

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

Download auf Internetseite der Expertenkommission

[pcg-musterkodex.de](http://pcg-musterkodex.de)

# **Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex**

# D-PCGM: Teamwork für Good Governance!

Übergreifender Mehrwert und  
individuelle Unterstützung im  
Arbeitsalltag

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex: Bedarf & Chancen

| Seit 2002 Deutscher Corporate Governance Kodex für börsennotierte Unternehmen der Regierungskommission

– Ausrichtung öffentlicher Unternehmen und des öffentlich-rechtlichen Rundfunks am öffentlichen Auftrag machen spezifische situationsgerechte Regelungen erforderlich!

| Seit 2005 zahlreiche – an relevanten Stellen sehr unterschiedliche! – PCGKs etabliert

Vgl. Zitate von einschlägigen Akteurinnen und Akteuren und genannte Literatur auf der Internetseite [www.pcg-musterkodex.de](http://www.pcg-musterkodex.de)

| D-PCGM wurde von verschiedenen Seiten einschlägig und vielfach gefordert

**→ Initiierung eines Konsultationsverfahren & Expertenkommission**

# Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex: Hintergrund

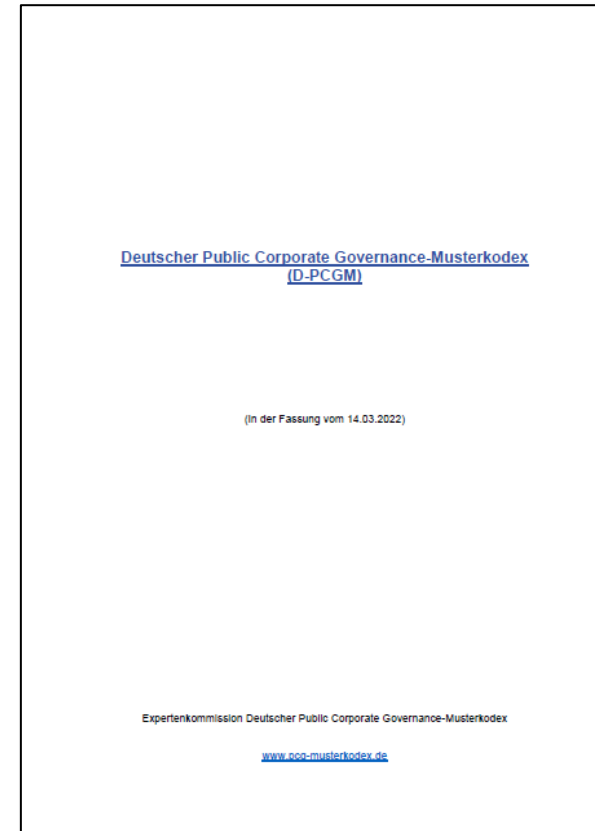
| Umfassendes Konsultationsverfahren mit Befragung und Tagung in 2019

| Bildung der Expertenkommission D-PCGM mit aktuell 23 Mitgliedern  
(besetzt nach institutionellen und personenbezogenen Kriterien)

| Erstveröffentlichung am 7. Januar 2020  
(Mittlerweile 3. Fassung)

| Umfangreiche Begleitmaßnahmen zur Entfaltung der Potenziale

(etwa: Publikationen, Vorträge, wissenschaftliche Begleitung bei der Einführung/Evaluation oder Verleihung des „Preis für reflektierte Governance-Praxis“)



# Institutionelle Logik und Kriterien für die Kommissionsmitgliedschaft

## | Kriterien:

- Qualifikation, Persönlichkeit, Motivation und zu erwartende Entwicklungsbeiträge
- Keine im Kontext des D-PCGM wesentlichen Interessenkonflikte
- Politische Pluralität
- Diversität/ausgewogene Geschlechterverteilung
- Vertretung/Zugehörigkeit von einschlägigen Verbänden und Institutionen

## | Institutionelle Logik:

- Kommunale Spitzenverbände
- (Ober-)Bürgermeister/-in
- Beteiligungsmanager/-in
- Aufsichtsrat
- Geschäftsführer/-in
- Politiker/-in mit Erfahrung in Spitzenposition
- Wirtschaftsprüfung
- Rechnungshöfe/Rechnungsprüfer
- Wissenschaft
- Gewerkschaften/  
Arbeitnehmervertretung
- Öffentliche Banken
- Kirchen und Nonprofit-Bereich

