



Sozial UND ökologisch? Nachhaltigkeitsberichterstattung in Nonprofit-Organisationen Treiber, Maßnahmen, Barrieren, Hilfestellungen

 Bundesministerium
Klimaschutz, Umwelt,
Energie, Mobilität,
Innovation und Technologie

 Bundesministerium
Bildung, Wissenschaft
und Forschung



LAND
OBERÖSTERREICH



umweltbundesamt^U



Stefan Schögggl, Alina Miericke, Eva More-Hollerweger (WU Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship)

Florentine Maier (WU Institut für Nonprofit Management)

Lisa Bohunovsky (BOKU Zentrum für Globalen Wandel & Nachhaltigkeit)



Diese Publikation sollte folgendermaßen zitiert werden:

Schögggl, S.; Miericke, A.; More-Hollerweger, E.; Maier, F.; Bohunovsky, L. (2024): Sozial UND ökologisch? Nachhaltigkeitsberichterstattung in Nonprofit-Organisationen: Treiber, Maßnahmen, Barrieren, Hilfestellungen. Endbericht von StartClim2023.F in StartClim2023: Biodiversität, Klimakippeffekte und sozioökonomische Klimaindikatoren, Auftraggeber: BMK, BMWFW, Klima- und Energiefonds, Land Oberösterreich.

Wien, im September 2024

StartClim2023.F

Teilprojekt von StartClim2023

Projektleitung von StartClim:

Universität für Bodenkultur, Department für Wasser – Atmosphäre – Umwelt

Institut für Meteorologie und Klimatologie, Gregor-Mendel-Straße 33, 1190 Wien

www.startclim.at

StartClim2023 wurde aus Mitteln des BMK, BMWFW, Klima- und Energiefonds und dem Land Oberösterreich gefördert.

StartClim2023.F

Inhaltsverzeichnis

F-1	Kurzfassung.....	7
F-2	Abstract.....	8
F-3	Einleitung & Theoretischer Hintergrund	9
F-4	Ziele & Methodik	12
F-4.1	Qualitative Interviews	12
F-4.2	Veranstaltung	12
F-5	Ergebnisse	14
F-5.1	Treiber.....	15
F-5.1.1	Finanzielle Treiber	16
F-5.1.2	Strategische Treiber	16
F-5.1.3	Operative Treiber	18
F-5.1.4	Moralische Treiber	18
F-5.1.5	Nicht-finanzieller Druck.....	19
F-5.2	Maßnahmen.....	20
F-5.2.1	Strategische Maßnahmen	21
F-5.2.2	Operative Maßnahmen	22
F-5.2.3	Andere Formen der Berichterstattung	23
F-5.2.4	Kommunikative Maßnahmen	24
F-5.3	Barrieren.....	24
F-5.3.1	Interne Barrieren - Ressourcen	25
F-5.3.2	Interne Barrieren - Sonstige	26
F-5.3.3	Externe Barrieren	28
F-5.4	Hilfestellungen	31
F-5.4.1	Hilfestellungen Intern.....	31
F-5.4.2	Hilfestellungen Extern - Expertise.....	33
F-5.4.3	Hilfestellungen Extern - Sonstige.....	34
F-5.4.4	Wünsche	34
F-6	Good-Practice-Beispiel BOKU University	37
F-6.1	Governance	37
F-6.2	Indikatoren & Datenerhebung	38
F-6.3	Zeitplan.....	38
F-6.4	Wesentlichkeitsanalyse	39
F-6.5	Vernetzung	39
F-7	Fazit, Handlungsempfehlungen & Ausblick	40

F-7.1	Fazit	40
F-7.1.1	Relevanz auch für kleinere NPOs	41
F-7.1.2	Wirkungsmessung	41
F-7.1.3	Governance	42
F-7.2	Handlungsempfehlungen	43
F-7.2.1	Handlungsempfehlungen an NPOs	43
F-7.2.2	Handlungsempfehlungen auf Policy-Ebene	45
F-7.3	Forschungs- und Praxisausblick	47
F-8	Literaturverzeichnis	48

Abbildungsverzeichnis

Abb. F-1: Eindrücke von der Veranstaltung.....	13
Abb. F-2: Visualisierung der Codes	14
Abb. F-3: Governance-Struktur im BOKU Nachhaltigkeitsbereich	37
Abb. F-4: Teilaufgaben zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der BOKU im Jahresverlauf	38
Abb. F-5: Prozess der Wesentlichkeitsanalyse der BOKU 2019/20 und 2023/24	39

Tabellenverzeichnis

Tab. F-1: Codes zu Treibern	15
Tab. F-2: Codes zu Maßnahmen	20
Tab. F-3: Codes zu Barrieren.....	25
Tab. F-4: Codes zu Hilfestellungen	31

F-1 Kurzfassung

Nonprofit-Organisationen (NPOs) spielen in Österreich eine wichtige gesellschaftliche Rolle, etwa in den Bereichen Soziales, Gesundheit, Kultur und Sport. Abhängig von ihrer Rechtsform und Größe sind durch die neue CSRD-Richtlinie (Corporate Sustainability Reporting Directive) manche von ihnen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (NBE) verpflichtet. Selbst NPOs die dies nicht sind, könnten jedoch künftig indirekt davon betroffen sein, weil Fördergeber oder andere Stakeholder Druck dahingehend ausüben, oder weil sie sich missionsbedingt verpflichtet fühlen, besonders nachhaltig zu agieren und dies entsprechend nachzuweisen. Dies stellt für viele NPOs eine große Herausforderung dar. Ziel der vorliegenden Studie war es, aktuelle Entwicklungen zur NBE bei NPOs aufzuzeigen. Anhand von qualitativen Interviews, Literaturrecherche und einer Aktionsforschungsveranstaltung wurde ermittelt, was NPOs zur NBE motiviert, welche Barrieren es dafür gibt und welche Maßnahmen bereits gesetzt werden. Weiters wurde nach Hilfestellungen gefragt, die NBE in NPOs unterstützen. Schließlich wurden Handlungsempfehlungen für NPOs und die öffentliche Hand abgeleitet.

Wichtige Treiber, die NPOs zur NBE motivieren, sind finanzielle Anreize, etwa Kosteneinsparungen und Förderbedingungen. NPOs haben meist eine starke Missionsorientierung, daher können auch ethische Beweggründe eine wichtige Rolle für NBE spielen. Diese soll außerdem die Glaubwürdigkeit und Legitimität der NPOs untermauern, es geht also auch um die Außenwirkung. Einige NPOs setzen schon erste Schritte in Richtung NBE. Dazu zählen ein gezielter Wissensaufbau und die Etablierung von Austauschgruppen. Teilweise werden bereits doppelte Wesentlichkeitsanalysen durchgeführt und auf anderen Formen der Berichterstattung aufgebaut. Die größte Barriere zur Berichterstattung bilden fehlende Ressourcen, insbesondere Personalknappheit. Weitere Barrieren können unklare Zuständigkeit und komplexe Organisationsstrukturen darstellen. Besonders wichtig für die erfolgreiche Umsetzung von NBE sind Commitment der obersten Führungsebene, die Verbesserung von internen Kommunikationskanälen und die Benennung von Verantwortlichen.

Empfehlungen an NPOs sind das zeitnahe Aufsetzen von IT-Infrastruktur, Wissensaufbau, die Klärung interner Zuständigkeiten und die Durchführung der doppelten Wesentlichkeitsanalyse. Ebenfalls empfehlenswert sind eine Stärkung von Kooperationen und gemeinsame Lobbyarbeit mit anderen NPOs. In einem themenspezifischen Netzwerk können NPOs Best-Practice-Beispiele und Wissen austauschen und einen NBE-Leitfaden erarbeiten, der auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten von NPOs angepasst ist. Auf Policy-Ebene erweisen sich klare, NPO-spezifische Richtlinien sowie Ausnahmen für NPOs, wie beispielsweise vergrößerte Abstände zwischen den Berichten oder weniger verpflichtende Indikatoren, als hilfreiche Faktoren, um NBE in NPOs zu erleichtern. Darüber hinaus wünschen sich NPOs öffentliche Fördergelder, um anfallende Kosten abzudecken. Das wäre auch für die öffentliche Hand von Vorteil: NPOs könnten somit bei NBE als Vorreiter*innen für For-Profit-Unternehmen agieren, und mehr Ressourcen für ihre eigentliche Missionserreichung verwenden.

F-2 Abstract

Non-profit organisations (NPOs) play an important social role in Austria, for example in the areas of social affairs, health, culture and sport. Depending on their legal form and size, the new CSRD Directive (Corporate Sustainability Reporting Directive) obliges some of them to create sustainability reports (SR). Even NPOs that are not directly obligated could be indirectly affected in the future because funding bodies or other stakeholders exert pressure to do so, or because they feel obliged by their mission to act in a particularly sustainable manner and to demonstrate this accordingly. This represents a major challenge for many NPOs. The aim of this study was to identify current developments in NPOs regarding SR. Qualitative interviews, literature research and an action research event were used to determine what motivates NPOs to engage in SR, what barriers exist and what measures are already taken. Furthermore, questions were asked about assistance that supports SR in NPOs. Finally, recommendations for action were derived for NPOs and the public sector.

Important drivers that motivate NPOs to engage in sustainability reporting are financial incentives, such as cost savings and funding conditions. NPOs usually have a strong mission orientation, so ethical motivations can also play an important role for NPOs. This should likewise underpin the credibility and legitimacy of the NPOs, so it is also about the external perception. Some NPOs are already taking the first steps towards SR. These include targeted knowledge building and the establishment of exchange groups. In some cases, double materiality analyses are already being carried out and other forms of reporting are expanded upon. The biggest barrier to reporting is a lack of resources, particularly staff shortages. Other barriers can be unclear responsibilities and complex organisational structures. The commitment of the top management, the improvement of internal communication channels and the appointment of responsible persons are particularly important for a successful implementation.

Recommendations to NPOs include the prompt establishment of IT infrastructure, knowledge building, clarifying internal responsibilities and carrying out a double materiality analysis. Strengthening cooperation and joint lobbying with other NPOs is also recommended. In a topic-specific network, NPOs can exchange best practice examples and knowledge and develop SR guidelines that are customised to the needs and circumstances of NPOs. At the policy level, clear, NPO-specific guidelines and exceptions for NPOs, such as increased intervals between reports or fewer mandatory indicators, would be helpful factors in facilitating SR in NPOs. In addition, NPOs would like to receive public funding to cover the costs incurred. This would also be beneficial for the public sector: NPOs could act as pioneers for SR in for-profit organisations and they could use more resources for their actual mission achievement.

F-3 Einleitung & Theoretischer Hintergrund

Im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung (NBE) gab es noch nie eine so umfassende Reform wie durch die EU-Taxonomie und die CSRD-Richtlinie (Corporate Sustainability Reporting Directive). Einerseits wurde ein neuer Berichterstattungsstandard geschaffen, die European Sustainability Reporting Standards (ESRS), nach denen in Zukunft NBE in der EU durchgeführt werden muss. Andererseits wurde durch eine Anpassung der Betroffenheitskriterien die Anzahl an zur Berichterstattung verpflichteten Unternehmen und Organisationen erheblich gesteigert. Betroffen sind Kapitalgesellschaften, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums zwei von drei festgelegten Größenkriterien überschreiten (40 Mio. Umsatz, 20 Mio. Bilanzsumme, 250 Mitarbeiter*innen) (Kaeding, 2023).

Diese Kriterien treffen auch auf einige Nonprofit-Organisationen (NPOs) zu. NPOs spielen in Österreich eine wichtige Rolle. Sie tragen zur Befriedigung sozialer, kultureller und ökologischer Bedürfnisse in der Gesellschaft bei und leisten damit einen wesentlichen Beitrag zur Förderung des Gemeinwohls und der Wohlfahrt. Per Definition (Meyer et al., 2022) sind Nonprofit-Organisationen private Organisationen, die nicht primär auf die Erzielung von Gewinn ausgerichtet sind, sondern andere Zwecke erfüllen. Sie tun dies in verschiedensten gesellschaftlichen Bereichen, sei es im Sozial- und Gesundheitsbereich, in Kunst, Kultur und Freizeit, Sport, in der Katastrophenhilfe, in der Politik, Interessenvertretung, Umweltschutz etc. Der Nonprofit-Sektor beschäftigte im Jahr 2020 rund 6 Prozent der österreichischen Erwerbstätigen (Pennerstorfer & Schneider, 2022).

In Österreich (und vielen anderen Ländern) gibt es für NPOs keine eigene Rechtsform; ein großer Anteil des Nonprofit-Sektors ist als Vereine organisiert (Meyer et al., 2022). Weiters können NPOs die Rechtsform von Stiftungen annehmen, wenngleich der Anteil aufgrund des Stiftungsrechts in Österreich im Vergleich etwa zu Deutschland gering ist (Pennerstorfer & Schneider, 2022; Williams & Millner, 2023). Weitere potenzielle Rechtsformen von NPOs sind Genossenschaften, GmbHs und im Ausnahmefall sogar Aktiengesellschaften. Folgende Kriterien definieren NPOs: Sie sind nicht-staatliche, d.h. private Organisationen, welche Gewinne bzw. Überschüsse nicht an Eigentümer*innen oder Mitglieder ausschütten dürfen. Grundsätzlich dürfen sie also Gewinne erwirtschaften, diese jedoch nicht ausschütten. Die Verwendung der Gewinne ist an den Organisationszweck gebunden (Meyer et al., 2022).

NPOs zeichnen sich außerdem durch ein bestimmtes Maß an „Freiwilligkeit“ aus, etwa in Form von ehrenamtlicher Arbeit (Freiwilligenarbeit), Mitgliedschaften oder Spenden. Damit stehen NPOs besondere Formen von Ressourcen zur Verfügung, die einerseits aus finanzieller Sicht wichtig sind – dies ist insofern bedeutsam, als NPOs zu bestimmten anderen Finanzierungsformen häufig nicht so leicht Zugang finden. Andererseits erreichen NPOs mit Freiwilligen, Mitgliedern und Spenden verschiedene Formen der Partizipation, die für die Vermittlung ihrer Anliegen in der Gesellschaft wichtig sind. Nonprofit-Organisationen erfüllen ein Mindestmaß an formaler Organisation und Selbstverwaltung bzw. Entscheidungsautonomie – dieses Kriterium zielt vor allem auf die Abgrenzung von Organisationen ab, die zwar eine privatrechtliche Organisationsform aufweisen, jedoch staatlichen Institutionen unterstehen. Häufig sind NPOs gemeinnützige Organisationen. In Österreich ist der Begriff der Gemeinnützigkeit jedoch nur im Steuerrecht verankert (Meyer et al., 2022).

Die organisationale Tätigkeit von NPOs ist von Missionsorientierung und Expertise sowohl sozialer, als auch ökologischer Art geprägt (siehe auch Allianz für soziale Klimapolitik, 2023). Da sie naturgemäß nicht profitorientiert sind, unterscheidet sich auch ihre Erfolgsmessung. Statt Finanzzielen, wie Gewinn und Umsatz, stehen Wirkungen im Vordergrund. NPOs zielen meist auf positive Veränderungen in der Gesellschaft ab. Die Frage, ob diese Veränderungen erreicht werden konnten, ist Aufgabe der Wirkungsmessung. Wirkungen sind in der Regel schwieriger zu messen als Finanzkennzahlen und Output (Leistungen) (Grünhaus & Rauscher, 2022).

Eine weitere Besonderheit von NPOs ist, wie bereits oben angesprochen, ihre Finanzierungsstruktur. Verkaufserlöse spielen in der Regel eine geringe Rolle, den größeren Anteil machen Zuwendungen der öffentlichen Hand (Leistungsverträge, Subventionen), Spenden und Mitgliedsbeiträge aus (Pennerstorfer & Schneider, 2022). Damit verbunden ist häufig auch eine Ressourcenknappheit und der Druck, Ressourcen möglichst effektiv für den eigentlichen Zweck der Organisationen und weniger für die Verwaltung einzusetzen (Rammerstorfer & Weinmayer, 2022). Beispielsweise wird beim Spendengütesiegel bewertet, wie hoch der Anteil der Verwaltungsausgaben ist. Bei Förderungen der öffentlichen Hand werden Overheadkosten oft nur zu einem geringen Anteil unterstützt. Dies schränkt die Ressourcen für Maßnahmen, wie sie die NBE darstellt, stark ein (Eller, 2019). Erschwerend hinzu kommen mitunter auch komplexe Governance-Strukturen, in denen NPOs organisiert sind (Maier & Meyer, 2022a, 2022b), etwa Vereinskonzerne (Keinert, 2017). Große NPOs weisen häufig auch Mischstrukturen verschiedener Rechtsformen auf (z.B. Vereine und GmbHs) (Höhne & Röcken, 2022).

Wie viele NPOs zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet sind, ist statistisch schwer erfassbar. In den bestehenden Organisationsregistern sind NPOs nicht separat ausgewiesen, wodurch es keine genauen Aufzeichnungen gibt, wie viele NPOs es in Österreich gibt. In Summe wurde der Sektor im Jahr 2021, unabhängig von der Rechtsform, auf rund 130.500 Organisationen geschätzt, wobei hier zum Teil auch inaktive Vereine mitgezählt sind (Pennerstorfer & Schneider, 2022). Der Großteil der Organisationen basiert ausschließlich auf ehrenamtlichem Engagement. Pennerstorfer und Schneider (2022) identifizierten in Kooperation mit Statistik Austria aus verschiedenen Registern rund 18.900 NPOs, die zumindest eine bezahlte beschäftigte Person aufweisen.

Auch wenn keine genaue Auskunft dazu vorliegt, wie viele NPOs zur NBE verpflichtet sind, ist es sinnvoll, sich mit den besonderen Rahmenbedingungen der NBE in NPOs auseinanderzusetzen, insbesondere auch deshalb, weil anzunehmen ist, dass selbst jene NPOs, die rechtlich nicht zur NBE verpflichtet sind, einen Druck verspüren, auf freiwilliger Basis Bericht zu erstatten. Es ist möglich, dass in Zukunft jene Organisationen, die eine detaillierte NBE vorweisen können, bei der Mittelvergabe bevorzugt werden (Greiling & Pfeiffer, 2023). Dies könnte einen Dominoeffekt im Sektor auslösen, wodurch in Zukunft auch rechtlich nicht zur Berichterstattung verpflichtete NPOs von den Erwartungen an die NBE betroffen sein werden, wenn sie im Wettbewerb um Fördermittel bestehen wollen.

NBE stellt eine enorme Herausforderung für NPOs dar. NPOs haben häufig mit Budget- und damit Zeitrestriktionen zu kämpfen, die eine detaillierte NBE erschweren. NPOs müssen gegenüber ihren Stakeholdern laufend Rechenschaft über ihre Aktivitäten ablegen und nachweisen, wie sie zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen (Asogwa, 2023; Asogwa et al., 2021). Auf diese Weise können sie sich Fördermittel sichern (Rubino et al., 2016). Durch die Reformen der Taxonomie und der CSRD besteht nun die Befürchtung, dass Finanzströme aufgrund mangelnder Berichterstattung ausbleiben. Speziell kleine NPOs können durch NBE als "freiwilliges Transparenzsignal" mit einer unstemmbaren Bürokratie-Erhöhung konfrontiert sein (Greiling, 2019).

NBE kann als Teil der Corporate Social Responsibility (CSR) von NPOs gesehen werden (Gazzola et al., 2017). Nachhaltigkeitsberichterstattung hat durchaus Vorteile für NPOs (Manetti & Toccafondi, 2014; Needham & Warnke, 2022), von sozialer wie finanzieller Natur (Gazzola et al., 2021). Eine Berichterstattung nach standardisierten und formalisierten Richtlinien, wie sie die ESRS darstellen, hat einen positiven Einfluss auf das Vertrauen durch Stakeholder (Nemțeanu et al., 2022). Darüber hinaus können NPOs durch ihre Vorbildfunktion auch andere Unternehmen inspirieren, einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten. Aktivitäten von NPOs können profitorientierte Unternehmen dahingehend beeinflussen, NBE durchzuführen (Cesay, 2020). Dafür ist "walk the talk" wichtig (Crespy & van Miller, 2011; Traxler et al., 2020).

In der Literatur sind die NBE-Aktivitäten von NPOs bisweilen wenig erforscht, speziell im deutschsprachigen Raum. Erste Studien weisen auf Verbesserungspotenzial hin (Eller, 2019; Greiling, 2021). Baumüller (2019) untersuchte die Implikation ausgeweiteter Berichterstattungspflichten auf NPOs. Bereits bestehende nicht-finanziellen Berichterstattungsformen wie die Global Reporting

Initiative (GRI) haben große NPOs im Vergleich zu profitorientierten Unternehmen erst spät umgesetzt (Jones & Mucha, 2014). Bisherige Studien zeigen noch keinen Konnex zu den neuen ESRS.

