

Verbands-Management (VM)



Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 2/24

Philumena Bauer, Dorothea Greiling & Sandra Stötzer

Steuerung der Nachhaltigkeit in österreichischen sozialwirtschaftlichen Organisationen

Verbands-Management, 50. Jahrgang, Ausgabe 2 (2024), S. 12-19.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Rea Pirani
Layout: Rea Pirani / media f imprimerie SA
Titelbild: Thema «Klimastreik»: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)
Fotomaterial: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)
ISBN: 978-3-909437-70-2
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Steuerung der Nachhaltigkeit in österreichischen sozialwirtschaftlichen Organisationen

Philumena Bauer, Dorothea Greiling und Sandra Stötzer

Die Klimakrise erfordert ein Umdenken: Nachhaltigkeit muss im Fokus stehen. Auch von vielen grossen sozialwirtschaftlichen Organisationen verlangt die Corporate Sustainability Reporting Directive der Europäischen Union ab 2025, dass sie ihre umweltbezogenen und sozialen Praktiken offenlegen. Der Beitrag bietet empirische Einblicke, wie österreichische sozialwirtschaftliche Organisationen auf die neuen Anforderungen reagieren. Es zeigt sich bislang keine umfassende Integration von Nachhaltigkeitsaspekten, sondern eine noch selektive Behandlung; speziell in der ökologischen Dimension besteht noch Aufholbedarf.

Der Klimawandel ist eine der grossen gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen. Somit sind auf allen Ebenen staatlichen Handelns und von sämtlichen Beteiligten Massnahmen zu ergreifen, um den bereits sichtbaren und teils dramatischen Auswirkungen dieser globalen Krise entgegenzuwirken. Auch Nonprofit-Organisationen (NPO) in der Sozialwirtschaft müssen sich in zunehmendem Masse mit den nachteiligen Wirkungen der globalen Erwärmung in ihren diversen Leistungsfeldern auseinandersetzen, da diese bspw. zu klimawandelbedingter Migration, anwachsender Armut und sozialer Ungerechtigkeit beitragen. Zusätzlich wirkt sich die steigende Zahl an Hitzetagen negativ auf wesentliche Anspruchsgruppen von sozial-

wirtschaftlichen Organisationen aus (wie Kinder, Ältere oder Menschen mit gesundheitlichen Problemen). Nicht zuletzt sind soziale NPO mit zunehmenden ökologischen Risiken bei ihren Aktivitäten und steigenden Erwartungen ihrer Ressourcengeber und anderer Stakeholder, bei der Integration von Nachhaltigkeitsbelangen in ihre Unternehmenspraktiken eine (pro-)aktive(re) Rolle einzunehmen, konfrontiert. Insgesamt ist also die Bewältigung von klimawandelbezogenen Herausforderungen heute ein wesentlicher Bestandteil der gesellschaftlichen Erwartungen und des Auftrags von sozialwirtschaftlichen Organisationen.

Im Einklang mit der Agenda 2030 der Vereinten Nationen und dem Pariser Abkommen von 2015 verstärkte die Europäische Union (EU) ihren Druck in Richtung Förderung der Nachhaltigkeit.¹ Einer der jüngsten und weitreichendsten Schritte des EU-Parlaments war die Verabschiedung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) im November 2022. Ab dem Jahr 2025 wird die CSRD u.a. auch für sozialwirtschaftliche Organisationen gelten, die eine privatrechtliche Rechtsform als (gemeinnützige) Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder einer (gemeinnützigen) Aktiengesellschaft (AG) haben. Solche Organisationen unterliegen der CSRD, wenn sie zwei der drei folgenden Kriterien erfüllen: mindestens 250 Mitarbeiter_innen, ein Umsatz von



mind. 20 Millionen Euro oder eine Bilanzsumme von mind. 40 Millionen Euro.² Der doppelte Fokus der CSRD – auf einerseits den Ausbau der externen nicht-finanziellen Berichterstattung und andererseits auf das interne strategische und operative Nachhaltigkeitsmanagement – zielt darauf ab, Greenwashing zu reduzieren. Der Schwerpunkt liegt damit nicht nur auf erweiterten Reporting-Pflichten, sondern auf der Förderung von Nachhaltigkeitsstrategien und der Steuerung von Nachhaltigkeit.³