# Mitglieder der Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance Musterkodex

| **Prof. Dr. Klaus-Michael Ahrend** (Praxis-Vorsitzender), Vorstand HEAG Holding AG, Beteiligungsmanagement Darmstadt, u.a. Mitglied in mehreren Aufsichtsgremien öffentlicher Unternehmen

| **Prof. Dr. Ulf Papenfuß** (wissenschaftlicher Vorsitzender), Initiator und Koordinator des Konsultationsverfahrens und der Expertenkommission D-PCGM sowie wissenschaftliche Begleitung, Inhaber des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy, Zeppelin Universität Friedrichshafen, institutionelle Trägerschaft Geschäftsstelle D-PCGM am Lehrstuhl

| **OB Dr. Claudia Alfons**, parteilose Oberbürgermeisterin der Stadt Lindau, Mitglied im „Netzwerk Junge Bürgermeister:innen“

| **Gudrun Aschenbrenner**, Mitglied des Vorstands der AKDB

| **Dr. Robert Bachert**, Finanzvorstand Diakonie Baden-Württemberg, maßgeblicher Akteur/Autor bei der Entwicklung des Corporate Governance Kodex der Diakonie

| **Dr. Tobias Bringmann**, Geschäftsführer Verband kommunaler Unternehmen Baden-Württemberg

| **Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb**, Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Handels- und Gesellschaftsrecht, Universität zu Köln, u.a. Mitglied im Vorstand Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V., Mitglied am Verfassungsgericht für das Land NRW und langjähriges Mitglied des Fachkollegiums Rechtswissenschaften der Deutschen Forschungsgemeinschaft

| **Prof. Dr. Dörte Diemert**, Stadtkämmerin der Stadt Köln, Mitglied in mehreren Aufsichtsgremien öffentlicher Unternehmen

| **Michael Ebling**, Innenminister des Landes Rheinland-Pfalz, ehem. Oberbürgermeister Landeshauptstadt Mainz und Präsident Verband kommunaler Unternehmen, Vorsitzender mehrerer Aufsichtsgremien öffentlicher Unternehmen

| **Dr. Klaus Effing**, Vorstand Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, u.a. ehemaliger Landrat

| **Milanie Kreutz**, Vorsitzende der Bundesfrauenvertretung im dbb Beamtenbund und Tarifunion, Vorsitzende der Bundesfrauenvertretung der Deutschen Steuergewerkschaft (DSTG), Finanzverwaltung Nordrhein-Westfalen

# Mitglieder der Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance Musterkodex

| **Prof. Dr. Andreas Lienhard**, Ordinarius für Staats- und Verwaltungsrecht, Universität Bern, u.a. Leitung versch. Expertentätigkeiten zur Public Corporate Governance in Bund, Kantonen und Gemeinden in der Schweiz

| **Dr. Jens Meier**, Vorsitzender der Geschäftsführung (CEO) der Stadtwerke Lübeck Gruppe, Koordinator „Netzwerk Digitale Daseinsvorsorge“

| **Thomas Müller-Marqués Berger**, Vorsitzender der Public Sector Group von Accountancy Europe, Mitglied im Fachausschuss für öffentliche Unternehmen und Verwaltungen des Instituts der Wirtschaftsprüfer, Vorsitzender der Consultative Advisory Group des International Public Sector Accounting Standards Board

| **Dr. Sibylle Roggencamp**, Leiterin des Amtes für Vermögens- und Beteiligungsmanagement in der Finanzbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg, Mitglied mehrerer Aufsichtsgremien öffentlicher Unternehmen

| **Sandra Roloff**, Leiterin der Juristischen Stabsstelle im Revisionsamt der Landeshauptstadt München, Arbeitskreis der Rechnungsprüfungsämter der Landeshauptstädte und der großen deutschen Städte beim Deutschen Städtetag

| **Rudolf X. Ruter**, Gründer und Leiter des Arbeitskreises Nachhaltige Unternehmensführung der Schmalenbach-Gesellschaft, Mitglied des Beirats im Deutschen CSR Forum

| **Lars Scheider**, Abteilungsleiter Beteiligungsmanagement der Stadt Frankfurt am Main, Mitglied der „Arbeitsgemeinschaft Beteiligungsmanagement“ des Deutschen Städtetags

| **Dr. Christiane Sorgenfrei**, Leiterin des Referats Beteiligungsverwaltung, Bürgschaften, Bank-, Kredit- und Wertpapierwesen im Finanzministerium des Landes Schleswig-Holstein, Mitglied in Aufsichts- und Verwaltungsräten diverser Landesunternehmen, u.a. auch langjährige Vorsitzende der AKN Eisenbahn GmbH

| **Christian Specht**, Erster Bürgermeister Mannheim, u.a. stellv. Vorsitzender des Finanzausschusses Deutscher Städtetag, Mitglied in mehreren Aufsichtsgremien öffentlicher Unternehmen (Vertretung Städtetag)