Eine kurz vor Projektbeginn erschienene Studie von Greiling und Pfeiffer (2023) untersuchte das Thema Nachhaltigkeitsmanagement im Gesundheits- und Sozialbereich. Wiewohl bei den dort untersuchten Organisationen das Bewusstsein für ökologische Nachhaltigkeit (zusätzlich zum bereits vorhandenen Wissen zur sozialen Nachhaltigkeit) steigt, stecken Nachhaltigkeitsberichte wegen mangelndem Datenmanagement und Indikatorenentwicklung noch in den Kinderschuhen (Greiling & Pfeiffer, 2023). In der Studie sind 14 von 21 interviewten Organisationen ab 2025 CSRD-pflichtig. Die Berichte werden eher als "Nebenprodukt" in der ökologischen Transformation betrachtet. Acht Organisationen haben ökologische Nachhaltigkeit als Strategiefeld benannt, bei drei Organisationen wird sie als Querschnittsthema betrachtet und in neun Organisationen ist sie noch kein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie, wiewohl die Organisationen in einem proaktiven Nachhaltigkeitsmanagement ein großes Potenzial zur strategischen Positionierung erkennen. Insbesondere als Maßnahme des Employer Brandings kann das ökologische Nachhaltigkeitsmanagement einen Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung neuer und der Bindung bestehender Mitarbeiter*innen darstellen (Greiling & Pfeiffer, 2023). Der Druck durch Fördermittelgeber*innen wurde zum Zeitpunkt der Interviews noch als gering eingestuft, eine künftige stärkere Verknüpfung von öffentlichen Fördermitteln mit Nachhaltigkeitsmaßnahmen wurde von einigen Interviewpartner*innen allerdings als sehr wahrscheinlich eingeschätzt und auch im Vergabewesen werden ökologische Kriterien in Zukunft eine wichtigere Rolle spielen (Greiling & Pfeiffer, 2023).

Angesichts großer Herausforderungen, mit denen viele NPOs durch die neuen Regelungen konfrontiert sind, stellt sich die Frage, wie die NBE von NPOs mit begrenzten Ressourcen und in kurzer Zeit umgesetzt werden. Die Erwartungen an soziale Nachhaltigkeit, die an viele NPOs gestellt werden, müssen nun mit den Erwartungen an das Nachhaltigkeitsmanagement in ökologischer Hinsicht verknüpft werden. Um ein Stimmungsbild von NPOs zum Thema NBE zu erfassen, bietet sich ein theoretisches Rahmenwerk aus der CSR-Forschung an, bestehend aus Drivers (Treiber), Actions (Maßnahmen), Barriers (Barrieren) und Facilitators (Hilfestellungen) (Johnson et al., 2023). Hierbei rücken Fragen in den Vordergrund, was NPOs zu NBE motiviert (Treiber), welche Schritte sie schon setzen (Maßnahmen), auf welche Hürden sie stoßen (Barrieren) und welche Unterstützungen sie in Anspruch nehmen (Hilfestellungen). Dabei sind diese Kategorien eng verwoben und weisen keine hohe Trennschärfe auf. Die Studie soll dazu beitragen, Treiber, Maßnahmen, Barrieren und Hilfestellungen im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichtserstattung in NPOs besser sichtbar zu machen.

F-4 Ziele & Methodik

Diese Studie verwendete einen transdisziplinären Aktionsforschungsansatz, um in engem Austausch mit NPOs ein Stimmungsbild zum Thema NBE einzuholen. Das Forschungsdesign bestand aus einer Literaturrecherche, qualitativen Interviews und einer Veranstaltung mit beidseitigem Informationsfluss. Da, wie in der Einleitung beschrieben, NBE-Aktivitäten von NPOs, speziell in Österreich, in der Literatur bisweilen untererforscht sind, ist ein qualitatives Erhebungsdesign in Form von Interviews durch seinen explorativen Ansatz besonders geeignet, um die Forschungslücke zu füllen.

F-4.1 Qualitative Interviews

Im ersten Schritt wurden, als Grundlage für den Interviewleitfaden, eine intensive Literaturrecherche durchgeführt. Der Interviewleitfaden wurde grob in Treiber, Maßnahmen, Barrieren und Hilfestellungen gegliedert. Entscheidende Subkategorien und Codes wurden deduktiv auf Grundlage der Literaturrecherche identifiziert. Dieses Codebook wurde anschließend durch die Ergebnisse der Interviewauswertung induktiv ergänzt, überarbeitet und abgeglichen (nach Mayring, 2022).

Anhand des Leitfadens wurden acht qualitative, teilstrukturierte Expert*innen-Interviews mit Schlüsselpersonen verschiedener österreichischer NPOs durchgeführt. Die Interviews fanden online (über Zoom bzw. MS Teams) statt und wurden im Zeitraum von November bis Dezember 2023 durchgeführt. Die Dauer der Interviews variierte zwischen 30 bis 70 Minuten. Die Mitschnitte der Interviews wurden transkribiert und inhaltsanalytisch mit MAXQDA ausgewertet.

Bei der Auswahl der Interviewpartner*innen wurden Nachhaltigkeitsmanager*innen bzw. Mitarbeitende in vergleichbaren Positionen innerhalb der NPOs ausgewählt, um Tiefgang in das Thema zu gewährleisten. Die Auswahl der Stichprobe an Organisationen verfolgte das Ziel, ein möglichst breites Spektrum an NPOs in Bezug auf Tätigkeitsbereich, Größe, Bundesländer sowie Berichtspflicht abzudecken. Dabei wurde darauf geachtet sowohl NPOs, die ab 2025 berichtspflichtig werden, als auch NPOs, die bis dato nur indirekt von der Nachhaltigkeitsberichtspflicht betroffen sind, auszuwählen. Zusätzlich wurden Good Practice Beispiele sowie Organisationen mit besonderen Hürden bei der Auswahl berücksichtigt.

Der österreichische Freiwilligenbericht differenziert, angelehnt an die ICNPO, die internationalen Klassifizierung von NPOs, zehn Tätigkeitsbereiche, in denen NPOs/ Freiwilligenorganisationen aktiv sind (BMSGPK, 2019). An diesen orientierte sich das Sampling dieser Studie, um inhaltliche Diversität zu erreichen. Jeweils zwei Organisationen wurden aus den Bereichen Gesundheit/ Pflege, Unfall-/ Katastrophenhilfe, Umwelt-Advocacy und Soziales inkludiert. Weitere acht Interviews in den Tätigkeitsbereichen Kultur & Sport, Natur, Bildung und Entwicklungszusammenarbeit wurden im Rahmen einer Masterarbeit durchgeführt, deren Ergebnisse im vorliegenden Bericht nicht inkludiert sind, sondern separat vorliegen.

F-4.2 Veranstaltung

Basierend auf den in den Interviews ermittelten Inhalten wurde eine Aktionsforschungsveranstaltung an der WU durchgeführt, bei der beidseitiger Informationsfluss im Mittelpunkt stand. Die Veranstaltung "Nachhaltigkeitsberichterstattung in NPOs" fand am 5. März 2024 nach den Öko-Event Richtlinien der Stadt Wien statt. Es wurden Vertreter*innen zahlreicher NPOs eingeladen, die mithilfe des Vereins npoAustria kontaktiert wurden. Die Veranstaltung war nach nur einem Tag ausgebucht, was auf eine sehr hohe Nachfrage schließen lässt. Schlussendlich waren 46 Teilnehmende vor Ort, aus 33 verschiedenen Organisationen und 42 verschiedenen Dienststellen. Fotografische Eindrücke von der Veranstaltung sind in Abbildung F-1 zu sehen.



Abb. F-1: Eindrücke von der Veranstaltung

Das Veranstaltungsprogramm beinhaltete inhaltliche Impulse von Expert*innen, ein Good Practice Beispiel (BOKU University) sowie eine Diskussion zur Informationseinholung von den NPOs zu Treibern, Barrieren, Maßnahmen, Hilfestellungen, Sorgen und Wünschen bezüglich NBE. Die zwei Vormittags-Vorträge lauteten "Betroffenheit und Implikationen der CSRD für NPOs" sowie "Praxisbericht der BOKU". Am Nachmittag folgten Impulsvorträge zu den Themen "IFRS Sustainability Disclosure Standard", "Nachhaltigkeitsberichterstattung als Mitbestimmungsinstrument der Zukunft", "Nachhaltigkeitsberichterstattung aus der Perspektive von Consultants" und "Nachhaltigkeitsberichterstattung aus der Perspektive der Wirtschaftsprüfung".

Die Diskussion am Nachmittag offenbarte, dass die anwesenden Organisationen verschiedene Entwicklungsstände bei NBE hatten - die meisten jedoch noch sehr am Anfang standen. In jedem Fall wurde den Teilnehmenden viel Raum zum gegenseitigen thematischen Austausch geboten, was Vernetzung ermöglichte. Die Datensammlung von den Teilnehmenden, ausgehend von Diskussionsfragen, erfolgte mittels Moderationskärtchen und Flipcharts. Anschließend wurden die somit erhobenen Daten ergänzend zu den Interviews in MAXQDA ausgewertet. Die Veranstaltung fand bei den Teilnehmenden großen Anklang und zeigte ein vielversprechendes Potenzial eines NBE-Netzwerks, in dem sich NPOs gegenseitig unterstützen können.

F-5 Ergebnisse

Die Interviewdaten sowie Ergebnisse der Veranstaltung wurden anhand der eingangs festgelegten Schematisierung in Treiber, Maßnahmen, Barrieren und Hilfestellungen kategorisiert. Die Moderationskärtchen und Flipcharts von der Veranstaltung wurden digitalisiert und ebenfalls nach der gleichen Schematisierung ausgewertet. Im Folgenden werden die Ergebnisse aufbereitet. Abbildung F-2 zeigt die Codes, gruppiert nach Unterkategorien.

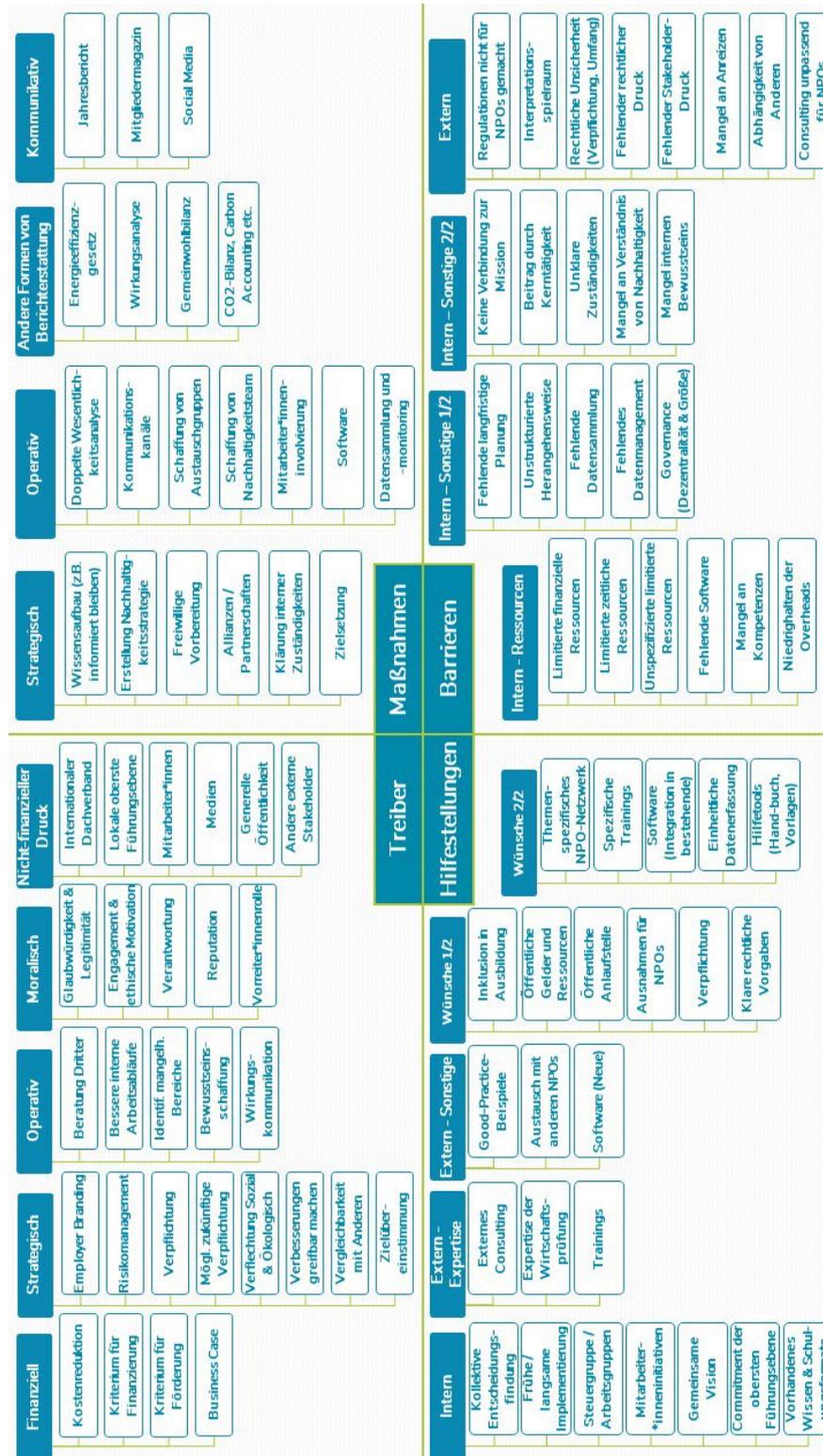


Abb. F-2: Visualisierung der Codes

F-5.1 Treiber

Treiber beschreiben die zahlreichen Motivationen und Beweggründe der NPOs zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Treiber lassen sich unterteilen in finanziell, strategisch, operativ, moralisch, und nicht-finanzieller Druck. Tabelle F-1 zeigt die Unterkategorien und zugehörige Codes.

Tab. F-1: Codes zu Treibern

Kategorie	Codes
Finanziell	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenreduktion • Kriterium für Finanzierung • Kriterium für Förderung • Business Case
Strategisch	<ul style="list-style-type: none"> • Employer Branding • Risikomanagement • Verpflichtung (von Regulation betroffen) • Mögliche zukünftige Verpflichtung (noch nicht von Regulation betroffen) • Verflechtung von Sozialem und Ökologischem • Verbesserungen greifbar machen • Vergleichbarkeit mit anderen Organisationen • Bessere Zielübereinstimmung
Operativ	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung Dritter • Bessere interne Arbeitsabläufe • Identifikation von mangelhaften Bereichen • Bewusstseins-schaffung für Nachhaltigkeit • Wirkungskommunikation
Moralisch	<ul style="list-style-type: none"> • Glaubwürdigkeit & Legitimität • Engagement & ethische Motivation • Verantwortung • Reputation (verbessern / erhalten) • Vorreiter*innenrolle
Nicht-finanzieller Druck	<ul style="list-style-type: none"> • Internationaler Dachverband • Lokale oberste Führungsebene • Mitarbeiter*innen • Medien • Generelle Öffentlichkeit • Andere externe Stakeholder

F-5.1.1 *Finanzielle Treiber*

Finanzielle Treiber beschreiben die erwarteten und bereits realisierten finanziellen Vorteile, die sich aus NBE für NPOs ergeben. Es wurden Kostenreduktion, Kriterium für Finanzierung, Kriterium für Förderungen und Business Case identifiziert.

Monitoring und Tracking im Rahmen der NBE ermöglicht verbesserte Identifikation von Einsparungspotenzialen, was zu zukünftigen Kostensenkungen v.a. im Bereich Energiekosten führen kann. Die erwartete **Kosteneinsparung** ist ein Antrieb für NPOs zur Berichterstattung:

[...] dass es natürlich auch zu einer Kostenreduktion führt, weil man Emissionen tracken kann. Weil da kannst du entsprechende Strategien entwickeln, wie du das reduzierst. Das kann natürlich auch zu einer Kostenreduktion führen, aber das ist jetzt nur eine Annahme. (Interview A)

NPOs erwarten, dass NBE in der Zukunft ein entscheidendes **Kriterium für Finanzierung** und private Kreditvergabe sein wird:

Und ich denke, wenn wir zukünftig Kredite brauchen, wird man auch ein bisschen danach bewertet werden. (Interview H)

Ein weiterer Treiber ist der bereits verspürte Druck von Fördergebern. NPOs erwarten, dass Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Zukunft ein wichtiges **Kriterium für Förderung** wird:

Also von Fördergebern kommt es wahrscheinlich schon immer mehr. Das merkt man schon und das wird wahrscheinlich auch noch mehr werden. Das ist ein Thema ist für Fördergeber. Und es ist jetzt schon so, dass sie immer mehr von diesen Nachhaltigkeitsdaten haben wollen. (Interview A)

Zudem kann Berichterstattung für NPOs einen Business Case darstellen. Insbesondere NPOs, die sich weitgehend über Projekte finanzieren, sind auf den Erhalt ihrer Unternehmenskooperationen angewiesen. Einige NPOs sind ebenfalls in der nachhaltigen Unternehmensberatung tätig und sehen NBE der eigenen Organisation als essenziell an, um ihre Beratungskompetenzen und Glaubwürdigkeit gegenüber Kund*innen zu erhöhen:

Wir finanzieren uns eigentlich über diese Projektarbeit, über diese Zusammenarbeit, wo wir gemeinsam Sachen entwickeln oder umsetzen. Und ich glaube schon, dass [...] die Firmen auch genau schauen werden, mit wem sie zusammenarbeiten. Und da ist es dann schon ein Vorteil, wenn wir sagen, wir haben das [Nachhaltigkeitsberichterstattung] schon selber auch. Also wir wissen, wovon wir reden und können es euch auch zeigen, wie das aussieht. (Interview F)

F-5.1.2 *Strategische Treiber*

Strategische Treiber sind Beweggründe zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, die sich aus strategischen Zielen und Erwägungen der NPOs ergeben. Hierzu zählen das Employer Branding, Risikomanagement, Verpflichtung, mögliche zukünftige Verpflichtung, Verflechtung von Sozialem und Ökologischem, Verbesserungen greifbar machen, Vergleichbarkeit mit anderen Organisationen und verbesserte Zielübereinstimmung.

Ein strategischer Treiber ist NBE als **Employer Branding**. Berichterstattung bei NPOs erhöht ihre Glaubwürdigkeit gegenüber potenziellen Bewerber*innen und hebt berichterstattende NPOs im Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeberinnen hervor:

[...] unser eigenes Employer Branding ist natürlich auch ein Thema. Wenn wir neue Nachwuchskräfte rekrutieren und da gibt es ein Science-Based Target, ein Nachhaltigkeitsbericht, wo drinnen steht, was wir machen, und es gibt nicht nur Werbesujets, dann ist das schon auch was, was mittelfristig von Vorteil sein kann. (Interview F)

Die vorläufige Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung wurde von einer NPO als **Risikomanagement** erklärt:

Also ich glaube in der Strategiearbeit war es hauptsächlich eine Risikomanagementbrille, also was sind die Themen, die uns in den nächsten Jahren quasi erwischen können, wo müssen wir uns darauf vorbereiten. (Interview D)

Mehrere große NPOs sind von den verpflichtenden Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung der EU-Taxonomie betroffen. NPOs mit kapitalmarktorientierter Organisationsform, die mindestens zwei der drei von der EU festgelegten Kriterien zu Mitarbeiter*innenzahl, Umsatz und Bilanzsumme erfüllen, müssen bereits ab 2025 detaillierte Berichterstattung ablegen. Einige NPOs mit föderaler oder dezentraler Organisationsstruktur sind durch lokale Organisationseinheiten teilweise **von der NBE-Pflicht betroffen**:

Teilweise sind wir betroffen. Ich habe da gesagt, [... einzelne] Organisationseinheiten werden das machen müssen, weil sie als GmbH organisiert sind und über zumindest zwei dieser Kriterien sozusagen erfüllen. (Interview E)

Einige der befragten NPOs betonten, dass sie sich bereits freiwillig auf NBE vorbereiten, obwohl sie von der ab 2025 in Kraft tretenden gesetzlichen Verpflichtung ausgeschlossen sind. NPOs erwarten in den kommenden Jahren ebenfalls von den Regulatorien betroffen zu sein und arbeiten mit Blick auf die Zukunft bereits an ersten Schritten zur Berichterstattung, um Vorlauf und Vorbereitung zu gewährleisten. Somit wird bereits die **Antizipation der gesetzlichen Verpflichtung** zu einer treibenden Kraft:

[...] weiterhin sozusagen dieses Thema Berichtspflicht beobachten und schauen, wann wird uns das treffen, damit wir uns rechtzeitig darauf vorbereiten, weil wir haben uns das ja im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie angeschaut und das ist wesentlich umfangreicher als wie quasi jeglichen Nachhaltigkeitsbericht in irgendeinem Unternehmen freiwillig machen würde. Das heißt, da müssen wir dranbleiben. (Interview D)

Ein weiterer strategischer Beweggrund zur Berichterstattung ist die **Verflechtung von sozialen und ökologischen Anliegen**. Viele der Organisationen sehen Nachhaltigkeit als eng verknüpft und gegenseitig bedingt mit ihrer Mission als Nonprofit. Nachhaltigkeitsberichterstattung wird somit Teil der Strategie zur Erreichung der organisatorischen Mission:

Das ist dieses Do-No-Harm-Prinzip der humanitären Hilfe. Und für mich bedeutet das, umgelegt auf den Klimawandel und Umweltkrise, dass wir nicht zur Verstärkung dieser Krise beitragen dürfen durch unser Handeln. Und aus dem Grund müssen wir als Organisation ökologisch nachhaltig werden. (Interview E)

Viele NPOs betonen, dass Berichterstattung hilft, um Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu evaluieren und **Verbesserungen greifbar zu machen**:

Und um zu wissen, ob unsere Maßnahmen greifen, brauchen wir Monitoring. Sonst machen wir irgendwas und wissen gar nicht, ist das jetzt zielsicher oder nicht. Und deswegen bauen wir das hauptsächlich auf. (Interview A)

NBE erhöht die **Vergleichbarkeit** zwischen verschiedenen Organisationen mit Bezug auf Nachhaltigkeit. Messung der klimaschädlichen Emissionen - die sogenannten "externalisierten Effekte" auf die Umwelt - erhöht die Kostenwahrheit und fördert eine realistischere Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Organisationen bezüglich ihres Impacts auf die Umwelt. Somit wird NBE für NPOs zum strategischen Treiber um erhöhte "**Vergleichbarkeit mit anderen Organisationen**" (Interview G) zu gewährleisten.

