

Sustainable Corporate Governance

*Theoretisch-konzeptionelle Perspektiven und empirische Untersuchungen in
organisationalen Kontexten*

DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades

“Doctor rerum politicarum“ (Dr. rer. pol.)

vorgelegt von

Björn Seeck

Technische Universität Dortmund

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Professur für Internationale Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung

Dortmund

2026

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
Danksagung	XIV
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Konzeptioneller Rahmen.....	3
1.2.1 Corporate Governance und Nonprofit Governance	3
1.2.2 Von Corporate Social Responsibility zu ESG und Nachhaltigkeit	8
1.2.3 Sustainable Corporate Governance als integratives Steuerungskonzept	13
1.3 Forschungsbeiträge	19
1.3.1 Beitrag 1: Nachhaltigkeitsberichterstattung im Fokus (freiwilliger) Selbstregulierung – zum Potenzial von Governance Kodizes in öffentlichen Unternehmen und NPOs	19
1.3.2 Beitrag 2: Konfigurationen und Funktionen von Nonprofit Governance Kodizes: Ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Governance-Diskurses ...	23
1.3.3 Beitrag 3: Board Gender Diversity and ESG Performance: Evidence from EU Taxonomy Disclosures.....	29
2 Nachhaltigkeitsberichterstattung im Fokus (freiwilliger) Selbstregulierung – zum Potenzial von Governance Kodizes in öffentlichen Unternehmen und NPOs	33
2.1 Publikationsdetails	33
2.2 Einleitung	34
2.3 Nachhaltigkeitsberichterstattung.....	36
2.3.1 Historische Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.....	36

2.3.2	Status Quo der Nachhaltigkeitsberichterstattungsverpflichtungen für öffentliche Unternehmen.....	37
2.3.3	Status Quo der Nachhaltigkeitsberichterstattungsverpflichtungen für NPO.....	39
2.3.4	Freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung von öffentlichen Unternehmen und NPO	40
2.4	Selbstregulierung durch Governance Kodizes	42
2.4.1	Public Corporate Governance Kodizes	46
2.4.2	Nonprofit Governance Kodizes	47
2.5	Forschungsfragen	50
2.6	Forschungsdesign und Gang der Untersuchung.....	51
2.6.1	Methodenwahl: Qualitative Experteninterviews.....	52
2.6.2	Gestaltung des Leitfadens und Auswahl der Interviewpartner:innen	52
2.6.3	Durchführung und Dokumentation der Interviews	55
2.6.4	Datenauswertung mithilfe der Qualitativen Inhaltsanalyse	56
2.7	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	60
2.7.1	Kommunikationsfunktion von GKs im Bereich Nachhaltigkeitsberichterstattung.....	60
2.7.1.1	Koordination der Nachhaltigkeitsberichterstattung	60
2.7.1.2	Übersetzung einer nachhaltigen Organisationsstrategie in die Berichterstattungspraxis.....	62
2.7.1.3	Transport einer nachhaltigen Organisationsstrategie mittels Kodex	64
2.7.1.4	Vorgabe zur Anwendung von Rahmenwerken und Regularien als Referenz	65
2.7.1.5	Zusammenfassung	66
2.7.2	Bindeglied zwischen gesetzlicher Regulierung und freiwilligem Engagement – Ordnungsfunktion	67

2.7.2.1	Verpflichtende Berichterstattung auf Basis gesetzlicher Regulierung.....	68
2.7.2.2	Stellenwert (freiwilliger) Nachhaltigkeitsberichterstattung.....	69
2.7.2.3	Freiwillige Erweiterung der regulatorischen Vorgaben	75
2.7.2.4	Potenzial von GK zur Schließung einer Regelungslücke	75
2.7.2.5	Quantitative Perspektive auf die Ergänzungsfunktion.....	77
2.7.2.6	Zusammenfassung	79
2.7.3	Verhaltenssteuernde Wirkung von GKs auf nachhaltigkeitsrelevantes Handeln	81
2.7.3.1	Verhinderung von Machtmissbrauch und Bewusstseinsbildungsfunktion für Nachhaltigkeitsaspekte.....	83
2.7.3.2	Zusammenfassung	84
2.8	Schlussbetrachtung.....	84
2.8.1	Würdigung und Reflektion der Ergebnisse.....	84
2.8.2	Limitationen und weitere Implikationen der Untersuchung	90
Anhang 2.1		92
Anhang 2.2		94
3	Konfigurationen und Funktionen von Nonprofit Governance Kodizes: Ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Governance-Diskurses	96
3.1	Publikationsdetails	96
3.2	Einleitung	97
3.3	Gang der Analyse und methodische Konzeption	99
3.4	Von Nonprofit Governance zu Nonprofit Governance Kodizes	100
3.4.1	Nonprofit Governance: Definitionen und Diskurse	100
3.4.2	Nonprofit Governance Kodizes: Stand der Forschung und methodische Defizite.....	102
3.4.3	Konzeptioneller Rahmen des Beitrags.....	104
3.5	Theoretisch-konzeptionelle Perspektiven auf Nonprofit Governance	105

3.5.1	Ökonomische Perspektiven.....	106
3.5.1.1	Prinzipal-Agenten-Theorie	106
3.5.1.2	Stakeholder-Theorie.....	111
3.5.1.3	Transaktionskostentheorie	115
3.5.1.4	Theorie der Verfügungsrechte.....	118
3.5.1.5	Ressourcenabhängigkeitstheorie.....	124
3.5.2	Soziologische, psychologische und management-theoretische Perspektiven.....	128
3.5.2.1	Stewardship-Theorie	128
3.5.2.2	Upper-Echelons-Theorie.....	133
3.5.2.3	Theorie des psychologischen Vertrags.....	136
3.5.2.4	Shared-Mental-Model-Theorie	139
3.5.2.5	Sozialkapital-Theorie	141
3.5.2.6	Theorie des organisationalen Lernens	145
3.6	Theoriegeleitete Systematisierung und konfigurationslogische Verdichtung der NGK-Funktionen	149
3.6.1	Von Funktionen zu Funktionskategorien	149
3.6.2	Ebenbezogene Wirkungen	155
3.6.3	Idealtypische Konfigurationen von NGK-Funktionsmustern.....	158
3.6.4	Kontroll- und Rechenschaftskonfiguration.....	160
3.6.5	Kooperations- und Kulturkonfiguration	161
3.6.6	Lern- und Innovationskonfiguration	162
3.7	Fazit.....	163
4	Board Gender Diversity and ESG Performance: Evidence from EU Taxonomy Disclosures	167
4.1	Publication Details	167
4.2	Introduction.....	168

4.3	Theoretical Foundation and Hypotheses.....	173
4.3.1	Theoretical Framework.....	173
4.3.2	Literature and Hypothesis Development	176
4.4	Research Design.....	180
4.4.1	Sample Selection.....	180
4.4.2	Variable Description.....	182
4.4.2.1	Dependent Variable.....	182
4.4.2.2	Independent and Control Variables.....	182
4.4.3	Model Specification	184
4.4.3.1	Baseline Specification and Model Choice	184
4.4.3.2	Critical Mass Modeling	186
4.5	Results.....	187
4.5.1	Descriptive Statistics.....	187
4.5.2	Random Effects Model Results.....	188
4.6	Additional Analyses and Robustness Checks	192
4.6.1	Additional Analysis: Interaction with CO ₂ -Intensive Companies	192
4.6.2	Robustness Check: Fractional Logit Model.....	196
4.7	Discussion	200
4.8	Conclusion	203
	Appendix	204
	Literaturverzeichnis.....	206

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsstruktur und konzeptioneller Rahmen der Arbeit (Eigene Darstellung)	19
Abbildung 2: GKs im Governance-System (Eigene Darstellung).	46
Abbildung 3: Schritte der Datenauswertung (Eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz/Rädiker 2024, S. 132 und Schreier 2014, S. 5 f.)	57
Abbildung 4: Kategoriensystem (Eigene Darstellung)	59

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: NGKs in Deutschland (Eigene Darstellung, Stand: 7.6.2025)	49
Tabelle 2: Angaben zu den befragten Personen (Eigene Darstellung)	56
Tabelle 3: Ergebnisse der Befragung zur Ergänzungsfunktion (Eigene Darstellung).....	78
Tabelle 4: Ergebnisse der Befragung zur Verhaltenssteuerungsfunktion (Eigene Darstellung).....	82
Tabelle 5: Übersicht der Theorien und Funktionskategorien (Eigene Darstellung).....	151
Tabelle 6: Übersicht der Funktionskategorien, Ebenenwirksamkeit und Bezugsobjekte (Eigene Darstellung)	157
Table 7: Sample Composition by Industry	181
Table 8: Descriptive Statistics for Continuous Variables	187
Table 9: Descriptive Statistics of the Independent Variables (Dummies)	188
Table 10: Random Effects Model.....	190
Table 11: Random Effects Model: Main Results vs. CO ₂ Intensity	194
Table 12: Fractional Logit Model.....	198
Table 13: Variable Definitions, Measurements and Descriptions	204

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Abschn.	Abschnitt
AktG	Aktiengesetz
AO	Abgabenordnung
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
Aufl.	Auflage
AWO	Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V.
BGD	Board gender diversity
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CapEx	Capital Expenditures
CDP	Carbon Disclosure Project
CEO	Chief Executive Officer
CMM	Critical Mass Model
CO ₂	Carbon dioxide
COM	Commission
CR2	Cluster-Robust Variance Estimator, Type 2
CSDDD	Corporate Sustainability Due Diligence Directive
CSR	Corporate Social Responsibility
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
CSR-RUG	CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz
DAX	Deutscher Aktienindex
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
d.h.	das heißt
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex

D-PCGM	Deutscher Public Corporate Governance Musterkodex
DV	Dependent variable
e.g.	exempli gratia
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
et al.	et alii, et aliae, et alia
EU	Europäische Union/ European Union
f.	folgende
FE	Fixed Effects
ff.	fortfolgende
e.V.	eingetragener Verein
ESG	Environmental, Social, Governance
EY	Ernst & Young Global Limited
GHG	Greenhouse Gas
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
GK	Governance Kodex
GVIF	Generalized variance inflation factor
H	Hypothesis
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber:innen
i.e.S.	im engeren Sinnen
i.w.S.	im weiteren Sinne
ID	Identificator
IÖS	Institut für den öffentlichen Sektor
IP	Interviewpartner:innen
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich

KPI	Key performance indicator
LEV_TA	Leverage of total assets
LkSG	Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
MAV	Mitarbeitervertretung
Max	Maximum
MHT	Managerial-Hegemony-Theorie
Min	Minimum
MNCs	Multinational Corporations
MNEs	Multinational Enterprises
n/a	not available
NFRD	Non-Financial Reporting Directive
NGK	Nonprofit Governance Kodex
NGO	Non-governmental organization/ Nichtregierungsorganisation
No	Number
NPO	Nonprofit Organisation
Nr.	Nummer
Obs.	Observations
o. J.	ohne Jahr
OLS	Ordinary least squares
OpEx	Operational Expenditures
PCGK	Public Corporate Governance Kodex
PRI	Principles for Responsible Investment
Q	quartile
QMLE	Quasi-maximum likelihood estimation
RDT	Resource-Dependence-Theory
ROE	Return on Equity
u. a.	unter anderem

UET	Upper-Echelons-Theorie
UK	United Kingdom
UN	United Nations
U.S.	United States
S&P	Standard & Poor's
S.	Seite
SD	Standard deviation
SDG	Sustainable Development Goals
SFDR	Sustainable Finance Disclosure Regulation
SHT	Stakeholder-Theorie
SME	Small and Medium-sized Enterprises
SMMT	Shared-Mental-Model-Theorie
SST	Stewardship-Theorie
TKT	Transaktionskostentheorie
TOL	Theorie des organisationalen Lernens
TPV	Theorie des psychologischen Vertrags
TransPuG	Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität
TU	Technische Universität
TVR	Theorie der Verfügungsrechte
Tz.	Textziffer
UK	United Kingdom
UN	United Nations
US	United States
VCOV	Variance-Covariance-Matrix
VENRO	Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe deutscher Nichtregierungsorganisationen

VIF	Variance inflation factor
vgl.	vergleiche
VSME	Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs
WCED	World Commission on Environment and Development
WRI	World Resources Institute
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
z. B.	zum Beispiel
ZfU	Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht

Danksagung

Die vorliegende Dissertation entstand während meiner Zeit am Lehrstuhl für International Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung an der TU Dortmund. Zahlreiche Menschen haben mich auf diesem Weg fachlich wie persönlich begleitet und unterstützt. Ihnen möchte ich an dieser Stelle herzlich danken.

Mein besonderer und aufrichtiger Dank gilt meiner Betreuerin, Frau Prof. Dr. Christiane Pott. Sie hat mir die Möglichkeit zur Promotion an ihrem Lehrstuhl gegeben und mir über die gesamte Zeit hinweg großes Vertrauen, wertvolle Impulse und kontinuierliche Unterstützung entgegengebracht. Besonders dankbar bin ich für die Freiheit, eigene Forschungsinteressen zu entwickeln und selbstständig zu arbeiten, sowie für die stets konstruktiven Gespräche, die meine wissenschaftliche und persönliche Entwicklung maßgeblich geprägt haben. Außerdem danke ich Herrn Prof. Dr. Max Pflitsch für die vielen Forschungsaustausche, Diskussionen und das offene Teilen seiner methodischen Expertise.

Ebenso danke ich meinen Kolleginnen und Kollegen am Lehrstuhl für die fachliche Zusammenarbeit, den hilfreichen Austausch und die gemeinsamen Jahre, die sowohl wissenschaftlich als auch persönlich bereichernd waren. Insbesondere bedanke ich mich auch für die Unterstützung während meines Forschungsaufenthalts in Madrid.

Ganz besonders möchte ich mich Bedanken bei Alexander, der mich nicht nur an mein Forschungsthema herangeführt hat, sondern während der gesamten Dauer beratend und freundschaftlich verbunden zur Seite stand. Nicht zuletzt als Kollege jenseits der akademischen Welt. Fabian, meinem Bürokollegen, der mir seit Tag eins geduldig mit Rat und Tat in sowohl fachlichen, akademischen als auch persönlichen Themen zur Seite stand. Jonas, für seine humorvolle Art, die die produktiven Arbeitsstunden an gemeinsamen Projekten kurzweilig erschienen ließen. Celine, für ihre hilfsbereite, herzliche Art und die persönlichen Gespräche sowie Joana, für ihre gute Laune verbreitende und stets positive Art.

Von Herzen danke ich meiner Familie, insbesondere meiner Frau Judith und unseren Kindern Lenn und Carlotta für ihre bedingungslose Unterstützung, ihren Rückhalt und ihr Vertrauen während der gesamten Promotionszeit.

In stillem Gedenken möchte ich auch meinem Vater danken, der diese Arbeit nicht mehr miterleben konnte, aber auf dessen Unterstützung und Zuspruch ich stets bauen durfte.

Allen, die mich auf diesem Weg begleitet haben, sei herzlich gedankt.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

In den vergangenen zwei Dekaden haben sowohl *Corporate Governance* als auch *Nachhaltigkeit* erheblich an Bedeutung in Wissenschaft und Praxis gewonnen. Getrieben durch wiederkehrende Finanz- und Unternehmenskrisen, den globalen Klimawandel, steigende gesellschaftliche Erwartungen an privatwirtschaftliche und öffentliche Unternehmen, Nonprofit-Organisationen¹ (NPOs) und zivilgesellschaftliche Akteure sowie regulatorische Entwicklungen auf nationaler und internationaler Ebene werden Fragen der verantwortungsvollen Unternehmensführung zunehmend als zentrale Voraussetzung für eine langfristige Wertschöpfung und organisationale Legitimität verstanden (Claessens, 2006; Lombardi et al., 2019; Magers et al., 2022; Neuhäuser, 2011; Tutino et al., 2025; Wright et al., 2013). In diesem Kontext hat sich sukzessive der Begriff der *Sustainable Corporate Governance* als ein integratives Konzept etabliert, welches klassische Governance-Aspekte, d.h. Mechanismen, Strukturen, Prozesse und Instrumente der Steuerung, Kontrolle und Überwachung und Rechenschaftslegung von Organisationen und Unternehmen, mit ökologischen, sozialen und langfristig orientierten Zielsetzungen verbindet (Elkington, 2006; Tutino et al., 2025; Welge & Eulerich, 2021).

Gleichzeitig zeigt sich, dass sich für das Konzept der Sustainable Corporate Governance trotz seiner zunehmenden Verbreitung in Wissenschaft, Regulierung und Praxis bislang weder begrifflich noch hinsichtlich seiner Wirkmechanismen ein einheitliches Verständnis entwickelt hat (Cardoni et al., 2024; Elkington, 2006; EY, 2020; Magers et al., 2022; Tutino et al., 2025). Die einschlägige Literatur ist durch eine erhebliche definitorische und konzeptionelle Heterogenität gekennzeichnet. Nachhaltigkeitsbezogene Verantwortung wird je nach Diskurskontext unterschiedlich gedeutet (z. B. Corporate Social Responsibility (CSR); Nachhaltigkeit; Environmental, Social, Governance (ESG)), und es bleibt vielfach unklar, wie diese erweiterten Verantwortungsanforderungen systematisch in organisationale Steuerungs-, Kontroll- und Rechenschaftsstrukturen übersetzt werden können (Adams, 2002, 2004; Cheney et al., 2007; Christensen et al., 2021). Insbesondere wird deutlich, dass die zunehmende Standardisierung und Institutionalisierung nachhaltigkeitsbezogener Anforderungen, beispielsweise im Kontext jüngerer europäischer Transparenzbemühungen und reformierter

¹ Aufgrund des in erster Linie ökonomischen und in Teilen interdisziplinären Zuganges der vorliegenden Dissertation ist der Begriff der Nonprofit-Organisation nachfolgend im Sinne der strukturell-operationalen Definition von Salamon & Anheier (1992) zu verstehen.

Berichterstattungsregulierung, zwar die Verfügbarkeit vergleichbarer Nachhaltigkeitsinformationen erhöht, daraus jedoch nicht zwangsläufig substanzielle Veränderungen im nachhaltigkeitsbezogenen Handeln von Organisationen folgen bzw. deren Auswirkungen auf organisationales und unternehmerisches Handeln noch unklar sind (Fiechter et al., 2022; Tutino et al., 2025). Die Frage verlagert sich damit von der normativen Forderung nach Nachhaltigkeit hin zur Analyse jener Governance-Mechanismen und -Instrumente, die Nachhaltigkeit organisationsintern operationalisieren, in Entscheidungsprozesse integrieren und damit potenziell wirksam machen.

Diese Problemstellung tritt besonders deutlich in organisationalen Kontexten hervor, in denen klassische markt- und eigentümerbasierte Disziplinierungsmechanismen nur eingeschränkt wirken. Öffentliche Unternehmen und NPOs sind häufig durch multiple Zielsysteme, diffuse Prinzipal- und Stakeholder-Strukturen, hohe Legitimitätserwartungen sowie spezifische Ressourcen- und Finanzierungslogiken geprägt, wodurch sich eigenständige Anforderungen an Transparenz, Rechenschaft und nachhaltigkeitsbezogene Steuerung ergeben (Nolte, 2022; Salamon & Anheier, 1992; Speckbacher, 2008). Zugleich bestehen in diesen Sektoren teils begrenzte oder uneinheitliche regulatorische Berichtspflichten, sodass Steuerungsbedarfe und Legitimitätsanforderungen nicht selten über ergänzende Formen der Selbstregulierung und organisationsinterne Governance-Strukturen adressiert werden müssen. Vor diesem Hintergrund entsteht ein doppelter Forschungsbedarf: einerseits hinsichtlich des theoretisch-konzeptionellen Verständnisses von Sustainable Corporate Governance als integrativem Steuerungskonzept, andererseits hinsichtlich der Frage, über welche Mechanismen und Instrumente, Akteurskonstellationen und Kontextbedingungen nachhaltigkeitsbezogene Governance tatsächlich implementiert und wirksam werden kann (Papenfuß, 2021; Seeck & Nolte, 2025).

Vor diesem Hintergrund zielt die vorliegende Dissertation darauf ab, auf Basis systematisch herausgearbeiteter Forschungslücken, einen substanziellen und interdisziplinären Beitrag zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Dimensionen, Ausprägungen, Mechanismen sowie dem theoretisch-konzeptionellem Verständnis von Sustainable Corporate Governance zu leisten. Hierzu werden empirische Erkenntnisse aus qualitativen und quantitativen Untersuchungen mit theoretisch-konzeptionellen Überlegungen verbunden. Zugleich berücksichtigt die Arbeit die wachsende Bedeutung von (freiwilligen und mandatierten) Selbstregulierungsinstrumenten, insbesondere von Governance Kodizes (GK) im öffentlichen und Nonprofit-Sektor, sowie der Nachhaltigkeitsberichterstattung und spezifischen

Governance-Mechanismen als zentrale Umsetzungs- und Steuerungsmechanismen wirksamer Sustainable Corporate Governance.

Diese Dissertation ist als kumulative Arbeit angelegt und basiert auf drei eigenständigen Forschungsartikeln. Teile dieser Arbeiten sind bereits veröffentlicht oder befinden sich derzeit im Begutachtungsprozess zur Veröffentlichung. Demnach ist zu beachten, dass sich einzelne Inhalte gegenüber den hier vorliegenden Fassungen im Zuge des Publikationsprozesses noch ändern können. Zudem wurden die in dieser Dissertation enthaltenen, bereits publizierten oder zur Publikation eingereichten Beiträge teilweise redaktionell an die formalen Anforderungen der Dissertation angepasst. Für die aktuelle und verbindliche Fassung der jeweiligen Forschungsergebnisse wird empfohlen, die jeweils neuesten Versionen der Artikel zu zitieren, die nach Veröffentlichung über die entsprechenden Fachzeitschriften oder wissenschaftlichen Plattformen zugänglich sind.

1.2 Konzeptioneller Rahmen

1.2.1 Corporate Governance und Nonprofit Governance

Um Sustainable Corporate Governance nachfolgend konzeptionell einordnen zu können, ist zunächst eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem zugrunde liegenden Begriff der Corporate Governance erforderlich (Tutino et al., 2025). Die wissenschaftliche Literatur weist hierbei eine ausgeprägte begriffliche Heterogenität auf (Claessens, 2006; Tricker, 2009; Welge & Eulerich, 2021). So wird Corporate Governance bisweilen als ein mehrdimensionales und perspektivenabhängiges Konzept verstanden, dessen konkrete Ausgestaltung maßgeblich vom theoretischen Fokus, der disziplinären Verortung sowie dem jeweiligen Erkenntnisinteresse der Autor:innen abhängt, wobei eine einheitliche und interdisziplinär akzeptierte Definition bislang nicht existiert (Cardoni et al., 2025; Magers et al., 2022; Tutino et al., 2025; von Werder, 2009; Wright et al., 2013). Diese begriffliche Offenheit zeigt sich ergänzend darin, dass Corporate Governance in der Literatur teils explizit definiert, teils jedoch implizit über die Analyse spezifischer Phänomene, Mechanismen oder institutioneller Arrangements erschlossen wird (von Werder, 2009). Während beispielsweise Magers et al. (2022) Corporate Governance im Kontext des Sustainable Corporate Governance-Diskurses primär aus einer juristischen Perspektive betrachten und sich deutlich von ökonomischen Interpretationen abgrenzen, verzichten Wright et al. (2013) im „Oxford Handbook of Corporate Governance“ hingegen auf eine einheitliche Begriffsdefinition und strukturieren den Diskurs entlang konkreter Governance-Mechanismen, Akteurskonstellationen und institutioneller Rahmenbedingungen. Corporate Governance erscheint hier weniger als klare und eindeutige Begrifflichkeit, sondern

vielmehr als analytischer Bezugsrahmen zur Untersuchung von Steuerungs- und Kontrollstrukturen verschiedener Ebenen von Organisationen (Wright et al., 2013).

Eine systematische Ordnung dieser unterschiedlichen Verständnisse bietet beispielsweise Claessens (2006) an, welcher zwei grundlegende Kategorien von Corporate Governance Definitionen unterscheidet. Eine erste Gruppe fokussiert sich auf beobachtbare Verhaltensmuster von Unternehmen. In diesem Verständnis steht Corporate Governance für jene Mechanismen, die sich in unternehmerischer Performance, Effizienz, Wachstum, Finanzierungsentscheidungen sowie im Umgang mit Anteilseigner:innen und weiteren Anspruchsgruppen (nachfolgend auch Stakeholder oder Stakeholder-Gruppe) manifestieren. Corporate Governance wird hier primär als funktionales Instrument zur Erklärung ökonomischer Ergebnisse verstanden. Eine zweite Gruppe von Definitionen betont hingegen laut Claessens (2006) den normativen und institutionellen Rahmen, innerhalb dessen Unternehmen operieren. Corporate Governance umfasst in diesem Verständnis formelle und informelle Regeln, die sich aus Rechts- und Justizsystemen, Kapital- und Arbeitsmärkten zusammensetzen.

Anknüpfend an die dargestellten Differenzierungen wird Corporate Governance in der Literatur häufig als ein System von Regeln, Praktiken und Prozessen verstanden, durch das Organisationen geleitet und kontrolliert werden (Cardoni et al., 2025; Claessens, 2006; Shleifer & Vishny, 1997). Von Werder (2009, S. 4) formuliert dementsprechend Corporate Governance „in einer Kurzformel [als] den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens“. In dieser Tradition steht auch die aus dem Jahr 1992 formulierte Definition von Corporate Governance im „Cadbury Report“ als „the system by which companies are directed and controlled“ (Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992, Abschn. 2.5). Insgesamt lässt sich insofern festhalten, dass das klassische, historische Verständnis von Corporate Governance primär den strukturellen Rahmen für Kontrolle und Rechenschaftspflichten innerhalb von Organisationen schafft und zugleich das Spannungsfeld zwischen Eigentum und Kontrolle, welches aus der Trennung von Management und Kapitalgebern resultiert, adressiert, wobei die organisationale Verantwortung und Entscheidungsfindung als zentrale Elemente einer Organisation ins Hintertreffen geraten (Berle & Means, 1932; Fama & Jensen, 1983a; Shaw, 1997). Ein noch weiter gefasstes Governance-Verständnis findet sich zudem etwa bei Zingales (1998), welcher Corporate Governance als ein komplexes System von Restriktionen beschreibt, welches die Entstehung, Verteilung und nachträgliche Aushandlung von unternehmensbezogenen Quasirenten strukturiert. Diese Perspektive rückt gemäß Claessens (2006) nicht nur die Allokation von

Wertschöpfung, sondern auch deren Entstehungsbedingungen in den Fokus und schließt explizit die Beziehungen zwischen Unternehmen und unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen ein. Corporate Governance kann damit sowohl als Regel- als auch als Institutionensystem verstanden werden, das ökonomische, soziale und gesellschaftliche Interdependenzen integriert. In dieser weiten Lesart impliziert ein effektives Corporate Governance System nicht allein die Sicherung von Shareholderinteressen, sondern die Maximierung des gesamtwirtschaftlichen Beitrags von Organisationen unter Berücksichtigung aller relevanten Stakeholder-Gruppen.

Auch die Nonprofit Governance-Forschung wurde lange Zeit von der Notwendigkeit getrieben, eine einheitliche Definition für den Nonprofit Governance Begriff zu finden (Renz et al., 2023). Aufgrund des interdisziplinären Zugangs zur Analyse von Governance-Phänomenen konnte sich jedoch bis heute keine abschließende Definition durchsetzen. Gleichwohl lassen sich inzwischen mehrere übergreifende Begriffsverständnisse identifizieren, die in der Forschung weitgehend geteilt werden (Cornforth, 2012, 2014; Donnelly-Cox et al., 2021; Ortega-Rodríguez et al., 2024). Besonders prägend ist dabei das von Cornforth (2012, S. 1121, 2014, S. 4 f.) entwickelte Verständnis von Nonprofit Governance „als Systeme und Prozesse zur Gewährleistung der Gesamtrichtung, Kontrolle und Verantwortlichkeit einer Organisation“, welches sowohl strukturelle als auch prozessuale Dimensionen umfasst (Cornforth, 2012, 2014). Gleichwohl weist Cornforth selbst auf die Begrenzung seines eigenen Verständnisses hin, da es sich primär auf die Organisationsebene (Mikroebene) konzentriert und gesellschaftliche (Makroebene) bzw. netzwerkbezogene Perspektiven ausklammert. Vor diesem Hintergrund ist es wenig überraschend, dass zahlreiche Publikationen Nonprofit Governance kontext- und phänomenspezifisch verwenden, ohne den Begriff explizit zu definieren (Cornforth, 2014; Donnelly-Cox et al., 2021; Ortega-Rodríguez et al., 2024; Ostrower & Stone, 2006). Dieser offene Zugang ermöglicht es, unterschiedliche Governance-Phänomene theoriegeleitet zu analysieren und sowohl formale Strukturen als auch informelle Prozesse zu berücksichtigen.