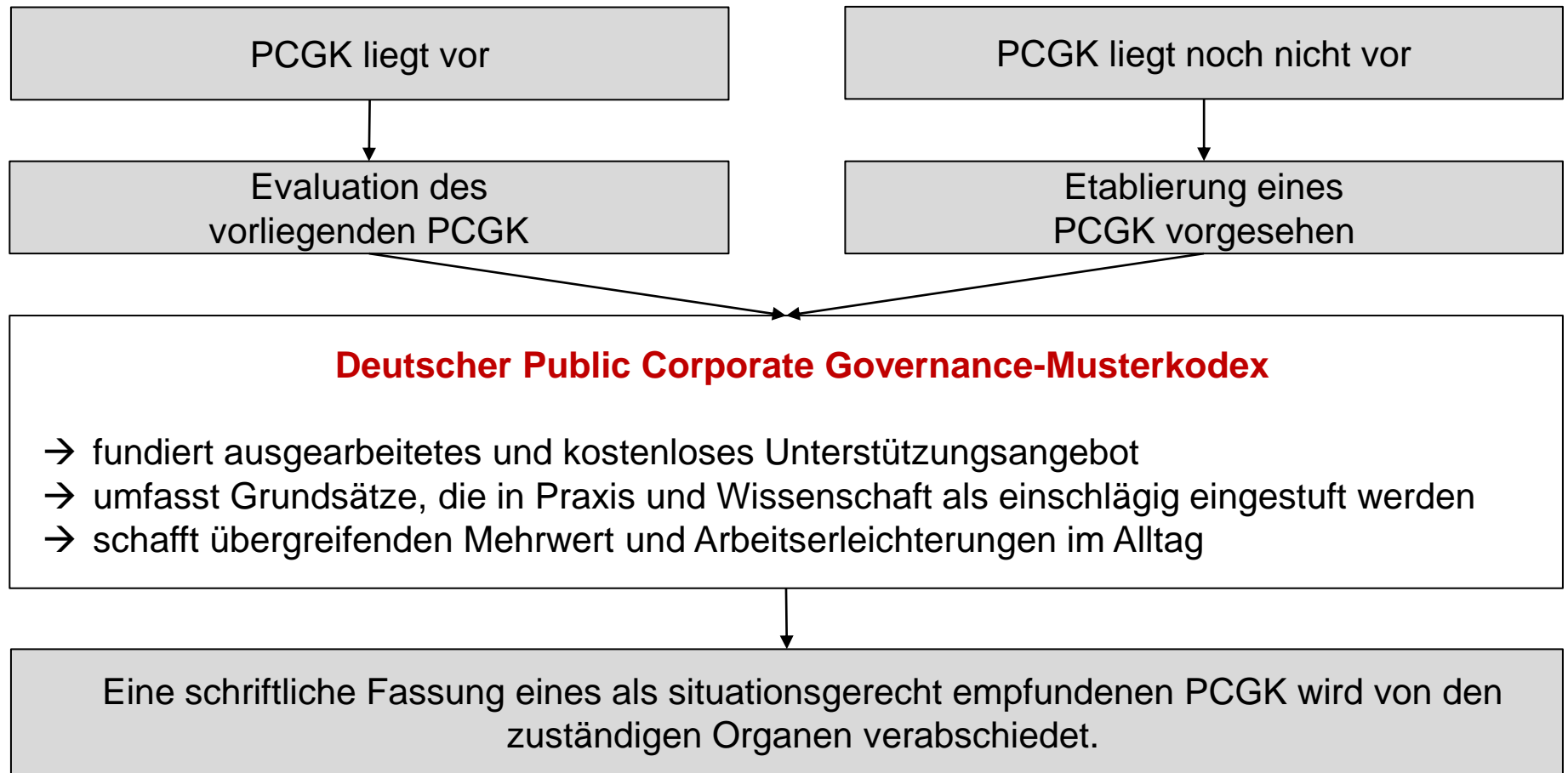
| **Prof. Dr. Josef Wieland**, Inhaber des Lehrstuhls für Institutional Economics, Zeppelin Universität Friedrichshafen, u.a. Mitglied Nationales CSR-Forum des Bundesministeriums für Wirtschaft und Soziales, Träger des Max-Weber-Preises für Wirtschaftsethik

| **Uwe Zimmermann**, stellvertretender Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städte- und Gemeindebundes

| **Brigitte Zypries**, u.a. Bundesministerin a.D. für Justiz, Bundesministerin a.D. für Wirtschaft und Energie