Steuerung der Nachhaltigkeit

Organisationen können verschiedene Steuerungsinstrumente und -praktiken anwenden, welche in der englischsprachigen Fachliteratur als «Manage-

ment Controls» bezeichnet und unterschiedlich systematisiert werden. Einer der umfassendsten und bekanntesten Ansätze stammt von Malmi und Brown (2008). Sie formulieren die Idee eines Steuerungs-«Pakets», das eine Vielzahl von informellen Steuerungsmechanismen (z.B. Werte, Normen oder Ethikkodizes) und formellen Steuerungspraktiken (wie bspw. Leistungsindikatoren oder Planung) umfasst. Konkret sieht dieser Ansatz fünf Steuerungstypen vor: kulturelle Steuerung, Planung, kybernetische Steuerung, Belohnung und Vergütung sowie administrative Steuerung.⁴

Die Steuerung über Kultur bezieht sich auf die Verwendung von organisatorischen Werten und Symbolen, um das

Verhalten der beteiligten Akteur_innen anzuleiten. Dabei steht die Etablierung einer gemeinsamen Kultur und ethischer Standards innerhalb der Organisation im Mittelpunkt, um so Entscheidungen und Handlungen zu steuern. Planung erfordert das Festlegen von Organisationszielen. Es wird zwischen langfristiger und kurzfristiger Planung unterschieden. Kybernetische Steuerungspraktiken umfassen Budgets, finanzielle und auch nicht-finanzielle Messsysteme sowie Performance Management Systeme (wie z.B. die Balanced Scorecard). Belohnungs- und Vergütungssysteme sollen die Mitarbeiter_innen motivieren, indem sie Gratifikationen als Anreize für das Erreichen gewünschter Ergebnisse erhalten. Eine administrative Steuerung verweist schliesslich auf das Etablieren von Führungs- und Organisationsstrukturen sowie von Richtlinien und organisationalen Verfahrensvorschriften.⁵

Fokus und Methodik der Studie

Die Steuerung der ökologischen Nachhaltigkeit in sozialwirtschaftlichen Organisationen stellt ein bisher wenig beachtetes Thema dar. Vor diesem Hintergrund trägt die vorliegende Studie dazu bei, empirische Erkenntnisse zu der noch kaum erforschten Frage zu liefern, inwieweit die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten auf der instrumentellen Ebene (d.h. mit Fokus auf Steuerungspraktiken bzw. -mechanismen nach Malmi und Brown (2008)) in sozialen NPO umgesetzt wird. Hierfür wurde im Rahmen eines qualitativen Forschungsdesigns die Steuerung der Nachhaltigkeit in 15 österreichischen sozialwirtschaftlichen Organisationen untersucht (zu ausgewählten Eckdaten dieser NPO siehe Tabelle 1). Im Zeitraum von September 2022 bis Februar 2023 wurden mit insgesamt 23 Interview-

partner_innen 16 Expert_inneninterviews geführt, welche inhaltsanalytisch ausgewertet wurden. Die folgenden Ausführungen bieten Einblick in ausgewählte Ergebnisse.

Nachhaltigkeitsverständnis

Die Gesamtschau zum Nachhaltigkeitsverständnis zeigt durchaus unterschiedliche Priorisierungen zwischen sozialem Engagement als oft zentralem Identitätspfeiler, finanzieller Stabilität zur Existenz- und Leistungssicherung sowie einem erstarkenden ökologischen Bewusstsein. Zielkonflikte zwischen der sozialen, ökonomischen und ökologischen Dimension bzw. Säule der Nachhaltigkeit werden von den Gesprächspartner_innen mehrfach und wiederkehrend behandelt. Meist werden solche Konflikte auf Kosten der ökologischen Dimension aufgelöst; ein ökologisches Engagement müsse auch wirtschaftlich tragfähig sein, so der Tenor. Vielfach repräsentiert die soziale Dimension der Nachhaltigkeit den organisatorischen Kern, weil in sozialen NPO die Geschichte und Werte der Organisation meist untrennbar mit dem sozialen Engagement verbunden sind. Ihre Mission im Sinne eines sozialen bzw. karitativen Zweckes prägt das organisationale Selbstverständnis als sozialwirtschaftliche Organisation, deren primäres Ziel nicht in der Gewinnerzielung besteht, sondern in der Bereitstellung von (oft essentiellen) Dienstleistungen im Sozial- und Gesundheitsbereich, um dadurch ihre individuelle Mission zu verwirklichen. Ebenfalls von grosser Bedeutung ist die finanzielle Dimension der Nachhaltigkeit, wobei insbesondere die Effizienz der Leistungserbringung hervorgehoben wird. Sozialwirtschaftliche Organisationen als «social enterprises» müssen über ausreichend Einnahmen verfügen, um