Im deutschsprachigen Diskurs um Nonprofit Governance wird demgegenüber häufig auf das aus der klassischen und zuvor skizzierten Corporate Governance-Forschung stammende Begriffsverständnis zurückgegriffen, welches Corporate Governance als „faktische[n] und rechtliche[n] Ordnungsrahmen von Unternehmen, der eine gute und ordnungsmäßige Unternehmensführung, -kontrolle und -überwachung im Sinne aller Shareholder und Stakeholder gewährleistet und unterstützt“ begreift (Papenfuß, 2021; von Werder, 2009; 2015;

Welge & Eulerich, 2021).² Im Vergleich zu Cornforths‘ Begriffsverständnis fällt dabei besonders der explizit normative Charakter dieser Definition auf, da durch die Verwendung der Begriffe „gut“ und „ordnungsmäßig“ ein wertender Maßstab gesetzt wird (Papenfuß, 2021), der bei Cornforth (2012, 2014) nicht angelegt ist. Beide Ansätze eint jedoch ein offenes Governance-Verständnis, welches die Vielfalt empirisch beobachtbarer Governance-Phänomene im Dritten Sektor (nachfolgend auch als Nonprofit- oder NPO-Sektor bezeichnet) widerspiegelt (Ortega-Rodríguez et al., 2024; Renz et al., 2023). An dieser Stelle zeigt sich die Ähnlichkeit zum klassischen Governance-Verständnis, wenn auch das Begriffsverständnis, wie bei Cornforth (2012; 2014), ein normatives Moment vermissen lässt.

Theoretisch ist der Corporate Governance-Diskurs vor allem stark von einer ökonomischen Perspektive geprägt, wenngleich unterschiedliche interdisziplinäre Perspektiven vorhanden sind und im Laufe der Zeit dazu beigetragen haben, verschiedene Governance-Phänomene und organisationale Steuerungsprobleme besser verstehen und erklären zu können (Tricker, 2009). Die Neue Institutionenökonomik stellt dabei unzweifelhaft den prominentesten theoretischen Zugang dar (Furubotn & Richter, 2010; Metten, 2010; Welge & Eulerich, 2021). Insbesondere die Prinzipal-Agenten-Theorie (Fama & Jensen, 1983a, 1983b; Jensen & Meckling, 1976), die Transaktionskostentheorie (Coase, 1937; Williamson, 1975) sowie die Theorie der Verfügungsrechte (Grossman & Hart, 1986; Hart & Moore, 1990) prägen den wissenschaftlichen Diskurs zur Corporate Governance. Im Fokus der Betrachtungen stehen dabei, dem methodologischen Individualismus folgend, primär nutzenmaximierende und opportunistische Individuen mit begrenzter Rationalität (Metten, 2010). Im Kontext des Corporate Governance-Diskurses befassen sich die Theorien der Neuen Institutionenökonomik vor allem mit den jeweiligen Vertragsbeziehungen zwischen Individuen beziehungsweise den in Organisationen handelnden Akteur:innen, die aus der Trennung von Eigentum und Kontrolle bzw. Verfügungsmacht resultieren. Während die Prinzipal-Agenten-Theorie die damit verbundenen Informationsasymmetrien zwischen den handelnden Akteur:innen in den Blick nimmt, zielen die Theorie der Verfügungsrechte und die Transaktionskostentheorie darauf ab, die ökonomische Effizienz der mit den Verträgen verbundenen Transaktionen zu analysieren (Furubotn & Richter, 2010; Metten, 2010; Picot et al., 2020; Welge & Eulerich, 2021). Doch auch abseits der institutionenökonomischen Ansätze haben sich theoretische Perspektiven

² Nachfolgend orientieren sich die Beiträge der vorliegenden kumulativen Dissertation an dem im deutschsprachigen Nonprofit Governance-Diskurs etablierten Begriffsverständnis. Nichtsdestotrotz adressiert jeder Beitrag jeweils für sich die begrifflichen und konzeptionellen Grundlagen von Nonprofit Governance, da diese in Abhängigkeit vom jeweiligen Untersuchungsgegenstand, der Methodenwahl und der analytischen Perspektive geringfügig variieren.

etabliert. Mit der auf Pfeffer und Salancik (1978) zurückgehenden Ressourcenabhängigkeitstheorie werden Organisationen als offene Systeme beschrieben, deren Überleben von der Sicherung externer Ressourcen abhängt (Pfeffer 1987; Pfeffer & Salancik, 1978). Das Individuum rückt damit in den Hintergrund und Organisationen werden nicht als isolierte und unabhängige Akteur:innen, sondern als in Netzwerke wechselseitiger Abhängigkeiten eingebettete Interessenskoalitionen verstanden (Bielefeld & Andersson, 2021; Hillman et al., 2009; Pfeffer, 1987). Aus der Erkenntnis heraus, dass die Prinzipal-Agenten-Theorie komplexe psychologische und soziologische Aspekte ignoriert und vielen organisationalen Phänomenen nicht gerecht wird, hat sich zudem die Stewardship-Theorie entwickelt (Davis et al., 1997; Donaldson & Davis, 1991; Muth & Donaldson, 1998). Der Prinzipal-Agenten-Theorie entgegentretend und unter Verweis auf die Arbeiten von Argyris (1973), Maslow (1970) und McGregor (1960), verwirft die Stewardship-Theorie daher grundlegend das der Prinzipal-Agenten-Theorie zugrundeliegende Menschenbild des homo oeconomicus (Donaldson & Davis, 1991; Meyer & Maier, 2020; Velte, 2010). Sie bietet damit einen erweiterten, sozialpsychologisch fundierten Blick auf Organisationen und das organisationale Umfeld und stellt eine ökonomisch effiziente Kooperation in Aussicht sofern alle Akteur:innen ihren nutzenmaximierenden Opportunismus zum Zwecke des organisationalen Erfolgs zurückstellen (Davis et al., 1997; Velte, 2010). Ergänzend zu diesen Perspektiven hat sich mit der Stakeholder-Theorie ein weiterer einflussreicher theoretischer Zugang im Corporate Governance-Diskurs etabliert. Ausgehend von den Arbeiten von Freeman (1984) wird die Organisation dabei nicht primär als Instrument zur Wertmaximierung für Anteilseigner:innen verstanden, sondern als Geflecht vielfältiger Anspruchsgruppen, (deren teils divergierende Interessen im Rahmen von Governance-Strukturen zu berücksichtigen sind (Freeman, 2000; Freeman & Reed, 1983; Phillips et al., 2003; Jones et al., 2017)). Dieser Ansatz erweitert den Erklärungshorizont der Corporate Governance-Forschung insofern, als neben formalen Vertragsbeziehungen auch die gesellschaftliche Einbettung von Organisationen sowie Legitimitäts-, Macht- und ressourcenbasierte Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Organisation und ihren Stakeholdern in eine theorieplurale Analyse einbezogen werden können (Andersson & Renz, 2021; Phillips et al., 2003).

Vor diesem Hintergrund präsentiert sich auch der theoretische Diskurs zur Nonprofit Governance. Einerseits ist dieser auf denselben grundlegenden Theoriesträngen aufgebaut wie die klassische Corporate Governance-Forschung, zugleich ist er jedoch kontextsensitiv erweitert und interdisziplinär geformt. Auch im NPO-Sektor bilden die Ansätze der Neuen Institutionenökonomik, insbesondere die Prinzipal-Agenten-Theorie, die

Transaktionskostentheorie sowie die Theorie der Verfügungsrechte, weiterhin zentrale Referenzpunkte zur Analyse von Steuerungs- und Kontrollproblemen, etwa im Hinblick auf Informationsasymmetrien zwischen Vorständen, Geschäftsführungen, Ehrenamtlichen, Fördermittelgebern oder auch staatlichen Akteuren (Groser, 2006; Nolte, 2022; Perego & Verbeeten, 2015; Siebart, 2003, 2006a; Speckbacher, 2008; Steinberg, 2010; Van Puyvelde, 2016). Gleichzeitig wird hingegen deutlich, dass diese ökonomisch geprägten Erklärungsansätze allein nicht ausreichen, um die komplexen, häufig mehrdeutigen Ziel- und Eigentumsstrukturen, die starke Werteorientierung sowie die vielfältigen Anspruchsgruppenbeziehungen von NPOs adäquat zu erfassen. Entsprechend greift die Nonprofit Governance-Forschung in weit stärkerem Maße auf ergänzende theoretische Perspektiven zurück. Dazu zählen insbesondere die Ressourcenabhängigkeitstheorie zur Erklärung externer Einflüsse und legitimitätsbezogener Anpassungsprozesse (Callen et al., 2010; Kugel & Mercado, 2024; Miller-Millesen, 2003; Van Puyvelde, 2016), die Stewardship-Theorie mit ihrem kooperationsorientierten Menschenbild (Donnelly-Cox et al., 2021; Jegers, 2021; Nolte, 2022; Renz et al., 2023), lern- und systemtheoretische Ansätze zur Erfassung organisationaler Entwicklungs- und Anpassungsprozesse sowie netzwerktheoretische und soziologische Perspektiven (Bielefeld & Andersson, 2021; Papenfuß, 2021; Pehle, 2003; Van Puyvelde, 2016; Young, 2021), die NPOs als eingebettete Akteure in komplexen Interdependenzgeflechten begreifen. Nonprofit Governance erscheint damit nicht nur als Anwendungsfeld bestehender Corporate Governance-Theorien, sondern zugleich als theoretisches Erweiterungsfeld, in dem ökonomische, sozialwissenschaftliche und management-theoretische Ansätze zusammengeführt werden, um den spezifischen institutionellen Logiken, hybriden Zielsystemen und gesellschaftlichen Einbettungen des Dritten Sektors gerecht zu werden.

1.2.2 Von Corporate Social Responsibility zu ESG und Nachhaltigkeit

Parallel zur wachsenden Bedeutung von Corporate bzw. Nonprofit Governance haben sich in den vergangenen Jahren auch die Verständnisse von Verantwortung und Nachhaltigkeit im unternehmerischen und organisationalen Kontext kontinuierlich weiterentwickelt (Cardoni et al., 2024). Was zunächst unter dem Begriff der sozialen Verantwortung von Organisationen bzw. Unternehmen und deren Anteilseigner:innen eingeführt wurde, wird inzwischen mehrheitlich unter der bisweilen schwer zugreifenden und nicht einheitlich definierten Terminologie Nachhaltigkeit verhandelt. Dabei reichen die begrifflichen Wurzeln im modernen wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs bis in die 1930er Jahre zurück.

Erstmals prominent platziert wurde der Begriff der *Verantwortung* in Kontext von Unternehmen und Unternehmer:innen durch Berle und Means (1932). Mit ihrer Analyse zur Trennung von Kontroll- und Eigentumsstrukturen und der dahinterstehenden Verantwortlichkeit von Unternehmen und Anteilseigner:innen ebneten sie den Weg für neoklassische und liberale Autoren wie Friedman (1962, 1970), Hayek (1969) und Jensen und Meckling (1976), die darauf aufbauend eine shareholder-orientierte Perspektive auf die Rolle von Unternehmen und Organisationen in Gesellschaften entwickelten (Letza et al., 2004). Innerhalb dieser Denktradition wird das Unternehmen primär als ökonomisches Instrument seiner Eigentümer verstanden, dessen zentrale Aufgabe in der effizienten Nutzung von Ressourcen zur Gewinnmaximierung besteht. Eine Ausweitung unternehmerischer Zielsetzungen über die Interessen der Anteilseigner:innen hinaus erscheint aus dieser Sicht problematisch, da sie den Ermessensspielraum von Manager:innen vergrößern und damit potenziell opportunistisches Verhalten begünstigen könne. Zudem wird argumentiert, dass dadurch staatliche Eingriffe in unternehmerische Entscheidungen wahrscheinlicher würden, was schließlich zu einer ineffizienten Allokation von Unternehmensressourcen führen könne. Weitergehende gesellschaftliche Aufgaben werden in dieser Logik eher staatlichen Institutionen oder zivilgesellschaftlichen Akteur:innen zugeschrieben als privatwirtschaftlichen Organisationen. Diese Argumentationsmuster prägen, wie zuvor dargestellt, die klassische, shareholder-orientierte Corporate Governance-Theorie maßgeblich (Letza et al., 2004).

Erst mit dem wegweisenden Werk von Bowen (1953) „Social Responsibilities of the Businessman“ etablierte sich im wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs sukzessive ein weiterer Weg um die soziale Verantwortung von Unternehmen und Unternehmer:innen. Geleitet von den protestantischen Werten und Normvorstellungen der damaligen Zeit definierte Bowen (1953, S. 6) erstmals (unternehmerische) soziale Verantwortung wie folgt: „[i]t refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society“. Als nicht abgeschlossene Liste von durch Unternehmen und ihren Anteilseigner:innen anzustrebenden Werten präsentierte er beispielsweise das Erreichen eines hohen Lebensstandards, wirtschaftlicher Stabilität, persönlicher Freiheit, persönlicher Sicherheit, sozialer Ordnung oder nationaler Sicherheit und kritisierte damit grundlegend das auf Smith (1937) zurückgehende laissez faire System der englischen und amerikanischen Wirtschaft des 18. und 19. Jahrhunderts und zugleich die prominent vertretenen und liberalen Positionen von Berle und Means (1932) (Bowen, 1953).

Die von Bowen (1953) angestoßene Diskussion stand von Beginn an in Spannung zur klassischen Shareholder-Perspektive. Besonders prägnant formulierte Friedman (1970) die liberale Gegenposition, wenn er festhält, „there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profit so long as it stays within the rules of the game” (Friedman, 1970, Abs. 32). In ähnlicher Weise erklären Jensen und Meckling (1976) im Rahmen ihrer shareholder-orientierten Prinzipal-Agent-Theorie das Unternehmen als Vertragsgefüge, in dem Manager:innen als Agent:innen im Interesse der Eigentümer:innen zu handeln haben. Verantwortung wird hier primär als treuhänderische Pflicht gegenüber den Anteilseigner:innen bzw. Kapitalgeber:innen interpretiert, während weitergehende gesellschaftliche Zielsetzungen als potenzielle Quelle von Ineffizienzen und Zielkonflikten erscheinen.

Aus dieser theoretischen Spannung zwischen enger, eigentümerzentrierter Verantwortung und breiter verstandener gesellschaftlicher Verantwortung entwickelte sich in den folgenden Jahrzehnten schrittweise das moderne Verständnis von Corporate Social Responsibility (CSR) (Cardoni et al., 2024). CSR wurde zunehmend als konzeptioneller und strategischer Ansatz verstanden, mit dem Unternehmen ihre gesellschaftlichen Wirkungen reflektieren, steuern und in Managementprozesse integrieren können, zunächst häufig normativ und wie bei Bowen (1953) einer protestantischen Ethik entspringend begründet, später verstärkt auch als strategisches Instrument zur langfristigen Sicherung von Legitimität, Reputation und Wettbewerbsfähigkeit (Carroll, 1979; 1991; 1999; 2025; Neuhäuser, 2011).

Maßgeblich geprägt wurde die Weiterentwicklung des CSR-Konzepts insbesondere durch die von Freeman (1984) ausgearbeitete Stakeholder-Theorie, da sie den Fokus von einem zumeist normativen CSR-Verständnis auf die strukturellen Beziehungsgeflechte verlagert, in die Unternehmen und Organisationen eingebettet sind. Diese werden stakeholder-theoretisch nicht mehr ausschließlich als Instrumente ihrer Anteilseigner:innen verstanden, sondern als Knotenpunkte vielfältiger Stakeholder, deren Interessen für den langfristigen Unternehmenserfolg konstitutiv sind (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984). Damit lieferte die Stakeholder-Theorie eine Brücke zwischen normativen Forderungen nach gesellschaftlicher Verantwortung und strategischen Überlegungen zur Unternehmensführung. Insbesondere in ihrer „instrumentellen“ Lesart, wie es Donaldson und Preston (1995, S. 68–71) formulieren, argumentiert sie, dass die Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen nicht im Widerspruch zur ökonomischen Zielerreichung steht, sondern eine Voraussetzung für nachhaltige Wertschöpfung darstellt (Donaldson & Preston, 1995; Phillips et al., 2003). Gute Beziehungen zu Mitarbeitenden, Kund:innen, Lieferant:innen, Kapitalgeber:innen sowie zu

staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteur:innen reduzieren Konflikte, senken Transaktionskosten und stärken Legitimität sowie Reputation (Donaldson & Preston, 1995).

Gleichzeitig besitzt die Stakeholder-Theorie ebenfalls eine ausgeprägt normative Dimension (Donaldson & Preston, 1995). So tragen Unternehmen und Organisationen auch moralische Verantwortung gegenüber den von ihrem Handeln betroffenen Gruppen (Evan & Freeman, 1988; Neuhäuser, 2011; Phillips et al., 2003). Damit wird Verantwortung systematisch von einer freiwilligen Zusatzleistung hin zu einem strukturellen Aspekt unternehmerischen Handelns verschoben. CSR erscheint in dieser Perspektive nicht mehr als Randthema oder rein legitimitätsbewahrend, sondern als integraler Bestandteil organisationaler Strukturen und Strategien (Tutino et al., 2025). Sie positioniert sich damit zudem als zentraler und integrativer Erklärungsansatz für Fragen der Corporate bzw. Nonprofit Governance sowie deren Mechanismen, Instrumenten und Operationalisierungen und bereitet den Boden für eine weitere Ausweitung des Verantwortungsbegriffs in verschiedenen organisationalen Kontexten über einzelne soziale Aspekte hinaus.

An dieser Entwicklung anlehnend formulierte die Europäische Kommission (2001, S. 5) im Jahr 2001 ihr politisches CSR-Verständnis als ein „[...] concept whereby companies decided voluntarily to contribute to a better society and a cleaner environment [...]“. Damit wurde CSR zwar als freiwilliges Engagement von Unternehmen und Organisationen eingeordnet, faktisch jedoch als politisch und gesellschaftlich erwartetes Verhalten positioniert, das Unternehmen und Organisationen zunehmend dazu veranlasst, sich internationalen Initiativen wie den Prinzipien des United Nations Global Compact oder der Dreigliedrigen Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik der International Labour Organization zu verpflichten (International Labour Organization, 2023; United Nations, o. J.). Damit einher ging das bereits 1987 im Brundtland Report „Our Common Future“ adressierte Verständnis, nicht nur die sozialen, sondern auch die ökologischen Dimensionen in den Verantwortungsbereich des organisationalen und unternehmerischen Handelns gegenüber verschiedenen Stakeholder-Gruppen einzubeziehen (World Commission on Environment and Development, 1987). Mit dieser sukzessiven Ausweitung und Etablierung der Verantwortungsdimensionen verlässt der Verantwortungsbegriff die rein organisationale Ebene (Mikroebene) und verschiebt sich durch eine Stakeholder-Orientierung sowie durch politische Initiativen hin zur Mesoebene (Organisation-Umwelt-Beziehungen). Zugleich wandelt sich der Diskurs von einer primär shareholder-orientiert verstandenen CSR-Perspektive hin zu einem systemischen Nachhaltigkeitsverständnis, das Unternehmen und Organisationen als Akteur:innen in gesellschaftlichen und ökologischen Wertschöpfungsketten bzw. -netzwerken einordnet und

Verantwortung auf die langfristige Stabilität ökonomischer, sozialer und ökologischer Systeme bezieht.

Bereits in den 1990er Jahren wurde diese erweiterte Perspektive auf CSR zunehmend unter dem Begriff der Nachhaltigkeit gefasst (Elkington, 2006). Einen wichtigen konzeptionellen Bezugspunkt bildet hierbei das von Elkington (1997) in die Diskussion gebrachte Modell der Triple-Bottom-Line, welches explizit ökonomische, soziale und ökologische Dimensionen als gleichrangige Zielgrößen unternehmerischen und organisationalen Handelns versteht, dessen Zielkonflikte es gilt auszubalancieren und das maßgeblich die 17 im Jahr 2015 verfassten Zielen für nachhaltige Entwicklung prägte (Magers et al., 2021; Tutino et al., 2025; United Nations, 2015). Die Triple-Bottom-Line-Perspektive ist dabei weniger als Weiterentwicklung der Stakeholder-Theorie zu verstehen, sondern vielmehr als ein komplementärer und umfassender Bezugsrahmen, der die ökonomischen, sozialen und ökologischen Wirkungsdimensionen organisationalen Handelns systematisch mit einer stakeholder-orientierten Perspektive auf das moderne Verständnis von organisationaler Verantwortung integrieren lässt. Während die Stakeholder-Theorie primär die relationalen Anspruchsbeziehungen zwischen Organisation und Umwelt in den Mittelpunkt stellt, fokussiert der Triple-Bottom-Line Ansatz die mehrdimensionalen Wirkungen organisationalen Handels entlang der drei Zielgrößen. In der gegenwärtigen Diskussion werden diese Perspektiven zunehmend im übergreifenden Nachhaltigkeitsdiskurs zusammengeführt, wobei die Begriffe CSR, Nachhaltigkeit, ESG (Environmental, Social, Governance) und teilweise auch Triple-Bottom-Line diskursabhängig, etwa zwischen wissenschaftlichen, politischen und praxisorientierten Kontexten, teils synonym, teils komplementär verwendet werden (Christensen et al., 2021). Der CSR-Diskurs verschwindet damit nicht, sondern bleibt als normative Bezugsebene organisationaler Verantwortung weiterhin im Diskurs präsent, während Nachhaltigkeit und ESG stärker als integrative und operationalisierende Rahmungen fungieren (Magers et al., 2021). Im Kern verhandeln diese Begriffe jedoch dasselbe grundlegende Problemfeld der *Unternehmensethik*, und damit die Reichweite, Ausgestaltung und Grenzen unternehmerischer und organisationaler Verantwortung gegenüber multiplen Stakeholder-Gruppen. Die terminologische Differenzierung ist insofern weniger als konzeptionelle Trennung, denn als Ausdruck unterschiedlicher politischer, gesellschaftlicher und wissenschaftlicher Diskurse sowie ihrer jeweiligen Prioritätensetzungen zu verstehen (Cheney et al., 2007; Elkington, 2006).

Insgesamt verdichtet sich damit ein integriertes Verantwortungsverständnis, das organisationale Wertschöpfung als in ökonomische, soziale und ökologische Systemzusammenhänge

eingebettet begreift und Nachhaltigkeit als strukturprägende (normative) Maxime organisationaler Steuerung etabliert.

1.2.3 Sustainable Corporate Governance als integratives Steuerungskonzept

Ausgehend von dem zuvor dargestellten integrierten Verantwortungsverständnis richtet sich die wissenschaftliche Debatte zunehmend auf dessen institutionelle Verankerung in Governance-Strukturen, -Mechanismen und -Instrumenten in den Vordergrund, wie es beispielsweise auch der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) in seiner Präambel betont (Magers et al., 2021; Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2022). Im Zentrum steht damit weniger die normative Frage, *ob* Organisationen Verantwortung für ökologische und soziale Wirkungsdimensionen übernehmen sollten, sondern vielmehr, *wie* diese erweiterten Verantwortungsanforderungen systematisch in organisationale Steuerungs-, Kontroll- und Rechenschaftssysteme integriert werden können (Velte, 2021). Nachhaltigkeit entwickelt sich in diesem Zusammenhang zu einem originären Governance-Thema, das über konkrete Instrumente, Strukturen, Mechanismen sowie strategische und operative Entscheidungsprozesse organisational verankert und operationalisiert wird, um zukunftsfähige und resiliente Organisationen hervorzubringen (Kolk & Pinkse, 2010; Tutino et al., 2025). Diese konzeptionelle Erweiterung wird in der Literatur unter dem Begriff der Sustainable Corporate Governance diskutiert, der klassische Corporate und teilweise auch Nonprofit Governance-Ansätze um langfristige, stakeholder-orientierte sowie ökologische und soziale Zielsetzungen ergänzt (Elkington, 2006; Tutino et al., 2025; Velte, 2021; Welge & Eulerich, 2021). In der Folge rückt insbesondere die Frage nach den konkreten organisationalen Instrumenten und Mechanismen in den Fokus, über die Sustainable Corporate Governance implementiert, gesteuert und in ihrer Wirksamkeit überprüfbar gemacht werden kann.

Ein zentrales Element stellt hierbei die nicht-finanzielle Berichterstattung von Unternehmen und Organisationen dar, auch bezeichnet als Nachhaltigkeitsberichterstattung, die im Rahmen des zuvor dargestellten Sustainable Corporate Governance-Konzepts als wesentliches Instrument der Transparenz und Rechenschaftslegung gegenüber verschiedenen und heterogenen Stakeholder-Gruppen fungieren kann (Ballnat et al., 2026; Christensen et al., 2021; Deegan, 2002; Kolk, 2008). Verlässliche, standardisierte und vergleichbare nachhaltigkeitsbezogene Informationen reduzieren Informationsasymmetrien und unterstützen sowohl externe Stakeholder, etwa Investor:innen und zivilgesellschaftliche Akteur:innen, als auch interne Governance-Organe bei Entscheidungs- und Überwachungsprozessen (Christensen et al., 2021; Deegan, 2002; Healy & Palepu, 2001; Leuz & Verrecchia, 2000; Terry

et al., 2023). Nachhaltigkeitsberichterstattung ist in diesem Sinne nicht lediglich ein kommunikatives Legitimationsinstrument, sondern zugleich ein relevantes und brückenbildendes Informations- und Steuerungsinstrument, das nachhaltigkeitsbezogene Zielsetzungen transparent macht und die Berücksichtigung von nachhaltigkeitsrelevanten Aspekten in unternehmerischen Entscheidungsprozessen unterstützt (Adams, 2002, 2004; Aguilera et al., 2006; Deegan, 2002; Fiechter et al., 2022).

Die unternehmerische bzw. organisationale Berichterstattung (sowohl finanziell als auch nicht-finanziell) ist zudem eng mit der strategischen Positionierung von Unternehmen bzw. Organisationen verknüpft (Beusch et al., 2022; Hahn & Kühnen, 2013; Monazzam & Nilsson, 2025). Durch die Offenlegung nachhaltigkeitsbezogener Informationen adressieren Unternehmen und Organisationen Erwartungen unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen und sichern ihre gesellschaftliche Legitimität, was insbesondere in stark stakeholder-orientierten Kontexten wie öffentlichen Unternehmen und NPOs von hoher Relevanz ist (Kirchhain & Gatzweiler, 2023; Monazzam & Nilsson, 2025; Needham & Warnke, 2022; Speckbacher, 2008). Gerade dort, wo Marktmechanismen als Disziplinierungsinstanz nur eingeschränkt wirken und ein diffuser Shareholder-Kreis vorliegt, gewinnt die Rechenschaftslegung über soziale und ökologische Wirkungen zusätzlich an Bedeutung für Governance und Kontrolle (Costa et al., 2014; Donnelly-Cox et al., 2020; Nolte 2022; Seeck & Nolte, 2025).

Parallel zur wachsenden Bedeutung nachhaltigkeitsbezogener Berichtspflichten, etwa im Kontext europäischer Nachhaltigkeitsregulierung und der zunehmenden Standardisierung nachhaltigkeitsbezogener Kennzahlen, wird jedoch deutlich, dass formale Transparenz allein nicht automatisch zu substantiellen Veränderungen im nachhaltigkeitsbezogenen Handeln von Organisationen führt (Adams, 2002; Cardoni et al., 2024; Christensen et al., 2021). Vielmehr hängt die Wirksamkeit entsprechender Informationen maßgeblich von den jeweiligen Governance-Strukturen, insbesondere von Aufsichtsstrukturen und -organen, Entscheidungsprozessen und der Ausgestaltung organisationaler Kontrollmechanismen, ab (Aguilera et al., 2006; Ballnat et al., 2026; Bebbington et al., 2023). Nachhaltigkeitsberichterstattung ist somit integraler Bestandteil einer wirksamen Sustainable Corporate Governance, kann diese jedoch nicht funktional ersetzen.

Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass die Reichweite gesetzlicher Nachhaltigkeitsberichterstattungspflichten im öffentlichen Sektor und insbesondere im Dritten Sektor vielfach strukturell begrenzt bleibt. Viele Organisationen fallen aufgrund ihrer Rechtsform, Größe, Verbundstrukturen oder spezifischen Organisationslogiken nicht

(eindeutig) in den unmittelbaren Anwendungsbereich einschlägiger Berichtspflichten, sodass sich Regelungslücken und Unsicherheiten hinsichtlich der konkreten Offenlegungsanforderungen ergeben (Kirchhain & Gatzweiler, 2023; Needham & Warnke, 2022). Gleichwohl bestehen substanzielle Erwartungen an Transparenz, Rechenschaft und nachhaltige Wirkung fort, die insbesondere durch heterogene Stakeholder-Gruppen wie Zuwendungsgeber:innen, Kund:innen, Leistungsempfänger:innen sowie politische und zivilgesellschaftliche Akteur:innen getragen werden (Costa et al., 2014; Salamon & Anheier, 1992; Speckbacher, 2008). Gerade in Kontexten mit eingeschränkter Marktsanktionierung und komplexen Zielsystemen wird Transparenz daher weniger durch gesetzliche Verpflichtungen oder Wettbewerbsmechanismen erwirkt, sondern muss über geeignete Governance-Strukturen aktiv institutionalisiert werden. Vor diesem Hintergrund gewinnen ergänzende Steuerungsinstrumente und -mechanismen, die über formale Regulierung hinausgehen und Transparenz- sowie Nachhaltigkeitsanforderungen in organisationale Steuerungs- und Kontrollprozesse integrieren, an Bedeutung. Dies gilt insbesondere für Instrumente der (freiwilligen und mandatierten) Selbstregulierung, die als Brücke zwischen externem Stakeholder-Druck, begrenzter regulatorischer Reichweite und organisationsinterner Sustainable Corporate Governance fungieren können.

Entsprechend wächst die Bedeutung von (mandatierter und freiwilliger) Selbstregulierung als ergänzendes Steuerungs- bzw. Governance-Instrument und rückt in den ersten beiden Beiträgen der vorliegenden Arbeit mit den Titeln „Nachhaltigkeitsberichterstattung im Fokus (freiwilliger) Selbstregulierung – zum Potenzial von Governance Kodizes in öffentlichen Unternehmen und NPOs“ und „Konfigurationen und Funktionen von Nonprofit Governance Kodizes: Ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Governance-Diskurses“ in den Fokus der Untersuchung (siehe Kapitel 2 und 3). Governance Kodizes können dabei als institutionalisierte Regelwerke bzw. Zusammenstellungen verstanden werden, die Orientierung für die verantwortungsvolle und stakeholder-orientierte Steuerung, Leitung und Überwachung von Organisationen bieten (Papenfuß, 2019, 2021; Seeck & Nolte, 2025). Sie fungieren als intermediäre Selbststeuerungsinstrumente zwischen gesetzlicher Regulierung und gänzlich freiwilliger organisationaler Selbststeuerung, insbesondere dann, wenn sie über einen *Comply-or-Explain*-Mechanismus verfügen, und tragen dazu bei, Transparenz- und Nachhaltigkeitsanforderungen in verbindlichere Steuerungs- und Kontrollstrukturen zu überführen. Es zeigt sich auch, dass gerade vor dem Hintergrund der strukturellen Besonderheiten öffentlicher Unternehmen und Organisationen des Dritten Sektors Governance Kodizes eine besondere ordnungs-, kommunikations- und verhaltenssteuernde Funktion im

Sinne einer Sustainable Corporate Governance zukommt (Daiser, 2018; Nolte, 2022; Papenfuß, 2012, 2013, 2021; Papenfuß & Müller, 2007; Salamon & Anheier, 1992; Seeck & Nolte, 2025; Speckbacher, 2008).

Die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Governance Kodizes lässt sich vor diesem Hintergrund als konsequente Weiterentwicklung bestehender Governance-Systeme verstehen. Da Nachhaltigkeit sowohl Bestandteil der Gemeinwohlorientierung als auch Ausdruck einer erweiterten Stakeholder-Verantwortung öffentlicher Unternehmen und Organisationen des Dritten Sektors ist, können Governance Kodizes dazu beitragen, nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen systematisch in Steuerungs-, Kontroll- und Überwachungsstrukturen zu integrieren und zugleich Orientierung im Umgang mit der zunehmenden Komplexität nachhaltigkeitsbezogener Regulatorik und Berichtsanforderungen zu bieten. Über ihre kommunikative Funktion hinaus besitzen sie zudem das Potenzial, verhaltenssteuernde Wirkungen auf handelnde Governance-Akteur:innen zu entfalten und damit zur Schließung bestehender Regelungslücken zwischen gesetzlichen Berichtspflichten, freiwilliger Nachhaltigkeitsberichterstattung und organisationsinternem Nachhaltigkeitsengagement beizutragen (Nolte et al., 2023; Papenfuß, 2021; Seeck & Nolte, 2025). Damit stellt sich jedoch unmittelbar die Frage, unter welchen sektoralen und organisationalen Bedingungen Governance Kodizes diese Funktionen tatsächlich entfalten können. Öffentliche Unternehmen und NPOs sind in ein spezifisches Spannungsfeld zwischen staatlicher Regulierung, marktförmigen Effizienzanforderungen und zivilgesellschaftlichen Legitimationserwartungen eingebettet, wodurch sich differenzierte Anforderungen an Transparenz, Rechenschaft und nachhaltige Steuerung ergeben (Bies, 2010; Meyer et al., 2022; Zimmer & Priller, 2007;). Diese Rahmenbedingungen beeinflussen maßgeblich, welche Governance-Instrumente und -Mechanismen als geeignet erscheinen, wie Nachhaltigkeitsanforderungen organisational implementiert werden und in welchem Ausmaß Selbstregulierungsmechanismen tatsächlich steuerungswirksam werden. Während für privatwirtschaftliche Unternehmen mit dem DCGK und für öffentliche Unternehmen mit Public Corporate Governance Kodizes vergleichsweise institutionalisierte Referenzrahmen vorliegen, erfolgt die Entwicklung entsprechender Kodizes im Nonprofit-Sektor bislang überwiegend dezentral, fragmentiert und ohne koordinierte Weiterentwicklung, was zusätzliche Herausforderungen für ihre Wirksamkeit, Verbindlichkeit und Vergleichbarkeit impliziert (Expertenkommission D-PCGM, 2024; Nolte, 2022; Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2022; von Schnurbein & Stöckli, 2010).

Neben instrumentenbasierten Governance-Ansätzen wie der Nachhaltigkeitsberichterstattung und der Selbstregulierung durch Corporate Governance bzw. Nonprofit Governance Kodizes rücken entsprechend zunehmend auch die Eigenschaften zentraler Governance-Akteur:innen und -Mechanismen als eigenständige Einflussfaktoren wirksamer Sustainable Corporate Governance in den Fokus. Insbesondere im Kontext der europäischen Sustainable-Finance-Regulierung, die mit standardisierten Offenlegungspflichten wie der EU-Taxonomie, der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und der EU-Offenlegungsverordnung (SFDR) die Vergleichbarkeit und Messbarkeit nachhaltigkeitsbezogener Informationen erheblich erhöht (European Parliament, 2019, 2020, 2022a, 2022b), verschiebt sich der Fokus von der bloßen Bereitstellung von Nachhaltigkeitsinformationen hin zu deren organisationaler Übersetzung in konkrete Investitions-, Strategie- und Implementationsentscheidungen. Entscheidend ist dabei weniger die formale Verfügbarkeit standardisierter Kennzahlen, als vielmehr die Fähigkeit organisationaler Governance-Strukturen und -Mechanismen, diese Informationen in Steuerungs- und Entscheidungsprozesse zu integrieren. Entsprechend hängt die Wirksamkeit nachhaltigkeitsbezogener Offenlegungsinformationen maßgeblich von der Ausgestaltung der Corporate Governance, insbesondere von Aufsicht, Entscheidungsstrukturen und der Zusammensetzung von Leitungsgremien, ab (Aguilera et al., 2006; Bebbington et al., 2023; Christensen et al., 2021).

In diesem Zusammenhang verweist die Corporate Governance- und CSR-Literatur darauf, dass insbesondere Charakteristika der Aufsichts- und Leitungsgremien, etwa Diversität, Unabhängigkeit und Expertise, sowohl die Qualität nachhaltigkeitsbezogener Berichterstattung als auch die tatsächliche Nachhaltigkeitsperformance beeinflussen können (Ben-Amar et al., 2017; Byron & Post, 2016; García-Sánchez et al., 2020; Nicolò et al., 2022; Tamimi & Sebastianelli, 2017). Geschlechterdivers besetzte Leitungsgremien werden dabei beispielsweise mit stärkerer Stakeholder-Orientierung, erweiterten Ressourcen- und Wissenszugängen sowie verbesserten Monitoring- und Strategieprozessen in Verbindung gebracht, wodurch sich potenziell eine höhere Fähigkeit zur Integration regulatorischer Nachhaltigkeitsanforderungen in operative und investitionsbezogene Entscheidungen ergibt (Birindelli et al., 2019; Hillman & Dalziel, 2003; Pfeffer & Salancik, 1978). Vor diesem Hintergrund adressiert der dritte Beitrag mit dem Titel „Board Gender Diversity and ESG Performance: Evidence from EU Taxonomy Disclosures“ der vorliegenden Arbeit die Frage, inwiefern Governance-Strukturen bzw. -Mechanismen auf Ebene der Unternehmensleitung, konkret die Geschlechterdiversität in Leitungsorganen, die Fähigkeit von Unternehmen beeinflussen, standardisierte Nachhaltigkeitsanforderungen der EU-Taxonomie nicht nur offenzulegen, sondern in

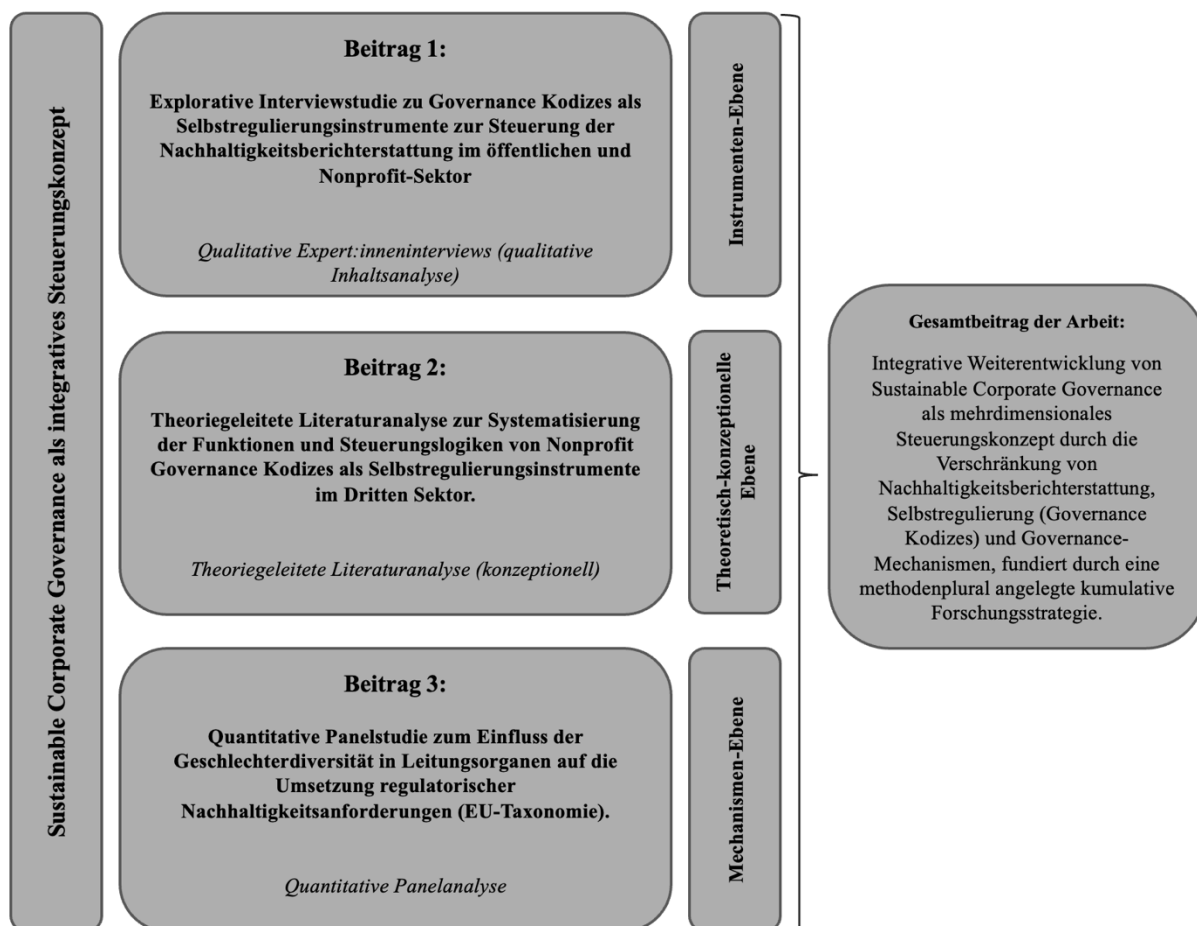
tatsächliche Implementationsleistungen zu überführen (siehe Kapitel 4). Damit ergänzt die Analyse die Perspektive auf Nachhaltigkeitsberichterstattung und Governance Kodizes um eine akteurs- und strukturbezogene Governance-Dimension und verortet die Zusammensetzung von Leitungsgremien als zentralen Mechanismus innerhalb eines integrativen Verständnisses von Sustainable Corporate Governance.

Die vorliegende Dissertation knüpft an diese Untersuchungsfelder und bestehenden Forschungsdefizite an, in denen Sustainable Corporate Governance nicht ausschließlich als normatives Leitbild, sondern als integratives und instrumentenbasiertes Steuerungskonzept konzeptualisiert wird. Im Zentrum steht dabei die Annahme, dass sich nachhaltigkeitsbezogene Governance nicht allein über formale Regulierung oder Berichterstattung entfaltet, sondern erst durch die Verschränkung von Nachhaltigkeitsberichterstattung, Governance-Mechanismen und Selbststeuerungsinstrumente als Formen organisationaler (mandatierter und freiwilliger) Selbstregulierung operationalisieren und wirksam machen lässt. Auf diese Weise wird ein analytischer Rahmen entwickelt, der die Kommunikations-, Legitimations- und Steuerungsfunktion nachhaltigkeitsbezogener Governance-Instrumente systematisch zusammenführt und deren kontextabhängige Wirksamkeit in öffentlichen Unternehmen, privatwirtschaftlichen Unternehmen und Organisationen des Dritten Sektors vergleichend untersucht. Die in der vorliegenden kumulativen Dissertation enthaltenen Beiträge können insofern als empirische und theoretisch-konzeptionelle Vertiefung dieses Verständnisses von Sustainable Corporate Governance gelesen werden, indem sie zentrale Steuerungsinstrumente, und kontextspezifische Governance-Strukturen und -mechanismen in den Blick nehmen. Dabei zeigt sich insbesondere, dass die Operationalisierung nachhaltigkeitsbezogener Verantwortungsanforderungen nicht abstrakt erfolgt, sondern über konkrete Governance-Instrumente, die Transparenz, Rechenschaft und verhaltenssteuernde Effekte entfalten können (siehe auch Kapitel 2 bis 4).

1.3 Forschungsbeiträge

Im folgenden Kapitel werden die drei in der kumulativen Dissertation enthaltenen Beiträge einzeln vorgestellt und in den übergeordneten konzeptionellen Rahmen eingeordnet.

Abbildung 1: Forschungsstruktur und konzeptioneller Rahmen der Arbeit (Eigene Darstellung)



1.3.1 Beitrag 1: Nachhaltigkeitsberichterstattung im Fokus (freiwilliger) Selbstregulierung – zum Potenzial von Governance Kodizes in öffentlichen Unternehmen und NPOs

Der erste Beitrag der vorliegenden Arbeit mit dem Titel „Nachhaltigkeitsberichterstattung im Fokus (freiwilliger) Selbstregulierung – zum Potenzial von Governance Kodizes in öffentlichen Unternehmen und NPOs“, untersucht die Rolle von Governance Kodizes als Instrumente freiwilliger bzw. mandatierter Selbstregulierung im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung in öffentlichen Unternehmen und NPOs. Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass beide Organisationstypen aufgrund komplexer Zielsysteme, diffuser Stakeholder-Strukturen und begrenzter marktwirtschaftlicher Disziplinierungs- bzw. Sanktionierungsmechanismen besonderen Anforderungen an Steuerung, Kontrolle und Legitimation unterliegen (Nolte, 2022; Salamon & Anheier, 1992; Speckbacher, 2008). Parallel

dazu gewinnen nachhaltigkeitsbezogene Berichtspflichten im Zuge europäischer Regulierung (insbesondere durch CSRD, EU-Taxonomie, SFDR) zunehmend an Bedeutung, ohne dass deren Umsetzung in öffentlichen und gemeinwohlorientierten Organisationen des Dritten Sektors bislang systematisch durch Selbstregulierungsinstrumente flankiert wird (European Parliament, 2019, 2020, 2022b).

Vor diesem Hintergrund adressiert der Beitrag eine zentrale Forschungslücke an der Schnittstelle von Nachhaltigkeitsberichterstattung, Selbstregulierung und (Sustainable) Corporate bzw. Nonprofit Governance. Während Governance Kodizes im privatwirtschaftlichen und öffentlichen Sektor bereits als Instrumente guter Unternehmensführung etabliert sind, fehlt es bislang an empirischen Erkenntnissen darüber, ob und inwiefern sie zur Steuerung nachhaltigkeitsbezogener Anforderungen, insbesondere der (freiwilligen) Nachhaltigkeitsberichterstattung, beitragen können. Dies gilt in besonderem Maße für den NPO-Sektor, dessen Kodexlandschaft dezentral, heterogen und konzeptionell wenig systematisiert ist (Nolte et al., 2023, Papenfuß, 2021; von Schnurbein & Stöckli, 2010). Entsprechend formuliert der Beitrag die nachfolgenden Forschungsfragen:

- (1) Bieten Governance Kodizes von öffentlichen Unternehmen und NPOs die Möglichkeit im Sinne einer Kommunikationsfunktion zu einem verbesserten Überblick über die Regulatorik im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung beizutragen?*
- (2) Ist das Selbstregulierungsinstrument Public Corporate Governance Kodizes dazu geeignet, die bestehende Regelungslücke, die für öffentliche Unternehmen zwischen gesetzlichen Nachhaltigkeitsberichterstattungspflichten und dem aus ihrer Vorbildfunktion erwachsenden, freiwilligen Engagement bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung besteht, zu schließen?*
- (3) Ist das Selbstregulierungsinstrument Nonprofit Governance Kodex dazu geeignet, die bestehende Regelungslücke, die für Organisationen des NPO-Sektors zwischen gesetzlichen Nachhaltigkeitsberichterstattungspflichten und dem aus ihrer gemeinwohlfördernden Funktion erwachsenden, freiwilligen Engagement bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung besteht, zu schließen?*
- (4) Können Governance Kodizes für öffentliche Unternehmen oder NPOs eine verhaltenssteuernde Wirkung auf das nachhaltigkeitsrelevante Handeln ihrer steuernden Akteure entfalten?*

Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen wurde eine theoriegeleitete qualitative Interviewstudie durchgeführt, die auf leitfadengestützten Expert:inneninterviews mit zentralen Governance-Akteur:innen aus öffentlichen Unternehmen, kommunalen Beteiligungsstrukturen und NPOs basiert ($n = 11$). Die Stichprobe umfasste Personen in Gesellschafter-, Aufsichts-, Geschäftsführungs- und operativen Funktionen, die unmittelbar mit Governance- und Nachhaltigkeitsthemen befasst sind (siehe Tabelle 2). Die Datenauswertung erfolgte mittels inhaltlich-strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018; Mayring, 2022) unter Rückgriff auf deduktiv entwickelte Oberkategorien (u. a. Kommunikations-, Ordnungs- und Verhaltenssteuerungsfunktion) sowie induktiv gebildete Subkategorien (siehe Abbildung 4). Durch *theoretical sampling* und die früh erreichte theoretische Sättigung konnte eine differenzierte, sektorübergreifende Perspektive auf die Nutzung und Wahrnehmung von Governance Kodizes im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung gewonnen werden.

Die Ergebnisse zeigen erstens, dass Governance Kodizes sektorübergreifend ein hohes Potenzial als Kommunikations- und Orientierungsinstrument im Umgang mit komplexer Nachhaltigkeitsregulatorik entfalten können. Insbesondere in dezentralen, netzwerkartigen Organisationsstrukturen, wie sie sowohl im öffentlichen Beteiligungsmanagement als auch im NPO-Sektor häufig anzutreffen sind, werden Kodizes als strukturgebender Referenzrahmen wahrgenommen, der regulatorische Anforderungen bündelt, übersetzt und organisationsintern kommunizierbar macht. Damit bestätigen die Befunde die in der Literatur hervorgehobene Kommunikations- und Erklärungsfunktion von Governance Kodizes im Sinne der Neuen Institutionenökonomik (Nolte, 2022; Papenfuß, 2013, 2021).

Zweitens zeigt sich eine differenzierte Ordnungsfunktion im Sinne eines Bindeglieds zwischen gesetzlicher Regulierung und freiwilligem Nachhaltigkeitsengagement. Während insbesondere Vertreter:innen öffentlicher Unternehmen Governance Kodizes als geeignet ansehen, Unsicherheiten hinsichtlich des Anwendungsbereichs komplexer Nachhaltigkeitsvorschriften zu reduzieren und Berichterstattungsprozesse zu strukturieren, wird ihr Nutzen im NPO-Sektor deutlich ambivalenter eingeschätzt. Hier begrenzen vor allem knappe Ressourcen, fehlende institutionelle Reifegrade und die spezifische Finanzierungslogik vieler Organisationen die operative Fähigkeit zur Implementierung freiwilliger Berichterstattungspraktiken (Greiling, 2021; Needham & Warnke, 2022). Governance Kodizes fungieren in diesem Kontext eher als wertkommunizierende Referenzrahmen, denn als verbindliche Steuerungsinstrumente.

Drittens weisen die Ergebnisse auf ein moderates, stark kontextabhängiges Potenzial zur Verhaltenssteuerung hin. Insbesondere im öffentlichen Sektor werden Governance Kodizes, vor

allem bei Vorliegen eines Comply-or-Explain-Mechanismus, als strategische Steuerungsinstrumente wahrgenommen, die Reflexionsprozesse anstoßen, Governance-Praktiken strukturieren und langfristig zur Veränderung organisationaler Handlungsmuster beitragen können. Demgegenüber betonen Akteur:innen des NPO-Sektors die Bedeutung intrinsischer Motivation, organisationaler Kultur und partizipativer Entwicklungsprozesse, sodass formale Kodizes allein nicht automatisch zu verändertem nachhaltigkeitsbezogenem Handeln führen.

Übergreifend verdeutlicht der Beitrag, dass Governance Kodizes im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung primär als strategisch-kommunikative und ordnungsstiftende Instrumente verstanden werden, weniger jedoch als operative Umsetzungshilfen regulatorischer Berichtspflichten. Ihre Wirksamkeit erweist sich als hochgradig kontextabhängig und wird maßgeblich durch organisationale Reife, institutionelle Einbettung, Ressourcenverfügbarkeit sowie die konkrete Ausgestaltung des Kodex, insbesondere die Verbindlichkeit durch Comply-or-Explain-Mechanismen, beeinflusst.

Im Hinblick auf den übergeordneten Rahmen der vorliegenden Arbeit leistet der Beitrag damit einen zentralen Baustein zur Konzeptualisierung von Sustainable Corporate Governance als integratives Steuerungskonzept. Er zeigt empirisch, dass die Übersetzung nachhaltigkeitsbezogener Transparenzanforderungen in tatsächliche Steuerungs- und Entscheidungsprozesse nicht allein durch Regulierung oder Berichterstattung erfolgt, sondern wesentlich von Steuerungsinstrumenten zur Selbstregulierung und den Eigenschaften der beteiligten Governance-Akteur:innen abhängt. Governance Kodizes können insofern, insbesondere in Organisationstypen mit komplexen Stakeholder-Strukturen und begrenzter externer Disziplinierung und Sanktionierung, als intermediäre Steuerungsinstrumente zwischen regulatorischen Nachhaltigkeitsanforderungen, freiwilliger Selbstverpflichtung und organisationsinternen Governance-Praktiken verstanden werden und damit einen spezifischen Beitrag zur Operationalisierung von Sustainable Corporate Governance in öffentlichen Unternehmen und NPOs leisten.

1.3.2 Beitrag 2: Konfigurationen und Funktionen von Nonprofit Governance Kodizes: Ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Governance-Diskurses

Der zweite Beitrag der Dissertation mit dem Titel „Konfigurationen und Funktionen von Nonprofit Governance Kodizes: Ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Governance-Diskurses“ verfolgt das Ziel, das bislang fragmentierte theoretisch-konzeptionelle Verständnis von Nonprofit Governance Kodizes systematisch zu ordnen, theorieplural zu erweitern und in ein integratives, mehrerebenenbezogenes Analysemodell zu überführen. Während der erste Beitrag empirisch das Potenzial von Governance Kodizes im Kontext nachhaltigkeitsbezogener Berichterstattung und Steuerung in NPOs untersucht, setzt dieser Beitrag auf einer konzeptionell-theoretischen Ebene an und adressiert die grundlegende Forschungslücke, dass Nonprofit Governance Kodizes im wissenschaftlichen Diskurs bislang überwiegend normativ oder implizit behandelt und nur selten explizit theoriegeleitet reflektiert werden (Nolte, 2022; Papenfuß, 2021; Renz et al., 2023).

Ausgangspunkt der Analyse ist die Beobachtung, dass der Nonprofit Governance-Diskurs zwar auf eine Vielzahl etablierter, theoretischer Perspektiven zurückgreifen kann, die spezifische Steuerungsprobleme von NPOs adressieren, die theoretische Auseinandersetzung mit Nonprofit Governance Kodizes als Selbstregulierungsinstrument jedoch primär von ökonomisch geprägten Ansätzen dominiert wird und damit zentrale sozialpsychologische, organisationale und umweltbezogene Perspektiven unzureichend berücksichtigt werden (Van Puyvelde, 2016; Nolte, 2022). Daraus leitet der Beitrag drei zentrale Forschungsfragen ab:

- (1) Welche theoretisch-konzeptionellen Perspektiven prägen den wissenschaftlichen Diskurs zu Nonprofit Governance?*
- (2) Welche Funktionen und Funktionskategorien von Nonprofit Governance Kodizes lassen sich aus diesen Perspektiven systematisch ableiten, und wie verorten sie sich auf Mikro- und Mesoebene?*
- (3) Welche idealtypischen Konfigurationen von Nonprofit Governance Kodizes als Selbstregulierungsinstrumente lassen sich auf Basis der analysierten Funktionen, Funktionskategorien und Ebenenverortungen herausbilden?*

Methodisch basiert der Beitrag auf einer theoriegeleiteten, deduktiven Literaturanalyse, die elf zentrale theoretische Ansätze aus der klassischen (Public) Corporate und Nonprofit Governance-Literatur sowie der (organisations-) soziologischen, (sozial-) psychologischen und managementtheoretischen Literatur systematisch auswertet. Darunter fallen neben klassischen

ökonomischen Ansätzen wie der Prinzipal-Agenten-Theorie, der Transaktionskostentheorie und der Theorie der Verfügungsrechte insbesondere die Stakeholder-Theorie, die Ressourcenabhängigkeitstheorie, die Stewardship-Theorie, die Upper-Echelons-Theorie, die Managerial-Hegemony-Theorie, die Theorie des psychologischen Vertrags, die Shared-Mental-Model-Theorie, die Sozialkapital-Theorie sowie die Theorie des organisationalen Lernens (Alchian & Demsetz, 1973; Argyris & Schön, 1978; Cannon-Bowers et al., 1993; Coase, 1937; Davis et al., 1997; Demsetz, 1967, 2002; Donaldson & Davis, 1991; Freeman, 1984; Grossman & Hart, 1986; Hambrick & Mason, 1984; Jensen & Meckling, 1976; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Pfeffer & Salancik, 1978; Rousseau, 1990; Williamson, 1975). Die aus diesen Theorien deduktiv abgeleiteten Einzelfunktionen von Nonprofit Governance Kodizes werden anschließend systematisch extrahiert, entlang eines Zwei-Ebenen-Konzepts (Mikro- und Mesoebene) verortet und zu übergreifenden Funktionskategorien aggregiert (siehe Tabelle 5).