# Idee und Nutzungsmöglichkeiten des D-PCGM



# Medienberichterstattung zum D-PCGM



Putzen im öffentlichen Unternehmen: Ein Mitarbeiter der Frankfurter Entsorgungsbetriebe FES reinigt die Kellerstation am Hauptbahnhof. Foto: MedienFoto von Lachser

## Knigge für öffentliche Unternehmen

Stadtwerke, Busbetriebe, Opernhäuser: Auch öffentliche Betriebe sollen einen einheitlichen „Corporate Governance Kodex“ bekommen. Ein Muster liegt jetzt vor.

Von **Tillmann Neuscheler, Frankfurt**

Was nicht alles haarpau per Gesetz geregelt ist, stoßern Lokalpolitiker und Entscheidungsträger öffentlicher Unternehmen bei solchen Fragen oft im Nebel. Während es für große börsennotierte Unternehmen der Privatwirtschaft seit vielen Jahren einen Benimmkodex gibt, den Corporate Governance Kodex, fehlen für öffentliche Unternehmen bislang einheitliche Empfehlungen, an denen sich die Verantwortlichen orientieren können.

Jetzt liegt ein Vorschlag für einen Benimmkodex für öffentliche Unternehmen auf dem Tisch. Wissenschaftler und Praktiker, darunter der Mainzer Oberbürgermeister Michael Ebling (SPD) und die frühere Bundesjustizministerin Brigitte Zypries (SPD), haben gemeinsam einen umfangreichen Musterkodex formuliert, der der FAZ vorab vorliegt. An diesem Dienstagsmorgen soll er auf der Internetseite [www.pcg-musterkodex.de](http://www.pcg-musterkodex.de) veröffentlicht werden. Die Initiatoren wollen Lokalpolitiker und sonstige Verantwortliche in öffentlichen Unternehmen damit unterstützen, einen solchen Kodex bei sich zu etablieren. Der Musterkodex soll den Co-

beim Sponsoring von Sportvereinen in der dritten oder vierten Liga.

Um eine starke Ämterhäufung zu vermeiden, wird die Zahl der Aufsichtsratsmandate begrenzt, die eine Person gleichzeitig wahrnehmen kann. Aufsichtsräte in öffentlichen Unternehmen sollten künftig maximal fünf Mandate wahrnehmen, wobei ein Aufsichtsratsvorsitz doppelt zählt. Amtierende Geschäftsführer sollen nebenbei höchstens in zwei Aufsichtsgremien sitzen, dabei aber nicht den Vorsitz übernehmen. Die Aufsichtsräte sollen auch selbst eine Altersgrenze für ihre Mitglieder festlegen.

In den Aufsichtsrat soll zudem mindestens ein externes und unabhängiges Mitglied mit ausgewiesener fachlicher Eignung entsendet werden. Diese Empfehlung hat große Bedeutung: „In den Aufsichtsräten öffentlicher Unternehmen sitzen in Kommunen oft 90 Prozent oder mehr Stadträte“, sagt Papentub. Der Musterkodex empfiehlt, den Aufsichtsrat so zusammenzusetzen, dass „seine Mitglieder insgesamt über die erforderlichen Kompetenzen, Fähigkeiten und Fachwissen-

beim Sponsoring von Sportvereinen in der beiden Führungsebenen unterhalb der Geschäftsführung selbst Zielgrößen festlegen. Die Zielquoten sollen sich dabei „am Anteil von Frauen und Männern unter den Beschäftigten orientieren“.