Tabelle 1: Stichprobe im Überblick

Organisa- tionstyp	Name	Anzahl der Mitarbeiter_innen	Berichtspflichtig gemäss CSRD
Kirchliche Organisationen der Sozialwirtschaft	Caritas der Diözese St. Pölten	2 500 Vollzeitbeschäftigte & 841 ehrenamtliche Mitarbeiter_innen	X
	Caritas der Erzdiözese Wien - Hilfe in Not	5 400 Vollzeitbeschäftigte & 4 541 ehrenamtliche Mitarbeiter_innen	X
	Caritas Oberösterreich	3 200 Mitarbeiter_innen & 1 100 ehrenamtliche Mitarbeiter_innen	X
	Caritas Sozialis Privatstiftung	900 hauptamtliche & 300 ehrenamtliche Mitarbeiter_innen	
	Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen	9 900 Vollzeitbeschäftigte & 2 500 ehrenamtliche Mitarbeiter_innen	X (für Spitäler)
	Stiftung Liebenau	7 758 Vollzeitbeschäftigte	X
Weltliche soziale Organisationen	Geriatrisches Gesundheitszentrum der Stadt Graz	660 Vollzeitbeschäftigte	X
	Hilfswerk Niederösterreich Betriebs GmbH	3 000 hauptamtliche & 2 800 ehrenamtliche Mitarbeiter_innen	X
	Jugend am Werk Steiermark GmbH	1 300 Vollzeitbeschäftigte	X
	Kuratorium Wiener Pensionisten Wohnhäuser	4 800 Vollzeitbeschäftigte	
	Österreichische Jungarbeiterbewegung ÖJAB	750 Vollzeitbeschäftigte	
	Österreichisches Rotes Kreuz	9 668 Vollzeitbeschäftigte & 74 804 ehrenamtliche Mitarbeiter_innen	
	Volkshilfe Oberösterreich	1 900 Vollzeitbeschäftigte	
	Volkshilfe Wien gemeinnützige Betriebs-GmbH	1 476 Vollzeitbeschäftigte & 400 ehrenamtliche Mitarbeiter_innen	X
	Wien Work - integrative Betriebe und Ausbildungs GmbH	700 Vollzeitbeschäftigte	X

kostendeckend zu wirtschaften und Defizite zu vermeiden. Dies schliesst nicht aus, dass einige Dienstleistungen intern quersubventioniert werden (müssen). Im Vergleich zu den beiden erstgenannten Dimensionen bzw. Säulen der Nachhaltigkeit hat die ökologische Dimension erst in den letzten Jahren an Stellenwert gewonnen; sie wird nicht gleichberechtigt mit den anderen Säulen umgesetzt. Dennoch betonen die Interviewpartner_innen die Verantwortung für den Planeten sowie die Verpflichtung, dessen Ressourcen ökologisch nachhaltig(er) zu nutzen. Interviewpartner_innen aus kirchennahen sozialwirtschaftlichen Organisationen thematisieren zudem die Bedeutung der päpstlichen Enzyklika «Laudato Si»

für eine intensiviertere Umweltorientierung.

Nachhaltige Steuerungspraktiken in österreichischen sozialen NPO

Im Zuge der Interviews wurden Praktiken und Mechanismen zur Steuerung von Nachhaltigkeitsbelangen gemäss allen fünf Typen des Management Control-Ansatzes von Malmi und Brown (2008) identifiziert. Tabelle 2 zeigt diese im Überblick. Dabei kommt im Vergleich der kulturellen Steuerung die höchste Relevanz zu, während kurzfristige Planungen, die institutionelle Verankerung im Rahmen der administrativen Steuerung und die kybernetische Steuerung mittels Umweltindikatoren in vielen NPO noch relativ gering ausgeprägt sind.