Im ersten Analyseschritt zeigt der Beitrag, dass ökonomische Theorien Nonprofit Governance Kodizes primär als Instrumente zur Reduktion von Informationsasymmetrien, Opportunismus und Transaktionskosten interpretieren. Die Prinzipal-Agenten-Theorie betont dabei insbesondere Monitoring-, Reporting- und Anreizmechanismen zur Disziplinierung organisationaler Akteur:innen in multiplen Agency-Beziehungen, die im Nonprofit-Sektor durch Mehrprinzipalität und diffuse Eigentumsstrukturen besonders ausgeprägt sind (Fama & Jensen, 1983; Nolte, 2022; Steinberg, 2010). Ergänzend verweist die Transaktionskostentheorie auf die Standardisierungs-, Koordinations- und Konfliktlösungsfunktionen kodifizierter Regeln unter Bedingungen hoher Unsicherheit und Spezifität (Williamson, 1975), während die Theorie der Verfügungsrechte die Bedeutung klarer Zuweisung von Entscheidungs- und Nutzungsrechten in Organisationen mit verdünnten Residualansprüchen hervorhebt (Hart & Moore, 1990; Nolte, 2022). In dieser Perspektive erfüllen Nonprofit Governance Kodizes insbesondere Ordnungs-, Kontroll-, Transparenz- und Rechenschaftsfunktionen innerhalb der organisationalen Binnenordnung.

Gleichzeitig verdeutlicht die Analyse, dass diese kontroll- und effizienzorientierten Perspektiven allein nicht ausreichen, um die komplexen Steuerungslogiken des Dritten Sektors zu erklären. Daher integriert der Beitrag ergänzend beziehungs- und umweltorientierte Ansätze. Die Stakeholder-Theorie versteht NPOs als Netzwerke multipler Anspruchsgruppen, deren Einbindung über Kommunikations-, Transparenz- und Legitimationsmechanismen gesteuert werden muss (Freeman, 1984; Phillips et al., 2003). Die Ressourcenabhängigkeitstheorie ergänzt diese Sicht, indem sie Organisationen als offene Systeme beschreibt, deren Überleben von der Sicherung externer Ressourcen und der aktiven Gestaltung von Umweltbeziehungen

abhängt (Hillman et al., 2009; Pfeffer & Salancik, 1978). Nonprofit Governance Kodizes können in diesem Kontext Funktionen der Legitimation, Stakeholder-Koordination, Netzwerkpflege und Ressourcensicherung übernehmen und wirken damit insbesondere auf der Mesoebene der Organisation-Umwelt-Beziehungen.

Darüber hinaus erweitert der Beitrag den Nonprofit Governance Kodex-Diskurs gezielt um soziologische, psychologische und managementtheoretische Perspektiven, um die verhaltens- und kulturbezogenen Steuerungsdimensionen von Governance zu erfassen. Die Stewardship-Theorie stellt hierbei einen zentralen Gegenpol zur Prinzipal-Agenten-Theorie dar, indem sie davon ausgeht, dass Akteur:innen intrinsisch motiviert, kollektiv orientiert und am langfristigen Organisationserfolg interessiert handeln (Davis et al., 1997; Donaldson & Davis, 1991). Auf dieser Grundlage erscheinen Nonprofit Governance Kodizes weniger als Kontrollinstrumente, sondern vielmehr als normative Orientierungsrahmen, die Wertekanons, Vertrauen, partizipative Leitungsstrukturen und nicht-monetäre Anreizsysteme institutionalisieren können (Papenfuß, 2012; Siebart, 2003). Gleichzeitig wird betont, dass übermäßige Kontrolle „motivational crowding-out“ Effekte hervorrufen und intrinsische Motivation unterminieren kann (Frey et al., 2001), weshalb stewardship-orientierte Nonprofit Governance Kodizes stärker auf offene Kommunikation, Beteiligung und Vertrauenskultur abzielen.

Mit der Upper-Echelons-Theorie wird zusätzlich die Bedeutung der personellen Zusammensetzung von Leitungs- und Aufsichtsgremien hervorgehoben. Strategische Entscheidungen und organisationale Performanz werden demnach maßgeblich durch Erfahrungen, Werte und kognitive Schemata der obersten Leitungsebene geprägt (Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984; Carpenter et al., 2004). In Kombination mit managerial-hegemony-theoretischen Überlegungen zeigt sich insbesondere im NPO-Kontext, dass Geschäftsführungen aufgrund hoher Autonomie und schwacher Aufsichtsgremien häufig über große Ermessensspielräume verfügen (Hung, 1998; Van Puyvelde, 2016). Nonprofit Governance Kodizes können hier durch Besetzungsregeln, Diversitätsanforderungen, Peer-Review-Mechanismen, Rotationsregelungen und klar definierte Macht- und Kontrollstrukturen die Balance zwischen Führung und Aufsicht institutionell absichern und damit sowohl Entscheidungsinhalte (Upper-Echelons-Theorie) als auch Entscheidungsbedingungen (Managerial-Hegemony-Theorie) adressieren.

Die Theorie des psychologischen Vertrags erweitert die Analyse um eine kognitiv-psychologische Perspektive auf implizite Erwartungen zwischen Organisation und Mitgliedern, insbesondere Freiwilligen und Beschäftigten in NPOs (Liao-Troth, 2005; Rousseau, 1990).

Nonprofit Governance Kodizes können in diesem Zusammenhang Erwartungsklarheit schaffen, ideologische Integrität sichern, Rekrutierungs- und Onboardingprozesse strukturieren sowie Feedback- und Anerkennungsroutrinen institutionalisieren, um Bindung, Motivation und Loyalität zu stabilisieren (Smith & Liao-Troth, 2008; Vantilborgh, 2015). Vertragsbrüche können hingegen zu Rückzug, Engagementverlust und Legitimitätsproblemen führen (Morrison & Robinson, 1997), was die Bedeutung klarer Kommunikations- und Erwartungsstrukturen unterstreicht.

Ergänzend beleuchtet die Shared-Mental-Model-Theorie die Bedeutung geteilter Wissensstrukturen und kognitiver Abstimmungen in Governance-Gremien. Geteilte mentale Modelle über Rollen, Aufgaben, Ziele und Entscheidungsprozesse verbessern Koordination, antizipative Abstimmung und Entscheidungsqualität (Cannon-Bowers et al., 1993; Lim & Klein, 2006; Mathieu et al., 2000). Nonprofit Governance Kodizes können diese Funktionen durch strukturierte Briefings, Debriefings, Rollenbeschreibungen, Onboarding-Formate und Reflexionsroutrinen unterstützen und so die Qualität kollektiver Entscheidungsprozesse erhöhen.

Die Sozialkapital-Theorie schließlich betont Vertrauen, Netzwerke und gemeinsame Visionen als zentrale Ressourcen organisationaler Handlungsfähigkeit (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Empirische Studien zeigen, dass internes Sozialkapital von Leitungsgremien, insbesondere Vertrauen, Informationsaustausch und gemeinsame Zielvorstellungen, signifikant mit Governance-Effektivität zusammenhängen (Fredette & Bradshaw, 2012; Esaki et al., 2021). Nonprofit Governance Kodizes können hier durch Kommunikationsstandards, Ethikrichtlinien, Stakeholder-Dialoge, Diversitätsregeln und Netzwerkpflege zur Institutionalisierung relationaler und kognitiver Ressourcen beitragen, wobei zugleich Risiken übermäßiger Einbettung (embeddedness) und Pfadabhängigkeit zu berücksichtigen sind (Currie et al., 2022; Uzzi, 1996).

Mit der Theorie des organisationalen Lernens wird der Nonprofit Governance Kodex-Diskurs schließlich um eine dynamische, adaptive Perspektive erweitert. Organisationen werden als lernfähige Systeme verstanden, die durch single- und double-loop learning Fehler reflektieren, Routinen anpassen und kollektives Wissen institutionalisieren (Argyris & Schön, 1978; Fiol & Lyles, 1985; Senge, 1990). Nonprofit Governance Kodizes können in diesem Kontext Feedbackzyklen, Reflexionsroutrinen, Kodex-Reviews, Wissenssicherungsmechanismen und Lernplattformen verankern und damit nicht nur Rechenschaft, sondern auch organisationales Lernen fördern (Ebrahim, 2005; Papenfuß, 2013). Besonders relevant ist hierbei die Balance

zwischen externen Rechenschaftspflichten und internen Lernprozessen, um eine „Myopie des Lernens“ durch übermäßige Berichtsfokussierung zu vermeiden (Ebrahim, 2005).

Auf Basis der deduktiv extrahierten Einzelfunktionen erfolgt im zweiten Analyseschritt eine theoriegeleitete Verdichtung zu übergeordneten Funktionskategorien. Identifiziert werden die Kategorien Komposition/Besetzung, Ordnung, Kontrolle, Kommunikation/Transparenz, Legitimation/Rechenschaft, Koordination, Werte/Kultur, Motivation, Lernen/Innovation und Netzwerk (siehe Tabelle 6). Diese Kategorien fungieren als analytische Zwischenebene zwischen Einzeltheorien und empirischer Governance-Praxis und bündeln thematisch verwandte Steuerungsmechanismen (Meyer et al., 1993). Gleichzeitig werden die Funktionskategorien entlang eines Zwei-Ebenen-Konzepts systematisiert, das zwischen der Mikroebene der organisationalen Binnenordnung und der Mesoebene der Organisation-Umwelt-Beziehungen differenziert.

Im dritten Analyseschritt und in Beantwortung von Forschungsfrage drei werden die Funktionskategorien konfiguratorisch verdichtet und zu drei idealtypischen Nonprofit Governance Kodex-Steuerungskonfigurationen zusammengeführt. Die Kontroll- und Rechenschaftskonfiguration basiert primär auf institutionenökonomischen Ansätzen und bündelt Ordnung, Kontrolle, Transparenz und Legitimation zur Sicherung organisationaler Verlässlichkeit und Disziplinierung. Die Kooperations- und Kulturkonfiguration integriert stewardship-, stakeholder-, sozialkapital- und psychologisch geprägte Perspektiven und fokussiert Vertrauen, Werte, Motivation und Koordination als zentrale Steuerungsressourcen. Die Lern- und Innovationskonfiguration schließlich verbindet organisationale Lernansätze, Shared-Mental-Model-Logiken, Upper-Echelons-Perspektiven und Netzwerkmechanismen und betont Reflexion, Wissensintegration und adaptive Erneuerungsfähigkeit als Kernfunktionen von Nonprofit Governance Kodizes (Argyris & Schön, 1978; Hambrick, 2007; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Das zentrale Ergebnis des Beitrags besteht darin, dass Nonprofit Governance Kodizes nicht als monofunktionale normative Leitlinien, sondern als mehrdimensionale Selbstregulierungsinstrumente zu verstehen sind, deren Wirksamkeit aus der Kombination mikro- und mesoorientierter Funktionslogiken resultiert. Während auf der Mikroebene insbesondere Ordnung, Kontrolle, Motivation und Werte die interne Kohärenz sichern, gewährleisten auf der Mesoebene Kommunikation, Legitimation und Netzwerkstrukturen die externe Anschlussfähigkeit und Ressourcensicherung. Transparenz- und

Kommunikationsstandards fungieren dabei als verbindendes Bindeglied zwischen beiden Ebenen.

Insgesamt leistet der Beitrag einen substanziellen theoretisch-konzeptionellen Beitrag zur Weiterentwicklung des Nonprofit Governance Kodex-Diskurses, indem er die bislang überwiegend normativ und ökonomisch geprägte Betrachtung um eine theorieplurale, mehrebenenbezogene und konfigurationslogische Perspektive erweitert. Er verschiebt den Fokus von einer rein adaptiven Kodexentwicklung hin zu einer analytischen Betrachtung der spezifischen Selbstregulierungslogik von Governance Kodizes im Dritten Sektor und schafft damit eine theoretische Grundlage für zukünftige empirische Analysen von Nonprofit Governance Kodex-Strukturen, -Inhalten und -Wirkungen.

Im Kontext des in der Einleitung dargelegte Sustainable Corporate Governance Konzepts knüpft der Beitrag unmittelbar an die instrumentenbasierte Perspektive der Dissertation an. Während Sustainable Corporate Governance dort als integratives Steuerungskonzept verstanden wird, das Nachhaltigkeitsberichterstattung, Governance-Mechanismen und Selbstregulierung verbindet, liefert der zweite Beitrag die theoretisch-konzeptionelle Fundierung für Nonprofit Governance Kodizes als zentrales Selbststeuerungsinstrument im Dritten Sektor. Insbesondere zeigt der Beitrag, dass Nonprofit Governance Kodizes nicht nur Transparenz- und Rechenschaftsfunktionen im Sinne nachhaltigkeitsbezogener Governance erfüllen, sondern zugleich Werte-, Lern-, Koordinations- und Legitimationsmechanismen institutionalisieren können. Damit erweitert er das Verständnis von Sustainable Corporate Governance um eine differenzierte, theoriegeleitete Betrachtung von Selbstregulierungsinstrumenten im NPO-Sektor und bildet die konzeptionelle Brücke zwischen der empirischen Analyse der Kodexpraxis (Beitrag 1) und der nachfolgenden akteurs- und strukturbezogenen Governance-Perspektive der Dissertation.

1.3.3 Beitrag 3: Board Gender Diversity and ESG Performance: Evidence from EU Taxonomy Disclosures

Der dritte Beitrag der vorliegenden Dissertation mit dem Titel „Board Gender Diversity and ESG Performance: Evidence from EU Taxonomy Disclosures“ untersucht quantitativ-empirisch, inwiefern die Geschlechterdiversität in Leitungsgremien börsennotierter Unternehmen die tatsächliche Umsetzung regulatorischer Nachhaltigkeitsanforderungen im Rahmen der EU-Taxonomie-Verordnung beeinflusst. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Standardisierung nachhaltigkeitsbezogener Offenlegungspflichten in der europäischen Sustainable-Finance-Regulierung und dem europäischen Green Deal adressiert der Beitrag eine zentrale Forschungslücke der bisherigen CSR- und ESG-Literatur: Während zahlreiche Studien den Zusammenhang zwischen den Strukturen von Leitungsgremien (Boards), Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESG-Disclosure) und CSR-Performance analysieren, ist bislang weitgehend ungeklärt, welche Governance-Charakteristika mit der tatsächlichen Implementierungsleistung nachhaltigkeitsbezogener Regulierung, jenseits bloßer Berichterstattung, verbunden sind (Campopiano et al., 2023; Chrzan & Pott, 2024; Nicolò et al., 2022).³

Ausgehend von diesem Forschungsdefizit untersucht der Beitrag die übergeordnete Forschungsfrage, ob und unter welchen Bedingungen Executive Board Gender Diversity (BGD), verstanden als Präsenz weiblicher Führungskräfte im Top-Level-Management, mit einer höheren Umsetzung nachhaltigkeitsbezogener Anforderungen, operationalisiert über EU-Taxonomie-Kennzahlen, zusammenhängt.

Theoretisch wird diese Fragestellung in einem integrativen Rahmen aus Stakeholder-Theorie, Ressourcenabhängigkeitstheorie und Critical-Mass-Theorie verortet. Während die Stakeholder-Theorie betont, dass diverse Leitungsgremien stärker auf gesellschaftliche und regulatorische Nachhaltigkeitserwartungen reagieren (Freeman, 1984; Michelon & Parbonetti, 2012), hebt die Ressourcenabhängigkeitstheorie die Funktion von Leitungsgremien als Träger kritischer Ressourcen, Expertise und Legitimität hervor (Hillman & Dalziel, 2003; Pfeffer & Salancik, 1978). Die Critical-Mass-Theorie ergänzt diese Perspektiven, indem sie argumentiert, dass substanzielle Effekte von Diversität erst ab einer bestimmten Repräsentationsschwelle, in der

³ Die in Kapitel 4, dem in englischer Sprache verfassten Beitrag, verwendeten Begriff „Board“ und „ESG-Disclosure“ werden nachfolgend und konsistent mit den anderen in deutscher Sprache verfassten Kapiteln der vorliegenden Dissertation sinngemäß mit „Leitungsgremium“ und „Nachhaltigkeitsberichterstattung“ übersetzt.

Regel von etwa drei Mitgliedern (absolut) oder 30 % weiblicher Mitglieder (relativ), wirksam werden (Kanter, 1977; De Masi et al., 2021; Velte, 2025).

Konzeptionell knüpft der Beitrag explizit an die zunehmende Institutionalisierung nachhaltigkeitsbezogener Kennzahlen im europäischen Regulierungsrahmen an, insbesondere durch die EU-Taxonomie-Verordnung sowie flankierende Regelwerke wie CSRD und SFDR (European Parliament, 2019, 2020). Diese Regulierung übersetzt Nachhaltigkeitsziele in überprüfbare und vergleichbare Kennzahlen (z. B. Taxonomiekonformität von Umsatz, Investitionsausgaben (Capital Expenditures, CapEx) und Betriebsausgaben (Operating Expenditures, OpEx) und schafft damit erstmals eine standardisierte Messgröße für nachhaltigkeitsbezogene Leistungen auf Unternehmensebene (Bebbington et al., 2023; European Parliament, 2020).

Gleichzeitig argumentiert der Beitrag, dass die bloße Verfügbarkeit standardisierter Nachhaltigkeitsinformationen nicht automatisch zu substanziellen Veränderungen im organisationalen Handeln führt, sondern maßgeblich von Governance-Strukturen und Entscheidungsprozessen abhängt (Adams, 2002, 2004; Aguilera et al., 2006; Bebbington et al., 2023; Fiechter et al., 2022; Hahn & Kühnen, 2013). Vor diesem Hintergrund wird BGD als zentraler Governance-Mechanismus verstanden, der die Übersetzung regulatorischer Nachhaltigkeitsanforderungen in strategische Investitions-, Allokations- und Implementationsentscheidungen beeinflussen kann.

Methodisch basiert die Studie auf einer quantitativen Panelanalyse von börsennotierten Unternehmen des EURO STOXX 600 im Zeitraum 2022–2024. Die finale Stichprobe umfasst 120 Unternehmen (360 Firm-Year-Beobachtungen) aus 13 europäischen Ländern und 23 Industrien, wobei ausschließlich „as reported“-EU-Taxonomie-Daten verwendet werden, um Verzerrungen durch geschätzte Kennzahlen zu vermeiden. Als abhängige Variablen werden vier neu operationalisierte EU-Taxonomie-Implementierungsraten verwendet, sowohl in aggregierter Form als auch differenziert nach Umsatz-, CapEx- und OpEx-Konformität. Die zentrale unabhängige Variable ist die Geschlechterdiversität im Vorstand (Executive BGD), die sowohl kontinuierlich als auch zusätzlich über eine Critical-Mass-Dummy-Variable (≥ 30 % Frauenanteil im Executive Board) operationalisiert wird. Ergänzend werden umfangreiche Kontrollvariablen zu finanziellen (z. B. Return on Equity (ROE), Leverage, Unternehmensgröße), governancebezogenen (z. B. CSR-Komitee, Board-Unabhängigkeit, Sustainability Compensation) sowie zeit- und branchenspezifischen Effekten berücksichtigt. Die Schätzungen erfolgen primär mittels Random-Effects-Panelregressionen mit zweiweg-

clusterrobusten Standardfehlern sowie ergänzend durch Fractional-Logit-Modelle zur Berücksichtigung der beschränkten Verteilung der Implementationsraten.

Die empirischen Ergebnisse zeigen konsistent, dass Executive BGD positiv mit der EU-Taxonomie-Implementierungsleistung assoziiert ist, insbesondere wenn eine kritische Masse von mindestens 30 % weiblicher Vorstandsmitglieder erreicht wird. Signifikante und robuste Effekte finden sich vor allem für die CapEx- und OpEx-basierten Implementierungsraten sowie für die aggregierte Implementierungskennzahl, während die Evidenz für umsatzbasierte Taxonomiekonformitätsraten weniger stabil ausfällt. Diese Differenzierung lässt sich dahingehend interpretieren, dass CapEx und OpEx stärker unter direkter Kontrolle der Unternehmensleitung stehen und somit unmittelbarer durch Governance-Strukturen, entsprechende Wirkmechanismen sowie die hieraus resultierenden strategischen Entscheidungsprozesse beeinflusst werden können, während umsatzbasierte Nachhaltigkeitsanteile stärker von bestehenden Geschäftsmodellen und Marktstrukturen abhängen (Chrzan & Pott, 2024; Schütze & Sandbaek, 2025).

Zusätzliche (Robustheits-)analysen, darunter Fractional-Logit-Modelle und Interaktionsanalysen mit CO₂-Intensität, bestätigen die grundsätzliche Stabilität der Hauptergebnisse. Insbesondere zeigt sich, dass der positive Zusammenhang zwischen Geschlechterdiversität und Taxonomie-Implementierung unabhängig von der CO₂-Intensität der Unternehmen besteht, während CO₂-Intensität primär das allgemeine Niveau der Implementationsleistung beeinflusst. Modelle mit zeitlicher Verzögerung (Lag-Spezifikationen) deuten zudem auf eine Sequenzlogik hin, wonach sich Diversitätseffekte zunächst in operativen Dimensionen (OpEx), anschließend in Investitionsentscheidungen (CapEx) und erst verzögert in marktbezogenen Ergebnissen (Umsatz) niederschlagen.

In theoretischer Hinsicht erweitern die Ergebnisse die bestehende CSR- und ESG-Literatur, die bislang überwiegend auf Berichterstattungsqualität, Transparenz und Reputation fokussiert ist (Arayssi et al., 2020; Tamimi & Sebastianelli, 2017; Nicolò et al., 2022). Der Beitrag zeigt zentral, dass Geschlechterdiversität mit einer gesteigerten Implementierung regulatorischer Nachhaltigkeitsanforderungen verbunden ist. Damit wird ein bislang empirisch wenig untersuchter Handlungsstrang identifiziert, über den Governance-Strukturen nachhaltigkeitsbezogene Steuerungswirkungen entfalten können. Aus stakeholder-theoretischer Perspektive deutet dies darauf hin, dass divers zusammengesetzte Leitungsgremien stärker in der Lage sind, heterogene Stakeholder-Erwartungen in konkrete strategische Entscheidungen zu übersetzen. Aus ressourcenabhängigkeitstheoretischer Sicht

fungieren weibliche Vorstandsmitglieder als zusätzliche Träger von Legitimität, Netzwerken und nachhaltigkeitsrelevanter Expertise, wodurch die organisationale Anpassungsfähigkeit an regulatorische Nachhaltigkeitsanforderungen gestärkt wird.

Im Kontext des übergeordneten Sustainable Corporate Governance-Konzepts der vorliegenden Arbeit nimmt der dritte Beitrag eine komplementäre Rolle zu den ersten beiden Beiträgen ein. Während der erste Beitrag die Rolle von Nachhaltigkeitsberichterstattung und Governance Kodizes als instrumentenbasierte Selbstregulierungsmechanismen im Nonprofit- und öffentlichen Kontext untersucht und Beitrag zwei Governance Kodizes theorieplural als mehrdimensionale Selbststeuerungsinstrumente konzeptualisiert, verschiebt der dritte Beitrag den Fokus auf akteurs- und strukturbezogene Governance-Mechanismen der obersten Unternehmensleitungsebene. Der Beitrag zeigt empirisch, dass die Wirksamkeit standardisierter Nachhaltigkeitsregulierung und -berichterstattung maßgeblich von der Zusammensetzung von Leitungsorganen abhängt. Damit wird Sustainable Corporate Governance nicht nur als Frage von Transparenz, Berichterstattung und Selbstregulierung verstanden, sondern als integratives Steuerungskonzept, das die Verschränkung von unternehmerischer bzw. organisationaler Berichterstattung, Governance-Instrumenten und personellen Governance-Strukturen umfasst. Der dritte Beitrag ergänzt somit die instrumentenbezogene Perspektive der vorangehenden Beiträge um eine strukturelle und entscheidungsbasierte Dimension und zeigt, dass nachhaltigkeitsbezogene Governance erst durch das Zusammenspiel von regulatorischen Berichterstattungssystemen, organisationalen Steuerungsinstrumenten und den Eigenschaften zentraler Governance-Akteur:innen voll Wirkung entfaltet.

2 Nachhaltigkeitsberichterstattung im Fokus (freiwilliger) Selbstregulierung – zum Potenzial von Governance Kodizes in öffentlichen Unternehmen und NPOs

2.1 Publikationsdetails

Autoren: Björn Seeck, Alexander Nolte

Zusammenfassung: Diese Studie untersucht, ob und wie Governance Kodizes in öffentlichen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen zur Steuerung der Nachhaltigkeitsberichterstattung beitragen können. Auf Basis qualitativer Interviews wird analysiert, inwieweit Governance Kodizes als Instrumente mit Kommunikations-, Ordnungs- und Verhaltenssteuerungsfunktion wirksam sind. Die Ergebnisse zeigen ein sektorübergreifend hohes Potenzial im Bereich der Kommunikationsfunktion, jedoch Unterschiede in der operativen Wirkung. Während Public Corporate Governance Kodizes im öffentlichen Sektor als strategische Steuerungsinstrumente geschätzt werden, verbleiben Nonprofit Governance Kodizes häufig auf normativer Ebene. Strukturelle und finanzielle Hürden begrenzen ihre Umsetzung, insbesondere in kleineren NPOs. Die verhaltenssteuernde Wirkung erweist sich als stark abhängig von institutionellen Voraussetzungen und einem Comply-or-Explain-Mechanismus. Der Beitrag betont die Notwendigkeit einer kontextualen, sektorspezifischen Ausgestaltung von GKs und spricht sich für weitere Forschung zur Wirksamkeit dieser Instrumente in unterschiedlichen organisatorischen Settings aus.

Schlagwörter: Governance Kodizes, öffentliche Unternehmen, Nonprofit-Organisationen, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Nachhaltigkeitsmanagement, Selbstregulierung, Comply-or-Explain

Publikationsstatus: Veröffentlicht in: *Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht (ZfU)* Heft 03 (2025): 254–314.

2.2 Einleitung

Hohe Komplexität und zunehmende Regulierung sind in der aktuellen Zeit zwei häufig genutzte, zentrale Schlagworte, wenn vom Management und der Überwachung öffentlicher Unternehmen und Nonprofit-Organisationen (NPOs) die Rede ist.

Die Komplexität der Steuerung liegt dabei insbesondere in den Charakteristika beider Organisationsformen begründet. So zeichnen sich sowohl öffentliche Unternehmen als auch NPOs durch ein komplexes Zielsystem aus, das von einem Zieldualismus von Sach- und Formalziel geprägt ist. Anders als in privatwirtschaftlichen Unternehmen existiert in der Regel keine klare Gewinnorientierung; vielmehr steht die Aufgaben- bzw. Sachzielerfüllung unter Beachtung von Formalzielen wie Wirtschaftlichkeit oder Effizienz im Vordergrund. Die Kontrolle der Zielerreichung fällt dabei nicht nur ob der schwierigen Messbarkeit der simultanen Zielerfüllung von Sach- und Formalzielen schwer. Die Kontrolle und Aufsicht öffentlicher Unternehmen und NPOs ist auch durch eine fehlende Marktkontrolle gekennzeichnet, da Kunde und Mittelgeber oftmals nicht dieselbe Person sind und so der regulierende Marktmechanismus versagt. Die zuständigen Kontrollgremien stehen daher vor besonderen Herausforderungen, sind aber regelmäßig durch ehren- und nebenamtliche Gremienmitglieder geprägt, die nur begrenzte zeitliche und fachliche Ressourcen für die Aufgabenerfüllung aufwenden und vorweisen können (für die Charakteristika der Steuerung und Kontrolle öffentlicher Unternehmen und NPOs vgl. Nolte 2022, S. 36 f. und S. 153 ff.; zur nachfolgend vertretenen NPO-Definition Salamon/Anheier 1992, S. 125 ff.).

Auf diese Komplexität, die öffentlichen Unternehmen und NPOs inhärent ist, treffen hohe regulatorische und rechtliche Anforderungen aus unterschiedlichen Rechtsbereichen. Diese resultieren einerseits aus der Komplexität der Steuerung und Kontrolle jener spezifischen Organisationsformen, andererseits erhöhen sie diese Komplexität aber noch weiter.