Die Gehälter für alle Geschäftsführer und Aufsichtsräte sollen in verständlicher Form offengelegt werden. Auch das ist bislang nicht überall der Fall. Abfindungen für Manager, die vorzeitig ausscheiden, sollen begrenzt werden – für sie soll es maximal zwei Jahresvergehungen und nicht mehr als die Restanzzeit des Anstellungsvertrages geben. Wenn ein Geschäftsführer selbst für seinen Abtritt verantwortlich ist, dann soll keine Abfindung fließen. Falls für die Geschäftsführung eine D&O-Versicherung – also eine Managerhaftpflichtversicherung – abgeschlossen wird, soll ein Selbstbehalt von mindestens 10 Prozent des Schadens vorgesehen werden.

Die Unternehmen müssen sich nicht zwingend an diese Empfehlungen halten, aber wenn sie davon abweichen, sollen sie das begründen und nachvollziehbar er-

Affären in kommunalen Betrieben schüren in der Bevölkerung schnell den Verdacht, in den Hinterzimmern öffentlicher Unternehmen würden oft alte

PUBLIC CORPORATE GOVERNANCE

## Expertenkommission: Öffentliche Unternehmen sollen krisenfester werden

Der Krieg in der Ukraine hat auch Konsequenzen für hiesige öffentliche Unternehmen. Versorger und Verkehrsbetriebe sollen nachhaltiger wirtschaften.

Tanja Kewes

16.03.2022 - 04:00 Uhr • [Kommentieren](#) • [2 x geteilt](#)

PUBLIC CORPORATE GOVERNANCE

## Schluss mit dem Klüngel: Öffentliche Unternehmen erhalten Benimmregeln

Der Städtetag empfiehlt den neuen Musterkodex: Der soll zu besserem Wirtschaften bei Energieversorgern, Verkehrsbetrieben oder Wasserwerken führen.

Tanja Kewes

14.10.2020 - 13:33 Uhr • [1 Kommentar](#) • [13 x geteilt](#)

# Stellungnahmen zum D-PCGM (Auszug)



**B.A.U.M.**  
NETZWERK FÜR  
NACHHALTIGES  
WIRTSCHAFTEN



**IDR** | Institut der  
Rechnungsprüfer



**N** Rat für  
NACHHALTIGE  
Entwicklung



**TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL**  
Deutschland e.V.  
Die Koalition gegen Korruption.



**AdAR**  
Arbeitskreis  
deutscher Aufsichtsrat e.V.



**DStGB**  
Deutscher Städte-  
und Gemeindebund



**IDW**  
INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER

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

| 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](mailto:kontakt@pcg-musterkodex.de) möglich.*

## **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 werden bis zum 31. März 2020 erbeten an [kontakt@pcg-musterkodex.de](mailto:kontakt@pcg-musterkodex.de), auch danach werden Stellungnahmen noch gerne angenommen und verarbeitet.

### **Geschäftsstelle Expertenkommission D-PCGM**

Lehrstuhl für Public Management & Public Policy

Zeppelin Universität Friedrichshafen

[kontakt@pcg-musterkodex.de](mailto:kontakt@pcg-musterkodex.de)

[pcg-musterkodex.de](http://pcg-musterkodex.de)

# Anlagen

1. Public Corporate Governance
2. Public Corporate Governance Kodizes

# **1 ■ Public Corporate Governance**

# Gesamtkontext: Gute Public Corporate Governance

## Schlüsselthema für Staat und Gesellschaft

- | Umwelt- und Klimaschutzziele (z.B. Kennzahlen in Zielvereinbarungen, Berichtsansforderungen)
- | Digitale Transformation (z.B. Shared Service Center in öff. Unt. oder Digitalunternehmen)
- | Fach-/Arbeitskräftemangel, Personalgewinnung/-bindung (z.B. integriertes Personalmanagement)
- | Vertrauen in öffentliche Institutionen und Akzeptanz in Demokratie
- | Systemwettbewerb mit China, Russland usw.

**→ Good Governance zentral für Daseinsvorsorge, Vertrauen in den Staat und Demokratie!**



# Definition Public Corporate Governance

| Public Corporate Governance (PCG): Rechtlicher und faktischer Ordnungsrahmen für die Steuerung, Aufsicht und Leitung von Organisationen der öffentlichen Hand mit selbstständiger Wirtschaftsführung. Ebenso schließt PCG die Umsetzung bzw. die praktizierte Steuerung, Leitung und Aufsicht bzw. Verhaltensweisen von Akteurinnen und Akteuren ein. („Spielregeln und praktizierte Spielweise“)