- **Kulturelle Steuerung:** Besonders hervorgehoben wurde in den untersuchten NPO die Bedeutung von Menschen, die sich für Nachhaltigkeit engagieren und als Vorbilder dienen. Dies wird oft mit ihrer starken intrinsischen Motivation und den NPO-Werten in Verbindung gebracht. Solche Personen spielen in sozialwirtschaftlichen Organisationen eine entscheidende Rolle: sie prägen die Organisationskultur, beeinflussen die Entscheidungsfindung und leiten die Umsetzung des Organisationsauftrags an. Bei Umweltbelangen sei es wichtig, dass das Top-Management mit gutem Beispiel vorangeht, um Motivation speziell bei weniger ökologisch sensibilisierten Mitarbeitenden zu schaffen und gewünschte Verhaltensweisen zu fördern. Dementsprechend wird eine umfassende Kommunikationsstrategie zu Umweltthemen als wesentlicher Erfolgsfaktor erachtet. Weitere essentielle Bestandteile eines integrierten Nachhaltigkeitsmanagements sind eine unternehmensweite Bewusstseinsbildung, die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Personalentwicklungsprogramme und eine proaktive Kommunikation von nachhaltigen Transformationsprojekten. Diese Massnahmen zielen darauf ab, nachhaltige Themen in der gesamten Organisation zu verankern.
- **Planung:** Einige der untersuchten NPO, die bereits eine EMAS-Zertifizierung haben, streben in ihrer langfristigen Planung einen CO₂-neutralen Fußabdruck an. Rund ein Drittel setzt sich das Ziel, bis 2030 klimaneutral zu werden. Mehrere kirchliche Organisationen planen, unvermeidbare CO₂-Emissionen durch Investitionen in Projekte im Globalen Süden zu kompensieren; sie erachten Ausgleichsmassnahmen als besonders wichtig, berücksichtigen Anliegen in diesen Regionen auch in ihren Fundraising- Aktivitäten und unterstützen vielfach dortige Klimaschutzprojekte. Allerdings zeigt sich die Integration nachhaltiger Aspekte in die kurzfristige Planung vieler NPO noch in einem frühen Stadium.
- **Kybernetische Steuerung:** Die inkludierten österreichischen NPO verfügen bereits über eine Vielzahl von Finanz-, Leistungs- und Qualitätsindikatoren. Jedoch befinden sich die Organisationen bei den Umweltindikatoren noch in einem frühen Stadium, wie dieses Statement eines Interviewpartners verdeutlicht: «Ich wünschte, ich hätte eine Kennzahl, die mir zeigt, ob ich im grünen Bereich bin oder ob ich etwas nachjustieren muss. Ehrlich gesagt, so weit sind wir noch nicht.» Etwa ein Drittel der NPO hat bereits spezifische Indikatoren für die Abfallwirtschaft und zur Messung der Energieeffizienz. Nachvollziehbarerweise sind Organisationen, die kürzlich eine Umweltzertifizierung wie EMAS erhielten oder eine Treibhausgasbilanzierung, die Scope 1 und Scope 2 abdeckt, einführen, tendenziell besser aufgestellt. Zwei NPO verfügen sogar über ausgefeilte Umwelt-Cockpits zur Überwachung ihrer Umweltleistung. Jedoch ist die Integration von ökologischen Belangen in das Risikomanagement noch wenig etabliert.
- **Belohnungs- und Vergütungssysteme:** Bekanntlich kann der Einsatz von finanziellen Anreizen in NPO problematisch sein, da sie häufig die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden (und anderer Unterstützer) beeinträchtigen. Stattdessen setzt man in den analysierten sozialwirtschaftlichen Organisationen vermehrt auf soziale Leistungen zur Förderung der Nachhaltigkeit, wie etwa eine Unter-

Tabelle 2: Nachhaltige Steuerungspraktiken in österreichischen sozialwirtschaftlichen Organisationen