Daraus ergeben sich spezifische Anforderungen an die Governance beider Organisationsformen. Definitorisch kann der Governance-Begriff im Sinne einer prozessualen und systematischen Steuerung wie folgt gefasst werden: „*Unter [Corporate] Governance wird der faktische und rechtliche Ordnungsrahmen von Unternehmen verstanden, der eine gute und ordnungsgemäße Unternehmensführung, -kontrolle und -überwachung im Sinne aller Shareholder und Stakeholder gewährleistet und unterstützt*“ (Welge/Eulerich 2021, S. 5; von Werder 2009, S. 4; ähnlich Papenfuß 2021, S. 78). Damit hat der Governance-Begriff den seit den 1960er Jahre dominierenden Management-Begriff in vielerlei Hinsicht abgelöst (Donnelly-

Cox/Meyer/Wijkström 2020, S. 1). Während die Shareholder im privatwirtschaftlichen Kontext in aller Regel klar und abgrenzbar identifiziert werden können, so ist dies im Kontext öffentlicher Unternehmen zwar formal möglich; faktisch ist jedoch festzustellen, dass öffentliche Unternehmen letztlich der öffentlichen Hand und damit der Allgemeinheit „gehören“. Erkennbar ist ein „Shareholder-Diffusion“; der Shareholderkreis ist nicht klar abgrenzbar, sondern vielmehr übergreifend, diffus. Daraus muss sich in der Regel eine klare Gemeinwohlorientierung öffentlicher Unternehmen ergeben. Und hier liegt, neben den bereits dargestellten gemeinsamen Charakteristika öffentlicher Unternehmen und NPOs, eine weitere bedeutende Parallele beider Organisationsformen: Zwar ist der Shareholderkreis bei NPOs in aller Regel, ähnlich wie bei privatwirtschaftlichen Unternehmen, klar abgrenzbar und identifizierbar; trotzdem stützen NPOs ihre Daseinsberechtigung in aller Regel auf den Dienst an der Allgemeinheit und ihre Organisationszusammenschlüsse sind oftmals netzwerkartig strukturiert. Für die Steuerung und Kontrolle von öffentlichen Unternehmen und NPOs bedeutet dies: Die Relevanz der Interessen unternehmensexterner Akteure, die mittel- oder unmittelbar im Wirkungs- und Wertschöpfungsbereich der jeweiligen Organisation zu verorten sind (nachfolgend auch Stakeholder genannt), ist in aller Regel substantiell höher als im privatwirtschaftlichen Kontext und die handelnden Akteure sehen sich mit einer Reihe kollektiver Erwartungshaltungen konfrontiert, die gesellschaftlich zunehmend priorisiert und fokussiert werden (zum Stakeholder-Begriff in Abgrenzung zu Freeman 1984 und zur Stakeholder-Relevanz bei NPOs und privatwirtschaftlichen Unternehmen Speckbacher 2008, S. 312 ff.). Dies kann als zentraler Grund dafür gesehen werden, dass öffentlichen Unternehmen und NPOs eine zentrale Bedeutung in der aktuellen Nachhaltigkeitsdebatte zugesprochen wird (Kirchhain/Gatzweiler 2023, S. 121; Schuster/Klein 2023, S. 7; Needham/Warnke 2022, S. 455 f.; Baumüller/Mühlenberg-Schmitz 2019a, S. 333; bereits ähnlich auch Weerawardena/McDonald/Mort 2010, S. 355 f.).

Einerseits findet das Thema Nachhaltigkeit damit regelmäßig Eingang in die ohnehin komplexen Zielsysteme öffentlicher Unternehmen und NPOs und erhöht damit die Komplexität der Steuerung und Kontrolle. Aber auch von den steigenden bürokratischen Anforderungen aus dem Bereich der unternehmerischen Nachhaltigkeit, beispielhaft seien hier etwa die Berichtspflichten im Rahmen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) oder die nationale Lieferkettenregulierung durch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) genannt, bleiben öffentliche Unternehmen und NPOs nicht verschont. Der diffuse, bereits seit längerer Zeit den Governance-Diskurs prägende und wohl normativ zu verstehende Begriff der

„Good (Corporate) Governance“ entwickelt sich entsprechend zu einem „Sustainable Corporate Governance Begriff“ mit normativer Nachhaltigkeitskomponente (mit Verwendung von „Good Governance“ im Nonprofit Governance Diskurs u. a.: Papenfuß 2021, S. 78 ff.; Perego/Verbeeten 2015, S. 316 ff.; Speckbacher 2008, S. 298; Hyndman/McDonnell 2009, S. 5 ff.; Dawson/Dunn 2006, S. 33 ff.; Bachert 2005, S. 198 f.)

Ein Instrument, das in öffentlichen Unternehmen und NPOs immer häufiger eingesetzt wird, um eine adäquate Steuerung und Kontrolle derselben zu gewährleisten, sind sogenannte Governance Kodizes (GK). GKs, verstanden als Sammlungen von Standards guter Unternehmensführung und -kontrolle, sollen die handelnden Akteure bei einer gesetzeskonformen Steuerung und Kontrolle der jeweiligen Organisationen im Interesse ihrer Shareholder und Stakeholder unterstützen (Papenfuß 2021, S. 80; 2019, S. 4).

Wenn der Themenkomplex der unternehmerischen Nachhaltigkeit also einerseits Komplexität und Bürokratie im Kontext öffentlicher Unternehmen und NPOs erhöht und andererseits auch inhärent zu einer Steuerung der Organisationen im Sinne ihrer Shareholder und Stakeholder gehört, liegt es nahe, auch diesen Themenkomplex der unternehmerischen Nachhaltigkeit mithilfe von GKs zu adressieren.

Während zur grundsätzlichen Wirksamkeit und Eignung von GKs in öffentlichen Unternehmen und NPOs mittlerweile bereits erste empirische Befunde vorliegen, ist die Relevanz und Eignung von GKs für die Steuerung von Nachhaltigkeitsthemen bislang gänzlich unerforscht (Nolte/Daute/Pott 2023; Nolte 2022; Perego/Verbeeten 2015; von Schnurbein/Stöckli 2010).

Der vorliegende Beitrag untersucht daher anhand einer leitfadengestützten Interviewstudie, ob GKs zu einer Verbesserung der Steuerung von unternehmerischer Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsanforderungen beitragen können. Im Fokus der Untersuchung steht außerdem die Frage, ob GKs dazu beitragen können, nicht nur unternehmerische Nachhaltigkeitspflichten adäquat zu erfüllen, sondern auch damit verbundene Chancen zu nutzen.

2.3 Nachhaltigkeitsberichterstattung

2.3.1 Historische Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Mit Verabschiedung der Non-Financial Reporting Directive (NFRD) im Jahr 2014 durch die Europäische Union (Richtlinie 2014/95/EU) sowie ihrer anschließenden Überführung in deutsches Recht durch das Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernberichten (CSR-RUG) im Jahr 2017 ist die

nichtfinanzielle Berichterstattung mit ihrem neuen Fokus auf die unternehmerischen Publizitätsverpflichtungen von Informationen zu Umwelt-, Sozial- und Unternehmerbelangen, zur Achtung von Menschenrechten und zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung (Nachhaltigkeitsberichterstattung) erstmalig im Bewusstsein vieler großer und börsennotierter Unternehmen (Schön 2022, S. 215 ff.; Baumüller/Mühlenberg-Schmitz 2019a) verankert worden. Sukzessive im breiten Bewusstsein der Unternehmen angekommen zu sein scheint der Diskurs um die Relevanz der Nachhaltigkeitsberichterstattung jedoch erst durch die inzwischen verabschiedeten und zuvor politisch intensiv diskutierten Rechtsakte der Europäischen Union im Nachgang zur Initiative der Europäischen Kommission „Finanzierung nachhaltigen Wachstums“ aus dem Jahr 2018 (Schön 2022, S. 217; Baumüller/Scheid/Needham 2022, S. 337). Während die zweite Aktionärsrichtlinie aus dem Jahr 2017 und die Offenlegungsverordnung aus dem Jahr 2019 noch verhalten die nachhaltigkeitsbezogenen Berichtspflichten im Finanzsektor verschärfte, erweiterte die Taxonomie-Verordnung aus dem Jahr 2020, die CSRD aus dem Jahr 2022 und zuletzt die Corporate Sustainability Due Diligence And Amending Directive aus dem Jahr 2024 (CSDDD) den nachhaltigkeitsberichtspflichtigen Adressatenkreis erheblich und tangiert zukünftig einen wachsenden Stakeholderkreis (Heichl/Henselmann 2024, S. 75 ff.). Denn auch wenn die EU-Nachhaltigkeitsregulierungen nun aufgrund des von der Europäischen Kommission am 26.02.2025 initiierten Omnibus-Pakets vorzeitig und auf vielfache Weise reduziert werden sollen, wird an einer regulatorischen Extension nachhaltigkeitsrelevanter Informationen für die kommenden Jahre vorerst festgehalten (Herold/Grottel/Klein 2025, S. 160; Velte et al. 2025, S. 823).

2.3.2 Status Quo der Nachhaltigkeitsberichterstattungsverpflichtungen für öffentliche Unternehmen

Insbesondere die perspektivische Ausweitung des Anwenderkreises durch die CSRD auf alle großen Unternehmen im Sinne des HGB inkludiert eine große Zahl öffentlicher Unternehmen in privater oder öffentlich-rechtlicher Rechts- bzw. Organisationsform, die nach den zuvor geltenden Vorgaben der NFRD in der Regel keinen Nachhaltigkeitsberichterstattungs Vorschriften nachkommen mussten (Eulner 2022, S. 745 ff.). Auch wenn dennoch viele öffentliche Unternehmen weiterhin nicht unmittelbar durch die Vorschriften des HGB betroffen sind, greifen vor allem zahlreiche landesgesetzliche Vorschriften, Satzungsregelungen oder gesellschaftsvertragliche Regelungen auf eine analoge Anwendung der im HGB vorgeschriebenen Rechnungslegungs- und Berichterstattungs Vorschriften zurück, die zu einer mittelbaren Verpflichtung führen, einen

Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen und offenzulegen (Eulner 2022, S. 751 f.). Die Prüfung, ob eine tatsächliche Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung für das jeweilige öffentliche Unternehmen besteht, bleibt aufgrund der komplexen Regelungsstrukturen weiterhin Gegenstand von Einzelfallprüfungen. Nichtsdestotrotz ist anzunehmen, dass viele öffentliche Unternehmen nicht in den Kreis der Verpflichteten zählen oder mit einer beachtlichen Menge an Unsicherheiten konfrontiert sind. Nach Veröffentlichung des ersten Teils des Omnibus-Pakets durch die Europäische Kommission am 26.02.2025 ist diese Unsicherheit über die Verpflichtung und den Regulierungsrahmen für die Unternehmen der öffentlichen Hand vorerst nicht reduziert worden. Zwar ist davon auszugehen, dass sich ein erheblicher Teil einer vollumfassenden gesetzlichen Verpflichtung zur Offenlegung nachhaltigkeitsbezogener Informationen entziehen werden kann. Doch scheint durch die Ankündigung der Europäischen Kommission die von der European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) am 17.12.2024 veröffentlichten Voluntary Reporting Standard for SME (VSME) als delegierten Rechtsakt zu erlassen, der politische Wille vorhanden zu sein, die freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung formal zu stärken und rechtssicher auszugestalten (Omnibus I – COM(2025)80, S. 3). Flankiert wird diese Richtungsweisung nicht zuletzt durch die Äußerung von zivilgesellschaftlichen Organisationen, wie dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex und dem Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e.V., sich den Standards zur freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung der EFRAG anzunähern (Baumüller 2025, S. 39).

Vor dem Hintergrund des Vorbildcharakters öffentlicher Unternehmen und der ihnen übertragenen Aufgabe, die Erbringung und Verteilung von öffentlichen Gütern und Allmendegütern sicherzustellen, scheint eine faktische Reduktion des Anwenderkreises im öffentlichen Sektor nicht sachgerecht. Denn auch wenn der Rechtsrahmen für eine freiwillige Berichterstattung durch den Gesetzgeber gesichert werden soll, ist insbesondere auch unter Berücksichtigung des Aspekts, dass bereits vor 2017 regulatorische Rahmenwerke für eine freiwillige nicht-finanzielle Berichterstattung existierten und eine erstmalige Berichterstattung mit erheblichen Kosten verbunden ist, nicht davon auszugehen, dass ohne weiteres umfassend freiwillig über Nachhaltigkeitsbelange berichtet wird (Breijer et al. 2025, S. 303 ff.; Hoffmann/Dietsche/Hobelsberger 2018, S. 47 ff.; Rezaee/Tuo 2017, S. 47). Durch die vielfach verbreitete Ausgliederung öffentlicher Aufgaben (pflichtig und freiwillig) auf Unternehmen in privater Rechtsform ist die Organisation der Leistungserbringung der öffentlichen Aufgaben privatwirtschaftlichen Unternehmen zwar ähnlich; dennoch handelt es sich aber in aller Regel

um Aufgaben, die zwar organisatorisch aus der öffentlichen Kernverwaltung ausgegliedert sind, dieser aber trotzdem direkt zuzurechnen sind. Hier wird deutlich, dass öffentliche Unternehmen als „verlängerter Arm“ der öffentlichen Kernverwaltung stets dem Gemeinwohl verpflichtet sind; fehlende Nachhaltigkeit im unternehmerischen Handeln öffentlicher Unternehmen aufgrund bestehender Unsicherheiten im Hinblick auf die Anwendung verschiedener Nachhaltigkeitsregularien erscheint so nicht tolerabel. Um diesen Unsicherheiten entgegenzuwirken und zugleich den Kreis der zur Nachhaltigkeitsberichterstattung Verpflichteten zu erweitern, wurden beispielsweise bereits in den vergangenen Fassungen des auf Bundesebene veröffentlichten Public Corporate Governance Kodex (PCGK) klarstellende Regelungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung formuliert. Demnach sieht Ziffer 8.1.3 inzwischen vor, dass neben allen vom Bund gehaltenen großen Kapitalgesellschaften auch alle öffentlichen „Unternehmen mit mehrheitlicher Beteiligung des Bundes [...] einen Nachhaltigkeitsbericht nach dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex [DNK] oder einem vergleichbaren Rahmenwerk abgeben [sollen], das auch Menschenrechtsaspekte umfasst, sofern keine gesetzlichen Vorgaben gelten“ (PCGK 2024, S. 32).

Auch der von einer Expertenkommission herausgegebene Deutsche Public Corporate Governance Musterkodex (D-PCGM), welcher oftmals als Grundlage für die Ausarbeitung kommunaler Corporate Governance Kodizes dient, beinhaltet seit seiner Fassung vom 15. Januar 2021 bereits Vorgaben über die der Geschäftsführung obliegenden Verpflichtungen, über Nachhaltigkeitsbelange im Einklang mit dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) Bericht zu erstatten (D-PCGM 2021). Damit gingen die damaligen Vorgaben bereits über die NFRD-Berichterstattungsverpflichtungen hinaus. Mittlerweile ist festzuhalten, dass mit dem PCGK des Bundes und dem D-PCGM (2024) die beiden Kodizes mit der bedeutendsten Ausstrahlungswirkung für den öffentlichen Bereich umfassende Regelungen zum Themenkomplex Nachhaltigkeit enthalten und sich weitgehend ähneln.

2.3.3 Status Quo der Nachhaltigkeitsberichterstattungsverpflichtungen für NPO

Für den NPO-Sektor lässt sich ein abweichendes Bild zeichnen. Trotz der umfangreichen gesetzgeberischen Transformationen der nicht finanziellen Berichterstattungspflichten sind der überwiegende Teil der NPOs in Deutschland auch nach dem Inkrafttreten der CSRD im Jahr 2024 nicht verpflichtet einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen (Kirchhain/Gatzweiler 2023, S. 122 ff.; Needham/Warneke 2022, S. 455 f.; zum CSR-RUG bereits Baumüller/Mühlenberg-Schmitz 2019a, S. 332 f.). Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass die CSRD bzw.

der Referentenentwurf des CSRD-Umsetzungsgesetz, den Besonderheiten der NPOs und ihrer Verbundstrukturen nicht Rechnung trägt. So wird insbesondere verkannt, dass der NPO-Sektor primär verbandlich, in vielen kleinen Suborganisationen, in der Regel unter dem Dach eines eingetragenen Trägervereins oder einer rechtsfähigen Stiftung bürgerlichen Rechts, netzwerkartig zergliedert ist und damit zwar eine beachtliche Menge der operativen Tätigkeiten von gemeinnützigen Kapitalgesellschaften erbracht werden, diese jedoch zumeist nicht als große Kapitalgesellschaften im Sinne der CSRD bzw. des CSRD-Umsetzungsgesetzes zu qualifizieren sind und damit letztlich nicht den Verpflichtungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung unterliegen (Kirchhain/Gatzweiler 2023, S. 122 ff.).

Über den Verpflichtungsrahmen der NFRD bzw. der zukünftigen CSRD hinausgehende gesetzliche Regulierungen, wie sie zuvor im Bereich der öffentlichen Unternehmen thematisiert worden sind, lässt sich für die Organisationen im NPO-Sektor nicht identifizieren. Lediglich die regelmäßig anzutreffende satzungsmäßige Selbstverpflichtung, wie große Kapitalgesellschaften im Sinne des HGB Bericht über die finanzielle und nichtfinanzielle Lage der einzelnen Organisation Bericht zu erstatten, führt im Rahmen freiwilliger Selbstregulierung zur Ausweitung der ohnehin bestehenden gesetzgeberischen Nachhaltigkeitsberichterstattungsverpflichtungen für kleine und mittlere NPOs. Nichtsdestotrotz ist der auf freiwilliger Basis berichtende Anteil der NPOs wohl noch gering (Needham/Warnke 2022, S. 456).

Die grundsätzliche Tendenz, Regelungslücken und rechtliche Unsicherheiten im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung durch einen organisationsindividuellen oder -übergreifenden GK zu moderieren, wie es im öffentlichen Sektor klar zu erkennen ist (siehe D-PCGM 2024), ist im Nonprofit Sektor noch nicht wahrzunehmen. Zwar ist eine wachsende Anzahl von Nachhaltigkeitsleitlinien und anderen Publikationen insbesondere von großen Trägern der Wohlfahrtspflege zu beobachten (Beispielhaft: DPG 2024; Deutscher Caritasverband 2022); diese werden aber in aller Regel noch nicht systematisch in die übergreifende Selbstregulierung mittels GK integriert.

2.3.4 Freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung von öffentlichen Unternehmen und NPO

Während nicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtete kleine- und mittelgroße, privatwirtschaftliche Unternehmen insbesondere durch die aktuellen legislativen Bemühungen rund um die CSRD/ ESRS, die CSDDD oder auch das nationale LkSG in Zugzwang geraten nachhaltigkeitsrelevante Informationen zu sammeln, spezifisch

aufzubereiten und anschließend den zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichteten Unternehmen bereitzustellen, da sie im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse als wesentlicher Teil deren Wertschöpfungskette identifiziert wurden, lässt sich im NPO-Sektor bereits seit längerem eine Debatte um die freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung erkennen (Schütte/Dickel 2024, S. 857 ff.; Baumüller/Mühlenberg-Schmitz 2019a, S. 332, Spraul 2017, S. 11 ff.; Crespy/Miller 2010, S. 275). So wird argumentiert, dass öffentliche Unternehmen und NPOs bereits aus ihren Organisationszwecken heraus eine nachhaltige Unternehmensführung im Sinne einer Good bzw. Sustainable Governance zu gewährleisten haben und zugleich höheren Transparenz- und Verantwortungsmaßstäben Rechnung tragen müssen (Needham/Warnke 2022, S. 456 f.; Papenfuß 2021, S. 78; Baumüller/Mühlenberg-Schmitz 2019a, S. 332, McDonnell/Rutherford 2019, S. 42; Spraul 2017, S. 15). Vice versa wird in der Literatur zugleich konstatiert, dass diesen hohen Erwartungsansprüchen in vielen Fällen nicht entsprochen wird und damit die Legitimation und der Vertrauensvorschluss der relevanten Stakeholder folglich ins Wanken gerät (Chapman et al. 2023, S. 278; Willems/Faulk 2019, S. 1; Spraul 2017, S. 15; Greiling 2014, S. 231 f.; Baur/Schmitz 2011, S. 9 ff.; Crespy/Miller 2010, S. 275; Fassin 2009, S. 503; Weidenbaum 2008, S. 147 ff.).

Aus theoretischer Perspektive, zu nennen sind an dieser Stelle insbesondere die Prinzipal-Agenten-Theorie, die Stakeholder-Theorie, die Legitimitäts-Theorie, die Resource-Dependence-Theorie und die Stewardship-Theorie, wird der freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung demnach ein erhebliches Potenzial zugeschrieben unter anderem einen entscheidenden Beitrag zur Legitimation, Reputation, Vertrauenswürdigkeit und der Kommunikationsfähigkeit einer Organisation sowohl im öffentlichen Sektor als auch im NPO-Sektor leisten zu können (Kirchhain/Gatzweiler 2023, S. 125; Greiling 2021, S. 30; 2019, S. 103; Traxler et al. 2020, S. 1297; Grüb/Greiling 2015, S. 109 f.). Empirisch hingegen ist das Forschungsfeld der freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung als Instrument der Rechenschaftslegung für NPOs bisher lediglich eingeschränkt erforscht (Needham/Warnke 2022, S. 455 ff.; Greiling 2021, S. 32 f; Traxler et al. 2020, S. 1296; Baumüller/Mühlenberg-Schmitz 2019b, 377 ff.). Die Rechenschaftslegungspraxis für öffentliche Unternehmen ist im Allgemeinen zwar umfassender erforscht, auch im unmittelbaren Verhältnis zur Rechenschaftslegungspraxis von NPOs, lässt jedoch bis dato ebenfalls das Themenfeld der (freiwilligen) Nachhaltigkeitsberichterstattung weitestgehend unbeachtet (Greiling, 2021, S. 32 f.; Papenfuß/Grüb/Friedländer 2015, S. 174 ff.; Greiling/Theuvsen/Müller 2015, S. 154 ff.). Zusätzlich ist zu beachten, dass eine empirische Auseinandersetzung vor dem

Hintergrund jüngster Entwicklungen gänzlich ausblieb.

2.4 Selbstregulierung durch Governance Kodizes

Einleitend wurde diagnostiziert, dass sich sowohl öffentliche Unternehmen als auch NPOs mit stetig wachsenden Herausforderungen konfrontiert sehen, die erhebliche Auswirkungen auf die Steuerung, Leitung und somit das gesamte Governance-System jener Organisationen haben. Um diese Governance-Probleme zu lösen, kennen die Wirtschaftswissenschaften im Wesentlichen zwei Antwortmöglichkeiten: Entweder dient der Markt mit seinen institutionell eingebetteten Prozessen der Unternehmenskontrolle oder das Governance-System und seine Akteure sind Gegenstand konkreter Regulierungen (von Werder 2009, S. 19 ff.). Da jedoch zum einen rein marktwirtschaftliche Prozesse bei der Steuerung und Leitung von öffentlichen Unternehmen und NPOs oftmals aufgrund fehlender Marktkontrollen zu Wohlfahrtsverlusten führen und zum anderen Verteilungsfragen von öffentlichen Gütern oder Allmendegütern bzw. Commons nicht optimal gelöst werden können, bedarf es der zusätzlichen Regulierung von Governance-Systemen und deren handelnden Akteuren, um die Probleme zu adressieren (von Werder 2009, S. 19, zur Tragik der Allmende: Ostrom 2015, S. 3 ff.).

Im Bereich der Regulierung von Governance-Systemen kann zwischen formell gesetzlichen Vorschriften und der untergesetzlichen (Selbst)-Regulierung differenziert werden (von Werder 2009, S. 20). Da eine einfache, dichotome Differenzierung dem komplexen Mechanismus der Selbstregulierung im Allgemeinen jedoch regelmäßig nicht gerecht werden kann, wird insbesondere bei der untergesetzlichen Selbstregulierung mindestens zwischen einer freiwilligen und einer mandatierten Selbstregulierung unterschieden (Papenfuß 2021, S. 80; Bartle/Vass 2007, S. 888 f.). In Abhängigkeit der jeweiligen theoretisch-konzeptionellen Perspektive und dem angestrebten Abstraktionsgrad der Analyse werden von einzelnen Autor:innen gar bis zu vier Arten der untergesetzlichen Selbstregulierung unterschieden oder eine graduelle staatliche bzw. institutionelle Mandatierung angenommen (Bartle/Vass 2007, S. 889; Gunningham/Rees 1997, S. 364 ff.; Black 1996, S. 26 f.).

Versteht man die freiwillige und die mandatierte Selbstregulierung als äußere Pole einer untergesetzlichen Selbstregulierung zum Zwecke der Systematisierung von GKs, wie es in der nachfolgenden Untersuchung der Fall ist, lassen sich beide Formen wie folgt präziser typisieren: Während die freiwillige Selbstregulierung insbesondere dadurch geprägt ist, dass sie regelmäßig organisationsindividuell ist und ohne die Mitwirkung Dritter auskommt, wie beispielsweise staatliche Akteure oder andere institutionelle Akteure, sieht die mandatierte

Selbstregulierung hingegen stets eine staatliche bzw. übergeordnet institutionelle Beauftragung vor.

Governance Kodizes, wie sie nachfolgend untersucht werden, stellen Instrumente einer solchen freiwilligen oder mandatierten Selbstregulierung dar und lassen sich übergreifend definieren als „Zusammenstellungen von Grundsätzen zur verantwortungsvollen Steuerung, Leitung und Überwachung von und in Unternehmen“ (Papenfuß 2021, S. 80). Dennoch zeigt sich, dass dieses Verständnis weder im Rahmen praktischer Anwendungen und Ausgestaltungen von GKs noch in empirischen Untersuchungen oder konzeptionell-theoretischen Arbeiten einheitlich ist. Während Papenfuß (2021, S. 84 f.) in erweiternder Anlehnung an seine Definition von GKs die sogenannten Entsprechenserklärung nach dem *Comply-or-Explain-Prinzip* branchenübergreifend als bedeutendes Charakteristikum von effektiven GKs beschreibt, zunächst unabhängig davon, ob diese freiwillig oder sogar gesetzlich verpflichtend ausgestaltet ist, wie es gemäß § 161 AktG der Fall ist für börsennotierte Unternehmen in Deutschland, beziehen andere Autor:innen im PCGK-Diskurs die Entsprechenserklärung als elementaren Teil in ihre Definition eines PCGK mit ein oder kommen gänzlich ohne Definition aus. Das Institut für den öffentlichen Sektor (IÖS) differenziert beispielsweise zwischen PCGKs und Beteiligungsrichtlinien, indem Beteiligungsrichtlinien idealtypisch kein *Comply-or-Explain-Prinzip* enthalten und „primär [...] das Beteiligungsmanagement als Organisationseinheit der Kernverwaltung“ adressieren (IÖS 2025b).

Ähnlich unstrukturiert zeichnet sich das Bild um die Definition von Nonprofit Governance Kodizes (NGK). Während für Siebart (2006a, S. 227) entscheidend ist, dass die Einhaltung von GKs nicht formal sanktioniert wird, sondern lediglich informell durch andere Adressaten eines jeweils missachteten Kodex, verzichten von Schnurbein/Stöckli (2010) und Perego/Verbeeten (2015) in ihren kontextuell eingebetteten, empirischen Studien über die Funktionsweise von NGK auf eine Formulierung ihres jeweiligen übergeordneten Kodex-Verständnisses aus theoretisch-konzeptioneller Perspektive. Auch die praktisch orientierten Beiträge von Autoren wie *Bachert*, welcher die Arbeiten an einem Diakonischen Corporate Governance Kodex maßgeblich beeinflusst hat, lassen eine grundlegend theoretisch-konzeptionelle Einordnung vermissen und fokussieren sich bei ihren Arbeiten zunächst auf die Erarbeitung von Lösungen für die von ihnen analysierten Governance-Probleme, ohne eine konsistente Abgrenzung zu bestehenden Regulierungsmechanismen oder –Instrumenten vorzunehmen.