Papenfuß, U. (2019): Public Corporate Governance, in: Reichard, C./Veit, S./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, Downloadmöglichkeit auf Lehrstuhlhomepage unter [puma.zu.de](http://puma.zu.de)

→ **PCG besonders bedeutsam für Staat sowie Demokratie und Gesellschaft**

## **2. Public Corporate Governance Kodizes**

# Public Corporate Governance Kodex (PCGK)

| PCGK soll Grundcharakteristika des Governance Systems kompakt zusammenfassen und so verständlich machen

*(Ziele, Verantwortlichkeiten/Zuständigkeiten, Rechte/Pflichten, Instrumente, Richtlinien und Prozesse)*

| Soll regelmäßig auftretende Governance-Fragen, Unklarheiten oder Lücken in Gesetzen adressieren

| Definition PCGK: Zusammenstellung von Grundsätzen zur verantwortungsvollen Steuerung, Aufsicht und Leitung von und in Organisationen der öffentlichen Hand mit selbstständiger Wirtschaftsführung, die sich einschlägig bewährt haben.

Papenfuß, U. (2019): Public Corporate Governance, in: Reichard, C./Veit, S./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, Downloadmöglichkeit auf Lehrstuhlhomepage unter [puma.zu.de](http://puma.zu.de)

→ **Übergreifend verspricht ein PCGK somit für ein transparentes und nachvollziehbares Governance System zu sorgen und damit das Vertrauen weiter zu fördern**

# Nutzen eines PCGK

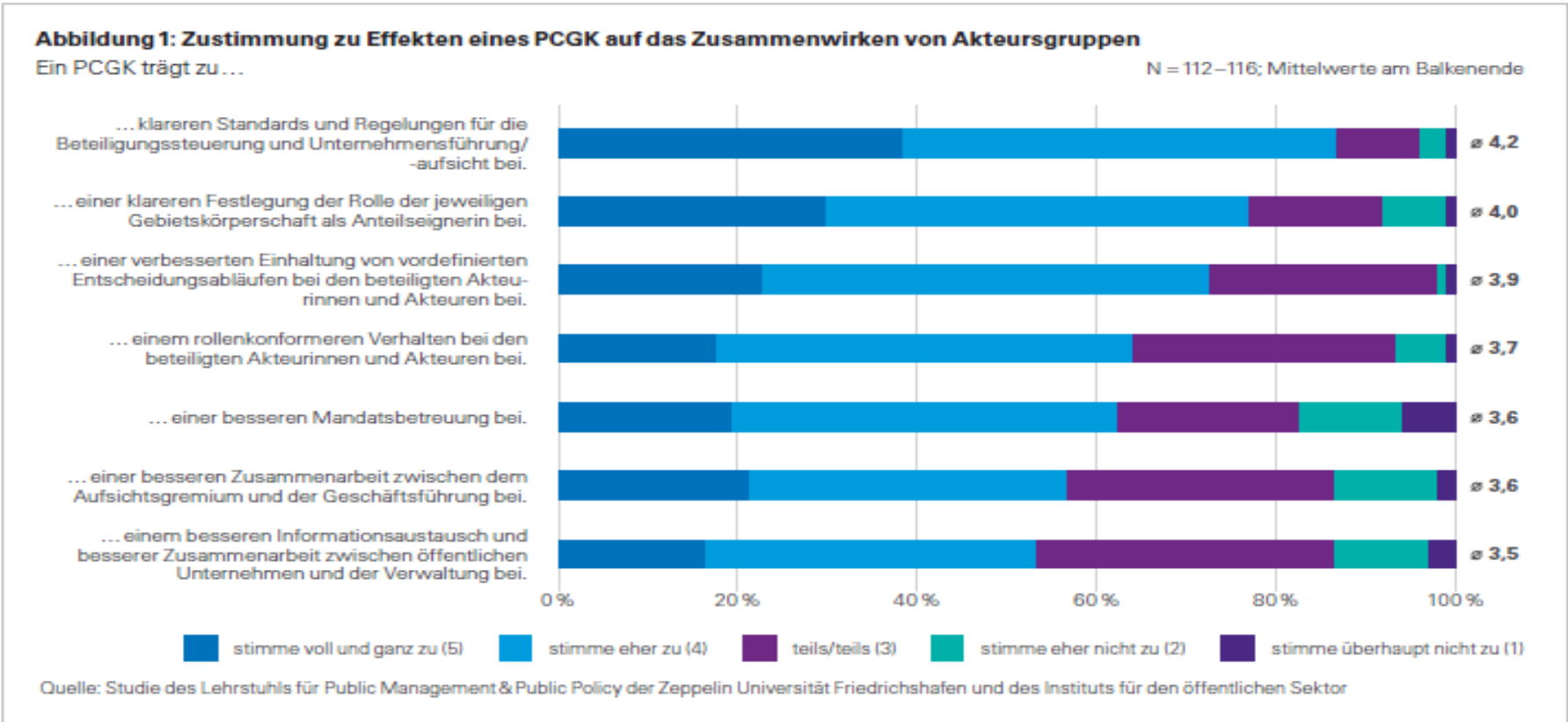
| Vorherrschende Auffassung: PCGK leistet - bei anforderungsgerechter Ausgestaltung - nützliche Beiträge zur Verbesserung der PCG