Berichterstattung ermöglicht ebenfalls eine **verbesserte Zielübereinstimmung**, denn sie hilft "*einen gemeinsamen Fokus zu finden und eine Richtung vorzugeben.*" (Interview C).

F-5.1.3 Operative Treiber

Operative Treiber beschreiben Motivationsfaktoren zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, die sich aus den betrieblichen Anforderungen der NPOs ergeben. Als entscheidende operative Treiber wurden die Beratung Dritter, verbesserte interne Arbeitsabläufe, Identifikation von mangelhaften Bereichen, Bewusstseins-schaffung sowie Wirkungskommunikation identifiziert.

Teil der diversen Tätigkeitsbereiche von NPOs ist auch die **Unternehmensberatung** zu Nachhaltigkeitsthemen wie Treibhausgasbilanzierung, CSRD und seit einigen Jahren auch Nachhaltigkeitsberichterstattung. Insbesondere für NPOs die bereits eine Beratungsfunktion einnehmen, ist eigene NBE ein wichtiger Antrieb, um Unternehmenspartner*innen kompetent zu konsultieren. Ein*e Interviewpartner*in beschreibt diesen Antrieb folgendermaßen:

[...] natürlich kann ich leichter zu den Unternehmen gehen, wenn ich meine eigenen Hausaufgaben gemacht habe. [...] Wir können nicht großartige Ideen haben und von den Firmen Science-Based Targets fordern und selber keine haben. (Interview F)

Für die Berichterstattung benötigten Kennzahlen sowie einhergehende Digitalisierung und Monitoring, können ebenfalls für die interne Steuerung verwendet werden und in **verbesserten internen Arbeitsabläufen** resultieren. NPOs sehen die Berichterstattung als Chance um Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten und interne Vernetzung zwischen den Abteilungen zu steigern:

Vielleicht hilft es, ein bisschen koordinierter dann vorzugehen [...], dass man sich unter den unterschiedlichen Bereichen ein bisschen besser abstimmen kann, Einblicke kriegt in andere Bereiche. Das könnte ich mir gut vorstellen, wenn diese Pflicht kommt, dann muss man sich wirklich hinsetzen und Steuerungsgruppen bilden, dass da mehr Austausch stattfindet. Und vielleicht man da auch ein bisschen effizienter arbeiten kann und Prozesse aufsetzt. (Interview H)

Damit verbunden ermöglicht NBE auch die **Identifikation von mangelhaften Bereichen** innerhalb der Organisation. Durch umfangreiche Datensammlung und Auswertung können Problemfelder und Verbesserungspotenziale besser identifiziert werden:

[...] weil wir gemerkt haben, dass das für uns auch ein Vorteil im Unternehmen ist, diese Zahlen zu haben. Ich muss ja nicht nur quasi [für] die Umwelt Zahlen [erheben], ich kann es ja für andere Steuerungen auch verwenden. Wir können durch das [...] überlegen, ja, reporten oder kontrollen wir richtig? [...] Und durch das heraus man auch andere Handlungsfelder kriegt, wo man sieht, da sollten wir eigentlich mal was tun. Beziehungsweise kann ich herausfinden, wie stehe ich im Unternehmen bei gewissen Bereichen. (Interview C)

Desweiteren fungiert Nachhaltigkeitsberichterstattung als ein Instrument zur **Bewusstseins-schaffung für Nachhaltigkeit**. Ein*e Interviewpartner*in gab an, NBE als Chance zu sehen, um:

"Bewusstsein [zu] schaffen, nicht nur bei den Mitarbeitenden, sondern auch bei den Zielgruppen." (Interview H)

Ein weiterer Anreiz ergibt sich aus der **Wirkungskommunikation** der NPOs nach außen, welche durch Berichterstattung gefördert werden kann. Durch Messung und Reporting können NPOs leichter ihre sozialen Wirkungen gegenüber Geldgebenden, Presse, Öffentlichkeit und anderen Stakeholdern darstellen. Ein*e Interviewpartner*in beschreibt, dass die erhobenen Daten:

"zur Berichtspflicht und zum Belegen unserer verwendeten Geldmittel und für die Öffentlichkeitsarbeit verwendet [werden können]. [...] Diese Berichte sehen Sie vielleicht auf Facebook und in den regionalen Printmedien." (Interview B).

F-5.1.4 Moralische Treiber

Moralische Treiber beschreiben jene Beweggründe zur Berichterstattung, die von moralischen Betrachtungen geprägt sind. Es wurden Glaubwürdigkeit & Legitimität, Engagement & ethische

Motivation, Verantwortung, Reputation (verbessern/ erhalten) sowie Vorreiter*innenrolle als wichtige moralische Treiber identifiziert.

Glaubwürdigkeit und Legitimität spielen eine große Rolle in der Entscheidung zur NBE für NPOs, insbesondere für jene, die in der oben genannten Beraterfunktion agieren. NPOs mit sozialen und ökologischen Anliegen sehen eigene NBE als essenziell, um die Glaubwürdigkeit ihrer Organisation und die Legitimität ihrer Handlungsempfehlungen gegenüber politischen Entscheidungsträgern, Unternehmen sowie der Öffentlichkeit zu gewährleisten:

[...] Das Hauptmotiv ist einfach dem gerecht zu werden, was wir selbst auch von anderen verlangen. Dass wir unsere Marke und die Glaubwürdigkeit schützen. (Interview F)

Engagement und ethische Motivation der Nonprofits sind weitere ausschlaggebende Treiber. NBE ist für NPOs ein *"tatsächliches Anliegen"* (Interview G), welches sich aus den Werten der Organisation ableitet:

Besser zu werden oder möglichst umweltfreundlich zu sein, darum sind wir eigentlich da. Das ist schon der systemimmanente Antrieb, den wir haben (Interview G)

Des Weiteren motiviert NPOs eine **Verantwortung** gegenüber ihren Klient*innen. Diese beinhalten oftmals vulnerable Gruppen, welche besonders stark von den Folgen des Klimawandels betroffen sind. Aufgrund der Verflechtungen zwischen ökologischen und sozialen Anliegen, ergibt sich ein Gefühl der Verantwortung bei NPOs, ihren eigenen negativen Einfluss auf die Umwelt zu minimieren:

[...] Das eine bedingt ja das andere. Es ist ja ein Kreis. Ganz wegschauen können wir einfach nicht. Wir können nicht Flüchtlinge betreuen, die flüchten aufgrund der Klimakrise, weil es kein Trinkwasser mehr gibt und dann die Augen davor verschließen als Organisation. Das passt nicht zusammen. (Interview H)

NBE dient auch zur **Erhaltung oder Verbesserung der Reputation** von NPOs. Insbesondere NPOs, die nicht im Umweltbereich tätig sind, und traditionell nicht mit Nachhaltigkeit assoziiert werden, können von einer verbesserten Reputation dank Nachhaltigkeitsberichterstattung profitieren. Ähnlich wichtig ist die Berichterstattung für die Erhaltung der Reputation bei NPOs tätig im Umweltbereich:

Also bei uns geht es auch ganz stark um Reputation. Also es ist ganz klar, wir leben davon, eine glaubwürdige Basis zu sein, Aussagen aufgrund unserer Wissenschaftlichkeit zu treffen und auch unsere eigene Verantwortung wahrzunehmen. Insofern ist es auch irgendwie notwendig, dass wir das tun, glaube ich. (Interview F)

Darüber hinaus halten NPOs in der Gesellschaft eine Vorbildrolle inne, aus der sie Unternehmen, Öffentlichkeit und politische Handlungsträger bewegen können einen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten. Diese **Vorreiter*innenrolle** der NPOs ist ein wichtiger Treiber zur NBE:

*Wir haben ja eine gewisse Vorbildrolle in der Gesellschaft und ich glaube, da ist es schon wichtig, dass man dieses Thema der ökologischen Nachhaltigkeit einfach mitnimmt. [...] Wir erreichen ja extrem viele Menschen. Wir haben ja große Multiplikator*innenfunktionen im Endeffekt auch. (Interview H)*

F-5.1.5 Nicht-finanzieller Druck

Abschließend spielt nicht-finanzieller Druck von zahlreichen Stakeholdergruppen eine motivierende Rolle. Folgende Gruppen üben Druck auf NPOs aus und regen zur NBE an: Internationaler Dachverband, Lokale oberste Führungsebene, Mitarbeiter*innen, Medien, Generelle Öffentlichkeit sowie Andere externe Stakeholder.

Nachhaltigkeitsziele und Standards der **internationalen NPO-Dachverbände** müssen von nationalen und lokalen Abteilungen der NPOs umgesetzt werden. Aufgrund der oftmals internationalen Organisationsstruktur verspüren einige NPOs einen *"gewissen Druck auch aus der internationalen*

Organisation, die hier dann natürlich schon auch da und dort sehr konkrete Vorstellungen hat" (Interview F) bezüglich Nachhaltigkeitsstandards.

Zudem wurde Druck seitens der **lokalen obersten Führungsebene** als Treiber identifiziert. Die oberste Führungsebene hat einen großen Hebel, um NBE in der Organisation Treiber die Agenda zu bringen:

[...] Initialzündung [der NBE] ist sicher vom Geschäftsführer ausgegangen. (Interview C)

Ebenso spielt das Engagement einzelner **Mitarbeiter*innen** eine treibende Rolle:

[...] Wir hatten da einen sehr engagierten Mitarbeiter, der für das Thema [Nachhaltigkeitsberichterstattung] gebrannt hat und so ist das dazugekommen. (Interview D)

Interessierte Mitarbeiter*innen helfen maßgeblich NBE voranzutreiben, allerdings kann diese Einzelverantwortung Probleme verursachen, sollte es zu einem Arbeitsplatzwechsel kommen.

Druck seitens der **Medien**, ausgeübt durch Nachfragen von Journalist*innen, ist ein weiterer Treiber zur Berichterstattung:

[...] Wenn wir gefragt werden, auch wenn unsere Spender fragen oder Journalisten etc., müssen wir aus meiner Sicht gute Antworten liefern können in diesem Zusammenhang. Weil da haben wir schon eine Verpflichtung. (Interview E)

Auch aus der **generellen Öffentlichkeit** kommen Nachfragen und Druck zur Nachhaltigkeitsberichterstattung:

[...] Bei Vorträgen und Podiumsdiskussionen, [...] ist manchmal schon so ein bisschen die halb ernst gemeinte Frage gekommen, Wie schaut es denn aus mit eurem eigenen Nachhaltigkeitsbericht? Wie habt ihr euren Science-Base-Target? und so weiter. Das ist schon gekommen. (Interview F)

Zudem erwarten NPOs eine Zunahme des bereits verspürten Drucks seitens **anderer externer Stakeholder**:

Natürlich wird das zunehmen, auch externe Stakeholder. Es werden immer mehr Leute darauf pochen, zu sagen, ihr seid eine soziale Organisation, was macht ihr im Bereich ökologischer Nachhaltigkeit? (Interview E)

F-5.2 Maßnahmen

Maßnahmen beschreiben bereits durchgeführte oder eingeleitete NPO-interne Tätigkeiten, die Teil der Berichterstattung sind, oder vorbereitend daraufhin fungieren. Tabelle F-2 zeigt die Unterkategorien und zugehörige Codes.

Tab. F-2: Codes zu Maßnahmen

Kategorie	Codes
Strategisch	<ul style="list-style-type: none"> Wissensaufbau (z.B. informiert bleiben zu Regulationen / Standards) Erstellung einer Nachhaltigkeitsstrategie Freiwillige Vorbereitung Allianzen / Partnerschaften Klärung interner Zuständigkeiten Zielsetzung
Operativ	<ul style="list-style-type: none"> Doppelte Wesentlichkeitsanalyse

	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung neuer oder Nutzung bestehender Kommunikationskanäle • Abteilungsübergreifende Austauschgruppen • Schaffung eines eigenen Nachhaltigkeitsteams • Mitarbeiter*inneninvolvierung • Software • Datensammlung und -monitoring
Andere Formen von Berichterstattung	<ul style="list-style-type: none"> • Energieeffizienzgesetz • Wirkungsanalyse • Gemeinwohlbilanz • CO2-Bilanz, Carbon Accounting etc.
Kommunikativ	<ul style="list-style-type: none"> • Jahresbericht • Mitgliedermagazin • Social Media

F-5.2.1 Strategische Maßnahmen

Strategische Maßnahmen beschreiben Berichterstattungsbegleitende Maßnahmen der NPOs, die aufgrund strategischer Überlegungen implementiert wurden. Es wurden folgende strategische Maßnahmen identifiziert: Wissensaufbau, Erstellung einer Nachhaltigkeitsstrategie, freiwillige Vorbereitung, Allianzen/ Partnerschaften, Klärung interner Zuständigkeiten sowie Zielsetzung.

Zahlreiche NPOs befinden sich aktuell in einem Prozess des **Wissensaufbaus** bezüglich Nachhaltigkeitsstandards und -regulationen. Aufgrund der Dynamik und Neuheit der Berichterstattungsanforderungen an NPOs ist es den Organisationen wichtig informiert zu bleiben:

[...] Wir sind immer wieder bei Webinaren oder so dabei, schauen uns an, die CSRD-Grundlagen und ESRS-Standards und schauen, dass wir da irgendwie am neuesten Stand bei den neuesten Entwicklungen bleiben. (Interview H)

Viele NPOs erstellen eine **Nachhaltigkeitsstrategie** für ihre Organisation, um Ziele konkret verfolgen zu können. Während einige NPOs bereits vor Jahren damit begonnen haben, ist die Nachhaltigkeitsstrategie bei anderen NPOs noch in der Planung, oder wird nach aktuellen Bedürfnissen aktualisiert:

Wir sind gerade dabei, ein neues Nachhaltigkeitsleitbild zu kreieren, und eine Umwelt- und Klimapolitik und eine Gesundheitspolitik als Leitfaden für eine Nachhaltigkeitsstrategie. (Interview H)

Mit Hinblick auf mögliche Ausweitung der Berichtspflicht in der Zukunft bereiten sich einige NPOs bereits jetzt auf NBE vor, obwohl sie nach aktueller EU-Richtlinien nicht verpflichtet sind. Einzelne NPOs **bereiten sich auf freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung vor**:

[...] Speziell bei uns ist die Freiwilligkeit kein Problem, weil [der Geschäftsführer] hat gesagt, wenn wir nicht CSRD-pflichtig werden, dann schauen wir trotzdem, dass wir danach berichten. Oder dann tun wir trotzdem so wie als ob. (Interview H)

Eine prävalente Maßnahme ist das Knüpfen von **Allianzen und Partnerschaften** zumeist mit anderen NPOs, um gegenseitige Unterstützung und Know-how-Transfer zu gewährleisten:

[...] Dass wir an Austauschgruppen teilnehmen, uns vernetzen. Ja, eben gemeinsam mit anderen schauen, wie kann man das am besten eingehen, wie kann man das am besten umsetzen. (Interview A)

Die **Klärung interner Zuständigkeiten** ist eine weitere zentrale Maßnahme zu Bewerkstellung der Berichterstattung. Insbesondere mit Hinblick auf die Verantwortlichkeit der Datenerhebung und des Datenmanagements ist es von entscheidender Bedeutung Zuständigkeiten klar zu benennen:

Gesamtorganisationstechnisch ist es so, dass wir uns jetzt im Herbst bei der Veranstaltung darauf geeinigt haben, dass [jede Organisationseinheit] einen Verantwortlichen benennt, der dann zukünftig dafür verantwortlich sein wird, diese Daten zu liefern. (Interview E)

Überdies setzen sich NPOs bereits organisationale **Nachhaltigkeitsziele**, wie Klimaneutralität oder ESG. Dabei betonen sie auch die Wichtigkeit von Monitoring in der Zielverfolgung:

[...] Der letzte, und wie ich finde, einer der wichtigsten Punkte, dass wir uns Ziele setzen und unseren Fortschritt messen. (Interview E)

F-5.2.2 Operative Maßnahmen

Operative Maßnahmen beschreiben betriebliche berichterstattungsbegleitende Maßnahmen der NPOs. Dazu zählen die Doppelte Wesentlichkeitsanalyse, Erstellung neuer oder Nutzung bestehender Kommunikationskanäle, Abteilungsübergreifende Austauschgruppen, Schaffung eines eigenen Nachhaltigkeitsteams, Mitarbeiter*inneninvolvierung, Software sowie Datensammlung und -monitoring.