Kulturelle Steuerung	Leitbild, Gründungsauftrag / Mission, intrinsische Motivation, organisatorische Werte, organisationsweite Bewusstseinsbildung für Nachhaltigkeitsfragen, Kommunikation
Planung	• Strategische Planung: Verringerung des CO₂-Fussabdrucks, Verringerung der CO₂-Emissionen, Klimaneutralität bis 2030 • Kurzfristige Planung: Interne jährliche Zielvereinbarungen
Kybernetische Steuerung	• Finanzielle Massnahmen: Jährliche Berichterstattung, Kostenstellenauswertungen, Liquiditäts- und Monatsberichte, Budgets für Klimaschutzmassnahmen, Bilanzierung von Treibhausgasen • Nicht-finanzielle Massnahmen: Nachhaltigkeitsberichterstattung, Umweltberichte, • Hybride Massnahmen: Balanced Scorecard, Verbrauchs-, Qualitäts- und Energieindikatoren • Umweltmanagementsysteme und -konzepte: EMAS-Zertifizierungen, Öko-Zertifikate • Geplante Massnahmen: Integration nachhaltiger Aspekte in das Risikomanagement
Belohnungs- und Vergütungssysteme	• Freiwillige soziale Leistungen: Aktivitäten zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz, Unterstützung für umweltfreundliche Mobilität • Ideen- und Innovationsinitiativen
Administrative Steuerung	• Organisatorische Verantwortungsstrukturen: CEO oder Vorstand, Umweltmanagement-beauftragte, Nachhaltigkeitsmanager_innen • Bereichsleiter_innen für Nachhaltigkeitsfragen in folgenden Abteilungen: Gebäudemanagement, Beschaffung, Catering • Spezielle Stabsstellen für Nachhaltigkeit und Innovation, Stabsstellen für Nachhaltigkeit, Stabsstellen für Diversität und organisatorische Werte • Spezielle Projekt-Taskforces oder Arbeitsgruppen • Management-Teams • Richtlinien und Programme: Für eine regionale und umweltfreundliche Beschaffung, Umweltpolitiken und -verfahren • Zusätzliche Richtlinien: Anti-Korruptions- und Anti-Betrugs-Richtlinien, IT-Richtlinien, Gesundheits- und Sicherheitsrichtlinien, Richtlinien für ethische Investitionen

stützung für die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, und in geringerem Umfang Elektro-Autos als Dienstfahrzeuge. Beliebte Massnahmen sind die finanzielle Unterstützung beim Kauf von (Elektro-)Fahrrädern und die Errichtung von überdachten Fahrrad-abstellplätzen sowie das Angebot kostenloser Fahrrad-Reparatordienste, um den Umstieg auf Fahrräder zu fördern. Bisweilen werden auch Boni für jene, die keine Parkplätze nutzen, und Aktivitäten zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz angeboten.

- **Administrative Steuerung:** Die oberste Führungsebene trägt die Verantwortung für die Realisierung

von Nachhaltigkeitsbelangen. Ergänzend zu deren Letztverantwortlichkeit richten einige Organisationen zudem spezifische Stellen – wie Klimaschutz- oder Umweltschutzbeauftragte – ein, oft ergänzt durch Nachhaltigkeitsmanager_innen, eigene Stabsstellen für Nachhaltigkeit und Innovation sowie spezialisierte Projekt-Taskforces oder Arbeitsgruppen. Insgesamt ist die institutionelle Verankerung in den meisten betrachteten NPO aber noch ausbaufähig. In Bezug auf Richtlinien und Verfahren setzen dagegen viele sozialwirtschaftliche Organisationen auf eine Fülle von

Massnahmen, um nachhaltiges Handeln sicherzustellen. Dazu zählen Vorschriften für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, IT-Richtlinien oder Antikorruptions- und

Betrugsbekämpfungsrichtlinien. Zudem gibt es Bestimmungen für regionale und umweltfreundliche Beschaffung oder zum umweltverträglichen Bauen.

Fazit

Die Studienergebnisse verdeutlichen, dass viele sozialwirtschaftliche Organisationen bei der Implementierung geeigneter Steuerungspraktiken und -mechanismen vor allem zur Förderung der (ökologischen) Nachhaltigkeit noch erheblichen Nachholbedarf aufweisen. Die Auseinandersetzung mit ökologischen Nachhaltigkeitsaspekten ist in den untersuchten österreichischen sozialen NPO überwiegend durch Pragmatismus gekennzeichnet; sie berücksichtigen diese nur insoweit, wie sie ihnen als wirtschaftlich tragfähig erscheinen. Bei Interessenskonflikten zwischen ökologischen und sozialen Zielen neigen sie dazu, der sozialen Dimension den Vorrang zu geben. Die Art und Weise, wie diese Organisationen mit Zielkonflikten zwischen Umweltbelangen und anderen Nachhaltigkeitszielen umgehen, deutet darauf hin, dass Umweltaspekte oft isoliert betrachtet werden und (noch) nicht Teil eines umfassenden, integrierten Ansatzes sind.