Betrachtet man hingegen die Funktionen, die GKs als Instrumente der Selbstregulierung sowohl im öffentlichen Sektor als auch im NPO-Sektor aus theoretisch-konzeptioneller Perspektive zugeschrieben werden, hat sich nach anfänglicher Debatte inzwischen ein weitgehender Konsens in der Literatur herausgebildet (Nolte 2022, S. 34 ff.; Leixnering/Bramböck 2013; Papenfuß 2013). Demzufolge sind GKs unter anderem auf Basis der Neuen Institutionenökonomik, insbesondere der Prinzipal-Agenten-Theorie, der Theorie der Verfügungsrechte und der Transaktionskostentheorie, sowie der Stewardship-Theorie und der Stakeholder-Theorie eine Kommunikationsfunktion, eine Ordnungsfunktion und eine Verhaltenssteuerungsfunktion als „Oberfunktionen“ inhärent, die kontext- und ausgestaltungsspezifisch weiter ausdifferenziert werden können (Nolte 2022, S. 34 ff.; von Schönfeld 2017, S. 40 ff.; Schmidt-Schmiedebach 2015, S. 17 ff. und 381 ff.; Papenfuß 2013, S. 310 ff.; Papenfuß 2012, S. 39 ff.; Siebart 2006a, S. 114; Siebart 2003, S. 223 ff.). Während die Kommunikationsfunktion, präziser bezeichnet auch als Erklärungsfunktion, alle relevanten gesetzlichen und nicht gesetzlichen Regelungen erfasst und den Adressaten des jeweiligen GKs übersichtlich präsentiert, trägt die Ordnungsfunktion ergänzend dazu bei, dass ein GK regelmäßig auftretende Steuerungs- bzw. Governancefragen und damit einhergehende Unklarheiten oder Lücken beantwortet, beseitigt oder vervollständigt und damit über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehend Empfehlungen ausspricht (Nolte 2022, S. 34; Papenfuß 2013, S. 331). Die Verhaltenssteuerungsfunktion hingegen soll auf Basis organisationsindividueller Anreizsysteme (z. B. Sanktionsmechanismen) die handelnden Akteure zu konkreten Verhaltens- und Handlungsweisen anregen (Nolte 2022, S. 48 und S. 171; Papenfuß 2013, S. 312; Budäus/Hilgers 2009, S. 900 f.; Budäus 2005, S. 23 ff.). Im Diskurs um die Wirksamkeit von GKs wurde und wird immer wieder eine unzureichende empirische Evidenz im Rahmen der dargestellten, GKs zugesprochenen Funktionen konstatiert. Die geringste empirische Untersuchungsichte lässt sich mit Bezug zur Verhaltenssteuerungsfunktion und dem NPO-Sektor identifizieren (zuletzt umfassend dazu Nolte 2022, S. 55 und 135 ff.; Papenfuß 2021, S. 85 f.; Daiser 2018, S. 71 ff.). Gleichwohl mit der Untersuchung von Nolte (2022, S. 77 ff. und S. 162 ff.) neuere empirische Evidenzen für die Wirksamkeit von GKs in öffentlichen Unternehmen und NPOs vorgelegt werden konnten, scheint sich hier weiterhin ein umfassendes Forschungsdesiderat zu ergeben, besonders im Kontext von NPOs.

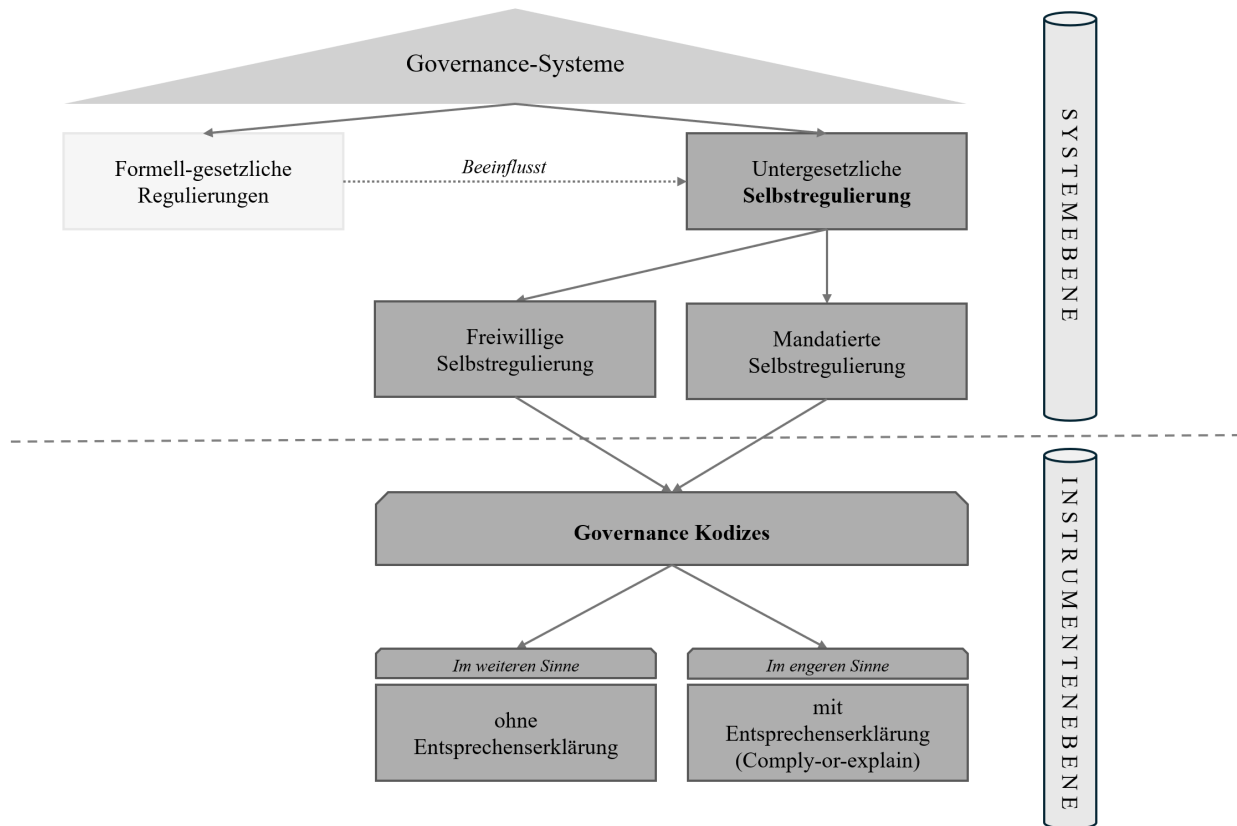
Der vorliegenden Untersuchung liegt das folgende Verständnis hinsichtlich des Charakteristikums der Entsprechenserklärung für Definitionszwecke des Begriffs

„Governance Kodex“ zugrunde: Entsprechenserklärungen mit dem damit verbundenen Comply-or-Explain-Prinzip als Wirkmechanismus können als bedeutendes Gütekriterium von GKs gesehen werden und sollten somit im Sinne einer effektiven Regulierung Teil von GKs sein (Nolte 2022, S. 48 ff.; Papenfuß 2021, S. 84 f.). Daneben ist in eingangs zitierter, steigender Komplexität ein weiteres wichtiges Argument für die Implementierung des Comply-or-Explain-Prinzips mittels Entsprechenserklärung zu sehen. Zwar nehmen durch die gegenwärtigen, multiplen gesellschaftlichen und umweltpolitischen Entwicklungen und Probleme die Regulierungsbedarfe erheblich zu, doch eine geeignete Antwort auf steigende Regulierungsbedarfe kann und sollte nicht nur in einer zunehmend gesetzlichen Regulierungsdichte gesehen werden, die die Komplexität ihrerseits weiter erhöht. Das Comply-or-Explain-Prinzip mittels Entsprechenserklärung kann insofern ein geeignetes Selbstregulierungsinstrument sein, welches zu einer adäquaten Steuerung von Organisationen im Rahmen der Regulierungsbedarfe beitragen kann, ohne starre und stets anzuwendende neue gesetzliche Regulierungen zu schaffen. Vielmehr soll das Comply-or-Explain-Prinzip zu einer reflektierten, aber offenen Führungskultur beitragen. Zusammenfassend mit den treffenden Worten von Papenfuß (2021, S. 85) formuliert: „[e]in Corporate Governance Kodex intendiert von der Grundkonzeption explizit keine verstärkte Regelsteuerung, sondern gerade die Aufrechterhaltung von situationsgerechten Entscheidungsspielräumen“.

Schriftliche Governance-Regelwerke, die eine Entsprechenserklärung vorsehen, werden daher im weiteren Verlauf als *Governance Kodizes im engeren Sinne* bezeichnet. Schriftliche Governance-Regelwerke ohne Entsprechenserklärung können nach Ansicht der Autoren zwar auch als GKs bezeichnet werden, die Wirksamkeit dieser Kodizes ist jedoch durch das Fehlen einer Entsprechenserklärung und damit des zentralen Wirkmechanismus des Comply-or-Explain-Prinzips eingeschränkt. Korrespondierend werden Governance-Regelwerke ohne Entsprechenserklärung als *Governance Kodizes im weiteren Sinne* definiert.

Im weiteren Verlauf des vorliegenden Beitrags wird aufgrund der in der Praxis vielfach anzutreffenden Absenz von Entsprechenserklärungen für die weiteren Ausführungen der Begriff der GKs im weiteren Sinne fokussiert.

Abbildung 2: GKs im Governance-System (Eigene Darstellung).



2.4.1 Public Corporate Governance Kodizes

Seit dem Jahr 2005 werden immer mehr PCGKs auf den verschiedenen gebietskörperschaftlichen Ebenen in Deutschland eingeführt (Nolte 2022, S. 52). Der Bund als oberste Gebietskörperschaft hat bereits im Jahre 2009 seine „Grundsätze guter Unternehmens- und Beteiligungsführung im Bereich des Bundes“ eingeführt und zuletzt Ende 2024 aktualisiert (PCGK 2024). Bereits 2023 erfolgte eine Aktualisierung insbesondere auch vor dem Hintergrund gestiegener Nachhaltigkeitsanforderungen (PCGK 2023). Auf der gebietskörperschaftlichen Ebene der Länder existieren zum Stand Januar 2025 14 PCGKs (IÖS 2025a). Die Mehrheit der Länder, mit Ausnahme von Bayern und Niedersachsen, nutzt also bereits einen PCGK.

Auch auf kommunaler Ebene steigt die Zahl der PCGKs seit 2005 stetig an; auf dieser Ebene existieren zahlenmäßig die meisten PCGKs. Auf kommunaler Ebene zeigen sich jedoch auch Unterschiede zwischen PCGKs im engeren Sinne, die ein Comply-or-Explain-Prinzip mit dazugehöriger Entsprechenserklärung vorsehen, und PCGKs im weiteren Sinne, die ebenfalls Standards guter Unternehmensführung und -kontrolle regeln, aber einen primär internen Regelungsfokus haben, sich nicht an die Öffentlichkeit richten und daher auch als

„Beteiligungsrichtlinie“ bezeichnet werden (IÖS 2025b). Mit Stand Mai 2025 existieren auf kommunaler Ebene 52 PCGKs im engeren Sinne sowie weitere 60 PCGKs im weiteren Sinne (IÖS 2025b; 2025c). Eine zahlenmäßige Betrachtung der Entwicklung der „Kodexlandschaft“ zeigt, dass das Thema immer weiter an Relevanz gewinnt. So existieren im Jahre 2010 beispielhaft nur 11 PCGKs im engeren Sinne, im Jahr 2015 bereits 38, im Jahr 2020 45 Kodizes, bis hin zu 51 PCGKs im Jahre 2024 bzw. 52 PCGKs im Jahr 2025 (Nolte 2022, S. 54). Zudem haben in der Vergangenheit auch große öffentliche Unternehmen zur Steuerung ihrer eigenen Organisation oder ihrer Beteiligungsunternehmen PCGKs eingeführt bzw. genutzt (z. B. ARD 2025; GIZ 2025).

Ein zusammenfassender Blick auf die Verwendung von PCGKs auf den verschiedenen gebietskörperschaftlichen Ebenen zeigt: die Relevanz von PCGKs als Instrument für die Beteiligungssteuerung scheint stetig zuzunehmen und in der Fläche weiter an Bedeutung zu gewinnen.

2.4.2 Nonprofit Governance Kodizes

Nachdem der Diskurs um die Notwendigkeit weiterer Governance-Instrumente zwischen Vertreter:innen der Wissenschaft, der Politik und einzelner öffentlicher Unternehmen bereits einige Jahre geführt wurde und im Jahr 2005 erstmals in der Veröffentlichung eines PCGK auf Bundesebene mündete (siehe auch 3.1.), entstanden Anfang der 2000er Jahre die ersten Forderungen GKs auch für den NPO-Sektor zu entwickeln (Enste 2005, S. 181). Parallel zu dieser Diskussion kamen insbesondere von Seiten großer Wohlfahrtsverbände erste Entwicklungsvorstöße auf, diese Forderungen in die Tat umzusetzen (Bachert 2005, S. 195 ff.; Siebart 2006a, S. 222). So publizierte zunächst die Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Solidaris im Lichte der Gesetzesinitiativen zum KonTraG, zum TransPuG sowie dem anschließend erstveröffentlichten Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) in enger Zusammenarbeit mit Caritas und Diakonie im Jahr 2003 einen ersten GK für NPOs (Bachert 2005, S. 195 ff.; Siebart 2006a, S. 222). Im Jahr 2005 schloss sodann das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e.V. mit einer Veröffentlichung eines ersten organisationsindividuellen Kodex an, der bis heute in abgewandelter Versionierung als Diakonischer Corporate Governance Kodex fortbesteht und Anwendung findet (Diakonie Deutschland 2018; 2005).

Inzwischen haben sich eine Vielzahl von organisationsindividuellen und organisationsübergreifenden Selbstregulierungsinstrumenten im NPO-Sektor entwickelt, die

sich entweder als GK im engen oder im weiten Sinne klassifizieren lassen. So verfügen beispielsweise der AWO Bundesverband e.V. (AWO Deutschland 2022), der Deutscher Olympischer Sportbund e.V. (DOSB 2024), der Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe deutscher Nichtregierungsorganisationen e.V. (VENRO 2018), der Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Sachsen-Anhalt e.V. (Paritätische LSA 2011), der Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart e.V. (Caritas RS 2021) und auch die katholische Kirche (Arbeitshilfe 182 2014) seit einigen Jahren über selbstentwickelte GKs. An dieser Stelle bemerkenswert ist, dass sich die über die vergangenen Jahre hinweg entwickelte Kodex-Landschaft keinem homogenen konzeptionell-theoretischem Überbau verschrieben hat, sondern von einer nahezu willkürlich anmutenden Ausgestaltung der Regelungsinstrumente gesprochen werden kann.

Dabei verfügen die im NPO-Sektor anzutreffenden Selbstregulierungsinstrumente weder über einheitliche Regelungsinhalte und -umfänge noch über homogene Zielsetzungen oder vergleichbare Funktionsmechanismen.

Da sich dementsprechend weder in Wissenschaft noch in Praxis eine übersichtliche Datengrundlage finden lässt, welche die im NPO-Sektor verwendeten Selbstregulierungsinstrumente bzw. Kodizes in einer umfassenden Übersicht darstellt, wurden für Zwecke der nachfolgenden Untersuchung zunächst die Internetauftritte der 100 größten NPOs in Deutschland auf die Veröffentlichung von Kodizes händisch untersucht. Zur Bestimmung der Grundgesamtheit der selektierten Internetseiten der Nonprofit-Organisationen wurde die Open Source Datenbank „Cividata“ genutzt, welche eine Aufstellung der größten NPOs Deutschlands, sortiert nach der Anzahl der Mitarbeitenden, öffentlich zur Nutzung bereitstellt (Cividata 2025). Im nächsten Schritt wurde die Fachliteratur seit Veröffentlichung der ersten Kodizes im Jahr 2003 explorativ auf die Nennung und Untersuchung weiterer sektorspezifischer Kodizes gesichtet. Sämtliche auf diese Weise als NGK identifizierten Kodizes wurden anschließend in der nachfolgenden Liste zusammengetragen und auf ihre Wesensmerkmale hin analysiert, ob diese als GK im engen Sinne gelten, d.h. ausgestaltet mit einer Entsprechenserklärung nach dem Comply-or-Explain-Prinzip, oder als GK im weiten Sinne, d.h. ohne eine solche Entsprechenserklärung.

Tabelle 1: NGKs in Deutschland (Eigene Darstellung, Stand: 7.6.2025)

Bezeichnung	Herausgebende Organisation	Comply-or-Explain	Jahr
Arbeitshilfe 182	Deutsche Bischofskonferenz	Nein	2014
AWO-Governance-Kodex	AWO Deutschland	Ja	2018
Grundsätze guter Stiftungspraxis	Bundesverband Deutscher Stiftungen	Nein	2019
Corporate Governance Kodex	Caritas Rottenburg-Stuttgart	Nein	2021
Transparenzstandards im Deutschen Roten Kreuz	Deutsches Rotes Kreuz e.V.	Nein	2019
Diakonischer Corporate Governance Kodex	Diakonie Deutschland Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V.	Ja	2018
Corporate Governance Kodex	Diakonisches Werk der evangelischen Kirche in Württemberg e.V.	Ja	2018
Corporate Governance Kodex	Diakonisches Werk Duisburg	Nein	2019
Verhaltenskodex	Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V.	Ja	2019
Diakonischer Corporate Governance Kodex des Kindernothilfe e.V.	Kindernothilfe e.V.	Ja	2018
Good Governance Regularien	Deutscher Olympischer Sportbund e.V.	Nein	2024

Governance Kodex	Joachim Herz Stiftung	Nein	2019
Grundsätze guter und transparenter Führung	Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Sachsen-Anhalt e.V.	Nein	2011
Principles of Good Practice	Philanthropy Europe Association	Ja	2022
Verhaltenskodex	Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe deutscher Nichtregierungsorganisationen e.V.	Nein	2018
Corporate Governance Kodex	Volkssolidarität Bundesverband e.V.	Nein	2014
Prinzipien guter Stiftungspraxis	VW Stiftung	Nein	-

2.5 Forschungsfragen

Die vorangegangene Analyse der einschlägigen Literatur zeigt erhebliche Erkenntnislücken sowohl auf theoretisch-konzeptioneller als auch auf empirischer Ebene hinsichtlich des Einsatzes freiwilliger Selbstregulierungsinstrumente bei öffentlichen Unternehmen und im Dritten Sektor. So wurde dargelegt, dass weder für PCGKs noch für NGKs ein einheitliches Verständnis vorliegt und ihre Wirksamkeit sowie Funktion aus theoretisch-konzeptioneller Perspektive bislang nur begrenzt erschlossen sind.

Betrachtet man den empirischen Forschungsstand, wird diese Lücke noch deutlicher. Während die Wirksamkeit und Funktionsweise von PCGKs im öffentlichen Sektor in den vergangenen Jahren sukzessive untersucht wurden, blieb der NPO-Sektor weitgehend unerforscht. Zur Schaffung einer empirischen Grundlage wird daher im Folgenden auf bestehende Erkenntnisse aus dem öffentlichen Sektor sowie auf sektorenübergreifende Forschung zu Selbstregulierungsinstrumenten zurückgegriffen.

Ein zunehmend diskutiertes Thema im Rahmen der theoretischen und praktischen Weiterentwicklung von GKs ist die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten. Da diese Kodizes häufig als Bindeglied zwischen gesetzlicher und (freiwilliger) Selbstregulierung fungieren, wurden nicht nur der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) für den

privatwirtschaftlichen Sektor, sondern auch der PCGK und der D-PCGM für den öffentlichen Sektor um nachhaltigkeitsrelevante Aspekte ergänzt. Die Selbstregulierungsinstrumente des NPO-Sektors hingegen erfuhren bislang keine entsprechende Erweiterung, zumal sie keiner koordinierten Weiterentwicklung unterliegen.

Gemeinsam ist all diesen Maßnahmen jedoch, dass sie nicht auf Basis empirischer Evidenz, sondern vornehmlich aus theoretischen und praktischen Überlegungen heraus ergriffen wurden. Daraus ergibt sich ein erheblicher empirischer Forschungsbedarf, der die folgenden Forschungsfragen leitet:

Forschungsfrage 1

Bieten GKs von öffentlichen Unternehmen und NPOs die Möglichkeit im Sinne einer Kommunikationsfunktion zu einem verbesserten Überblick über die Regulatorik im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung beizutragen?

Forschungsfrage 2

Ist das Selbstregulierungsinstrument PCGK dazu geeignet, die bestehende Regelungslücke, die für öffentliche Unternehmen zwischen gesetzlichen Nachhaltigkeitsberichterstattungspflichten und dem aus ihrer Vorbildfunktion erwachsenden, freiwilligen Engagement bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung besteht, zu schließen?

Forschungsfrage 3

Ist das Selbstregulierungsinstrument NGK dazu geeignet, die bestehende Regelungslücke, die für Organisationen des NPO-Sektors zwischen gesetzlichen Nachhaltigkeitsberichterstattungspflichten und dem aus ihrer gemeinwohlfördernden Funktion erwachsenden, freiwilligen Engagement bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung besteht, zu schließen?

Forschungsfrage 4

Können GKs für öffentliche Unternehmen oder NPOs eine verhaltenssteuernde Wirkung auf das nachhaltigkeitsrelevante Handeln ihrer steuernden Akteure entfalten?

2.6 Forschungsdesign und Gang der Untersuchung

Der Forschungsstand zur Wirksamkeit von GKs im öffentlichen sowie im NPO-Sektor weist bislang erhebliche theoretisch-konzeptionelle und empirische Defizite auf. Insbesondere im

Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung besteht ein signifikanter Erkenntnisrückstand. Vor diesem Hintergrund wurde eine theoriegeleitete empirische Untersuchung durchgeführt, um fundierte Beiträge zur Beantwortung der zuvor formulierten Forschungsfragen zu leisten. Im Folgenden wird das methodische Vorgehen näher erläutert.

2.6.1 Methodenwahl: Qualitative Experteninterviews

Für die Beantwortung der in dieser Arbeit aufgeworfenen Forschungsfragen eignet sich unter Berücksichtigung der Spezifika quantitativer und qualitativer empirischer Forschung nur eine qualitative Untersuchungsmethodik. Dies lässt sich zum einen dadurch begründen, dass die in der qualitativen Forschung für erkenntnisgewinnende Zwecke benötigte Fallzahl erheblich geringer ist und somit dem praktischen Problem mangelnder Datenverfügbarkeit und -transparenz begegnet werden kann. Zum anderen entspricht der explorative und somit theorie- und hypothesenbildende Charakter der qualitativen Forschung dem Wesen der aufgeworfenen Forschungsfragen. So zielen die Forschungsfragen nicht darauf ab einen Erkenntnisgewinn durch statistische Verallgemeinerung zu erlangen, sondern auf eine exemplarische Repräsentativität sowie auf die Exploration neuen Potenzials bekannter Regulierungsinstrumente in weitgehend unerforschem Kontext. Entsprechend wurde die Methode der leitfadengestützten qualitativen Experteninterviews für die in dieser empirischen Untersuchung aufgeworfenen Forschungsfragen gewählt.

2.6.2 Gestaltung des Leitfadens und Auswahl der Interviewpartner:innen

Eine besondere Bedeutung bei der Durchführung von qualitativen Interviews kommt der Auswahl der zu befragenden Personen und der Gestaltung des Leitfadens zu (Mey/Mruck 2020, S. 327 ff.; Gläser/Laudel 2010, S. 117; Kurz et al. 2009, S. 467 ff.). Für die effektive und störungsfreie Interviewführung wurden unter Berücksichtigung der von Mey/Mruck (2020, S. 327 f.) zusammengestellten Qualitätskriterien zwei (teilstandardisierte) Leitfäden entwickelt, jeweils für die Teilnehmenden des öffentlichen Sektors und des NPO-Sektors.

Die Auswahl der Interviewpartner:innen für diese Untersuchung erfolgte unter Berücksichtigung spezifischer Kriterien, die eine fundierte und differenzierte Datenerhebung sicherstellen sollten. Im Zentrum der Auswahl stand die Zugehörigkeit der Expert:innen zu Organisationen, die relevante Erfahrungen im Bereich der Governance und Nachhaltigkeit im öffentlichen und NPO-Sektor aufweisen. Da die Untersuchung auf die Auswirkungen von GKs auf die Steuerung und Kontrolle von Nachhaltigkeitsthemen in öffentlichen Unternehmen und NPOs abzielt, wurde sichergestellt, dass die befragten Expert:innen über

fundierte Wissen in diesen spezifischen Bereichen verfügen. Zudem war bei der Auswahl von Bedeutung, dass die Organisationen über GKs im weiten Sinne verfügen bzw. sich diese im Entstehungsprozess befinden oder, wie auf lediglich eine Organisation zutreffend, sich über eine extensive Governancestruktur mit entsprechender Governance-Reflexionspraxis qualifizierten.

Ein wesentliches Kriterium war zusätzlich die Position der Befragten innerhalb ihrer Organisationen. Nur solche Teilnehmenden wurden kontaktiert, die eine maßgebliche Rolle bei der strategischen Steuerung und operativen Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen innehaben, insbesondere im Bereich der Beteiligungssteuerung, der operativen Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie der Geschäftsführungs- und Aufsichtsfunktionen. Diese Zielgruppenselektion gewährleistet, dass die gewonnenen Daten relevant und tiefgründig sind und die Perspektiven derjenigen wiedergeben, die direkt in die Entwicklung und Implementierung von Governancepraktiken, -strukturen und -instrumenten eingebunden sind.

Ergänzend wurden im Sinne des theoretical samplings zur weiteren Differenzierung sowie in Erwartung einer Heterogenität der Ergebnisse Expert:innen aus unterschiedlichen Organisationstypen und -größen ausgewählt. Neben großen öffentlichen Unternehmen und NPOs wurden entsprechend auch Akteur:innen kleinerer und mittelgroßer Organisationen berücksichtigt, um mögliche Unterschiede in der Anwendung und Ausgestaltung von GKs sowie der Bewältigung von Nachhaltigkeits(berichterstattungs)anforderungen zu identifizieren. Hierbei wurde zusätzlich ein besonderes Augenmerk auf die Einbeziehung unterschiedlicher Organisationskontexte, d.h. sektorinterne Branchenzugehörigkeiten, gelegt. Lediglich für den NPO-Sektor wurde der Fokus bei der Selektion der Interviewpartner:innen auf die wirtschaftlich größte Branche, jene der Wohlfahrtsorganisationen, gelegt. Dies resultierte insbesondere daraus, dass Wohlfahrtsorganisationen GKs innerhalb des NPO-Sektors als erstes adaptiert hatten und hinsichtlich ihrer Leistungserbringung öffentlichen Unternehmen ähnlich sind (vgl. Tabelle 1). Auf diese Weise konnte sichergestellt werden, dass Akteur:innen aus Organisationen interviewt wurden, die bereits Erfahrung mit der Implementierung der (freiwilligen) Nachhaltigkeitsberichterstattung haben. Zum anderen konnte gewährleistet werden, dass unterschiedliche Erfahrungsprofile bezüglich der Anwendung, Einführung und Konzeptionierung von GKs bzw. Instrumenten der freiwilligen Selbstregulierung abgebildet wurden.

Insgesamt wurden auf diese Weise zwei Gruppen von Interviewteilnehmenden gebildet.

Vertreter:innen öffentlicher Unternehmen oder mit kommunaler Zugehörigkeit wurden der Gruppe „Public“ und damit der Akteursgruppe „Kommunale Beteiligungsverwaltung“ zugeteilt. Vertreter:innen von Wohlfahrtsorganisationen bzw. anderen NPOs wurden dem Bereich „Nonprofit“ bzw. der Akteursgruppe „NPO“ zugeteilt. Entsprechend ihrer Positionierung im Governancesystem der jeweiligen Organisation wurden die Akteure hinsichtlich ihrer Funktionen ausdifferenziert. So wurde zwischen den Funktionen Gesellschafterfunktion, Aufsichtsfunktion, Geschäftsführungsfunktion und der operativen Funktion unterschieden, die vielfach in Kombination auftraten (Tabelle 2).

Dieses methodisch-systematisch und absichtsvolle Vorgehen im Sinne des theoretical samplings trägt dazu bei, eine umfassende und nuancierte Sicht auf die relevanten Fragestellungen zu erhalten, mögliche sektor- oder organisationsspezifische Unterschiede in der Governance-Praxis und -Regulierung herauszuarbeiten und zugleich dem self-selection-bias aktiv entgegenzuwirken (Schreier 2020, S. 29; Kurz et al. 2009, S. 468; Glaser/Strauss 1967, S. 45 ff.).

