte Besetzung von Spitzenpositionen und kontextgerechte Regulierung zu unterstützen sowie für besondere Sichtbarkeit**



Frei verfügbar auf der Lehrstuhl-homepage: zu.de/pmpp-downloads
(ab 2023 auch zfm Fördernder Kooperationspartner)

Vergütungsportal öffentliche Unternehmen

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

„Fair Pay und Versachlichung
– keine Neiddebatte“

Online-Seminar
Anforderungen aus AktG, PCGK und D-PCGM zu
Vergleichsgruppen und Fair Pay realisieren:
Vergütungsportal öffentliche Unternehmen am
Freitag, den 22.09.2023 11-12 Uhr

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