Zahlreiche NPOs haben bereits eine **Doppelte Wesentlichkeitsanalyse** durchgeführt, oder befinden sich aktuell in dem Prozess diese zu planen. Eine Doppelte Wesentlichkeitsanalyse beinhaltet eine Analyse der finanziellen Wesentlichkeit (outside-in Perspektive) wie auch der Umwelt- und sozialen Wesentlichkeit (inside-out Perspektive). Die Doppelte Wesentlichkeitsanalyse ist Teil der NBE-Standards, festgelegt in den European Sustainability Reporting Standards (ESRS), und wird von berichterstattungspflichtigen Organisationen gefordert. Vereinzelt NPOs führen freiwillig eine Doppelte Wesentlichkeitsanalyse durch:

Wir haben eine Wesentlichkeitsanalyse gemacht, wo wir jetzt eingeordnet haben, was sind die wichtigsten Themen, wo wir am meisten bewegen können und die auch uns am meisten betreffen und sind uns auch noch einig gewesen sozusagen, mit welchem Ambitionsniveau wir an die einzelnen Themen herangehen wollen. (Interview D)

Eine weitere operative Maßnahme ist die **Erstellung neuer oder Nutzung bestehender Kommunikationskanäle**, welche Berichterstattung unterstützen, indem sie Abteilungen miteinander verknüpfen und Kommunikation erleichtern. Zum Beispiel benutzen einige Organisationen das Intranet, um sich abteilungsübergreifend über Nachhaltigkeitsmaßnahmen auszutauschen, oder um ihren Nachhaltigkeitsbericht intern zu verbreiten:

Dann werden wir einen Intranet-Artikel dazu machen. Dann werden wir informieren, dass wir da jetzt einen vierteljährlichen Bericht erstellen. (Interview A)

Um Kommunikation zwischen den verschiedenen Departments zu gewährleisten, setzen NPOs abteilungsübergreifende **Austauschgruppen** auf. Aufgrund der oftmals dezentralen Organisationsstruktur von NPOs sind solche Gruppen essenziell, um koordinierte Maßnahmen zu erreichen:

Und wir haben ein Nachhaltigkeitsmaßnahmenprogramm. Das ist ein Austausch zwischen den Abteilungen. Da können wir das Nachhaltigkeitsmaßnahmenprogramm updaten. Wo man sich dann austauscht, was ist bei euch gewesen, bei uns war das usw. Damit man auch was mitkriegt voneinander. Was man so unter dem Jahr nicht immer mitkriegt. (Interview H)

Insbesondere berichterstattungspflichtige NPOs haben bereits ein **Nachhaltigkeitsteam geschaffen**, das speziell für diesen Themenbereich zuständig ist:

Ja, ich finde, was auch ausschlaggebend ist, was auch nicht selbstverständlich ist, dass wir hier ein eigenes Team haben für Klimaschutz. Wir sind im Kernteam zu fünft. Also das ist auch nicht selbstverständlich, dass es da wirklich ein Team gibt, das wirklich nur für den Bereich zuständig ist. Also das zeigt halt auch, dass da Personalressourcen reingesteckt werden. (Interview A)

Zudem betonen NPOs die **Mitarbeiter*inneninvolvierung** in Nachhaltigkeitsprozessen und Berichterstattung. Mitarbeiter*innen haben oftmals gezieltes Wissen zu den größten Hebeln bezüglich ökologischer Nachhaltigkeit und Einblicke über die Lieferketten in der Organisation. Die Einbindung interessierter Mitarbeiter*innen, die ihre Ideen einbringen und umsetzen, erfolgt beispielsweise durch standortübergreifende Veranstaltungen, abteilungsübergreifende Nachhaltigkeitsgremien sowie Online-Umfragen:

Ja, wir haben dieses Nachhaltigkeitsleitbild neu entwickelt. Da hat es einen Workshop gegeben mit unserem Nachhaltigkeitsteam. Dann hat es noch eine Online-Umfrage gegeben, wo dann fast alle Kollegen und Kolleginnen gegangen sind. Also so versuchen wir schon, die Kollegen und Kolleginnen einzubinden. (Interview H)

Das Aufsetzen von **Software** für Datenmanagement und Maßnahmenplanung wurde ebenfalls als Maßnahme identifiziert. NPOs nutzen beispielsweise das webbasierte ESG-Cockpit Tool:

Ich glaube ESG-Cockpit heißt eine, die wir uns angeschaut haben. Wo man das dann tatsächlich sogar so lösen könnte, dass [...] jede Organisationseinheit einen eigenen Zugang hat und dort Daten eingibt und das auch automatisch in CO₂-Äquivalente umgerechnet wird [...]. (Interview E).

Fast alle NPOs geben an eine Form von **Datensammlung und -monitoring** durchzuführen, allerdings unterscheiden sie sich stark in ihrem Umfang. Einige NPOs sammeln bereits regelmäßig Kennzahlen und werten diese zentralisiert aus, andere setzen ein Monitoring für die NBE auf:

[...] Das Monitoring wird eben aufgebaut. (Interview A)

Wieder andere machen erstmalige Baseline-Messung wichtiger Kennzahlen für jährliches Tracking, planen jedoch bisher kein regelmäßiges Monitoring:

Nein, was im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie passiert ist, ist, dass wir sozusagen einmal eine Nullmessung im Sinne von, was sind die CO₂-Emissionen der [Organisation]-Zentrale in [Ort] und ein paar anschließende Dinge gemacht haben, als Basis für ein jährliches Tracking. Aber das [datenbasiertes Nachhaltigkeitsmonitoring] gibt es jetzt in dem Sinn nicht. (Interview D)

F-5.2.3 Andere Formen der Berichterstattung

Andere Formen der Berichterstattung beschreiben alternative Berichterstattungsformate außerhalb der EU-Richtlinie zur NBE. Diese beinhalten das Energieeffizienzgesetz, Wirkungsanalyse, Gemeinwohlbilanz sowie CO₂-Bilanz/ Carbon Accounting.

Einige NPOs fallen ebenfalls unter das 2023 novellierte **Energieeffizienzgesetz** (EEffG), welches unter anderem Maßnahmen, Audits und Managementsysteme zur Energieeffizienz bei Unternehmen und öffentlichen Institutionen gesetzlich vorschreibt. NPOs, die von dem EEffG betroffen sind, haben bereits Vorsprung in der Datensammlung und berichten verbesserte Datenqualität seitens der verschiedenen Abteilungen:

Auch was ich gesagt habe mit dem Energieeffizienzgesetz, dass da jetzt einfach die Datenqualität von allen Organisationseinheiten besser wird und wir das in regelmäßigen Abständen liefern können. (Interview E)

Wirkungsanalysen und Social Return on Investment (SROI)-Studien werden in einigen NPOs bereits durchgeführt. Wirkungsanalysen helfen dabei festzustellen in welchem Maß die intendierten Wirkungen tatsächlich erreicht wurden und ermöglichen NPOs ihre Vorhaben gezielter zu verfolgen. Andere NPOs zweifeln an der Umsetzbarkeit solcher datenbasierten Wirkungsmessungen:

[...] Wie messe ich meinen Impact? Nehme ich die Meldungen, die ich vermehrt reinkriege als meinen Impact oder wäre es nicht eigentlich eher das Ziel, weniger Meldungen zu kriegen, weil es die Leute nicht mehr machen? Und für uns ist es natürlich tatsächlich eine besondere Crux, weil wie will man als NGO seinen Einfluss auf politische Entscheidungen tatsächlich messbar machen? (Interview F)

Einige NPOs haben bereits eine **Gemeinwohlbilanz** erstellt. Dies ist ein Tool der Gemeinwohl-Ökonomie zur Umsetzung der Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) bei Unternehmen und Gemeinden:

[...] Diese Gemeinwohlbilanz, die haben wir eigentlich gemacht. Initialzündler war eher unser Geschäftsführer, der da irgendwelche Connections gehabt hat und wo eben jemand ihn darauf hingewiesen hat, macht das halt. Und dann haben wir uns das einfach mal angeschaut und einmal versucht. War ein brutaler Aufwand. (Interview C)

CO2-Bilanzierung und Carbon Accounting werden zunehmend geläufige Maßnahmen in NPOs. Die Ermittlung des CO2-Fußabdrucks wird in einigen Organisationen schon seit mehreren Jahren durchgeführt. Andere planen eine erstmalige Nullmessung als Basis für jährliches Tracking. Jedoch wird die CO2-Bilanzierung oftmals nicht nach Außen kommuniziert:

Was wir auch machen, das berichten [wir] halt nicht nach außen, aber wir haben schon ein Corporate Carbon Footprint analysiert. (Interview E).

F-5.2.4 Kommunikative Maßnahmen

Kommunikative Maßnahmen beschreiben die Formate und Kanäle, die zur Außenkommunikation von Nachhaltigkeitsberichten dienen. Hierzu zählt der Jahresbericht, Mitgliedermagazine sowie Social Media.

Mit Hinblick auf die Außenkommunikation der Berichterstattung inkludieren einige NPOs ihre Erkenntnisse in ihren **Jahresberichten**. Zusätzlich planen manche einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen:

Also wahrscheinlich, wenn wir dann wirklich berichtspflichtig sind, dann müssen wir es ja sozusagen mit dem Jahresabschluss machen. Und dann wird es ein eigener Bericht sein, damit es wirklich genau dazu passt. Weil unser Jahresbericht ist ja konsolidierter. Natürlich lassen wir das da auch einfließen, unsere Aktivitäten, unsere Maßnahmen. Aber diesen eigenen Nachhaltigkeitsbericht, den wird es auf jeden Fall brauchen wahrscheinlich. (Interview A)

Die Reportingergebnisse werden auch mittels **Mitgliedermagazine** kommuniziert:

[...] Oder in den Mitgliedermagazinen. Da sind auch immer wieder Berichte drin. Und teilweise auch Schwerpunkte. (Interview H)

Vereinzelt planen NPOs ebenfalls Auszüge der Nachhaltigkeitsberichte auf **Sozialen Netzwerken** zu teilen:

[...] weil wir in jeder [Organisationseinheit] die Möglichkeit haben, auf Knopfdruck sozusagen eine statistische Auswertung aller geleisteten Tätigkeiten, aller aufgewendeten Stunden, [...] und so weiter herauszufiltern und das wird auch angewendet. [...] Um dem Geldgeber Berichte abzugeben, um der Öffentlichkeit Berichte abzugeben. Diese Berichte sehen Sie vielleicht auf Facebook und in den regionalen Printmedien. (Interview B)

F-5.3 Barrieren

Barrieren beschreiben die Hindernisse für NPOs zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Diese wurden in interne Barrieren bezüglich Ressourcen, sonstige interne Barrieren, und externe Barrieren unterteilt. Tabelle F-3 zeigt die Unterkategorien und zugehörige Codes.

Tab. F-3: Codes zu Barrieren

Kategorie	Codes
Intern - Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Limitierte finanzielle Ressourcen • Limitierte zeitliche Ressourcen • Unspezifizierte limitierte Ressourcen • Fehlende Software • Mangel an Kompetenzen • Niedrighalten der Overheads
Intern - Sonstige	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende langfristige Planung • Unstrukturierte Herangehensweise • Fehlende Datensammlung • Fehlendes Datenmanagement • Governance (Dezentralität & Größe) • Beitrag durch Kerntätigkeit • Keine Verbindung zur Mission der Organisation • Unklare Zuständigkeiten • Mangel an Verständnis von Nachhaltigkeit • Mangel internen Bewusstseins
Extern	<ul style="list-style-type: none"> • Regulationen nicht für NPOs gemacht • Unklare Regulationen / Interpretationsspielraum (Mangel an Standardisierung) • Rechtliche Unsicherheit (Verpflichtung, Umfang) • Fehlender rechtlicher Druck • Fehlender Stakeholder-Druck • Mangel an Anreizen • Abhängigkeit von Partnerorganisationen / Auftragnehmern • Consulting nicht passend für NPOs (Expertise / Erfahrung & Preis)

F-5.3.1 Interne Barrieren - Ressourcen

Interne Barrieren zur NBE aufgrund mangelnder Ressourcen beinhalten: Limitierte finanzielle Ressourcen, limitierte zeitliche Ressourcen, unspezifizierte limitierte Ressourcen, fehlende Software, Mangel an Kompetenzen und Niedrighalten der Overheads.

Knappheit an finanziellen Ressourcen in Nonprofits stellt eine Hürde zur Berichterstattung dar. Finanzen für benötigte Software und zuständiges Personal sind oft knapp:

Und da sind wir jetzt gerade noch in dem Prozess, auch zu schauen, weil wir müssen natürlich sehr auf die Kostenseite auch achten, mit welchen Möglichkeiten wir arbeiten können. Können wir uns ein Programm kaufen? Müssen wir unser Excel selber basteln? Wie können wir das alles handhaben? (Interview F)

NPOs berichten, dass anfängliche Ambitionen zur Nachhaltigkeitszielen und Berichterstattung durch die hohen Kosten abgeschwächt werden:

[...] Wenn man dann noch ambitionierte Ziele in dem Bereich haben will, dann muss man relativ schnell umstellen und dann kostet das Geld und ist man auf einmal doch nicht mehr so ambitioniert, wie man zuerst geglaubt hat. (Interview D)

Zeitliche Ressourcen stellen ein weiteres Hindernis dar. NPOs fürchten den durch Berichterstattung entstehenden zusätzlichen Arbeitsaufwand, bei ohnehin hoher zeitlicher Auslastung:

[...] Und auch wenn man mit unserem Office-Management redet, die sind ja auch nicht unwillig da jetzt irgendwie das zu erfassen und das zu machen, sie haben halt natürlich Angst, weil sie in der eigenen Wahrnehmung ist man eh mit 40 Stunden schon gut beschäftigt und dann kommt noch was dazu. (Interview F)

Ebenfalls skeptisch sehen NPOs, die oftmals auf Freiwilligenarbeit angewiesen sind, die Bereitschaft freiwilliger und ehrenamtlicher Mitglieder sich mit der NBE zu beschäftigen:

[...] Der, der das einpflegt, der kommt ja im Regelfall genauso wie jeder andere Ehrenamtliche aus einem Job, von dem er weglaufen muss und je früher er wieder in den Job zurückkehrt, umso besser ist das. Und der will dann nicht nachher stundenlang Datenpflege machen. (Interview B)

Weiterhin wurde mehrmals der **Mangel an unspezifizierten Ressourcen** als Hindernis zur freiwilligen Berichterstattung erwähnt:

Unglücklich bin ich da nicht wirklich drüber, dass wir so einen Nachhaltigkeitsbericht nicht schreiben müssen, weil hoher Ressourcenaufwand und gerade wir als gemeinnützige Organisation auch natürlich dann schwierig sozusagen, woher nimmt man diese Ressourcen, um sowas zu machen. Das finde ich schon gut. (Interview E)

Auch **fehlende Software** hindert die Berichterstattung. Ohne passende Software ist die Datensammlung, und Speicherung eine komplizierte und langwierige Angelegenheit und hat somit eine abschreckende Wirkung auf NPOs, die nicht berichterstattungspflichtig sind:

Zudem haben wir kein spezielles digitales Tool sowieso werden wir es ja gar nicht machen. Wie wir es gemacht haben, ist es vielleicht ein bisschen zu manuell passiert. Deshalb ist es so, war es so viel Arbeit. (Interview G)

Desweiteren **mangelt** es an in vielen NPOS an NBE-spezifischen **Kompetenzen**. Eine Organisation berichtete von einem Brain-Drain, denn Know-how zu NBE ist auf dem Arbeitsmarkt hoch gefragt:

Also dass es generell in dem Bereich einen Fachkräftemangel gibt. Überall suchen sie Leute, die schon Erfahrung in dem Bereich haben mit Nachhaltigkeitsberichterstattung und so weiter. [Egal] wo, Wirtschaft oder soziale Organisationen, egal. (Interview H)

Das **Niedrighalten der Overheads** ist den NPOs ein wichtiges Anliegen. Diese sehen sich aufgrund ihrer Finanzierungsstruktur und Missionsorientierung in der Verantwortung, Ressourcen effizient einzusetzen und Overheads möglichst zu vermeiden:

Ich kann mir schwer vorstellen, dass eine Spenderin, ein Spender, der für [Umwelt oder soziale Anliegen] spendet, dann sagt, naja bitte, da habt ihr noch 500€ Nachhaltigkeitsbericht. Die Kommunikation stelle ich mir da recht schwierig vor und ich glaube, das muss einfach aus den eigenen Budgets irgendwo gestemmt werden. (Interview F)

F-5.3.2 Interne Barrieren - Sonstige

Neben den finanziellen Barrieren wurden zehn weitere NPO-interne Hindernisse zur Nachhaltigkeitsberichterstattung identifiziert. Dazu zählen die fehlende langfristige Planung, unstrukturierte Herangehensweise, fehlende Datensammlung, fehlendes Datenmanagement, Governance (bezüglich Dezentralität und Größe), die fehlende Verbindung zur Mission der Organisation, Beitrag durch Kerntätigkeit, unklare Zuständigkeiten, Mangel an Verständnis von Nachhaltigkeit sowie Mangel an internem Bewusstsein.

Aufgrund **fehlender langfristiger Planung**, rückt NBE als Thema in den Hintergrund bei NPOs die nicht gesetzlich verpflichtet sind. Zudem erkennen NPOs durch den kurzfristigen Fokus die strategischen Potenziale, die Berichterstattung bietet oftmals nicht an:

[...] Ich will jetzt nicht sagen, dass [die Organisation] eine strategielose Firma ist, aber im Sozialbereich ist das schon gern so, dass ich mal quasi schaue, was kommt denn so. (Interview C)

Damit verknüpft ist die oftmals **unstrukturierte Herangehensweise** an Nachhaltigkeitsbemühungen. Einzelne Nachhaltigkeitsmaßnahmen werden umgesetzt, ohne dass eine übergeordnete Strategie verfolgt wird:

Es gibt schon sehr viele Dinge, die umgesetzt worden sind, aber es ist halt noch irgendwie, es folgt noch keiner Strategie, es poppt überall einzeln auf. Und es ist schwierig das noch alles zusammenzufangen, sage ich jetzt einmal. (Interview H)

Einzelmaßnahmen werden von Organisationen präferiert, da diese weniger Zeit und Kosten in Anspruch nehmen und gut nach Außen kommuniziert werden können:

[...] Das heißt, aus betriebswirtschaftlicher Sicht muss man eigentlich schauen, dass einen das so spät wie nur irgendwie möglich trifft. Weil Einzelprojekte machen und über Nachhaltigkeit kommunizieren wesentlich weniger aufwendig ist, als eine Nachhaltigkeitsstrategie nachweisbar zu verfolgen. (Interview D)

Oftmals fehlen NPOs, besonders den nicht berichterstattungspflichtigen, schichtweg die Daten, um Monitoring und Reporting möglich zu machen. Das Thema **Datensammlung** ist mit viel Unsicherheit und Überforderung behaftet:

Und dann vielleicht die reine Fülle an Informationen, die man da messbar machen muss. Also das ist, glaube ich, ein Projekt an sich herauszufinden, wo im Haus können wir all diese Informationen herkriegern und da mal sozusagen die halt irgendwie so aufbereiten, dass das im Idealfall nicht ein jährlicher manueller Prozess ist, diese Daten zu kriegen. Ja, das ist durchaus, glaube ich, eine herausfordernde Sache, wenn man mal weiß, okay, was will man eigentlich alles bemessen. So weit zu sein, dass man überhaupt zu einem System kommt, wo man weiß, wo muss man überall andocken. Also das ist durchaus komplex. (Interview D)

Die Bedeutung der Datensammlung für Zielsetzung und Fortschrittsmessung wird von einigen NPOs als wenig wichtig eingeschätzt. Diese verzichten auf Datensammlung und damit auf Nachhaltigkeitsberichterstattung:

Momentan wird das gar nicht mehr mitgetrackt, aber das bedeutet aber nicht, dass wir nicht darauf schauen. (Interview G)

Andere NPOs, die bei der Datenerhebung bereits fortgeschritten sind, nehmen das **Datenmanagement** als Hindernis war:

[...] Die [Daten] dann auch entsprechend aufzubereiten, sodass sie dann auch sinnvoll eingelesen werden können, ausgewertet werden können. Dass dann auch CO₂-Äquivalente berechnet werden können, das ist alles ganz einfach. Also eigentlich der Part, bevor das Monitoring überhaupt beginnt, die Vorbereitung der Daten, das ist glaube ich der größte Challenge. (Interview A)

Die **dezentrale Organisationsstruktur und Größe** von NPOs stellt eine besonders große Barriere zur Nachhaltigkeitsberichterstattung dar. In föderal oder dezentral organisierten NPOs haben lokale Standorte oftmals eigene Rechtspersönlichkeiten und Management. Dies wirkt sich in unterschiedlichen Herangehensweisen an Datensammlung und variabler Motivation zur Berichterstattung aus. Während einige Standorte bereits ausgiebig Kennzahlen erfassen, müssen für andere Hochrechnungen erstellt werden. Auch die fehlenden Kommunikationswege zwischen verschiedenen Abteilungen stellen ein Problem da. Oftmals fehlen Strukturen und einheitliches System, um Daten zentral auszuwerten und zu sammeln:

Das ist ein guter Punkt, weil [die Organisation] ist ein föderal strukturierter Verein, es gibt [lokale Organisationseinheiten]. Das heißt, die müssen überzeugt werden, überhaupt bei sowas mitzumachen. Die haben auch wiederum völlig unterschiedliche Herangehensweisen. Da gibt es welche, die wollen Vorreiter sein und welche, die sagen, alles was gesetzlich angefordert wird, wird erledigt, mehr nicht. Also das ist durchaus auch eine Herausforderung. (Interview D)

Ein weiteres Hindernis zur Berichterstattung ergibt sich aus der Selbstwahrnehmung der Nonprofits. Aufgrund des sozialen oder ökologischen **Beitrags durch die Kerntätigkeit** der Organisation, sehen Mitarbeiter*innen wenig Grund die Organisation selbst nachhaltiger zu gestalten:

Im Sozialbereich hat man gern so noch ein bisschen die Insel der Seligen. Wir sind ja kein Wirtschaftsunternehmen, für was machen wir das? (Interview C)

Die **fehlende Verbindung zur Mission der Organisation** hemmt Nachhaltigkeitsbestrebungen in NPOs. Während Umweltorganisationen dazu neigen die Wichtigkeit der eigenen NBE zu unterschätzen, da sie bereits aktiven Umweltschutz betreiben, befürchten Sozialorganisationen durch NBE ihren sozialen Fokus verlieren zu können:

*Da habe ich oft gehört von Kolleg*innen, jetzt machen wir eh schon so viel Soziales, wir [müssen] uns nicht um alles kümmern. (Interview H)*

Die fehlende Verbindung zur organisationalen Mission wirkt sich besonders stark auf Organisationen aus, die stark auf ehrenamtliche Unterstützung angewiesen sind:

[...] Jeder Ehrenamtliche, der bei [der Organisation] engagiert ist, der befasst sich lieber mit der eigentlichen [...] Tätigkeit, als vielleicht eine Statistik zu führen. (Interview B)

Oftmals sind die **Zuständigkeiten für NBE noch ungeklärt**. Dies betrifft die Frage in welche Abteilung das Thema am besten passt sowie welche Personen dafür beauftragt werden. Die Unklarheit der Zuständigkeiten kann dazu führen, dass keine Verantwortung übernommen wird und das Thema verschoben wird:

[...] Dass wir mit aktuellem Stand eben nicht unter die Berichtspflicht fallen und das ist auch der Grund, warum es jetzt auch bei uns im Haus eben gerade, ich sage mal, auf Eis liegt, weil auch nicht ganz klar ist, wo es jetzt eben angesiedelt wird, das Thema. Also es lag bei unserem Kollegen, der ist [...] nicht mehr dabei, also jetzt seit knapp vier Monaten und jetzt wird eben geschaut, wo es jetzt am besten thematisch dazu passt, ob es mehrere Personen dafür geben soll, die natürlich unterschiedliche Bereiche leiten oder führen sollen. Das ist derzeit noch alles ein bisschen in der Schwebe, wie das dann wirklich verankert wird. (Interview D)

Ebenfalls erkennbar ist ein **mangelndes Verständnis von Nachhaltigkeit** in den Organisationen. Die größten Hebel, um einen Nachhaltigkeitsbeitrag zu leisten bleiben unidentifiziert. Stattdessen werden einzelne Projekte umgesetzt, die keine erheblichen Wirkungen erzielen.