Vgl. für eine Übersicht zu Zitaten von zahlreichen Akteurinnen und Akteuren Papenfuß, U. (2013, S. 100) sowie die Zitate auf der Internetseite [www.pcg-musterkodex.de](http://www.pcg-musterkodex.de)

| PCGK kein Ersatz für die zentralen Steuerungselemente, aber PCGK spricht sehr viele Felder an und liefert hilfreiche Beiträge für die einzelnen Bereiche

→ **PCGK ist ideal zur Abstimmung von Rollen, Rollenkonformität, Spielregeln, Verständigung über Arbeitsstrukturen, Ansprache von Instrumenten und Maßnahmen sowie Weiterentwicklung der Governance-Kultur**

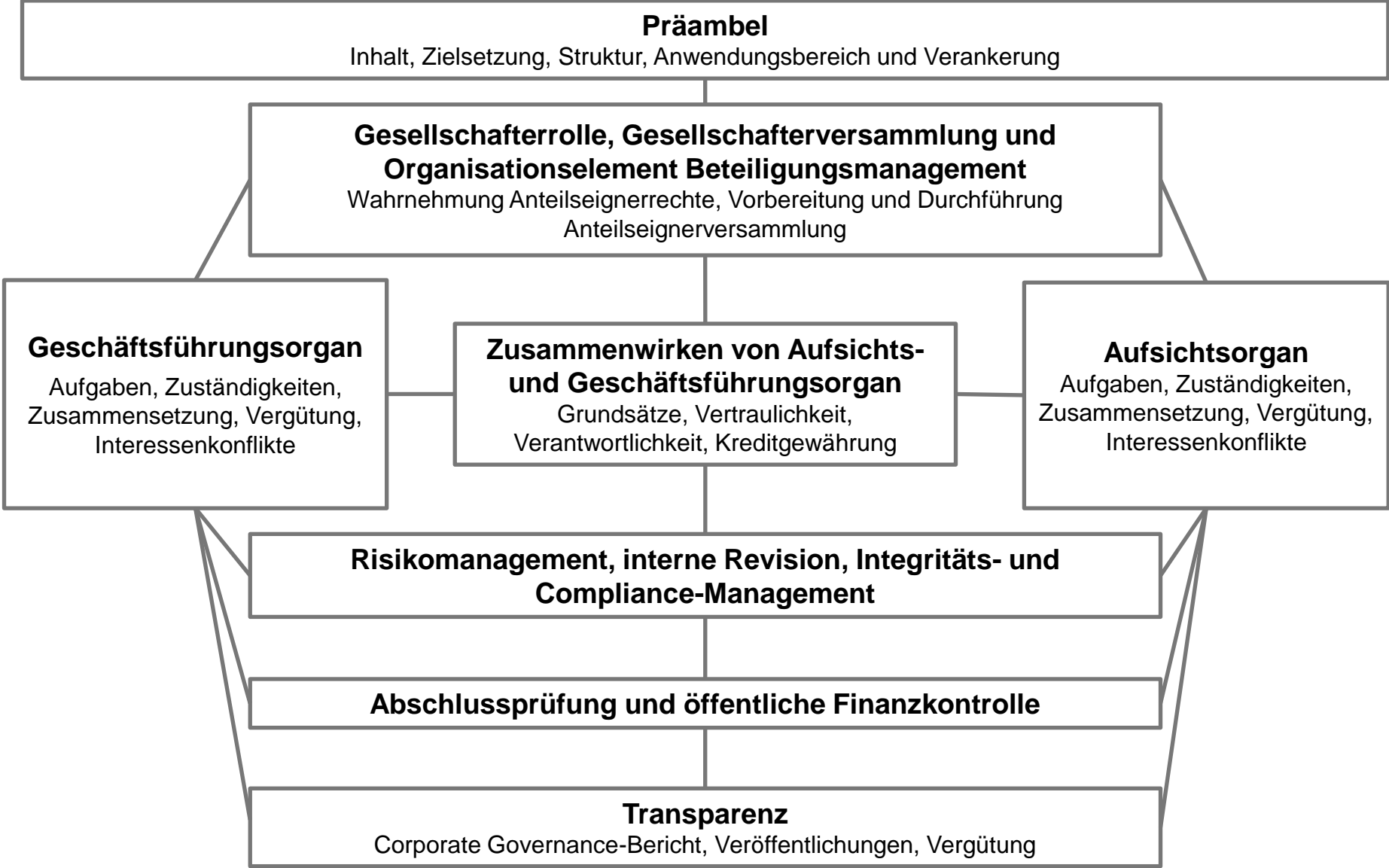
# Befragung: Auch Praxis betont Nutzen eines PCGK