Die Anzahl potenziell relevanter Personen, die alle im Rahmen des theoretical samplings definierten Merkmale in Kombination erfüllen, war insgesamt begrenzt. Dies ergab sich sowohl aus der spezifischen Zielgruppendefinition als auch aus der notwendigen Expertise im Hinblick auf Governance und Nachhaltigkeit in den betrachteten Sektoren. Im Sinne des Konzepts der theoretischen Sättigung zeigte sich im Verlauf der Datenerhebung früh, dass zentrale Themen, Muster und Perspektiven wiederkehrend adressiert wurden (zum Konzept der theoretischen Sättigung: Low 2019, S. 131 ff.; Guest et al. 2006, S. 59 f.). Auch wenn die optimale Stichprobengröße immer vom Untersuchungsgegenstand sowie weiteren Kontextfaktoren abhängt, bewegt sich der Umfang in qualitativen Studien typischerweise im Bereich zwischen sechs und 30 Interviews (Schreier 2020, S. 26 ff.). In der vorliegenden Studie deutete sich bereits nach wenigen Interviews eine Sättigung an, indem mit Blick auf die Forschungsfragen durch die Aussagen der Teilnehmenden kein wesentlicher Erkenntnisgewinn erwartbar war und keine weiteren induktiven Kategorien gebildet werden konnten. Somit erwies sich die Auswahl und Anzahl (11) der Interviewpartner:innen als angemessen und methodisch fundiert (Francis et al. 2010, S. 1241 f.; Guest et al. 2006, S. 74 ff.).

2.6.3 Durchführung und Dokumentation der Interviews

Unter Berücksichtigung der zuvor dargestellten Kriterien konnten 11 Personen für die Interviews gewonnen werden. In lediglich einem Fall wurde das Interview aus Gründen zeitlicher Verfügbarkeit mit zwei Teilnehmer:innen gleichzeitig geführt. Allen Teilnehmenden wurde zur Auswahl gestellt, das Interview persönlich zu führen. Dabei zog keine der befragten Personen das persönliche Interview vor, sodass alle Interviews per Videotelefonat geführt wurden. Von allen Interviews, geführt in der Zeit zwischen dem 23.01.2025 und dem 14.03.2025, wurden Video- und Tonaufzeichnungen angefertigt, nachdem eine vorab eingeholte Zustimmung der Teilnehmenden vorlag. Zum Zwecke der weiteren inhaltsanalytischen Auswertung des Datenmaterials wurden simultan zur Interviewführung automatische Transkripte der Tonspuren der Videoaufzeichnungen erstellt. Die automatisch generierten Transkripte wurden im Anschluss an das Interview manuell im Abgleich mit den Tonaufzeichnungen bereinigt.

Zu Beginn jedes Interviews wurde der Hinweis auf die automatische, durch künstliche Intelligenz gestützte Transkription gegeben. Erst nach mündlicher Zustimmung der Teilnehmenden wurde die Aufnahme und Transkription gestartet. Es wurde zugleich stets der Hinweis gegeben, dass die Aufzeichnungen und Transkripte streng vertraulich behandelt werden und nur zum Zwecke der wissenschaftlichen Auswertung verwendet werden. Alle teilnehmenden Personen wurden darauf aufmerksam gemacht, dass Sie ein Prüf- und Freigaberecht des Datenmaterials haben. Es wurde kein Gebrauch davon gemacht. Das Bildmaterial wurde keiner gesonderten Analyse zugeführt.

Tabelle 2: Angaben zu den befragten Personen (Eigene Darstellung)

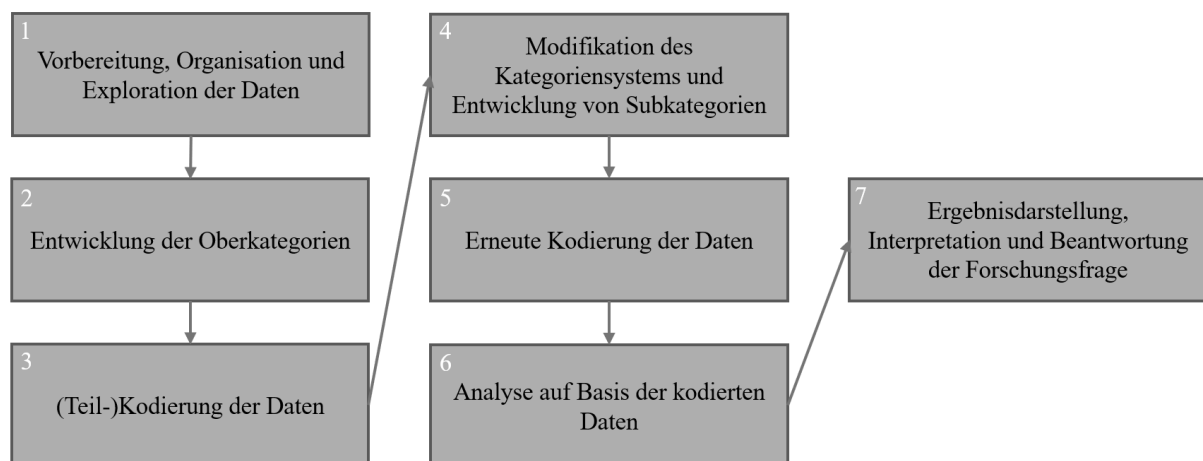
Nr.	Akteursfunktion	Akteursgruppe	GK (i.e.S.)	GK (i.w.S.)	Sektor
IP 1	Gesellschafter-/ Aufsichtsfunktion	Kommunale Beteiligungsverw.	Ja	Nein	Public
IP 2	Gesellschafterfunktion/ operative Funktion	Kommunale Beteiligungsverw.	Ja	Nein	Public
IP 3	Operative Funktion	Kommunales Beteiligungsuntern.	Nein	Ja	Public
IP 4	Geschäftsführungsfunktion	NPO	Nein	Ja	Nonprofit
IP 5	Geschäftsführungsfunktion	NPO	Nein	Ja	Nonprofit
IP 6	Gesellschafter-/ Aufsichtsfunktion	Kommunale Beteiligungsverw.	Nein	Ja	Public
IP 7	Operative Funktion	NPO	Nein	Ja	Nonprofit
IP 8	Gesellschafter-/ Aufsichtsfunktion	Kommunale Beteiligungsverw.	Nein	Nein	Public
IP 9	Operative Funktion	NPO	Nein	Ja	Nonprofit
IP 10	Geschäftsführungsfunktion	NPO	Nein	Ja	Nonprofit
IP 11	Aufsichtsfunktion	NPO	Nein	Nein	Nonprofit

2.6.4 Datenauswertung mithilfe der Qualitativen Inhaltsanalyse

Die Auswertung der transkribierten Interviews erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse, unterstützt durch die Datenanalyse-Software MAXQDA. Diese stellt eine systematische und regelgeleitete Forschungsmethode zur Analyse qualitativer Daten dar und orientiert sich an den Gütekriterien der Reliabilität und Validität, um ein intersubjektives-konsensuales Datenverständnis zu erreichen (Kühlmeier/Muckel/Breuer 2020, S. 1 ff.; Schreier 2014, S. 3; Kuckartz 2012). Darüber hinaus ist das Auswertungsverfahren durch eine starke Kategorienorientierung, ein interpretatives Vorgehen und den Einbezug latenten Äußerungsgehalts gekennzeichnet (Schreier 2014, S. 3). In Anlehnung an die von Mayring

(2022, S. 64 ff.) herausgearbeiteten Grundformen des qualitativen Interpretierens wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ein inhaltlich-strukturierendes Vorgehen gewählt, da dieses als zentrales Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse bezeichnet werden kann (Schreier 2014, S. 8; Kuckartz 2018, S. 97). Das methodische Vorgehen gliederte sich in sieben Schritte:

Abbildung 3: Schritte der Datenauswertung (Eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz/Rädiker 2024, S. 132 und Schreier 2014, S. 5 f.)

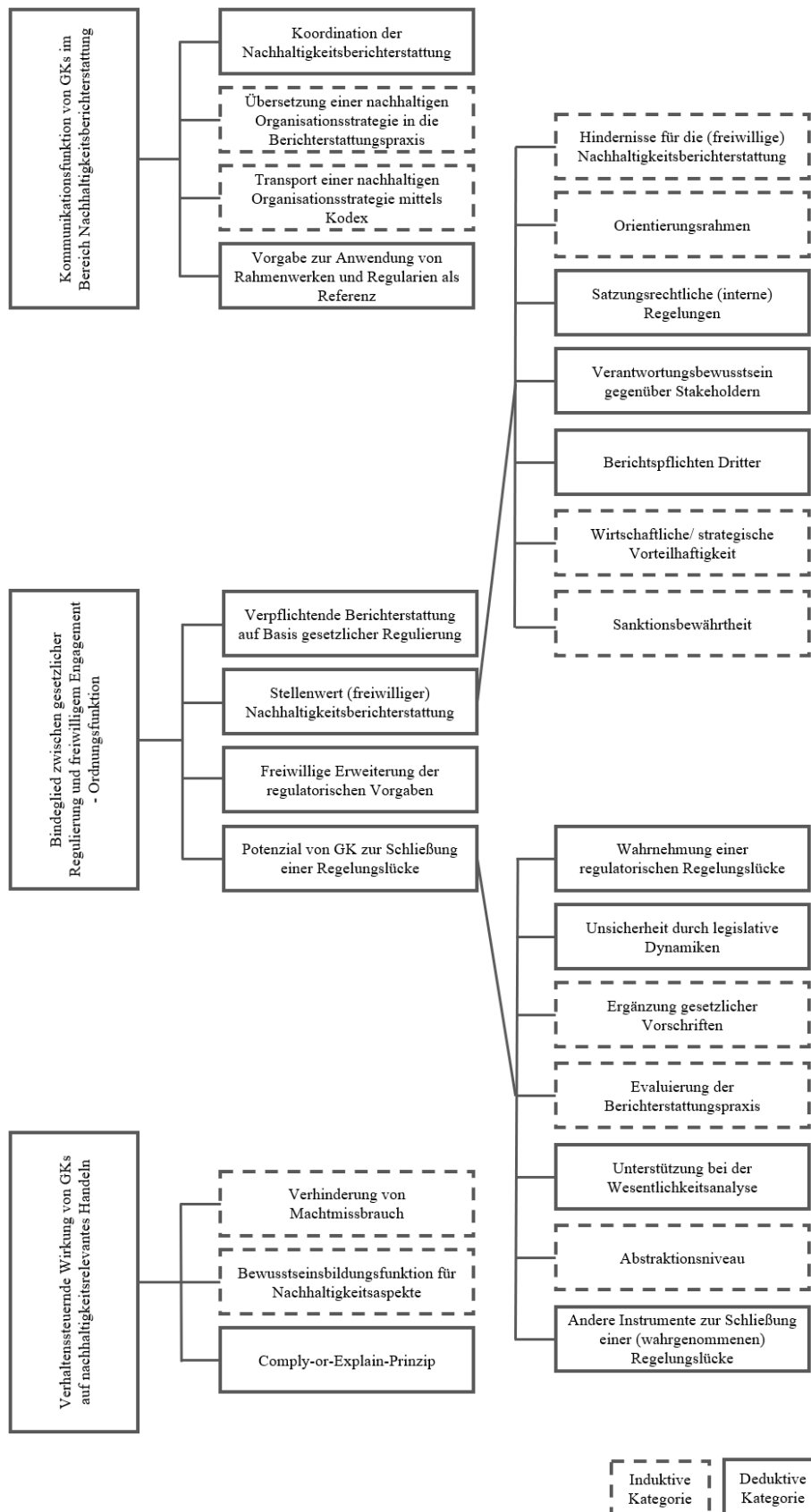


Die Analyse begann im Anschluss an die Transkription der Interviews mit einer sorgfältigen Lektüre der Transkripte im Sinne einer explorativen und initiierenden Textarbeit, bei der erste Muster und Eigenheiten identifiziert und in Notizen dokumentiert wurden, um ein ganzheitliches Verständnis des Materials zu ermöglichen (Kuckartz/Rädiker 2024, S. 132 f.; Kuckartz 2018, S. 56 ff.). Anschließend wurden auf Basis theoretischer Vorannahmen, wie sie obenstehend umfassend dargelegt wurden, sowie den Ergebnissen der explorativen Lektüre erste deduktive Oberkategorien entwickelt (Schreier 2014, S. 6 f.). Die Sicherstellung von Objektivität und einer hinreichenden Reliabilität erfolgte durch konsensuales Vorgehen bei der iterativen Kategorienbildung durch die beiden Autoren. Eine erste Kodierung eines Teils der Daten diente dazu, die Passung und Trennschärfe der Kategorien zu prüfen. Im weiteren Verlauf wurde das Kategoriensystem überarbeitet und um vornehmlich induktive, aber auch deduktive Subkategorien ergänzt, um differenzierende inhaltliche Aspekte und neue Aspekte besser abbilden zu können (Kuckartz/Rädiker 2024, S. 72 ff.; Schreier 2014, S. 6 ff.). Die anschließende Feinkodierung ermöglichte eine systematische und tiefgehende Analyse der Daten entlang des überarbeiteten Kategoriensystems. Auf dieser Grundlage wurden die kodierten Textstellen ausgewertet, zentrale Inhalte verdichtet und im Kontext der Forschungsfrage interpretiert. Die Ergebnisse wurden abschließend entlang der Kategorien

dargestellt und in den theoretischen Rahmen eingeordnet. Das finale Kategoriensystem ist nachfolgend dokumentiert und gewährleistet Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Vorgehens.

2 Nachhaltigkeitsberichterstattung im Fokus (freiwilliger) Selbstregulierung – zum Potenzial von Governance Kodizes in öffentlichen Unternehmen und NPOs

Abbildung 4: Kategoriensystem (Eigene Darstellung)



2.7 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Nachfolgend wird das Datenmaterial mittels inhaltlich-strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet (Abbildung 3: Schritt 6). Insofern werden im Rahmen dieser Analyse die für die Beantwortung der Forschungsfragen relevanten Aussagen der Interviewpartner entlang der Ober- und Unterkategorien herausgearbeitet, dargestellt und abschließend zusammengefasst.

Aus Gründen der Triangulation werden die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Datenmaterial mit den Ergebnissen der vorangegangenen Literaturrecherche reflektiert (Mayring 2023, S. 125). Zusätzlich wurden im Rahmen der Interviews für die Oberkategorie „Verhaltenssteuernde Wirkung von GKs auf nachhaltigkeitsrelevantes Handeln“ Likert-Skalenwerte von 1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch) zur Potenzialeinschätzung abgefragt. Die Ergebnisse der Abfrage werden ebenfalls dargestellt und mit den narrativen Interviewaussagen in Verbindung gesetzt.

Die Zitation von Aussagen der Interviewteilnehmenden erfolgt jeweils unter Angabe von Nummern, die den jeweiligen Personen zugeordnet sind (vgl. Tabelle 2 in Kapitel 2.6.3), sowie unter Nennung der entsprechenden Textpositionen aus der MAXQDA-Projektdatei.

2.7.1 Kommunikationsfunktion von GKs im Bereich Nachhaltigkeitsberichterstattung

Das nachfolgende Kapitel hat die Untersuchung der Kommunikationsfunktion von GKs zum Gegenstand und zielt dabei konkret auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung von NPOs und Unternehmen des öffentlichen Sektors ab. Die deduktive Oberkategorie, welche 4 Unterkategorien mit teils induktivem und deduktivem Charakter beinhaltet, adressiert die Beantwortung der Forschungsfrage (1).

2.7.1.1 Koordination der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Alle 11 Teilnehmenden wurden im Rahmen der teilstrukturierten Interviews direkt oder indirekt auf das Potenzial von GKs angesprochen bei der Koordination der Nachhaltigkeitsberichterstattung Unterstützung leisten zu können. Dabei konnten 17 Aussagen von 9 Teilnehmenden extrahiert werden, von denen 4 dem Sektor „Public“ und 4 dem Sektor „Nonprofit“ angehörten (Tabelle 2). Die Aussagen der Teilnehmenden reichten von befürwortend bis ablehnend, waren jedoch stets die eigenen Bedürfnisse und Umstände abwägend formuliert. Entsprechend hielten IP 1 (Tz. 116, 122, 137) und IP 2 (Tz. 135) einen Kodex für zweckmäßig, die Koordination der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu

unterstützen, wenn keine hierarchische Führung im Sinne einer Holding-Struktur existiert. Auch IP 3 (Tz. 122 f.) bestätigte eine derartige Unterstützungsleistung.

„Also was mir gerade noch übrigens einfällt ist, dass ich so ein bisschen, wenn ich jetzt mal so drüber nachdenke auch die Wahrnehmung habe, dass also jetzt, gerade dieses Thema LKSG und CSRD, dass [...] hier aufgrund der Struktur als Holding natürlich auch ein bisschen leichter ist diese Sachen so konzernweit umzusetzen, weil wir jetzt zum Beispiel ja auch das CSRD-Projekt von hier aus koordinieren oder auch die Umsetzung der Anforderungen aus dem LKSG. Anders wäre es ja, wenn [...] es keine Holdingstruktur gäbe und es [...] diese einzelnen Unternehmen nebeneinander geben würde und wenn man dann schauen müsste, wie man das Ganze, sozusagen koordiniert. Das ist vielleicht tatsächlich auch ein bisschen eine Besonderheit oder [...] aber macht es vielleicht auch hier in [Ort] leichter, solche Steuerungsthemen auch umzusetzen und auch ein Kodex an der einen oder anderen Stelle in diesen Bereichen auch weniger erforderlich, weil es im Prinzip zentral auch über diese Holding gespielt werden kann, ohne dass es ein Regelwerk oder ein Kodex braucht.“ (IP 1, Tz. 116)

„Vielleicht wäre das sogar wirklich sehr hilfreich, das so weit [...] runterzubrechen, nicht, dass ich dann eine Arbeitshilfe mache, die noch länger ist als die [...] Vorgaben, die ich bei der Berichterstattung einhalten muss. Aber, habe ich eingangs schon gesagt, wirklich den Anpack zu kriegen, also wirklich ganz pragmatische Unterstützungstipps, auch vielleicht eingezogen in Gesamtstrategie und so weiter, oder welche Aufgabe hat der Rat eigentlich mit Blick auf Nachhaltigkeit? Welche Aufgaben hat der Vorstand mit Blick auf die Nachhaltigkeit? Welche Rolle hat die MAV mit Blick auf die [Nachhaltigkeit]? Das wäre sicherlich mal eine spannende Erwägung, daraus eine Arbeitshilfe zu stricken.“ (IP 5, Tz. 41)

IP 4 (Tz. 66), IP 7 (Tz. 61) und IP 8 (Tz. 35) hingegen sahen das Potenzial von GKs zur Unterstützung der Koordination der Nachhaltigkeitsberichterstattung kritisch. Ähnlich wie IP 5 (Tz. 41) äußerte sich IP 8 (Tz. 35) jedoch dahingehend positiver als IP 4 und IP 7, dass ein Kodex langfristig auch in Sachen Nachhaltigkeitsberichterstattung als „extrem wichtig“ einzustufen sei und betonte das Potenzial von GKs Prozesse „professioneller und transparenter“ machen zu können sowie Aufgaben, Rechte und Pflichten von

Gesellschaftsorganen zu definieren (IP 8, Tz. 35, 58).

Auch IP 9 und IP 10 sahen für ihre in Netzwerken strukturierten Nonprofit-Organisationen eine Herausforderung bei der Steuerung und Koordination der Nachhaltigkeitsberichterstattungspraxis. Während IP 9 (Tz. 75) ein Potenzial darin sah, das Thema bedarfsorientiert mittels verbindlicher Richtlinien im Rahmen der mandatierten Selbstregulierung zu steuern und einer „Top-Down“ Regulierung durch eine übergeordnete Trägerorganisation skeptisch gegenüberstand, sah IP 10 (Tz. 36) ein Potenzial darin, richtungsweisende Vorschriften einer solchen Organisation zu erhalten.

2.7.1.2 Übersetzung einer nachhaltigen Organisationsstrategie in die Berichterstattungspraxis

In einem Zusammenhang mit dem zuvor analysierten Koordinationspotenzial von GKs im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung stand die Frage hinsichtlich des Potenzials von GKs, Aspekte einer nachhaltigen Organisationsstrategie in die Berichterstattungspraxis zu übersetzen. Entsprechend äußerten sich 10 von 11 Teilnehmenden mittel- oder unmittelbar zu dieser Thematik. Lediglich ein Teilnehmender äußerte sich nicht explizit. Ähnlich wie auch in der zuvor analysierten Kategorie fielen die Ergebnisse auseinander. Die Begründungen waren hingegen erheblich heterogener und kontextspezifischer.

Während IP 1 und IP 2 (Tz. 90 f.), Personen des Nonprofit Sektors, das Thema vorerst noch kritisch sahen, wurde ein zukünftiges Potenzial insbesondere in der Reflexion des eigenen nachhaltigkeitsrelevanten Handelns und in der Organisationssteuerung durch transparente nichtfinanzielle Kennzahlen gesehen.

Auch IP 3 (Tz. 50), eine befragte Person aus dem öffentlichen Sektor, identifizierte eine erhebliche Herausforderung darin, eine nachhaltige Organisationsstrategie in eine konkrete Berichterstattungspraxis zu überführen. Die Nutzung eines GKs wurde dabei nur dann als sinnvoll erachtet, wenn dieser ausreichend konkrete sowie compliance-orientierte Formulierungen enthält (IP 3, Tz. 87).

„Dadurch, dass wir die Strategie schon eingeschlagen haben, [...] brauchen wir jetzt nicht vielleicht noch einen abstrakten höheren Rahmen, sondern müssen gucken, dass wir die Strategie auch auf die Straße bekommen.“ (IP 3, Tz. 79)

In eine ähnliche Richtung argumentierten auch IP 4 (Tz. 66) und IP 9 (Tz. 94 f.). Die betreffenden Personen bewerteten eine selbstregulierende, organisationsinterne Handreichung

ebenfalls nur dann als zweckmäßig, wenn diese in Form eines Standards hinreichend konkret ausgestaltet ist. Im Gegensatz zu IP 3 wurde bei IP 4 und IP 9 (Tz. 43) jedoch nicht von einer vorhandenen nachhaltigen Organisationsstrategie ausgegangen. Vielmehr wurde von IP 4 eine solche Strategie als ableitbar aus praxisnahen und umsetzungsorientierten Berichtspflichten und Selbstregulierungsanweisungen verstanden.

„[...] wenn jemand das versucht, praktisch für uns zu übersetzen auf der verbandlichen Ebene, ne, wenn jemand sagt, hier, wir haben einen Standard geschaffen, wo ihr auch freiwillig nach Bericht erstatten könnt und eine Strategie ableiten könnt, aber es muss sehr pragmatisch und praktisch sein, dann würde ich es befürworten.“ (IP 4, Tz. 66)

IP 5 (Tz. 41) bewertete konkret formulierte Hinweise im Rahmen verbandlicher Selbstregulierung als zweckmäßig und verwies zugleich auf die Möglichkeit, die Praxis der Nachhaltigkeitsberichterstattung im Kontext dieser Regulierung in eine organisationsübergreifende Gesamtstrategie einzubetten.

Lediglich IP 8 (Tz. 40) bewertete das Potenzial von GKs zur Übersetzung nachhaltiger Organisationsstrategien in eine wirksame Nachhaltigkeitsberichterstattung uneingeschränkt positiv. Die befragte Person ergänzte ihre Ausführungen durch Beispiele möglicher praktischer Ausgestaltungen, etwa die Verknüpfung von Vergütungsbestandteilen mit Nachhaltigkeitszielen bestimmter Mitarbeitenden. Eine Einschränkung des Potenzials wurde lediglich darin gesehen, dass die Implementierung und Etablierung eines GKs in Organisationen des öffentlichen Sektors in weiten Teilen einen verhandelnden Prozess darstellt, der die Präzision und somit die Wirksamkeit einzelner Regelungen abschwächen kann.

Ablehnend äußerten sich hingegen IP 6, IP 7 und IP 10, wobei unterschiedliche Begründungen angeführt wurden. IP 6 verstand den GK primär als Instrument zur Kommunikation und Koordination nachhaltiger Organisationsziele, losgelöst von einer konkreten Nachhaltigkeitsstrategie oder einer entsprechenden Nachhaltigkeitsberichterstattungspraxis (Tz. 61). IP 7 (Tz. 109) verwies darauf, dass Nachhaltigkeitsaspekte bereits im Leitbild der vertretenen NPO verankert seien, und betrachtete einen GK daher als redundantes Steuerungsinstrument. IP 10 (Tz. 152 f.) stand der neuen gesetzlichen Nachhaltigkeitsregulierung grundsätzlich offen gegenüber, lehnte jedoch eine detaillierte Offenlegung konkreter nachhaltigkeitsbezogener Strategieelemente und Ziele aus

wettbewerblichen Erwägungen ab.

2.7.1.3 Transport einer nachhaltigen Organisationsstrategie mittels Kodex

Von den insgesamt elf befragten Personen äußerten sich acht zur Frage, ob und inwiefern ein GK dazu beitragen kann, eine nachhaltige Organisationsstrategie innerhalb der Organisation zu verankern und zu kommunizieren. Keine Aussagen hierzu trafen IP 4, IP 8 und IP 9.

Vier befragte Personen aus dem öffentlichen Sektor betonten das Potenzial eines GKs, eine nachhaltige Organisationsstrategie zu transportieren. So sah IP 1 im GK ein hilfreiches Instrument, welches, als Leitinstrument für Führungspersonen verankert, zur Übersetzung abstrakter kommunalpolitischer Vorgaben in konkretes organisationsspezifisches Handeln beitragen könne (Tz. 112, 138). Auch IP 2 bewertete den GK als richtungsweisend für eine nachhaltige Steuerung öffentlicher Organisationen im kommunalen Umfeld (Tz. 111). IP 3 schätzte den Nutzen eines GKs zwar grundsätzlich positiv ein, verwies jedoch auf dessen abstrakten Charakter. Der GK müsse langfristig anschlussfähig bleiben, während eine Strategie für eine konkrete operative Umsetzung auf Organisationsebene geeignet sein müsse (IP 3, Tz. 133).

IP 6, ebenfalls aus dem öffentlichen Sektor, bewertete den GK als zielführend und unterstützend, wies jedoch darauf hin, dass sich die Umsetzung noch in der Entwicklung befinde. Ziel sei es, ein abstraktes Leitbild nachhaltiger, „good“ Governance zu etablieren, das unter anderem eine Auseinandersetzung mit den Sustainable Development Goals (SDG) einschließe und als Richtungs- sowie Handlungsrahmen dienen könne (IP 6, Tz. 55).

„Bei uns geht es vor allen Dingen um good Governance, also so die Unternehmensführung an sich und die Erwartungen [Anmerkung der Autoren: bei der Entwicklung eines GKs]“ (IP 6, Tz. 48)

Im NPO-Sektor fielen die Einschätzungen differenzierter aus. IP 5 sah insbesondere dann Potenzial in einem abstrakt formulierten GK, wenn Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsberichterstattung als integrale Bestandteile einer Gesamtstrategie verstanden würden. Ein solcher Zugang sei insbesondere für Organisationen hilfreich, die sich dem Thema Nachhaltigkeit erstmals annähernten (IP 5, Tz. 41). IP 7 hingegen bewertete den GK als weitgehend redundant, da entsprechende Werte und strategische Ausrichtungen bereits im Leitbild der kirchlich geprägten Organisation verankert seien. Dennoch wurde der GK als Instrument zur Selbstregulierung grundsätzlich als relevant eingeschätzt (IP 7, Tz. 117 ff.).

Auch IP 10 zeigte sich offen gegenüber dem Potenzial eines GKs eine Organisationsstrategie zu kommunizieren, verwies jedoch auf die entscheidende Bedeutung der Ausgestaltung. Nur wenn der Kodex partizipativ entwickelt werde und die Organisation demokratische Strukturen nutze, könne er zur Vermittlung der nachhaltigen Strategie beitragen, vorausgesetzt, die Strategie werde hinreichend abstrakt formuliert und das nach außen kommunizierte Narrativ entspräche weitgehend widerspruchsfrei dem internen organisationalen Handeln (IP 10, Tz. 152; 217 ff.). IP 11 betonte die Funktion des GKs als strukturgebender Rahmen, der die Organisationsstrategie tragen und den Entwicklungsprozess begleiten könne. Betont wurde jedoch, dass der GK dynamisch ausgestaltet werden müsse und keineswegs als Fundament für eine starre Organisationsstrategie dienen könne (IP 11, Tz. 99).