Auch ein **mangelndes Bewusstsein** innerhalb der Organisationen wirkt sich hemmend auf Bemühungen zur Berichterstattung aus. Während in den meisten NPOs ein Bewusstsein zum Thema Nachhaltigkeit herrscht, fehlt mitunter das Verständnis, Nachhaltigkeitsbestrebungen quantifizieren und tracken zu müssen:

Das hat aber jetzt auch nicht unbedingt was damit zu tun, [...] dass die Leute sagen, sie wollen das Klima nicht schützen, sondern einfach, dass das Bewusstsein nicht so da ist, welchen Hebel das hat. (Interview A)

F-5.3.3 Externe Barrieren

Externe Barrieren beinhalten alle Hindernisse zur NBE, die sich nicht aus der internen Organisationsstruktur ergeben, und somit nur indirekt von NPOs beeinflusst werden können. Dazu gehören Regulationen sind nicht für NPOs gemacht, unklare Regulationen/ Interpretationsspielraum,

rechtliche Unsicherheit, fehlender rechtlicher Druck, Barrieren seitens der allgemeinen Öffentlichkeit: fehlender Stakeholder-Druck, Mangel an Anreizen, Abhängigkeit von Anderen und Consulting unpassend für NPOs.

Viele Interviewteilnehmer*innen kritisierten, dass Nonprofits in den Berichterstattungsrichtlinien nicht bedeutungsvoll mitgedacht worden sind. Die **Regulationen sind nicht für NPOs gemacht**, stattdessen ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung "auf Unternehmen ausgelegt und spricht Unternehmenssprache." (Interview D)

Dies führt zu erschwerten Bedingungen für NPOs, welche die Richtlinien erst auf den eigenen Kontext übertragen müssen:

Nein, ich glaube, bei keinem von den Vorgaben, die es im Moment gibt, sind die NGOs irgendwo bedeutsam auch nur mitgedacht worden. Das heißt, das Problem ist vielleicht das, man ist nicht eindeutig die Zielgruppe, man hat keine Regeln, die jetzt wirklich wie der Schlüssel ins Schloss passen. Das heißt, es ist wirklich sehr viel Kleinarbeit, sehr viele eigene Entscheidungen, die teilweise zu treffen sind und wenig Schema F, das man anwenden kann. (Interview F)

Hinzu kommt auch, dass existierende **Consultingangebote unpassend für NPOs** sind. NPOs können sich die oftmals kostspielige Beratung schwer leisten. Außerdem ist auch die Beratung auf den For-Profit Kontext ausgelegt und folglich fehlen Consultingangebote und Expertise zu NBE bei NPOs:

Es ist sehr viel, sehr viel Kleinarbeit, einmal selber festzulegen, was ist jetzt eigentlich die Größenordnung und die Präzision, in der man da vorgehen möchte und was geht auch nicht. Und da haben wir halt keinen Zwang im engeren Sinne und auch keine Berater, die sagen, ja macht's doch, wir können euch Paket A, B, C anbieten. (Interview F)

Kritisiert wurde außerdem der **Interpretationsspielraum** beim Nachhaltigkeitsreporting. Einige NPOs nehmen die ESRS-Standards als zu ungenau wahr und bemängeln die mangelnde Vergleichbarkeit zwischen Organisationen, die durch fehlende Vereinheitlichungen von Kennzahlenberechnung und Datenbanken für die CO₂-Bilanzierung, entsteht:

Naja, also grundsätzlich wäre es super gewesen, wenn man Kennzahlen hätte, die schon fertig sind. Also zumindest in manchen Bereichen, dass man auch wirklich einen guten Benchmark hat. Weil so ist es ja wieder so schwammig alles. Und irgendwie kann man es selbst gestalten. Dann kann man wieder die Unternehmen gar nicht miteinander vergleichen. Also das Problem haben wir jetzt schon, dass wir uns nicht vergleichen können. Und das wird sich nicht bessern. (Interview A)

Des Weiteren besteht viel **Rechtliche Unsicherheit** seitens der NPOs. Dies betrifft Unklarheiten bezüglich Verpflichtung sowie über den Umfang der Berichterstattung:

Ja, also wir waren uns am Anfang nicht ganz sicher, ob wir betroffen sein werden. Gerade auch, weil wir alle Kriterien erfüllen, die gelistet sind, aber quasi nicht kapitalmarktorientiert sind. Also da ist es dann festgemacht worden, auch haben wir gemeinsam mit den Wirtschaftsprüfern gemacht, angeschaut, ob wir jetzt wirklich betroffen sind oder nicht. Wir sind aber nicht als kapitalmarktorientierter Verein und wir müssen auch keinen Lagebericht per se erstellen. Deswegen sind wir nicht berichtspflichtig. Da war uns am Anfang nicht ganz bewusst, ob das so tatsächlich der Fall ist. Das war eher mühsam, das dann tatsächlich auch herauszuarbeiten. Also da war die Klarheit noch nicht da. (Interview E)

Die Rechtlichen Gegebenheiten werden als undurchsichtig wahrgenommen, was Besorgnis in NPOs erregt:

[...] Auf jeden Fall Unklarheiten. Weil, was ist, wenn wir etwas nicht machen, was wir eigentlich machen sollen, aber wir wissen es nicht. Also wir haben keinen Durchblick. Und kriegen dann vielleicht Strafzahlungen, oder was auch immer. (Interview H)

Zudem wünschen sich NPOs Klarheit bezüglich jeglicher Veränderungen oder Ausweitungen der Pflicht, die sie betreffen könnten, um Vorbereitung zu gewährleisten:

[...] Klarheit darüber, ob das in Zukunft geändert werden soll. Das wäre vielleicht noch, weil dann kann man sich darauf vorbereiten. (Interview E)

Eine weitere Barriere zur Berichterstattung ist der **Fehlende rechtlicher Druck**. NPOs, die nicht berichterstattungspflichtig sind schildern, dass aufgrund der Freiwilligkeit und des fehlenden regulatorischen Drucks das Thema in der Organisation nicht priorisiert wird:

[...] dass wir mit aktuellem Stand eben nicht unter die Berichtspflicht fallen und das ist auch der Grund, warum es jetzt auch bei uns im Haus eben gerade, ich sage mal, auf Eis liegt. (Interview D)

Überdies befürchten NPOs, dass freiwillige Berichterstattung ihnen einen Nachteil gegenüber nicht berichterstattenden Organisationen liefern könnte:

Weil ansonsten gibt sich natürlich auch diese Schwierigkeit, wenn es freiwillig gemacht wird, dann ist das, was offengelegt wird, nie perfekt. Und auch da werden sich Fälle einschleichen und dann wird der der Blöde sein, der es freiwillig offenlegt, weil der natürlich damit eine extra Angriffsfläche wieder bietet für Kritik aus allen möglichen Ecken. Wenn jemand nach Munition sucht, hier jemanden aufzumachen und dann wird man auch in unserer ersten Berechnung von unserer CO2-Bilanz und anderen Fußabdrücken irgendwelche Fehler finden, wenn man möchte. Und dann vielleicht andere, die das nicht veröffentlichen, eigentlich einen Vorteil haben. Also das ist auch schon eine Befürchtung, die es gibt. (Interview F)

Fehlender Stakeholder Druck stellt ebenfalls eine Barriere zur Berichterstattung dar. Einige NPOs berichten von Überraschung oder Desinteresse seitens Spender*innen und Öffentlichkeit bezüglich Nachhaltigkeit der Organisationen:

Wenn ich jemandem davons erzähle, was ich mache bei [der Organisation], dann sind eigentlich alle immer fast überrascht. Dass es da ein Team gibt, dass wir das machen. Dass wir von der Berichtspflicht betroffen sind, da sind auch viele überrascht. Also eigentlich sogar im Gegenteil, habe ich so das Gefühl. (Interview A)

Der **Mangel an Anreizen** ist ein weiteres Hindernis zur NBE. Einige NPOs bezweifeln, dass sich ein finanzieller Vorteil durch das Monitoring ergibt, da kostspielige Emissionen bereits eliminiert wurden. Aufgrund der Organisationsstruktur von NPOs mangelt es an finanziell festlegbaren Mehrwert:

Ich muss keine Investoren anziehen, ich bin nicht börsennotiert, ich brauche keine Berichte ablegen. Also in unserem Geschäftsmodell ist das gar nicht so relevant, das gute Handeln, glaube ich. Du tust dabei am börsennotierten Unternehmen nachzurechnen, warum du den Bericht gelegt hast, weil dir sonst x Millionen einfach nicht mehr kommen. So eine Gegenrechnung gibt es bei uns nicht. (Interview F)

Schließlich wird NBE erschwert durch die **Abhängigkeit von Anderen**, insbesondere Partnerorganisationen und Zulieferer. Reporting der indirekten Treibhausgas-Emissionen aus der Wertschöpfungskette (Scope 3 Emissionen) ist abhängig von der Datensammlung und Datenqualität der Zulieferer. Einige NPOs betonen die Wichtigkeit von vertrauenswürdigen Labels und Zertifikaten, um verlässlich und kostengünstig berichterstaten zu können. Während die Scope 3 Emissionen aktuell ein Hindernis darstellen, erwarten NPOs, dass die Datenqualität sich durch die Berichterstattungspflicht erheblich verbessern wird:

Ja, was ich hoffe, ist sozusagen, dass eben diese Zulieferergeschichte kommen wird und dass viele Organisationen sich mit ihrem Organisational Carbon Footprint beschäftigen und dadurch auch unsere Datenqualität verbessert wird. Also wenn dann quasi unser Lieferant [...] verpflichtet ist zu liefern, wie viele Emissionen er für die Produktion [...] benötigt, spätestens ab diesem Zeitpunkt können wir das auch in unsere Datengrundlage aufnehmen und ich glaube, das wird dann super sein. (Interview E)

F-5.4 Hilfestellungen

Hilfestellungen beschreiben unterstützende Maßnahmen, die Nachhaltigkeitsberichterstattung bei NPOs fördern. Dazu zählen bereits praktizierte sowie erwünschte Hilfestellungen. Hilfestellungen konnten in vier Subkategorien klassifiziert werden: Intern, Extern - Expertise, Extern - Sonstige sowie Wünsche. Tabelle F-4 zeigt die Unterkategorien und zugehörige Codes.

Tab. F-4: Codes zu Hilfestellungen

Kategorie	Codes
Intern	<ul style="list-style-type: none"> • Kollektive Entscheidungsfindung • Frühe / langsame Implementierung • Steuergruppe und Arbeitsgruppen (verbesserte Kommunikationskanäle) • Mitarbeiter*inneninitiativen • Gemeinsame Vision • Commitment der obersten Führungsebene • Vorhandenes Wissen und Schulungsformate
Extern - Expertise	<ul style="list-style-type: none"> • Externes Consulting • Expertise der Wirtschaftsprüfung • Trainings
Extern - Sonstige	<ul style="list-style-type: none"> • Good-Practice-Beispiele • Austausch mit anderen NPOs • Software (Neue)
Wünsche	<ul style="list-style-type: none"> • Inklusion in Ausbildung (z.B. in Studium zu Sozialwirtschaft) • Öffentliche Gelder und Ressourcen • Öffentliche Anlaufstelle • Ausnahmen für NPOs • Verpflichtung • Klare rechtliche Vorgaben • Einheitliche Datenerfassung (Datenbank, Leitfäden) • Themenspezifisches NPO-Netzwerk • Software (Integration in bestehende) • Hilfetools (Handbuch, Vorlagen) • Spezifische Trainings

F-5.4.1 Hilfestellungen Intern

Interne Hilfestellungen beschreiben NPO-interne Maßnahmen, die NBE ermöglichen und erleichtern. Es wurden sieben interne Hilfestellungen identifiziert, die bereits von einigen NPOs angewandt werden: Kollektive Entscheidungsfindung, frühe/ langsame Implementierung, Steuergruppe und

Arbeitsgruppen, Mitarbeiter*inneninitiative, Gemeinsame Vision, Commitment der obersten Führungsebene sowie Vorhandenes Wissen und Schulungsformate.

Kollektive Entscheidungsfindung erleichtert die Implementierung einer internen Nachhaltigkeitsstrategie. NPOs berichten, dass Nachhaltigkeitsziele besser umgesetzt werden können und auf mehr Verständnis stoßen, wenn Mitarbeiter*innen in der Zielsetzung involviert sind.

Zudem kann sich eine **Frühe/ langsame Implementierung** der Berichterstattung fördernd auf die Akzeptanz der Maßnahmen auswirken und das Verständnis der Mitarbeiter*innen für Berichterstattung fördern. NPOs betonen, dass es wichtig sei Ängste bezüglich durch NBE entstehenden hohen Arbeitsaufwand abzufedern durch langsame, aber stetige Implementierung:

Und da müssen wir jetzt schauen, dass wir mit sanft dosiertem Druck und Überzeugungsarbeit schauen, dass wir die Leute eben nicht komplett überfordern. (Interview F)

Die Etablierung einer **Steuergruppe und Arbeitsgruppen** können ebenfalls eine Unterstützungsmaßnahme darstellen. Diese verbessern interne Kommunikationswege und ermöglichen Austausch und Koordination zwischen verschiedenen Abteilungen und Standorts:

Dann müssen wir auch einzelne Steuerungs- oder Arbeitsgruppen bilden. Dann wird das [die Datensammlung] sicher besser funktionieren. (Interview H)

Engagement und **Initiative von Mitarbeiter*innen** begünstigt Berichterstattung. Bei nicht berichterstattungspflichtigen NPOs, kann eine freiwillige Berichterstattung initiiert werden durch engagierte Mitarbeiter*innen:

So kam das zustande, plus irgendwie auch das persönliche Interesse der Akteure. Wir hatten da einen sehr engagierten Mitarbeiter, der für das Thema gebrannt hat und so ist das dazugekommen. (Interview D)

Eine organisationsinterne **gemeinsame Vision** bezüglich der Nachhaltigkeitsziele und ein bestehendes Grundverständnis der Mitarbeiter*innen für die Wichtigkeit von Nachhaltigkeitsreporting, ist eine entscheidende Hilfestellungen für die NBE. Eine geteilte Vision hilft abteilungs- und standortübergreifende Nachhaltigkeitsziele zu implementieren:

Was mich auch freut in dem Zusammenhang ist, dass das den [Organisationseinheiten] sehr gut gefallen hat auch, die Datenaufbereitung. Und gesagt haben, okay, das ist jetzt unser Corporate Carbon Footprint und eben, dass sich dieses Jahr im Herbst alle darauf geeinigt haben, dass wir das jetzt in regelmäßigen Abständen machen. Das finde ich recht positiv. (Interview E)

Eine gemeinsame Vision ist auch förderlich, da sie Überzeugungsaufwand reduziert und dadurch die Bereitstellung von Ressourcen erleichtert:

Also, die großen Nachteile, dass ich jetzt zu meinem Financial Officer gehen muss und dem erklären muss, warum das auf einmal Geld kostet, diese Überzeugungsarbeit müssen wir nicht leisten und das hilft schon ganz viel. Und auch wenn man mit unserem Office-Management redet, die sind ja auch nicht unwillig da jetzt irgendwie das zu erfassen und das zu machen. (Interview F)

Das **Commitment der obersten Führungsebene** fördert NBE-Bestrebungen maßgeblich, da die Geschäftsführung in der Position ist finanzielle und personelle Ressourcen bereitzustellen und das Thema auf die Agenda setzen kann:

Er [der Geschäftsführer] bringt das Thema immer wieder in Abteilungsleitungssitzungen, er schaufelt uns Ressourcen frei. Er ist einfach sehr persönlich dahinter und das Thema ist ihm persönlich sehr wichtig, dass da die Organisation da drauf schaut. (Interview H)

Auch bereits **vorhandenes Wissen und Schulungsformate** fördern Nachhaltigkeitsberichterstattung. NPOs die Unternehmen zu Nachhaltigkeit beraten, haben bereits Know-how zu Monitoring und Reporting, was eigene NBE-Bestrebungen erleichtert:

Wir haben den Vorteil, wir haben die Expertise im Haus, weil wir die Beratung schon machen, zumindest teilweise die Leute von uns. Insofern ist das schon ein Vorteil, den viele Unternehmen nicht haben, die sich vor allem die Expertise und die Regulatorik könnten halt einkaufen müssen. Das ist bei uns nicht so das Problem, das haben wir im Haus. (Interview F)

Andere NPOs haben Wissenslücken zum Thema NBE und identifizieren internen Wissensaufbau als Hilfestellung, um NBE-Bestrebungen zu erleichtern:

[Es] würde uns natürlich da schon auch helfen, jemanden quasi zu haben, der da sehr tief drinnen ist im Thema. Nicht nur allein von, wie es bei uns im Haus ist, sondern auch was die einzelnen Sachen auch bedeuten. Also es gibt sehr viele neue Wörter in dem Bereich, mit dem man ja teilweise nichts anfangen kann, wenn man nicht wirklich im Bereich Nachhaltigkeit tätig ist. Und allein da dieses Know-how vielleicht auch beziehen zu können, das fehlt halt gerade und das wäre in sehr vielen Projekten, sage ich mal, auch sehr hilfreich, wenn du jemanden hast, der einfach ein bisschen mehr Expertenwissen mitbringt und da auch ein bisschen mehr Input geben kann. Also das sehe ich als etwas, was uns durchaus helfen könnte. (Interview D).

Um diese Wissenslücke zu füllen, haben einige NPOs bereits Schulungsformate zur NBE für interessierte Mitarbeiter*innen eingeführt:

[Wir] haben auch einmal begonnen, ein bisschen zum Thema Awareness und der Belegschaft zu arbeiten, mit so Aktionstagen, mit Ausbildungsmöglichkeiten für interessierte Mitarbeitende, dass sie sich da so zu dem Thema mal beschäftigen. (Interview D)

F-5.4.2 Hilfestellungen Extern - Expertise

Externe Hilfestellungen beschreiben externe unterstützende Maßnahmen, die Expertise bereitstellen und dadurch NBE bei NPOs erleichtern. Hierzu zählen: Externes Consulting, Expertise der Wirtschaftsberatung sowie Trainings.