Quelle: Plazek, M., Papenfuß, U., Schmidt, C., Haas, M., & Schuster, F. (2021).  
 Download auf Lehrstuhlhomepage unter [puma.zu.de](http://puma.zu.de) in der Rubrik Downloads

**➔ PCGK verspricht individuelle Arbeitserleichterung und Zeitersparnisse im Alltag sowie übergreifende Potenziale**

# Zwingend notwendige und übliche Regelungsfelder eines PCGK



# Comply-or-explain Prinzip: Verbindliche Auseinandersetzung mit Gestaltungsfreiheit

- | Abweichung von Empfehlung möglich, muss aber in einer Entsprechenserklärung berichtet und kurz begründet werden
  - Abweichung von Empfehlungen ist nicht als Mangel zu verstehen, sondern kann in begründeten Fällen ein Ausdruck guter PCG sein
  - Situationsgerechte Abweichungskultur ist Schlüsselthema (keine „Glorifizierung“ von Abweichungen aber situationsgerechte Führungsentscheidungen)
- | Kodex für börsennotierte Unternehmen in § 161 AktG verankert
- | PCGK-Verankerung in Satzung oder durch Beschluss zwingend notwendig
- **Umgang mit Regelungen eines PCGK durch comply-or-explain Prinzip trotz spezifischer Organunterschiede sehr gut möglich**

# Unterschiede und Vorteile PCGK zu alternativen Regelungsansätzen

- | Gemeinsame Erarbeitung der Regelungen mit allen betroffenen Akteursgruppen
- | Im Vergleich zu Gesetzen präzisere und bei Bedarf schärfere Formulierung aufgrund Abweichungsmöglichkeit realisierbar
- | Inhaltliche Grundsätze
  - Kompaktverweise auf besonders relevante gesetzliche Vorschriften
  - Empfehlungen im Kontext der Public Corporate Governance, die in Praxis und Wissenschaft als einschlägige „Best Practices“ eingestuft werden



# 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

# Studien/ Beiträge zu PCGKs (Auszug)

- | 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.
- | 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.
- | 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. Online Version.
- | Papenfuß, U./Haas, M. (2021): Nutzung des Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex in Gebietskörperschaften: Befunde und Zukunftschancen, Friedrichshafen.
- | Ahrend, K./Papenfuß, U. (2020): Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex von Expertenkommission veröffentlicht, in: Board – Zeitschrift für Aufsichtsräte, Heft 1, S.43-44.
- | Papenfuß, U. (2019): Public Corporate Governance, in: Christoph Reichard, Sylvia Veit und Göttrik Wewer (Hrsg.), Handbuchbeitrag Verwaltungsreform, 5. Auflage, Wiesbaden.
- | Deutscher Städtetag (2017): Gute Unternehmenssteuerung: Strategien und Handlungsempfehlungen für die Steuerung städtischer Beteiligungen, Berlin.
- | Papenfuß, U. (2013): Verantwortungsvolle Steuerung und Leitung öffentlicher Unternehmen – Empirische Analyse und Handlungsempfehlungen zur Public Corporate Governance, Wiesbaden.

Weitere Autoren/Autorinnen siehe in Bibliothek auf der Internetseite [www.pcg-musterkodex.de](http://www.pcg-musterkodex.de)