Es zeigt sich ferner, dass kulturelle Steuerungspraktiken und -mechanismen eine zentrale Rolle spielen, was angesichts der hohen Relevanz von Werten und intrinsischer Motivation in NPO als missionsorientierten Organisationen wenig überrascht. Zugleich befinden sich viele Organisationen in Bezug auf die Planung, kybernetische und administrative Steuerung noch in einem frühen Stadium. Zwar wird bereits einiges unternommen, um nachhaltige Belange in langfristige Pläne einzubeziehen, doch fehlt oft die Berücksichtigung in der kurzfristigen Planung. Erwartungsgemäss lehnt man die Idee,

Nachhaltigkeitsziele mit finanziellen Anreizen zu verknüpfen, ab, um die essentielle intrinsische Motivation nicht zu gefährden. Betrachtet man das Steuerungssystem als Ganzes, so wird deutlich, dass die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Prozesse und Strukturen derzeit noch zu selektiv ist, um eine umfassende Umsetzung zu gewährleisten. Dies entspricht der Ausrichtung der inkludierten Organisationen, die sich primär auf soziale Werte konzentrieren und Umweltbelange weniger stark in den Vordergrund stellen. Die bewusste und singuläre Anwendung bestimmter Praktiken und die Vernachlässigung anderer unterstreicht, dass viele österreichische sozialwirtschaftliche Organisationen noch am Anfang einer umfassenden Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in ihre Strukturen und Prozesse stehen. Da aber eine nachhaltige Entwicklung nur durch eine gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzung von sozialen, wirtschaftlichen und umweltbezogenen Zielen verwirklicht werden kann,⁶ ist zu empfehlen, eine umfassendere Steuerung zu implementieren, um Nachhaltigkeit in allen Dimensionen zu fördern und speziell ihre Aktivitäten in Bezug auf die ökologische Nachhaltigkeit zu intensivieren. Angesichts der zunehmend dringlichen Klimakrise und der anwachsenden Sensibilisierung breiter Bevölkerungsschichten könnte dies ihre organisationale Resilienz verbessern und die Chance bieten, sich gegenüber diversen Stakeholdern als Pioniere im Bereich der nachhaltigen Entwicklung zu positionieren.

- 1 United Nations 2015.
- 2 European Union 2022.
- 3 Lueg & Radlach 2016, S. 158ff; Gond et al. 2012, S. 209ff.
- 4 Malmi & Brown 2008, S. 287ff.
- 5 Malmi & Brown 2008, S. 291ff.
- 6 Zurkinden 2023, S. 48.

European Union (2022). *Directive 2022/2464/EU of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014 "Directive 2004/109/EC, Directive 2006/ 43/EC and Directive 2013/34/EU*. Besucht am 16.5.2024 auf <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>.

Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C. & Moon J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), S. 205-223.

Lueg, R. & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34(2), S. 158-171.

Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), S. 287-300.

United Nations (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for sustainable development*. Besucht am 16.5.2024 auf <https://sdgs.un.org/2030agenda>.

Zurkinden, M. (2023). Auf dem Weg zu nachhaltigen NPO. In: *Verbands-Management* 49(1), S. 48-57.

Die Autorinnen



Philumena Bauer / philumena.bauer@jku.at

Philumena Bauer, LL.B. ist seit 2022 Universitätsassistentin am Institut für Management Accounting an der Johannes Kepler Universität Linz. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie der Steuerung der Nachhaltigkeit im öffentlichen sowie im Nonprofit Sektor.



Dorothea Greiling / dorothea.greiling@jku.at

Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Dorothea Greiling ist Leiterin des Instituts für Management Accounting an der Johannes Kepler Universität Linz. In ihrer aktuellen Forschung beschäftigt sie sich primär mit den Steuerungsmechanismen und der nicht-finanziellen Berichterstattung in öffentlichen Unternehmen, NPO und Krankenhäusern.



Sandra Stötzer / sandra.stoetzer@jku.at

Priv.-Doz.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Sandra Stötzer studierte Wirtschaftswissenschaften und Sozialwirtschaft an der Johannes Kepler Universität Linz, wo sie auch dissertierte. Mit Abschluss der Habilitation 2019 erlangte sie die Lehrbefugnis für das Fach Betriebswirtschaftslehre. Sie lehrt und forscht am Institut für Public und Non-profit Management der JKU und ist zudem seit 2023 Associate Dean für Internationalisierung der JKU Business School.