Die meisten der befragten NPOs betonen ebenfalls die Bedeutung von **Externem Consulting**. NPOs nutzen externe Consultingangebote, um rechtliche Beratung oder Unterstützung bei Software, Nachhaltigkeitsstrategie, Datenverarbeitung oder der Erhebung des Corporate Carbon Footprint zu bekommen. Obwohl die Organisationen bereits auf externe Consultingangebote zurückgreifen, sind diese oftmals nicht auf die Bedürfnisse von Nonprofits abgestimmt. Insbesondere die mit Beratung assoziierten Kosten, stellen für NPOs ein Hindernis dar. NPO-spezifische kostengünstige oder pro bono Beratungsangebote, welche den sozialen Mehrwert der Organisationen wertschätzen, sind daher gewünscht, um Berichterstattung zu erleichtern:

Es gibt schon viele Netzwerke oder halt Kooperationen bzw. externe Beratungen, die halt aber oft gar nicht so gewohnt sind, mit NPOs oder NGOs zusammenzuarbeiten. Und dann halt oft schon recht sehr hohe Preise haben. Es wäre ganz schön, wenn manche sagen, ja wir haben noch nie mit NPOs zusammengearbeitet, aber wir könnten uns vorstellen, dass man euch da halt entgegenkommt. Weil wir halt auch einen gesellschaftlichen Mehrwert leisten, dass das halt auch entsprechend geschätzt wird. [...] Weil es einfach was anderes ist, wenn man da als ein riesiger privater Konzern anfragt und da irgendeine Software sich anlegen will, als eine NPO. (Interview A)

Außerdem greifen NPOs auf die **Expertise der Wirtschaftsprüfung** zurück, um Klarheit über ihre Betroffenheit der aktuellen NBE-Pflicht zu erlangen:

Also da ist es dann festgemacht worden, haben wir gemeinsam mit dem Wirtschaftsprüfer gemacht, angeschaut, ob wir jetzt wirklich betroffen sind oder nicht. (Interview E)

Trainings wurden ebenfalls als Hilfestellung identifiziert, um die Durchführbarkeit der Berichterstattung zu erleichtern. Während einige NPOs bereits existierende Trainings und Webinar Angebote wahrnehmen, um auf dem neusten Stand zu Entwicklungen bezüglich der Corporate

Sustainability Reporting Directive zu bleiben, sind sich andere NPOs nicht über Trainings bewusst, oder nehmen existierende Angebote als unzureichend war:

Erstens muss es dann gute Trainings geben, was genau da verstanden ist. Trainings wären nicht schlecht. (Interview G)

F-5.4.3 Hilfestellungen Extern - Sonstige

Schließlich wurden drei weitere externe Hilfestellungen identifiziert. Diese beinhalten Good-Practice-Beispiele, Austausch mit anderen NPOs und neue Software.

NPOs äußern den Wunsch **Good-Practice-Beispiele** von Berichterstattung in NPOs zu sammeln, um von ihnen zu lernen:

Wenn sich jetzt in den nächsten Jahren dieses Thema Nachhaltigkeitsberichtspflicht professionalisiert und absehbar ist, was sind sozusagen Best Practices, wie macht man das korrekt und richtig, wäre es natürlich super, wenn es sozusagen irgendwann einmal jemanden gibt, der sozusagen Nachhaltigkeitsberichtspflicht für Vereine gelöst hat und sozusagen ein Framework bereitstellt und sagt, so jetzt quasi da habt ihr die Vorlage und so macht ihr das und dann ist es korrekt. (Interview D)

Als hilfreich erweist sich außerdem der **Austausch mit anderen NPOs** zu Nachhaltigkeitsberichterstattung und organisationaler Nachhaltigkeit. Wie im vorigen Kapitel erwähnt, wünschen sich NPOs ein NBE-spezifisches Netzwerk, welches auf bestehende Zusammenschlüsse aufbauen kann:

Es gibt ja auch die Arbeits-AG Klimagerechtigkeit, wo sich auch viele Klima-NGOs zusammengeschlossen haben [...]. In der Runde trifft man sich ein paar Mal im Jahr, und da haben wir jetzt schon gemerkt, wenn wir über Klimaneutralität für NGOs, Emissionsreduktion für NGOs reden, dass einfach das Interesse bei allen groß ist und dass einfach ganz viele Kapazitäten fehlen. Und dass man da eigentlich mal schauen müsste, entweder gemeinsam eine Stelle zu finden, die das für alle macht, oder eine Stelle zu schaffen, die alle empowert, das selber zu machen. Oder dass man schafft, dass man sich in einem gemeinschaftlichen Prozess halt selbst empowert, indem man kooperativ gewisse Teilaspekte [verteilt] und das halt alles zusammenfügt. (Interview F)

Schließlich benötigen NPOs **neue Software**, um Automatisierung, Zentralisierung und Speicherung von Daten sowie Auswertung und CO2-Bilanzierung, zu ermöglichen. Nachhaltigkeitsberichterstattung kann erleichtert werden durch leicht zugängliche und kostengünstige Software:

Wenn es um die Treibhausgasbilanz geht, bräuchte man einen sehr niederschweligen Zugang zu einem Berechnungstool, zu einem guten Berechnungstool. Muss man jetzt schauen - also wird für uns nicht verfügbar sein - aber die Wirtschaftskammer soll ja an so einem Teil arbeiten, was dann alle Wirtschaftskammermitglieder auch gratis verwenden können. (Interview F)

F-5.4.4 Wünsche

Diese Kategorie beschreibt erwünschte Hilfestellungen für die Berichterstattung. Hierzu zählen: Inklusion in Ausbildung, die Bereitstellung öffentlicher Gelder und Ressourcen, eine öffentliche Anlaufstelle, Ausnahmen für NPOs, Verpflichtung, klare rechtliche Vorgaben, ein themenspezifisches NPO-Netzwerk, spezifische Trainings, Software (Integration in bestehende), einheitliche Datenerfassung und Hilfetools.

Um internes Know-how zu verbessern, wünschen sich NPOs, dass Nachhaltigkeitsberichterstattung in **Ausbildungen inkludiert** wird. Von dieser Maßnahme erhoffen sich NPOs verbessertes Wissen der Mitarbeiter*innen bezüglich NBE und somit verminderte Abhängigkeit von externen Beratern:

Viele in Sozialorganisationen, vor allem im Management, machen zum Beispiel das Studium der Sozialwirtschaft im Master. Und ich war da schon einmal im Austausch mit dem Studiengangsleiter [...] und die haben ein Projekt gestartet, das die Nachhaltigkeit auch Teil dieser Ausbildung wird. Ich glaube, das muss viel stärker forciert werden. Sowohl im Bachelor als auch im Master, dass diese Berichterstattungsthema da mit reingenommen wird, in den Lehrplan. Ich glaube, das ist sehr wesentlich. (Interview H)

NPOs wünschen sich **öffentliche Gelder und Ressourcen**, um externe Expertise zu finanzieren:

Was sicherlich interessant wäre, wären zum einen eben so Förderungen, Strukturförderungen, um sich genauer anzuschauen, so Dinge wie Corporate Carbon Footprint, wenn man da Experten zurate zieht, dass man da finanzielle Mittel dafür zur Verfügung gestellt bekommt, das wäre jedenfalls interessant. (Interview E)

Außerdem wurde der Wunsch nach einer **Öffentlichen Anlaufstelle** geäußert, die einen zuverlässigen öffentlichen Kontaktpunkt für NPOs darstellt und eine Beratungsfunktion innehat:

[...] wenn ich jetzt irgendwo anstehe, dass ich sage, jetzt kann ich irgendwie nicht weiter, vielleicht kann mir da jemand helfen. Das wäre super praktisch. (Interview C)

Ebenfalls wurde ein Wunsch nach **Ausnahmen für NPOs** identifiziert. Befragte Nonprofits äußerten sich positiv über die Freiwilligkeit aktueller NBE Regulatorien und betonten, dass sie aufgrund ihrer gemeinnützigen Tätigkeit und NPO-Finanzierungsstruktur, Ausnahmen oder längere Vorlaufzeiten wünschen. Jedoch sind die Meinungen zur Verpflichtung für NPOs geteilt. Einige NPOs äußern sich zufrieden über die aktuelle Regulatorien:

Ich glaube, diese Grenzen sind wahrscheinlich gut gewählt. Auch, dass es Kapitalmarktorientierung ist und gemeinnützige Vereine sozusagen ausgenommen sind. Das ist okay. (Interview E)

Seitens anderer NPOs wurde der Wunsch nach **Verpflichtung** erwähnt. Diese Organisationen erhoffen sich, durch gesetzliche Verpflichtung die Nachhaltigkeitsziele in der Organisation schneller vorantreiben zu können:

Meine persönliche Meinung dazu wäre zum Beispiel, dass ich es mir schon wünschen würde, wenn wir auch in den nächsten Jahren - also nicht gerade die ersten sein - aber vielleicht in den nächsten paar Jahren auch berichtspflichtig werden, weil ich schon glaube, dass dann dadurch sehr viel gemacht werden muss. [...] Wenn du einen gewissen Zwang hast, was zwar nicht so schön ist, aber ich glaube, da kann man trotzdem noch sehr viel erreichen damit. [...] Weil ich glaube auch die Strafzahlungen oder auch die Pönale, die es dann halt gibt für gewisse nicht erfüllte Kriterien, die schmerzen ja dann auch, also von dem her. (Interview D)

Einig sind sich Nonprofits in dem Wunsch nach **mehr Klarheit in rechtlichen Vorgaben**. Dieser Wunsch bezieht sich zum einen auf klare Guidelines die Interpretationsspielraum minimieren und Vergleichbarkeit gewährleisten:

Es [Nachhaltigkeitsberichterstattung] soll zur Vergleichbarkeit führen und es muss genau interpretiert ausgedrückt werden, was genau gewünscht ist und nicht zu viel Spielraum überlassen. (Interview G)

Damit einher geht auch der Wunsch nach **einheitlicher Datenerfassung**. Dies beinhaltet eine kostenlose, vereinheitlichte Datenbank, zwecks einheitlicher CO₂-Bilanzierung und Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Organisationen sowie einen Leitfaden zur NBE.

Besonders stark betont wurde der Wunsch nach einem **themenspezifischen NPO-Netzwerk**, in dem Organisationen sich austauschen, gegenseitig unterstützen und voneinander lernen können. Für For-Profit Unternehmen existieren bereits Netzwerke, diese sind allerdings nicht auf die Bedürfnisse von NPOs ausgerichtet:

Ich glaube, dass es helfen kann, wenn man sich da austauschen kann. Es gibt schon Netzwerke, wo man sich zu dem Thema austauschen kann, aber es ist nicht spezifisch für NPOs, soweit ich weiß,

sondern das ist halt für private oder öffentliche Organisationen. Aber ich glaube, gerade wenn man einen ähnlichen Background hat, könnte es sicher sehr hilfreich sein. (Interview A)

Zudem wünschen sich NPOs erleichterte **Integration** NBE-spezifischer Software **in bestehende Software**. Die Integration verschiedener Spezialprogramme in bestehende Software erleichtert die Datensammlung und Auswertung:

Im Bereich IT, wenn es jetzt in ein System geht, dass man schaut, dass man da natürlich vielleicht auch bestehende Systeme irgendwie integrieren kann oder das neue System integrieren kann, in unsere bestehenden Systeme. (Interview D)

Hilfetools wie Handbücher und Vorlagen, die Nachhaltigkeitsberichterstattung für Nonprofits Schritt für Schritt erklären sind ebenfalls eine erwünschte Hilfestellung.

Außerdem wünschen sich NPOs **Spezifische Trainings** zum Thema NBE.

F-6 Good-Practice-Beispiel BOKU University

Als Good Practice Beispiel dafür, wie Nachhaltigkeitsberichterstattung in einer Organisation etabliert werden kann, wurde die BOKU University herangezogen, die auch als Projektpartner im vorliegenden Projekt fungierte. Die BOKU University ist eine Life Science Universität mit Standorten in Wien und NÖ und ca. 3000 Mitarbeitende im wissenschaftlichen und administrativen Bereich sowie ca. 10.000 Studierenden. Sie kann bei Nachhaltigkeitsberichterstattung als Pionierin bezeichnet werden. Universitäten sind in Österreich zwar keine Nonprofit-Organisation gemäß der oben gewählten Definition, die BOKU University weist aber einige Merkmale auf, die auch für NPOs typisch sind.

Als Körperschaften des öffentlichen Rechts sind Universitäten nach aktueller Rechtslage nicht zur Berichterstattung verpflichtet, auch nicht nach Inkrafttreten der CSRD. Nichtsdestotrotz startete die BOKU University aus Eigeninitiative den Prozess zur NBE bereits im Jahr 2020 für das Jahr 2019. Mit ein Grund für die frühe Beschäftigung mit dem Thema war ein gewisser Druck durch verschiedenste Stakeholder, sowohl interne (Mitarbeitende, Studierende als "Klient*innen") als auch externe (Ministerium als Geldgeberin, Universitätsrat). Nachhaltigkeit spielt bei den Fächern, zu denen an der BOKU University gelehrt und geforscht wird, eine besonders große Rolle, weshalb es naheliegend war, hier eine Vorreiterfunktion einzunehmen. Ähnlich sind außerdem dezentrale Organisationsstrukturen, die oftmals auch bei NPOs zu finden sind. Neben der geografischen Streuung der Standorte (Wien Türkenschanze, Wien Muthgasse, Tulln, Lehrforst, landwirtschaftliche Versuchsflächen, etc.) ist vor allem die Autonomie der wissenschaftlichen Departments und Institute sowie der administrativen Einheiten ein Erschwernisfaktor. Top-Down-Entscheidungen sind hier erheblich schwieriger umzusetzen, weswegen es sowohl auf übergeordneter wie auch unterer Hierarchieebene auf die Unterstützung der Führungskräfte ankommt.

Berichtet wird nach GRI-Standards, die in einem ersten Schritt vom Kontext von Unternehmen auf den Kontext einer Universität umgelegt werden mussten. Die angeführten Faktoren und die Tatsache, dass NBE an der BOKU University bereits länger praktiziert wird und stärker verankert ist als in österreichischen NPOs machen die BOKU University zu einem interessanten Good-Practice-Beispiel.

F-6.1 Governance

Ein wesentliches Charakteristikum der BOKU bzw. von Universitäten insgesamt - die auch die Erstellung des NH-Berichts beeinflusst - ist der dezentrale Charakter (BOKU hat verschiedene Standorte in Wien, NÖ; (autonome) Institute und Departments mit unterschiedlichem Zugang zu NH; Verwaltung). Damit sind top-down Entscheidungen schwierig (Bsp. Beschaffung, Temperaturregelungen), gleichzeitig ist aber Unterstützung durch die Universitätsleitung ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Weitere wichtige Stakeholdergruppen sind Studierende, Mitarbeiter*innen, das Ministerium sowie Gebäudeeigentümer (BIG).



Abb. F-3: Governance-Struktur im BOKU Nachhaltigkeitsbereich

Abbildung F-3 zeigt die Governance-Struktur des Nachhaltigkeitsbereichs an der BOKU. Die Kerngruppe verantwortet die Nachhaltigkeitsberichterstattung, aber auch die Nachhaltigkeitsstrategie. Sie trifft sich mehrmals jährlich zur Abstimmung. Arbeitsgruppen sind thematisch organisiert: Netzwerk Umweltmanagement (betriebliche Themen), Bildung für nachhaltige Entwicklung (Lehre) und NH-Forschung. Für die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes gibt es eine Koordinationsstelle mit ca. 20 Wochenstunden plus eine studentische Mitarbeiterin (ebenfalls 20 Wochenstunden).

F-6.2 Indikatoren & Datenerhebung

Insbesondere die Datenerhebung stellte im 1. Jahr eine besondere Herausforderung dar (Klärung der Zuständigkeiten, Datenqualität, Festlegung eines 4/6-Augenprinzips, etc.). Die Datenverfügbarkeit (z.B. Dienstreisen, Pendeln von Mitarbeitenden und Studierenden) wird laufend nachgebessert. Eine "Arbeitsgruppe Daten" kümmert sich seit dem 2. Jahr um die Qualitätssicherung (Festlegung von Fristen und Verantwortlichkeiten für Datenerhebung; Datenüberprüfung & Freigabe; Datenaufbereitung (inkl. Plausibilitätsprüfung); finaler Check & Freigabe für den Nachhaltigkeitsbericht). Sie trifft sich zweimal pro Jahr zur Planung und Reflexion.

Darüber hinaus gibt es - vor allem für den Bereich Lehre & Forschung - kaum anerkannte Indikatoren. Hier wird vielfach auf qualitative Beschreibung gesetzt und kontinuierlich nachgebessert. Im Bereich Klimaneutralität entwickelte die BOKU Universität gemeinsam mit anderen österreichischen Universitäten das ClimCalc-Tool, mit dem jährliche eine Treibhausgasbilanz erstellt wird. Diese ermöglicht es, die wesentlichen Stellschrauben zur Reduktion zu identifizieren und die Reduktion von Treibhausgasbilanzen zu monitoren.

F-6.3 Zeitplan

Die Erstellung des NH-Berichts erstreckt sich über das ganze Jahr, wobei der Schwerpunkt der Arbeit in den Frühlingsmonaten und dem frühen Sommer liegt, da dann die Daten verfügbar sind und der Bericht verschriftlicht wird. Abbildung F-4 zeigt mehr Details.

	Jan 24	Feb 24	Mrz 24	Apr 24	Mai 24	Jun 24	Jul 24	Aug 24	Sep 24	Okt 24	Nov 24	Dez 24
1. Projektmanagement												
2. Vorbereitung NHB 2022/23												
2.1 Reflexion Prozess NHB 2022/23 & Mgmt Feedback												
2.2 Prozesse & Strukturen & Verantwortlichkeiten festlegen												
2.4 Wesentlichkeitsanalyse neu												
3. Berichtserstellung												
3.1 Konzept / Planung Berichtsteile / neue Inhalte												
3.2 Datenerhebung & Berichtsteile "sammeln"												
3.3 Berichtsteile verschriftlichen & Datenaufbereitung												
3.4 Freigabe Berichtsteile durch Rektorat												
3.4-3.7 Fotos, Logos, Endredation, Layout, Lektorat												
3.8 Onlineversion veröffentlichen												
3.9 Druck												
4. Prüfung und Zertifizierung												
4.1-4.3 Feedbackschleifen & Überarbeitungen												
4.4 Audit (Vorbereitung, Auditwoche, Nachbereitung)												
4.5 Überarbeitung												
4.6-4.7 finale Freigabe EY, Freigabe Rektorat/Prüfungsbestätigung EY												
5. Nachbereitung NHB 2023/24												

Abb. F-4: Teilaufgaben zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der BOKU im Jahresverlauf

F-6.4 Wesentlichkeitsanalyse

Die Wesentlichkeitsanalyse erfolgte erstmals 2019/20, wurde dann jährlich einer Evaluierung durch die Kerngruppe unterzogen und 2023/24 neu durchgeführt. Abbildung F-5 zeigt den Ablauf – startend mit einer Liste an potenziell relevanten Themen werden diese nach ihrem Impact (Inside-out Perspektive) von Expert*innen evaluiert und in einer Umfrage nach ihrer Relevanz bewertet. Die Verschneidung der Themen wurde in der Kerngruppe nochmals diskutiert und so die wesentlichen Themen festgelegt.



Abb. F-5: Prozess der Wesentlichkeitsanalyse der BOKU 2019/20 und 2023/24

F-6.5 Vernetzung

Besonders hilfreich bei der Erreichung von Nachhaltigkeitszielen ist die Vernetzung mit anderen Universitäten in der Allianz Nachhaltige Universitäten in Österreich. Das Netzwerk umfasst aktuell 19 Universitäten (Stand Mai 2024). Durch die Allianz konnte das ClimCalc-Tool entwickelt werden und wird dort kontinuierlich weiterentwickelt bzw. werden Universitäten und Fachhochschulen in der Umsetzung unterstützt. Darüber hinaus dient die Allianz zum Austausch zu Good Practices und bietet Möglichkeiten, um auf kurzem Weg zwischen Expert*innen und erfahrenden Kolleg*innen österreichweit Erfahrungen auszutauschen. Trotz Konkurrenzverhältnis zwischen den Unis auf anderen Ebenen funktioniert die Zusammenarbeit hier sehr gut.

F-7 Fazit, Handlungsempfehlungen & Ausblick

F-7.1 Fazit

Die CSRD und die damit einhergehende Ausweitung der Nachhaltigkeitsberichterstattung beschäftigt österreichische NPOs in hohem Ausmaß. Wiewohl nur wenige, große Organisationen tatsächlich zur Berichterstattung verpflichtet sein werden, ist zu verspüren, dass sich immer mehr, auch kleinere NPOs mit dem Thema auseinandersetzen.

Die Gründe und Motive (Treiber), die dafür in dieser Studie gefunden wurden, sind verschieden, und wurden grob in 5 Kategorien eingeteilt: finanzielle, strategische, operative und, moralische Treiber sowie nicht-finanzieller Druck. NPO-spezifisch sind bei den finanziellen Treibern vor allem zwei Punkte, nämlich dass die Durchführung von NBE in Zukunft ein Kriterium für die Förderfähigkeit werden könnte, und dass NBE einen Business Case für NPOs darstellen könnte (siehe Kapitel F-7.1.2). Bei den strategischen Treibern wird ein großer Vorteil der NBE darin gesehen, dass die dadurch herausgearbeitete Kostenwahrheit einen fairen Vergleich vor allem zu profitorientierten Unternehmen ermöglicht wird. NPOs betonen diesbezüglich die Verflechtung des Sozialen und Ökologischen, vor allem insofern als die Klimakrise gravierende Auswirkungen auf ihre Klient*innen und dementsprechend auf die eigenen Leistungen hat. Dies hängt auch mit dem operativen Treiber der Bewusstseins-schaffung zusammen, der sich bei NPOs sowohl auf die Belegschaft (intern) bezieht, als auch auf die Klient*innen sowie in der gesamten Gesellschaft auf deren Betroffenheit.

Die moralischen Treiber sind fast ausschließlich NPO-spezifisch. Hier wird vor allem Glaubwürdigkeit & Legitimität sowie Engagement und ethische Motivation, Verantwortung gegenüber den eigenen Klient*innen sowie die Vorreiter*innenrolle in der Gesellschaft betont. Es gibt also ein Zusammenspiel zwischen intrinsischer Motivation und extrinsischer Motivation (Außenwahrnehmung wahren). Die von den befragten NPOs genannten Treiber, die augenscheinlich über eine rechtliche Verpflichtung hinausgehen, bestätigen die ursprüngliche Hypothese des Forschungsprojekts, dass es auch für kleinere NPOs durchaus zu einer indirekten Verpflichtung kommt, sich an der NBE zu beteiligen.

Konkrete Maßnahmen, die NPOs zu Nachhaltigkeitsberichterstattung bereits durchführen, variieren stark in Breite und Intensität. Sie wurden in vier Kategorien eingeteilt: strategische Maßnahmen, operative Maßnahmen, andere Formen der Berichterstattung und kommunikative Maßnahmen. NPO-spezifisch sind hierbei bei strategischen Maßnahmen in verstärkter Form die freiwillige Vorbereitung, die sich aus moralischen Treibern ergibt. Bei anderen Formen der Berichterstattung ist für NPOs besonders das Instrument der Wirkungsanalyse hervorzuheben, das im NPO-Sektor schon weit verbreitet ist.

Die untersuchten NPOs berichteten von verschiedensten Barrieren, welche die Implementierung von Nachhaltigkeitsberichterstattung erschweren. Hier wurde differenziert in interne Barrieren (Ressourcen), interne Barrieren (Sonstige) und externe Barrieren. Bei NPOs ist aufgrund prekärer Finanzierungslage die Barriere der limitierten Ressourcen besonders herauszustreichen. Darüber hinaus bemühen sich NPOs verschärft um ein Niedrighalten der Overheads, um möglichst viele Mittel für die Missionserreichung zu verwenden und um beispielsweise Kriterien des Österreichischen Spendengütesiegels zu erfüllen. Von den sonstigen internen Barrieren wirken NPO-spezifische Governance-Strukturen erschwerend.

Weiters sind ein schon vorhandener Beitrag der Kerntätigkeit zu Nachhaltigkeitszielen bzw. eine fehlende Verbindung zur Mission der Organisation Hindernisse. Dies stellt einen interessanten Gegenpart zum strategischen Treiber der Verflechtung zwischen Sozialem und Ökologischem dar. Auf der einen Seite stehen also jene, die den bereits bestehenden Beitrag ihrer Organisation etwa zur sozialen Nachhaltigkeit als Argument nennen, ökologische Themen auf Minimalanforderungen zu beschränken und daher keinen zusätzlichen Bedarf für Nachhaltigkeitsbestrebungen in Form von Berichterstattung sehen ("wir machen eh schon so viel"). Auf der anderen Seite stehen jene, die die

Verknüpfung von Nachhaltigkeitsdimensionen betonen und daraus eine Verantwortung von NPOs ableiten, große Nachhaltigkeitsziele zu verfolgen.

Um die beschriebenen Barrieren zu überwinden bzw. um den Prozess zu unterstützen, greifen die NPOs auf bereits bestehende Hilfestellungen zurück, sowohl interne als auch externe (Expertise und Sonstige). Speziell für NPOs sind Good-Practice-Beispiele relevant, die aufgrund der Herausforderung der schwierigen Umlegbarkeit der Richtlinien auf NPOs noch gefragter sind als bei profitorientierten Unternehmen. Ebenso stärker bei NPOs verortbar ist ein Austausch mit anderen Organisationen, da im Nonprofit-Sektor eher noch als unter profitorientierten Unternehmen Kooperation angestrebt wird.

Dass diese Hilfestellungen noch nicht den Bedarf der Organisationen abdecken, belegt die Tatsache, dass in den Erhebungen einige zusätzliche Wünsche nach noch nicht bestehenden Hilfestellungen geäußert wurden. NPO-eigen sind unter diesen Wünschen die Inklusion von NPO-Spezifika bei diesem Thema in relevante Ausbildungsformen, das Begehren nach Ausnahmen für NPOs bei Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie themenspezifische NPO-Netzwerke. Verschärft im Vergleich zu profitorientierten Unternehmen sind die Wünsche nach Ressourcen von der öffentlichen Hand sowie nach Hilfstoos, die bislang nicht auf NPOs zugeschnitten sind.

Methodisch kann postuliert werden, dass die Erhebung trotz vergleichbar kleinem Sample (acht Organisationen) theoretische Sättigung erreichte. Dies ist durch zwei Umstände begründbar: Erstens bestand enger Austausch mit der Autorin der an die Studie angelehnten Masterarbeit. Dieser ergab keine nennenswerten zusätzlichen Erkenntnisgewinne (bzw. Zusatzcodes) aus den von ihr durchgeführten acht Interviews. Zweitens kamen durch die Erhebungen bei der Veranstaltung (siehe Kapitel F-4.2) ebenfalls keine noch unbeachtet oder unerwähnt gebliebenen Punkte zutage.

F-7.1.1 Relevanz auch für kleinere NPOs

Die untersuchten NPOs waren an sehr unterschiedlichen Etappen zur Berichterstattung. Dies spiegelt wohl die Heterogenität des gesamten NPO-Sektors wider, die sich sowohl in inhaltlicher Ausrichtung, als auch in Struktur und Größe ausdrückt. Folglich stellt sich die Frage, wie gültig die Ergebnisse dieser Studie auch für z.B. kleinere NPOs/Vereine sind. Diese sind nicht direkt verpflichtet, Nachhaltigkeitsberichte zu erstellen, aber wie oben ausgeführt könnten auch sie indirekt betroffen sein.

Betrachtet man die aus den Erhebungen generierten Codes zu Treibern, Barrieren und Hilfestellungen, zeigt sich eine im Grunde gute Übertragbarkeit. Bei den strategischen Treibern ist naturgemäß aufgrund geringerer Organisationsgrößen die rechtliche Verpflichtung nicht zutreffend. Operative wie moralische Treiber weisen Allgemeingültigkeit auf. Beim nicht-finanziellen Druck ist davon auszugehen, dass kleinere NPOs keinen internationalen Dachverband haben. Weiters kann bei NPOs ohne Mitarbeiter*innen von solchen kein Druck ausgehen, hier könnten gegebenenfalls vorhandene Freiwillige diese Rolle ausüben.

Aufgrund eines kleineren Budgets und zu vermutender prekärerer Finanzierungslage und geringer bis keiner Mitarbeiter*innenzahl ist zu erwarten, dass die interne Barriere der Ressourcen bei kleineren NPOs verschärft auftritt. Von den sonstigen internen Ressourcen ist vorstellbar, dass fehlende langfristige Planung, unstrukturierte Herangehensweise, fehlende Datensammlung sowie fehlendes Datenmanagement bei kleineren Organisationen nochmal stärkere Barrieren darstellen. Andererseits kann eine kleinere Größe bezüglich Governance Vorteile bieten und eventuell sind Zuständigkeiten klarer. Von den gefundenen Hilfestellungen sind alle auch für kleinere NPOs relevant. Einzig die ohnehin seltenen Good-Practice-Beispiele sind vermutlich für kleinere Organisationen nochmals rarer.

F-7.1.2 Wirkungsmessung

Nonprofit-Organisationen sind traditionellerweise Pionierinnen der Messung gesellschaftlicher Wirkungen (Grünhaus & Rauscher, 2022), diese stellt auch als andere Berichterstattungsform eine bereits durchgeführte Maßnahme dar. Dieser Umstand wirft die Frage auf, ob NPOs mit Know-how zu

Wirkungsmessung bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung Vorteile haben. Betrachtet man die einzelnen Data Points und Metrics, zu denen im Rahmen der ESRS berichtet werden muss oder kann, so tut sich ein ambivalentes Bild auf. Einzelne dieser Data Points und Metrics verlangen in der Tat nach einer Art der Wirkungsmessung, um zu ihnen berichten zu können. Größtenteils sind sie aber wenig wirkungsorientiert, legen viel mehr Wert auf die Beschreibung von Policies, was an sich noch keine Wirkungsaussage beinhaltet.

Einige Data Points verlangen jedoch nach einer Beschreibung davon, wie die Effektivität anderer Data Points, zum Beispiel Policies, nachgewiesen wird. Hier wird also implizit nach Wirkungsmessung von Maßnahmen verlangt. Somit lässt sich tendenziell festhalten, dass Wissen und Expertise im Bereich Wirkungsanalyse und -messung einen nicht zu vernachlässigenden Vorteil bieten. Nicht nur in der Beschreibung von Wirkungsevaluierungskonzepten, sondern in weiterer Folge im direkten Nachweis zu einzelnen Indikatoren. Es hat demnach den Anschein, dass in Zukunft eine Verzahnung von kontinuierlicher Wirkungsmessung, sprich Wirkungscontrolling, mit Nachhaltigkeitsberichterstattung Praktikabilität haben wird.

Das gestaltet sich als Chance für Nonprofits: Einige NPOs und Social Businesses gehen in die Richtung, ihre Expertise im Bereich Soziales oder Ökologisches, die teilweise in Wirkungsanalysen abgebildet ist, als Einnahmequelle (Business Case) an Unternehmen anzubieten, um sie bei ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung zu unterstützen. Eventuell könnten die weitreichenderen und strengeren Richtlinien zu Nachhaltigkeitsberichterstattung auch zu einem höheren Aufkommen an Unternehmenskooperationen und Unternehmensspenden an NPOs führen. Spenden waren in der Vergangenheit ein verbreiteter Bestandteil von Nachhaltigkeitsberichten von Unternehmen, die dadurch unterstreichen wollen, dass ihre Unterstützung für durch NPOs durchgeführte Nachhaltigkeitsbestrebungen einen Beitrag des Unternehmens selbst zu Nachhaltigkeit darstellt (Pistikou et al., 2023).

In welchem Ausmaß dies in der Berichterstattung nach ESRS verankert bzw. relevant sein wird, ist noch nicht abschätzbar. Sollte dies jedoch der Fall sein, ist anzunehmen, dass vor allem NPOs von zusätzlicher Spendenbereitschaft und Kooperationen profitieren würden, die die Effektivität ihres eigenen Handelns durch konkrete Wirkungsevaluation und -messung nachweisen können. Denn diese Nachweise könnten in weiterer Folge von den berichterstattenden Unternehmen in ihre Berichte aufgenommen werden und als Beleg für den Hebel für Nachhaltigkeitsbestrebungen der gespendeten Geldmitteln dienen. Unternehmen, die zur Berichterstattung verpflichtet sind, könnten also in Zukunft Druck auf NPOs, mit denen sie kooperieren oder an die sie spenden, ausüben, indem sie Wirkungsnachweise für ihre Berichte einfordern.

F-7.1.3 Governance

Die Herausforderung, die NPO-interne Governance-Strukturen für Nachhaltigkeitsberichterstattung darstellt, wurde bereits in vorhergehenden Kapiteln erläutert (Stichwort Vereinskonzern). Dieses Problem zu lösen ist nicht trivial. Das Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung kommt oftmals dezentral und bottom-up zur Sprache, zumeist in Abteilungen wie Einkauf oder Innovation, oder von motivierten Einzelpersonen. Solche Bestrebungen sollten rasch institutionalisiert werden, um der Gefahr eines Brain-Drains bei Ausscheiden der engagierten Person(en) vorzubeugen, und um klare Strukturen zu schaffen.

Im Sinne einer kollektiven Vorgehensweise macht es für betroffene Organisationen Sinn, sämtliche Organisationseinheiten (v.a. föderal aufgeteilte) sowie Abteilungen in den NBE-Prozess miteinzubeziehen. Darin sollte die Vorgehensweise und Infrastruktur gemeinsam zentral in Ko-Kreation aufgesetzt werden, da das Aufsetzen den größten Aufwand darstellt. Es ist zu vermuten, dass Wesentlichkeiten und Vorgehensweisen der verschiedenen Teilorganisationen große Überschneidungen aufweisen werden. Ist dieser Schritt getan, können sich die Organisationseinheiten an diese gemeinsam erstellte, einheitliche Vorgehensweise halten, egal ob sie selbst zu NBE

verpflichtet sind oder nicht. Aufeinander abgestimmte Vorgehensweisen erlauben Dachorganisationen in weiterer Folge, die Ergebnisse der einzelnen Teilorganisationen standardisiert zu aggregieren, um beispielsweise einen bundesweiten Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, unabhängig davon, wieviele Teilorganisationen von rechtlicher Verpflichtung betroffen sind.

F-7.2 Handlungsempfehlungen

Im Folgenden werden Handlungsempfehlungen an NPOs sowie an die öffentliche Hand ausgesprochen.

F-7.2.1 Handlungsempfehlungen an NPOs

An dieser Stelle werden die aus den Ergebnissen resultierenden Handlungsempfehlungen an NPOs aufbereitet.

Handlungsempfehlung 1: Kollektive Entscheidungsfindung

Mit Hinblick auf organisationsinterne Empfehlungen rät es sich an, Nachhaltigkeitsstrategie und -ziele im Team zu entwerfen. Kollektive Entscheidungsfindung fördert ein gemeinsames Selbstverständnis der Organisation und kann dabei helfen, erhöhte Unterstützung seitens der Mitarbeiter*innen für die Maßnahmen zu erzeugen. Eine geteilte, standortübergreifende Vision und gemeinsames Nachhaltigkeitsleitbild können helfen, Governance-Probleme bezüglich Größe und Dezentralität zu vermindern. Die frühe und langsame Implementierung von Berichterstattung und Nachhaltigkeitsmaßnahmen kann sich ebenfalls positiv auf das Verständnis der Mitarbeiter*innen auswirken.

Handlungsempfehlung 2: Bilden von Arbeitsgruppen, Klären von Zuständigkeiten

Überdies empfiehlt es sich, interne Vernetzung und Kommunikationswege zwischen den Abteilungen und Standorten zu verbessern. Dies wird gefördert durch das Aufsetzen interner Steuer- und Arbeitsgruppen zum Thema Nachhaltigkeit und Berichterstattung. Solche Arbeitsgruppen erleichtern den Austausch in oftmals dezentralisierten NPOs. Verbesserte Vernetzung der lokalen Organisationseinheiten ist auch für die Datensammlung und zentrale Datenauswertung essenziell. Ebenfalls hilfreich ist die klare Benennung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Dies beinhaltet Entscheidungen darüber, welche Mitarbeiter*innen den Prozess begleiten und in welche Abteilung das Thema passt.

Handlungsempfehlung 3: Nachhaltiger Wissensaufbau

Die Teilnahme an Schulungsformaten zu NBE ist ein wesentlicher Bestandteil, um themenspezifischen Wissensaufbau zu gewährleisten. Interessierte Mitarbeiter*innen stellen oftmals eine treibende Kraft für Nachhaltigkeitsberichterstattung dar, ihre Förderung ist somit eine essenzielle Komponente in NBE-Bestrebungen. Jedoch ist es wichtig, internen Wissensaufbau nicht ausschließlich an einzelne Mitarbeiter*innen zu knüpfen, um das Abwandern von Wissen zu NBE im Fall von Personalfluktuations zu verhindern. Dies ergibt sich aus den Erfahrungen einiger Organisationen, deren Nachhaltigkeitsbestrebungen durch einen solchen "Brain-Drain" - die Abwanderung von Mitarbeiter*innen mit NBE-spezifischen Wissen - behindert wurden. Kompetenzen zu NBE sind aktuell hoch gefragt auf dem Arbeitsmarkt. Deshalb empfiehlt es sich, Prozesse zu NBE zu institutionalisieren und Wissensmanagement im Team zu abzuwickeln.

Handlungsempfehlung 4: Commitment der obersten Führungsebene sicherstellen und leben

Des Weiteren erweist sich Commitment und Engagement der Geschäftsführung als treibende Kraft. Diese hat die Möglichkeit, Ressourcen für NBE bereitzustellen, das Thema auf die Agenda zu setzen und zu priorisieren. In NPOs, die besonders weit in der Berichterstattung sind, ist die Geschäftsführung oft selbst die treibende Kraft, oder unterstützt entsprechende Vorhaben. Der Erfolg von freiwilliger Nachhaltigkeitsberichterstattung, der vorgelagerten Datensammlung, oder ähnlichen Formen der

Berichterstattung (z.B. Gemeinwohlabilanz, CO₂-Bilanz) ist somit stark abhängig von der Unterstützung obersten Führungsebene.

Handlungsempfehlung 5: Doppelte Wesentlichkeitsanalyse durchführen

Für NPOs, die noch am Anfang stehen, empfiehlt sich eine Wesentlichkeitsanalyse als erster Schritt Richtung Berichterstattung. Die Wesentlichkeitsanalyse bietet auch unabhängig von der NBE einen Mehrwert, denn sie hilft NPOs dabei, die bedeutenden Nachhaltigkeitsthemen für die Organisation und die relevanten Stakeholdergruppen, zu ermitteln. Eine doppelte Wesentlichkeitsanalyse beinhaltet eine Analyse der finanziellen Wesentlichkeit und überdies eine Analyse der sozialen und ökologischen Wesentlichkeit. Die doppelte Wesentlichkeitsanalyse ist verpflichtender Bestandteil der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Sie stellt außerdem einen niedrighschwelligem, ersten Schritt zur Vorbereitung auf mögliche Berichtspflicht in der Zukunft dar und hilft dabei, die größten Hebel zu Nachhaltigkeit in der Organisation zu identifizieren.

Handlungsempfehlung 6: Aufsetzen von IT-Infrastruktur/Software

Ebenfalls ratsam ist das Aufsetzen von IT-Infrastruktur, da entsprechende Software das Datenmanagement und die Berichterstattung erleichtern kann. Gängige Umweltdatentools ermöglichen die Sammlung und Kategorisierung von Nachhaltigkeitsdaten, automatisierte Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten sowie Reporting nach gängigen Standards, wie den SDGs, Gemeinwohloökonomie oder Klimabilanzen. Nach anfänglichem Mehraufwand durch Digitalisierung und Integration von NBE-spezifischer Software in bestehende Systeme können Umweltdatentools zu effizientem Datenmanagement beitragen.

Auch für NPOs, die von der aktuellen Berichtspflicht ausgenommen sind, ist das Aufsetzen von Software ratsam. Umweltdatentools ermöglichen die Identifikation von Einsparungspotenzialen und Verringerung des negativen Umwelteinflusses der Organisation. Als erster Schritt wird empfohlen, sich einen Überblick über das Produktangebot zu verschaffen und Demos zu nutzen.

Aufgrund der finanziellen Ressourcenknappheit bietet sich kostenlose oder kostengünstige Software an. Insbesondere für den Anfang eignen sich kostenlose Umweltdatentools, wie etwa das ESG Data Hub der OeKB. Eine kostengünstige Option bietet auch das ESG-Cockpit, welches bereits von einigen NPOs benutzt wird und durch das Klimabündnis unterstützt wird.

Handlungsempfehlung 7: Vernetzung mit anderen NPOs

Auch die verstärkte Vernetzung mit anderen NPOs ist empfehlenswert. Der regelmäßige Austausch gewährleistet Wissenstransfer, Teilen von Ressourcen und Vermittlung von Kompetenzen. Insbesondere NPOs, die bei der NBE noch am Anfang stehen sowie kleinere NPOs, die kaum Ressourcen zur Verfügung haben, können vom Wissen der erfahrenen NPOs profitieren. Beispielsweise die Kontextualisierung und Übersetzung der für For-Profit-Unternehmen geltenden Richtlinien in den NPO-Kontext muss nicht von jeder Organisation erneut erarbeitet werden.

Besonders empfehlenswert ist dabei die Gründung eines themenspezifischen NPO-Netzwerkes, welches Raum für ständigen Austausch bietet. Ein solches Netzwerk sollte von NPOs initiiert und geleitet werden, um die Zugänglichkeit zu Peer-to-Peer Austausch zu gewährleisten. Im Rahmen dieses Netzwerkes können Erfahrungen und Best Practices ausgetauscht, Ressourcen gebündelt, und Wissen und Kompetenzen vermittelt werden.

Handlungsempfehlung 8: Durchführung von Lobbyarbeit

Aus der Empfehlung eines NPO-Netzwerkes zum Thema NBE leitet sich die Etablierung einer gemeinsamen Interessenvertretung für NPOs ab. Lobbyarbeit von NPOs zur Schaffung von Finanztöpfen und Ausnahmen in der Berichterstattung (siehe Handlungsempfehlungen auf Policy-Ebene) fördert die Bewerkstelligung von Berichterstattung und damit einhergehenden Nachhaltigkeitsverbesserungen. Durch den Zusammenschluss in einem themenspezifischen Netzwerk können NPOs ihre geteilten Interessen besser vertreten. Auch bestehende NPO-Interessensgruppen

können diese Lobbyarbeit aufgreifen. Es ist daher ratsam, dass NPOs sich innerhalb ihrer bestehenden Netzwerke verstärkt für Lobbyarbeit zum Thema NBE einsetzen.

Handlungsempfehlung 9: Mithilfe bei der Erarbeitung eines NPO-spezifischen Handlungsleitfadens

NPOs äußerten vermehrt den Wunsch nach einem NBE-Handlungsleitfaden, der auf die spezifischen Gegebenheiten und Bedürfnisse von Nonprofits angepasst ist. Die Wirtschaftskammer Österreich hat bereits ein "Leitfaden zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsberichterstattung" für die Privatwirtschaft erstellt (WKO, 2023). Es empfiehlt sich, einen praktischen Handlungsleitfaden speziell für NPOs zu formulieren. Bei der Erstellung eines solchen Handlungsleitfadens, beispielsweise durch bestehende oder neue Netzwerke bzw. durch die öffentliche Hand, sollten sich NPOs aktiv einbringen, um die Berücksichtigung von Organisationsrealitäten zu gewährleisten.

F-7.2.2 Handlungsempfehlungen auf Policy-Ebene

In diesem Teil folgen Handlungsempfehlungen auf Policy-Ebene, mit denen politische Entscheidungsträger*innen und die öffentliche Verwaltung NPOs bei ihren Bestrebungen zu Nachhaltigkeitsberichterstattung unterstützen können. Ein schnelles und vereinfachtes Vorankommen von Nonprofits in dieser Hinsicht ist auch für die öffentliche Hand von Vorteil. Erstens agieren NPOs traditionell als Vorreiter*innen und Wegbereiter*innen. Tun sie das auch bei Nachhaltigkeitsberichterstattung, so kann dies die allgemeine Qualität an Berichterstattung auch von For-Profit-Unternehmen erhöhen.

Zweitens stellen staatliche Zuschüsse, sei es in Form von Leistungsverträgen oder Subventionen, die Haupteinnahmequelle von NPOs dar. Diese Gelder sind naturgemäß primär für die Missionserreichung der Organisationen vorgesehen. Die Effektivität dieser Gelder, und somit ihr Hebel in der Erreichung gesellschaftlicher Ziele, ist umso größer, je niedriger die NPOs ihre Overheads halten können. Dies kann durch staatliche Unterstützungsmaßnahmen ermöglicht werden. Und drittens werden dadurch Ressourcen bei den NPOs frei für die tatsächliche Identifikation der größten Hebel für Nachhaltigkeitsmaßnahmen sowie für deren Umsetzung.

Handlungsempfehlung 1: Öffentliche Gelder und Ressourcen zur Verfügung stellen

Aufgrund der Finanzierungsstruktur von NPOs und der Notwendigkeit die Overhead-Kosten möglichst niedrig zu halten, ist es für Nonprofit-Organisationen besonders schwierig, die notwendigen finanziellen Ressourcen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung zur Verfügung zu stellen. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass knappe finanzielle Ressourcen eine Barriere zur Berichterstattung und einhergehenden Verbesserungen der organisationalen Nachhaltigkeit darstellen.

Die öffentliche Hand kann durch Bereitstellung von Geldern und Ressourcen NPOs in ihren NBE-Bemühungen unterstützen und somit gewährleisten, dass Ressourcen möglichst effizient für die Missionserreichung verwendet werden. Konkret bedeutet dies die Bereitstellung finanzieller Ressourcen für Consulting, Software, Wesentlichkeitsanalyse, oder die Erfassung des Corporate Carbon Footprints sowie Fördercalls für das Aufsetzen des NBE-Prozesses bei NPOs.

Handlungsempfehlung 2: Ausnahmen für NPOs implementieren

Politische Entscheidungsträger*innen können Nonprofit-Organisationen entlasten, indem vereinfachte Berichtspflichten und Ausnahmen für NPOs in Erwägung gezogen werden. Konkrete Abhilfe kann verschafft werden durch eine verlängerte Vorlaufzeit, vergrößerte Abstände zwischen den Berichten (beispielsweise nur alle 3 Jahre), sowie weniger verpflichtende Indikatoren. Sonderregulierungen gibt es bereits für KMUs, die ab 2026 einer vereinfachten Berichtspflicht unterliegen (WKO, 2023). Eine Ausnahmeregulierung für Nonprofit-Organisationen kann verbesserte Nachhaltigkeitsbestrebungen mit den organisationalen Gegebenheiten und Hindernissen von NPOs vereinen.

Handlungsempfehlung 3: Klare rechtliche Vorgaben definieren, Datenerfassung vereinheitlichen

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass viel Verunsicherung innerhalb der NPOs bezüglich des Umfangs und der Verpflichtung der rechtlichen Vorgaben besteht. Da NPOs keine eigene Rechtsform darstellen, herrscht erhöhte Unklarheit ob und inwieweit diese von der Berichtspflicht betroffen sind.

Dazu kommt, dass die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) nicht für Nonprofit-Organisationen gemacht sind. Beispielhaft sei hier die ESRS S4 zu Konsument*innen und Endnutzer*innen genannt. Diese ist nur geringfügig übertragbar auf NPOs, da Klient*innen von NPOs sich in wesentlichen Bereichen von traditionellen Konsument*innen unterscheiden und es oftmals - wie im Falle von Umweltorganisationen - unklar ist, wer die "Konsument*innen und Endnutzer*innen" der Dienstleistungen von NPOs sind. Die ESRS sind auf produzierende Unternehmen ausgelegt, was Berichterstattung für NPOs, die größtenteils Dienstleistungen erbringen, erschwert.

Politische Entscheidungsträger*innen können Abhilfe verschaffen, indem NPO-spezifische ESRS und passende Handlungsleitfäden in Zusammenarbeit mit NPOs entwickelt werden. Ein Vorbild hierfür stellt das NGO Supplement der Global Reporting Initiative (GRI) dar. Unsicherheit über zukünftige Erweiterungen der Berichtspflicht auf NPOs kann durch großzügige Vorlaufzeiten entgegengewirkt werden.

Zudem kritisierten NPOs den bestehenden Interpretationsspielraum einiger Indikatoren und die fehlende Vereinheitlichung bei Datenbanken. Letzteres kann in unterschiedliche Daten zu CO₂-Emissionen zwischen Datenbanken resultieren und ist besonders relevant für die Erhebung der Scope 3 Emissionen, welche oftmals nur mithilfe von Datenbanken erfasst werden können. Eine Vereinheitlichung der CO₂-Emission Datenbanken kann zu erhöhter Kostenwahrheit und Vergleichbarkeit zwischen Organisationen führen.

Handlungsempfehlung 4: Öffentliche Anlaufstelle etablieren

Aufgrund der rechtlichen Unsicherheiten empfiehlt es sich überdies, eine öffentliche Anlaufstelle für NPOs zu etablieren. Diese sollte einen zuverlässigen öffentlichen Kontaktpunkt für NPOs darstellen und Beratung insbesondere zu rechtlichen Fragen und Interpretation der Regulatorik liefern. Eine öffentliche Anlaufstelle ist besonders essenziell für jene NPOs, die unter die aktuelle Reportingpflicht fallen und oftmals Schwierigkeiten haben, die für For-Profit-Unternehmen geschriebenen Regulatorien in den NPO-Kontext zu übertragen. Ebenfalls wichtig ist eine solche Anlaufstelle für NPOs, bei denen Unsicherheit bezüglich der eigenen Reportingpflicht herrscht, da finanzielle Ressourcenknappheit die Hilfesuche bei privaten Wirtschaftsprüfern erschwert.

Handlungsempfehlung 5: Hilfstools erstellen

Aufgrund der schwierigen Übertragbarkeit auf NPOs haben diese erhöhte Schwierigkeiten in der Umsetzung der Richtlinie. Aus der Studie ergibt sich der Wunsch nach einem Handlungsleitfaden, der auf die spezifischen Gegebenheiten und Bedürfnisse von Nonprofits eingeht. Die öffentliche Hand kann durch die Bereitstellung von Hilfstools wie einem Handbuch, Leitfaden oder Vorlagen die Bemühungen von NPOs erleichtern. Für die Privatwirtschaft existieren bereits solche Hilfstools, wie etwa der "Leitfaden zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsberichterstattung" der Wirtschaftskammer Österreich (WKO, 2023). Die öffentliche Hand sollte mit der Unterstützung von NPOs einen NPO-spezifischen Handlungsleitfaden entwerfen, um sowohl rechtliche Kompetenzen, als auch Organisationsrealitäten miteinzubeziehen.

Handlungsempfehlung 6: Förderung von Wissensaufbau

Überdies empfiehlt sich die verstärkte Förderung von Wissensaufbau zu den Themen Nachhaltigkeitsmanagement, Nachhaltigkeitsberichterstattung und NPO-Governance. Die Forschungsergebnisse zeigen Wissenslücken in NPOs bezüglich Nachhaltigkeitsmanagement auf.

Bildungs- und Hochschulpolitik kann eine aktive Rolle im Aufbau von Know-how spielen und somit Nachhaltigkeitsbemühungen in NPOs fördern.

Die Inklusion von Nachhaltigkeitsmanagement und Kompetenzvermittlung zu Berichterstattung in Curricula von Sozialstudiengängen und anderen in NPOs verbreiteten Studiengängen - wie beispielsweise das Studium der Sozialwirtschaft - beugt thematische Wissenslücken in NPOs vor, und minimiert langfristig die Abhängigkeit von externer Beratung. Eine weitere Möglichkeit wäre die Inklusion von NPO-spezifischem Wissen in Studiengänge zu Nachhaltigkeit.

Existierende professionelle Beratungsangebote zu NBE sind oftmals nicht für NPOs gemacht, sowohl aufgrund hoher Kosten als auch aufgrund fehlender Beratungskompetenzen zu Nonprofit Management. Die Förderung von NPO-spezifischen Trainings zur NBE kann Abhängigkeit von externer Beratung minimieren. Trainings können von Interessenverbänden wie beispielsweise npoAustria durchgeführt und durch die öffentliche Hand unterstützt werden.

F-7.3 Forschungs- und Praxisausblick

Die praxisnahe Verwertung der Ergebnisse dieser Studie soll sich nicht auf die oberhalb geschehene Formulierung von Handlungsempfehlungen beschränken. Darüber hinausgehend sollen die Learnings des Projekts vom Verein [npoAustria](#) weitergetragen werden, einem Verein, der ebenso wie das für diese Studie hauptverantwortliche NPO-Kompetenzzentrum, an der WU angesiedelt ist. Der Verein versteht sich als Plattform für Wissenstransfer und Vernetzung zwischen NPO-Forscher*innen und NPO-Praktiker*innen bzw. zwischen NPO-Praktiker*innen untereinander. Er ist somit ideal geeignet, um NPOs in ihren Bestrebungen zu Nachhaltigkeitsberichterstattung zu begleiten und zu unterstützen. Wesentlich ist, die Forschungsergebnisse an den NPO-Sektor zu disseminieren und NPOs zum Thema NBE zu vernetzen. Dies kann geschehen durch Aussendung der Ergebnisse, niederschwellige Präsentations- und Diskussionsformate sowie thematischer Workshops.

Aus Forschungssicht ist angestrebt, die Studienergebnisse, in Kombination mit den Ergebnissen der an diese Studie angelehnten Masterarbeit, in einem relevanten wissenschaftlichen Journal zu publizieren. Zukünftige Forschung könnte sich einer quantitativen Herangehensweise annähern. Wenn schon mehr NPOs in ihren NBE-Prozessen vorangeschritten sind, könnte quantitativ erhoben werden, wieviele Organisationen in Österreich tatsächlich berichtspflichtig sind, sowie Kennzahlen und Daten zu deren Herangehensweise (Einbettung in Organisationsstruktur, Anzahl an zuständigen Mitarbeiter*innen, Kosten, wesentliche Themen, etc.). Weiters bietet sich tiefergehende Forschung dazu an, wie Nachhaltigkeitsberichterstattung mit den Themen Wirkungsanalyse und NPO-Governance verzahnt sind.

Über weitere Aktivitäten, die aus diesem StartClim-Projekt entstehen, wird vonseiten des NPO-Kompetenzzentrums auf der Projektseite <https://short.wu.ac.at/nbe-in-npos> informiert.



F-8 Literaturverzeichnis

- Allianz für soziale Klimapolitik. (2023). *Aktionsplan für soziale Klimapolitik*. https://www.global2000.at/sites/global/files/231110_allianz_okosozial_forderungspapier.pdf
- Asogwa, I. E. (2023). Uptake of sustainability reporting adoption by non-governmental organisations: An agenda for policy and practice. *Journal of Cleaner Production*, *388*, 135842. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135842>
- Asogwa, I. E., Varua, M. E., Humphreys, P. & Datt, R. (2021). Understanding Sustainability Reporting in Non-Governmental Organisations: A Systematic Review of Reporting Practices, Drivers, Barriers and Paths for Future Research. *Sustainability*, *13*(18), 10184. <https://doi.org/10.3390/su131810184>
- Baumüller, J. (2019). *Zur nichtfinanziellen Berichterstattung aus NPO-Perspektive: Überlegungen zu den Folgen der Reform der Rechnungslegung gewinnorientierter Unternehmen und erste Befunde aus der Praxis* (Opuscula Nr. 125). Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168ssoar-61094-1>
- BMSGPK. (2019). *3. Bericht zum freiwilligen Engagement in Österreich: Freiwilligenbericht 2019*. <https://www.sozialministerium.at/dam/jcr:09a91d5a-af64-4290-a243-62974551865e/Frewilligenbericht%202019.pdf>
- Ceesay, L. B. (2020). Exploring the Influence of NGOs in Corporate Sustainability Adoption: Institutional-Legitimacy Perspective. *Jindal Journal of Business Research*, *9*(2), 135–147. <https://doi.org/10.1177/2278682120968969>
- Crespy, C. T. & van Miller, V. (2011). Sustainability reporting: A comparative study of NGOs and MNCs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *18*(5), 275–284. <https://doi.org/10.1002/csr.248>
- Eller, H. (2019). *Nachhaltigkeit in Nonprofit-Organisationen (NPO): Umfrage zum Umsetzungsstand der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit. Eine Studie des Instituts für Financial Management*. ZHAW School of Management and Law. https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/19943/3/2019_Eller_Nachhaltigkeit%20NPO.pdf
- Gazzola, P., Amelio, S., Papagiannis, F. & Michaelides, Z. (2021). Sustainability reporting practices and their social impact to NGO funding in Italy. *Critical Perspectives on Accounting*, *79*, 102085. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2019.04.006>
- Gazzola, P., Ratti, M. & Amelio, S. (2017). CSR and Sustainability Report for Nonprofit Organizations. An Italian Best Practice. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, *5*(3), 355–376. <https://doi.org/10.25019/MDKE/5.3.03>
- Greiling, D. (2019). Nachhaltigkeitsberichterstattung: Eine Rechenschaftslegungsinnovation für Nonprofit-Organisationen? In M. W. Fröse, B. Naake & M. Arnold (Hrsg.), *Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Führung und Organisation* (S. 91–106). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24193-3_5
- Greiling, D. (2021). Rechenschaftslegung gemeinwirtschaftlicher Unternehmen: Bestandsaufnahme und Perspektiven. *Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl*, *1*(1), 27–40. <https://doi.org/10.5771/2701-4193-2021-1-27>
- Greiling, D. & Pfeiffer, E. (2023). Nachhaltigkeitsmanagement im Gesundheits- und Sozialbereich. <https://www.bdo.at/de-at/blog/nachhaltigkeit-esg/marktstudie-nachhaltigkeitsmanagement>
- Grünhaus, C. & Rauscher, O. (2022). Evaluation und Wirkungsmessung. In M. Meyer, R. Simsa & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (6. Aufl.). Schäffer Poeschel.

- Höhne, T. & Röcken, M. (2022). Rechtsformen für NPOs. In M. Meyer, R. Simsa & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (6. Aufl., S. 149–168). Schäffer Poeschel.
- Johnson, M. P., Rötzel, T. S. & Frank, B. (2023). Beyond conventional corporate responses to climate change towards deep decarbonization: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 73(2), 921–954. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00318-8>
- Jones, K. R. & Mucha, L. (2014). Sustainability Assessment and Reporting for Nonprofit Organizations: Accountability “for the Public Good”. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6), 1465–1482. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9399-9>
- Kaeding, N. (2023). Nachhaltigkeitsberichterstattung und Taxonomie in der Gesundheitsversorgung. *ZESAR Zeitschrift für europäisches Sozial- und Arbeitsrecht*(3), 110–115. <https://doi.org/10.37307/j.1868-7938.2023.03.05>
- Keinert, H. (2017). *Vereinskonzern*. Facultas.
- Maier, F. & Meyer, M. (2022a). Nonprofit-Governance. In M. Meyer, R. Simsa & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (6. Aufl., S. 547–566). Schäffer Poeschel.
- Maier, F. & Meyer, M. (2022b). Organisation von NPOs. In M. Meyer, R. Simsa & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (6. Aufl., S. 243–266). Schäffer Poeschel.
- Manetti, G. & Toccafondi, S. (2014). Defining the Content of Sustainability Reports in Nonprofit Organizations: Do Stakeholders Really Matter? *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 26(1), 35–61. <https://doi.org/10.1080/10495142.2013.857498>
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13. Aufl.). Julius Beltz GmbH & Co. KG.
- Meyer, M., Simsa, R. & Badelt, C. (2022). Nonprofit-Organisationen: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge. In M. Meyer, R. Simsa & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (6. Aufl., S. 3–16). Schäffer Poeschel.
- Needham, S. & Warnke, L. (2022). Nachhaltigkeitsberichterstattung von Non-Profit-Organisationen. *Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl*, 45(3), 455–475. <https://doi.org/10.5771/2701-4193-2022-3-455>
- Nemțeanu, S.-M., Dabija, D.-C., Gazzola, P. & Vătămănescu, E.-M. (2022). Social Reporting Impact on Non-Profit Stakeholder Satisfaction and Trust during the COVID-19 Pandemic in an Emerging Market. *Sustainability*, 14(20), 13153. <https://doi.org/10.3390/su142013153>
- Pennerstorfer, A. & Schneider, U. (2022). Der Nonprofit-Sektor in Österreich. In M. Meyer, R. Simsa & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (6. Aufl., S. 55–72). Schäffer Poeschel.
- Pistikou, V., Flouros, F., Deirmentzoglou, G. A. & Agoraki, K. K. (2023). Sustainability Reporting: Examining the Community Impact of the S&P500 Companies. *Sustainability*, 15(18), 13681. <https://doi.org/10.3390/su151813681>
- Rammerstorfer, M. & Weinmayer, K. (2022). Finanzierung von NPOs und Impact Investments. In M. Meyer, R. Simsa & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation: Strukturen und Management* (6. Aufl., S. 309–332). Schäffer Poeschel.
- Rubino, F. E., Rija, M., Bronzetti, G., Sicoli, G. & Tenuta, P. (2016). An innovative model for a sustainability report in no-profit organisations. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 13(2/3), 119–134. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2016.075696>

Traxler, A. A., Greiling, D. & Hebesberger, H. (2020). GRI Sustainability Reporting by INGOs: A Way Forward for Improving Accountability? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(6), 1294–1310. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-9976-z>

Williams, R. & Millner, R. (2023). *Stiftungsreport 2023. Gemeinnützige Stiftungen in und für Österreich*. Verband für gemeinnütziges Stiften & Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship. https://research.wu.ac.at/ws/portalfiles/portal/44710137/_sterreichischer_Stiftungsreport_2023.pdf

WKO. (2023). *Leitfaden Umsetzung der Nachhaltigkeitsberichterstattung*. <https://www.wko.at/ooe/industrie/leitfaden-nachhaltigkeitsberichterstattung>