„Das ist ja schon ein wichtiger Rahmengeber und Impulsgeber klar, aber ich meine was nützt es? Ich kann auch meine Strategie nicht drauf aufbauen, ne, wenn ich das nicht umsetzen kann, also aus faktischen Gründen“ (IP 11, Tz. 99)

2.7.1.4 Vorgabe zur Anwendung von Rahmenwerken und Regularien als Referenz

Nur fünf der befragten Personen äußerten sich zur Möglichkeit, dass GKs Vorgaben zur Anwendung bestehender Rahmenwerke und Regulierungen (z. B. DNK, SDGs, Richtlinien zur Gemeinwohlbilanzierung) als Referenz für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten enthalten können. Zwei dieser Personen stammten aus dem öffentlichen Sektor (IP 3 und IP 6), vier der fünf befragten Personen (IP 3, IP 6, IP 7 und IP 10) sind nach gegenwärtigem Stand der Regulatorik verpflichtet, zukünftig einen Nachhaltigkeitsbericht gemäß der CSRD zu erstellen.

Für diese vier Befragten stellte sich die Frage nach (ergänzenden) Vorgaben durch einen GK insofern als teilweise redundant dar, da die gesetzlichen Anforderungen als ausreichend konkret und bindend wahrgenommen wurden (IP 3, Tz. 97; IP 6, Tz. 21 ff.; IP 7, Tz. 111; IP 10, Tz. 197). IP 6 hatte zwar zuvor auf ein freiwilliges Rahmenwerk als möglichen Referenzrahmen im organisationsinternen GK verwiesen, erkennt jedoch durch die gesetzliche Vorgabe keinen zusätzlichen Bedarf mehr eine solche Regulierung aufrechtzuerhalten (IP 6, Tz. 23). Gleichwohl betonte IP 3 (Tz. 97), dass ein GK grundsätzlich unterstützendes Potenzial entfalten könne, insbesondere dann, wenn keine verbindlichen Vorgaben bestehen. So könne etwa ein GK als strukturgebender Rahmen für die Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse dienen.

„Das haben wir dann zum Anlass genommen, uns mit so verschiedenen Berichtsformaten auseinanderzusetzen und daraus resultierte eben dieser DNK-Vorschlag. Und jetzt ist eben die Frage: Wie geht es weiter, wenn das DNK-System jetzt [...] ausläuft [...].“ (IP 6, Tz. 23)

Eine grundsätzlich ablehnende Haltung gegenüber Vorgaben im Sinne einer Selbstregulierung äußerte lediglich IP 4 aus dem NPO-Sektor, selbst dann, wenn diese ausschließlich unterstützenden Charakter hätten und der rechtlichen Absicherung dienten (IP 4, Tz. 66).

„Grundsätzlich Nein, also noch mehr Vorgaben und Regulatorik, auf welcher Ebene auch immer und wenn es die Verbandliche ist, finde ich nicht gut, weil wir eh schon so stark überreguliert sind [...]“ (IP 4, Tz. 66)

2.7.1.5 Zusammenfassung

Mit Blick auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung zeigt sich zusammenfassend für die Kommunikationsfunktion von GKs in den beiden Sektoren eine differenzierte Wahrnehmung der Teilnehmenden aus dem NPO- und dem öffentlichen Sektor.

Insbesondere in dezentralen Organisationsstrukturen ohne statische, hierarchische Steuerungsebenen zeigt sich in Bezug auf die Koordination der Nachhaltigkeitsberichterstattung (2.7.1.1), dass ein vornehmlich positives Grundverständnis hinsichtlich des Unterstützungspotenzials von GKs besteht. Entsprechend sprachen IP 1, IP 2 und IP 3 einem GK das Potenzial zu als organisationsinternes Orientierungsinstrument zu dienen, insbesondere dann, wenn keine formal-organisationalen oder statisch-institutionellen Strukturen existieren. Andere Teilnehmende (u. a. IP 4, IP 7) hielten ein zusätzliches Steuerungsinstrument zum Zwecke der operativen Umsetzung der Nachhaltigkeitsberichterstattung für kritisch angesichts zunehmender regulatorischer Herausforderungen. Insofern zeigte sich, dass der wahrgenommene Nutzen eines GKs, die organisationsinterne Nachhaltigkeitsberichterstattung koordinierend zu unterstützen, maßgeblich von organisationalen Kontextfaktoren und wahrgenommener externer Regulatorik beeinflusst wird.

Die Übersetzung einer nachhaltigen Organisationsstrategie in die Berichterstattungspraxis (2.7.1.2) wurde von nahezu allen Befragten als große Herausforderung erkannt. Zwar wurde das Potenzial eines GKs zur strategischen Rahmensetzung vielfach bejaht (z. B. IP 3, IP 4, IP 8), seine Wirksamkeit jedoch an dessen Konkretisierungsgrad und operative Nutzbarkeit geknüpft. Einige Befragte (z. B. IP 1, IP 2) sahen beispielsweise das Potenzial eines GKs die

Berichterstattungspraxis zu reflektieren. Insgesamt wurden GKs vornehmlich als konzeptionelles und übergeordnetes Kommunikationsinstrument verstanden und weniger als Umsetzungsinstrument. Entsprechend lehnten einige Befragte das Steuerungsinstrument im Kontext der operativen Nachhaltigkeitsberichterstattung explizit ab (z. B. IP 6, IP 7). Mit Blick auf die Sektoren ließ sich keine Tendenz in den Aussagen analysieren.

Die Frage, inwiefern der Transport einer nachhaltigen Organisationsstrategie mittels Kodex (2.7.1.3) möglich ist, wurde ebenfalls differenziert gesehen. Allerdings ließ sich in dieser Frage eine unterschiedliche Wahrnehmung zwischen den Sektoren erkennen. Während die Akteure des öffentlichen Sektors GKs als wichtiges Instrument bewerteten, interne Nachhaltigkeitsstrategien und organisationale Werte zu kommunizieren (z. B. IP 1, IP 2, IP 6), betrachteten die NPO-Akteure das Instrument differenzierter. Eine Wertevermittlung schien lediglich dann positiv bewertet zu werden, wenn sich noch keine einheitlichen Nachhaltigkeitsleitbilder und -strategien in den organisationalen Strukturen etabliert haben. Eine Redundanz wurde dem Instrument GK von Seiten der NPO-Vertreter:innen hingegen zugeschrieben, wenn sich entsprechende (nachhaltige) Leitbilder bereits in den Organisationsstrukturen manifestiert hatten.

Eine Vorgabe zur Anwendung von Rahmenwerken und Regularien als Referenz (2.7.1.4) wurde von fast allen Teilnehmenden als redundant betrachtet. Lediglich in Ermangelung rechtlicher Vorgaben sah ein Teilnehmender ein strukturgebendes Potenzial (IP 3). Dies entsprach der grundsätzlichen Skepsis der Teilnehmenden, einen GK als zusätzliches Regulierungsinstrument zu verstehen. Vielmehr wurde diesem ein vornehmlich ordnender Charakter zugeschrieben.

2.7.2 Bindeglied zwischen gesetzlicher Regulierung und freiwilligem Engagement – Ordnungsfunktion

Im folgenden Kapitel wird untersucht, ob und inwiefern das Selbstregulierungsinstrument GK als Bindeglied zwischen einer gesetzlichen Regulierung und einem freiwilligen Engagement zur (erstmaligen) Implementierung sowie Ausweitung der Nachhaltigkeitsberichterstattung in NPOs und öffentlichen Unternehmen dienen kann. Damit zielt das vorliegende Kapitel auf die Analyse des Interviewmaterials zur Beantwortung der Forschungsfragen (2) und (3) ab. Im Fokus steht die Ordnungsfunktion von GKs. Die Analyse erfolgte auf Basis einer deduktiv gebildeten Oberkategorie sowie zweier Ebenen von Unterkategorien, die zum Teil deduktiver und zum Teil induktiver Art sind (Abbildung 4).

2.7.2.1 Verpflichtende Berichterstattung auf Basis gesetzlicher Regulierung

Der Großteil der befragten Personen (9 von 11) vertrat zum Zeitpunkt der Interviews Organisationen, die künftig aufgrund der CSRD verpflichtet sein werden, Nachhaltigkeitsberichte zu erstellen. Ebenfalls neun der elf Teilnehmenden agierten mittelbar oder unmittelbar auf der Ebene mehrerer Organisationen, sei es durch ihre leitende oder operative Tätigkeit in Holdingstrukturen, kommunalen oder verbandlichen Strukturen oder durch eine leitende oder operative Funktion auf oberster Organisationsebene. Lediglich zwei der befragten Personen repräsentierten eine einzelne Organisation; jedoch waren auch diese in übergeordnete verbandliche Strukturen eingebunden.

In Übereinstimmung mit der Zusammensetzung der Stichprobe fielen die Antworten entsprechend heterogen aus. Neun der elf Teilnehmenden gaben an, dass ihre ersten Schritte zur Pilotierung und Implementierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung in direktem Zusammenhang mit den regulatorischen Vorgaben der EU standen. Allerdings betonten IP 1, IP 2, IP 4, IP 5, IP 6, IP 9 und IP 11 zugleich, dass das grundsätzliche Engagement für Nachhaltigkeit bereits vor den aktuellen regulatorischen Entwicklungen bestand, auch wenn es durch neue gesetzliche Initiativen gestärkt wurde (IP 1, Tz. 23, IP 11, Tz. 24) und auch unabhängig von gesetzlichen Verpflichtungen weiterverfolgt würde (IP 4, Tz. 23 ff.; IP 5, Tz. 7; IP 11, Tz. 22).

„Das Ganze wurde durch und wird durch Berater unterstützt, und es sieht so aus, als ob das auch weiter fortgeführt wird, auch ohne gesetzlichen Zwang.“ (IP 11, Tz. 22)

„Wir starten jetzt in 25 erstmal mit der Bilanzierung, um zu schauen wie ist eigentlich unser CO₂-Ausstoß in den verschiedenen Bereichen. Fangen, glaube ich, mit Mobilität an. Das fließt dann sicherlich irgendwann ein in eine Nachhaltigkeitsberichterstattung, aber wir sind im Moment ja weder verpflichtet noch drehen die Banken schon so eng die Daumenschrauben an, dass wir da in Handlungsnot kommen, aber wir haben natürlich den Anspruch, da auch unseren Beitrag zu leisten, [...]“ (IP 5, Tz. 7)

2.7.2.2 Stellenwert (freiwilliger) Nachhaltigkeitsberichterstattung

Aufgrund der umfangreichen Aussagen zum Stellenwert freiwilliger Nachhaltigkeitsberichterstattung ließen sich sieben weitere analytische Unterkategorien bilden, die sowohl induktiver als auch deduktiver Art waren.

Hindernisse für die freiwillige Berichterstattung

Zunächst ließ sich im Rahmen der Interviews zum Stellenwert der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Organisationen aus den Aussagen der befragten Personen extrahieren, dass sich die Umsetzung der freiwilligen Berichterstattung unterschiedlichen Hindernissen und Herausforderungen ausgesetzt sieht, die in einem gewissen analytischen Zusammenhang mit den jeweiligen Organisationstypen stehen. So führten vornehmlich die Vertreter:innen von nicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichteten NPOs an, dass es insbesondere finanzielle Hürden gibt, die es zu überwinden gilt und ihre Berichterstattungsbemühungen faktisch begrenzen (IP 4, Tz. 107 ff.; IP 5, Tz. 16, 37; IP 9, Tz. 41) und sie sich zusätzlich in einem Spannungsverhältnis zwischen Nachhaltigkeitsengagement und ökonomischer Realität bewegen (IP 5, Tz. 37; IP 9, Tz. 41). Auch die bürokratischen Herausforderungen wurden angeführt als Limitation für Fortsetzung freiwilliger Nachhaltigkeitsberichterstattungsbemühungen (IP 4, Tz. 12)

„Die Refinanzierung dieser Fragestellung ist für uns aus Sicht der Altenhilfe nicht geklärt. Es hängt fängt an bei der Berichterstattung bis hin zur konkreten Umsetzung von Maßnahmen und dafür ist unser System einfach nicht ausgelegt. Wir haben keine Margen oder fast keine Margen. Gar keine Spielräume groß uns zu bewegen, und das ist ein Dilemma für uns. Die Regulatorik fordert das. Und ich glaube, es ist persönlich auch wichtig, aber in den Rahmenbedingungen, in denen wir uns bewegen, das umzusetzen und dann kommen sie wieder zu der ökologischen Perspektive, ökonomische Perspektive, da nachhaltig zu wirtschaften, dass wir nicht in die Knie gehen, das ist ein Dilemma.“ (IP 4, Tz. 107 ff.)

„[...] die goldenen Jahre, vor 10 Jahren oder irgendwie sowas, gibt es halt nicht mehr, also mittlerweile ist es halt knallhart. Dahingehend muss man dann halt auch gucken, dass man nachhaltig handelt oder, tatsächlich [...] wirtschaftlich handelt.“ (IP 9, Tz. 41)

Ergänzend führte IP 9 (Tz. 75) an, dass es organisationsintern an einer Verbindlichkeit und klaren Anweisungen fehlt, die freiwilligen Initiativen zur Implementierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung abzuschließen.

Die befragten Vertreter:innen öffentlicher Unternehmen sowie jene großer NPOs, die sich jeweils einer verpflichteten Berichterstattung ausgesetzt sehen, stellten die Hindernisse und Herausforderungen hingegen nicht in den Vordergrund ihrer Ausführungen. Sie beklagten zwar die quantitative Zunahme regulatorischer Vorgaben, sahen sich jedoch aus finanziellen Gründen in ihrer Handlungsfähigkeit nicht erheblich eingeschränkt (IP 7, Tz. 89; IP 11, Tz. 20). Vielmehr verbanden sie den internen Prozess des Aufbaus der Nachhaltigkeitsberichterstattung und Datensammlung als Chance hin zu einer finanziell resilienten und nachhaltigen Organisation (IP 7, Tz. 27).

Orientierungsrahmen

Eng verknüpft mit dem grundsätzlichen Stellenwert freiwilliger Nachhaltigkeitsberichterstattung und dem damit verbundenen Engagement stand für einige der Befragten die Auseinandersetzung mit nicht gesetzlich vorgeschriebenen Rahmenwerken (IP 2, Tz. 26; IP 3, Tz. 10, 12; IP 5, Tz. 7; IP 6, Tz. 21; IP 11, Tz. 18, 47). Insbesondere jene Organisationsvertreter:innen, die sich bereits seit einigen Jahren mit dem Thema der freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung auseinandergesetzt haben, nannten übergeordnete Rahmenwerke als richtungsweisend und maßgeblich für ihre operativen Umsetzungsprozesse, wie bspw. die SDGs, den DNK oder auch die Gemeinwohlbilanzierung (IP 2, Tz. 26; IP 6, Tz. 21; IP 3, Tz. 10, 12; IP 5, Tz. 7). Vertreter:innen, die erstmalig auf Grundlage der CSRD mit dem Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung in Berührung gekommen sind, unabhängig davon, ob sie künftig tatsächlich berichtspflichtig sein werden, äußerten sich hingegen nicht zur Anwendung außergesetzlicher Rahmenwerke. Auffällig war darüber hinaus, dass alle Organisationen, die weiterhin ihre Nachhaltigkeitsberichterstattungsprozesse entwickeln, sich zukünftig an den europarechtlichen Rahmenwerken orientieren werden, auch wenn sie ihre Nachhaltigkeitsberichterstattungsinitiativen nicht auf Basis der zuvor gültigen NFRD aufgebaut hatten und auch künftig nicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet sein werden (IP 6, Tz. 21; IP 11, Tz. 22; IP 5, Tz. 7). Zudem ließen sich keine sektorspezifischen Differenzen in den Aussagen der Befragten erkennen, wobei sich insgesamt nur knapp die Hälfte der Teilnehmenden explizit zum Themenkomplex der außergesetzlichen

Rahmenwerke äußerte.

„Unser bisheriger Vorschlag war, dass zumindest unsere steuerungsrelevanten Beteiligungen [...], dass die nach dem deutschen Nachhaltigkeitskodex berichten sollen, aber auch da haben wir jetzt die Erfahrung gemacht, dass dieses System in absehbarer Zeit auf CSRD umgestellt wird und stehen auch da jetzt so ein bisschen vor der Frage, wie wir damit weiter umgehen.“ (IP 6, Tz. 21)

Satzungsrechtliche (interne) Regelungen

Der Aspekt der satzungsrechtlichen Regelung mit Bezug zur Nachhaltigkeitsberichterstattung wurde vornehmlich von Organisationsvertreter:innen thematisiert, die entweder nicht in Holdingstrukturen organisiert sind oder nur lose einer verbandlichen Organisationsstruktur unterliegen (IP 3, IP 4, IP 5, IP 7, IP 9). Eine Differenzierung mit Blick auf die betrachteten Sektoren ließ sich nicht erkennen. Die befragten Personen führten übereinstimmend aus, dass eine Klarheit in den satzungsrechtlichen Regelungen dazu führen kann, den unklaren gesetzlichen Bestimmungen mit Blick auf den Anwenderkreis für die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu begegnen und einer Vielzahl kleinerer, verbandlich oder in kommunalen Beteiligungsstrukturen eingegliedeter Organisationen die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu erleichtern (IP 8, Tz. 6; IP 5, Tz. 26; IP 6, Tz. 21; IP 3, Tz. 115 ff.)

Verantwortungsbewusstsein gegenüber Stakeholdern

Zur organisationalen Verantwortlichkeit gegenüber ihren Stakeholdern bezogen nahezu alle Teilnehmenden Stellung. Sie sahen zumeist ihre jeweilige Organisation in einer besonderen Position und zielten darauf ab ihr Handeln an entsprechend hohen Wertmaßstäben zu orientieren, die jenseits reiner Profitmaximierung stehen. Zugleich zielten die Teilnehmenden darauf ab, ihren Stakeholder-Erwartungen gerecht zu werden (IP 1, Tz. 24; IP 2, Tz. 22; IP 3, Tz. 18 ff.; IP 5, Tz. 16; IP 7, Tz. 19 ff.; IP 8, Tz. 27; IP 9, Tz. 35 ff.; IP 10, Tz. 32; IP 11, Tz. 22). Die Gründe für diese Orientierung unterschieden sich im Feld der Teilnehmenden jedoch erheblich. So ließ sich bei den Teilnehmenden aus dem NPO-Sektor erkennen, dass sie ihr besonderes Verantwortungsbewusstsein gegenüber ihren Stakeholdern vornehmlich aus ihren eigenen Welt- bzw. Leitbildern ableiteten. Teilnehmende mit Zugehörigkeit zu konfessionellen NPOs führten als Gründe entsprechend primär christliche Werte an, wie

Nächstenliebe oder die Bewahrung der Schöpfung, aber auch eine wahrgenommene Verpflichtung gegenüber ihren Mitarbeitenden und die Notwendigkeit im ökologischen Interesse zu handeln (IP 5, Tz. 16; IP 7, Tz. 19; IP 9, Tz. 32).

„Aber natürlich auch [eine Verantwortung] für die Mitarbeitenden [...], die bei uns ihre Arbeitstätigkeit haben und ja davon ihren Lebensunterhalt auch bestreiten.“ (IP 7, Tz. 29)

„[...] Was ist unser Anspruch? Geht es nur darum, sag ich mal, gesetzliche Vorgaben zu erfüllen oder auch beim Thema „Bewahrung der Schöpfung“ Vorbild zu sein und nicht darauf zu warten, bis der letzte Gesetzgeber uns da wirklich die Pistole auf die Brust setzt.“ (IP 5, Tz. 16)

Den Aspekt der Gemeinnützigkeit und der damit verbundenen Steuerbefreiung sah nur eine befragte Person als Grund für ein besonderes Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Gesellschaft als Stakeholder und verknüpfte den Status der Gemeinnützigkeit unmittelbar mit dem Thema Nachhaltigkeit (IP 7, Tz. 19 ff.). IP 9 (Tz. 32 ff.) als Vertreter:in einer nicht konfessionellen NPO stand dem hingegen kritisch gegenüber und sah aus Perspektive ihrer Organisation eine zwingende Überschneidung von Gemeinnützigkeit und Nachhaltigkeit nur dann gegeben, wenn es um sozialpolitische Aspekte ginge, und weniger in Bezug auf ökologische Themen. Nur IP 4 (Tz. 24) erkannte für die von ihm vertretene NPO kein besonderes Verantwortungsbewusstsein.

Darüber hinaus sah IP 10 (Tz. 32) gar einen über die Jahre hinweg abnehmenden Vertrauensverlust der Gesellschaft gegenüber dem NPO-Sektor, stellte sich insofern auf eine Ebene mit privatwirtschaftlichen Akteur:innen und betonte, dass die Größe, das wirtschaftliche Gewicht und damit die Bedeutung für den regionalen Arbeitsmarkt der von ihm vertretenen NPO dazu führte, eine besondere Verantwortung gegenüber seinen unterschiedlichen Stakeholdern zu haben. IP 10 verknüpfte insofern in seinem organisationalen Verantwortungsbewusstsein die Perspektiven Gemeinnützigkeit, Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und Vertrauen.

„Ich glaube, bei uns ist nur die Zeit vorbei, dass die Institutionen, die uns beaufsichtigen, sagen, naja, komm, ihr seid ja so besonders, ist ja jetzt mal egal. Die legen jetzt an uns einfach die gleichen Maßstäbe an und [...] wir haben 3000 [Mitarbeitende]. Wenn man dann hier in der Region guckt, dann sind wir einer mit der größten Arbeitgeber einfach und damit haben wir ja auch eine

besondere Verantwortung [...]“ (IP 10, Tz. 32)

Die befragten Personen aus dem öffentlichen Sektor positionierten sich ähnlich wie IP 10 und sahen ihre besondere Verantwortung resultierend aus ihrer wirtschaftlichen Größe und dem Wesen der von ihnen bereitgestellten (Infrastruktur-)Gütern (IP 3, Tz. 20; IP 9, Tz. 27). Einen starken Druck von Seiten der Politik bzw. der öffentlichen Hand, Bericht über Nachhaltigkeitsaspekte zu erstatten, nahm nur einer der Teilnehmenden wahr (IP 6, Tz. 21). Eine befragte Person vernahm keinerlei Druck von Seiten der Politik (IP 8, Tz. 19). Gleichwohl wurde von nahezu allen Befragten erwähnt, dass das Thema Nachhaltigkeit in abstrakter Form kommunalpolitisch diskutiert wird (IP 1, Tz. 112; IP 3, Tz. 18; IP 6, Tz. 21).

„Insoweit haben wir da glaub ich eine andere Rolle als ein privatwirtschaftliches Unternehmen dadurch, dass wir einen anderen Stakeholderkreis haben und [wir sind] Energieversorger und Wärmeversorger. Energie sorgt halt für Emissionen. Insofern [...] sind [wir] auch die größte Beteiligung der Stadt [...] also allein wegen der Größe und wegen der Branche haben wir natürlich eine herausgehobene Rolle.“ (IP 3, Tz. 20)

„[...] also ich nehme kaum bis keinen Druck wahr von unserer Politik bezüglich des Themas der Nachhaltigkeitsberichterstattung.“ (IP 8, Tz. 19)

Berichtspflichtigen Dritter

Neben der besonderen organisationalen Verantwortung und etwaigen formal-gesetzlichen Verpflichtungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung als Treiber der Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsberichterstattung wurde als zusätzlicher Treiber die Berichterstattungspflicht durch Dritte genannt, zu vorderst jene der Banken und Finanzdienstleister.

Während einzelne Befragte sich bereits gegenwärtig aktiv der Forderungen von Banken und Fremdkapitalgebern ausgesetzt sehen (IP 3, Tz. 26; IP 7, Tz. 33), bleibt es für andere bis dato noch abstrakt und weniger dringlich (IP 5, Tz. 7; IP 6, Tz. 11; IP 9, Tz. 59; IP 10, Tz. 10; IP 11, Tz. 14). Nichtsdestotrotz wird die allgemeine Bedeutung der Berichtspflicht Dritter für die eigene Organisationen von nahezu allen erkannt. Dabei lässt sich analysieren, dass dies nicht mit einer Sektorenzugehörigkeit in Verbindung zu stehen scheint, sondern primär im Zusammenhang mit der Organisationsgröße und den von der Organisation jeweils benötigten Fremdkapitalmitteln für zukünftige Investitionen (IP 3, Tz. 79 ff.; IP 6, Tz. 11; IP 7, Tz. 33; IP 10, Tz. 33; IP 11, Tz. 14).

Ein weiterer Aspekt diesbezüglich ist, dass sich insbesondere Organisationen in verbandlichen Netzwerken dem Aspekt der Berichtspflicht Dritter ausgesetzt sehen, da diese mit einem erheblichen Teil ihrer Wertschöpfung oder ihrer Rechtsperson von ihrem Träger bzw. dessen Netzwerk abhängig sind (IP 5, Tz. 7; IP 9, Tz. 8 f.)

Wirtschaftliche/strategische Vorteilhaftigkeit

Die ökonomischen Aspekte des Themas Nachhaltigkeit spielten eine wichtige Rolle in den Interviews. Entsprechend bezogen 8 von 11 Teilnehmenden dazu Stellung. Während alle acht Personen eine ökonomische Dimension in dem Thema für ihre Organisation erkannten, bewertete lediglich die Hälfte der Befragten, alle dem NPO-Sektor zugehörig, das Thema ausschließlich bzw. überwiegend positiv (IP 5, Tz. 16; IP 7; Tz. 24; IP 10, Tz. 42; IP 11, Tz. 22). Lediglich drei dieser Befragten erkannten für ihre Organisation jedoch eine tatsächliche wirtschaftliche und strategische Vorteilhaftigkeit, die langfristige finanzielle Chancen birgt und die Steuerung der Organisation unterstützen kann (IP 5, Tz. 16; IP 7; Tz. 24; IP 10, Tz. 42). Trotzdem stellte IP 5 (Tz. 16) heraus, dass die finanzielle Situation der Sozialwirtschaft die Organisationen mitunter vor große Herausforderungen stellt. IP 4 sah ähnliche Herausforderungen für die Sozialwirtschaft, ergänzte jedoch, dass die Logik der Finanzierungssystematik in der Sozialwirtschaft die Finanzierung des Mehraufwandes durch weitere Vorschriften zur Berichterstattung unmöglich mache und bewertete das Thema insgesamt negativ.

Bei den Befragten mit Zugehörigkeit zum öffentlichen Sektor schien das Thema nicht von besonderer Bedeutung zu sein. Drei der Befragten äußerten sich nicht explizit zum Themenkomplex Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit (IP 1; IP 2; IP 3). IP 6 (Tz. 13) betonte hingegen insbesondere eine verbesserte Lenkungsfunction der von ihr vergebenen Zuschüsse und Fördermittel hin zu nachhaltigen Projekten, wenn Organisationen Transparenz über ihr (nachhaltiges) Handeln schaffen. Dabei stimmte sie letztlich mit IP 9 (Tz. 41) aus dem NPO-Sektor überein.

Abschließend bewertete IP 8 (Tz. 15) die ökonomische Dimension zwar grundsätzlich positiv und erkannte einen langfristigen Mehrwert. Er beschränkte diese Bewertung jedoch auf seine persönliche Meinung und führte aus, dass diese Bewertung nicht jener aller verantwortlichen Vertreter:innen in der von ihm vertretenen Kommune entspricht.

Sanktionsbewährtheit

Zum Aspekt der Sanktionsbewährung äußerte sich lediglich IP 4 (Tz. 28) und brachte vor, dass die Aufsichtsorgane keine Initiative zur Entwicklung einer übergeordneten Nachhaltigkeitsstrategie zeigen, sofern nicht mit rechtlichen Konsequenzen für die Organisation zu rechnen ist oder unmittelbar wirtschaftliche Vorteile gegeben sind, welche gegenwärtig noch nicht erkennbar sind. Insofern können Organisationen aufgrund ihres eingeschränkten finanziellen Handlungsrahmens keine ausschließlich langfristig wirkenden Entscheidungen treffen

2.7.2.3 Freiwillige Erweiterung der regulatorischen Vorgaben

Neben dem Stellenwert der (freiwilligen) Nachhaltigkeitsberichterstattung und dem damit zusammenhängenden Verpflichtungsgrad, Berichtsumfang und finanziellem Aufwand äußerten sich die Teilnehmenden auch zu einer freiwilligen (inhaltlichen) Erweiterung der regulatorischen Vorgaben. Das Thema wurde im Interviewverlauf lediglich dann adressiert, wenn bereits operative Berührungspunkte mit der Thematik in der Vergangenheit bestanden.

Während IP 3 (Tz. 54) für die von ihm vertretene Organisation des öffentlichen Sektors das Thema „Versorgungssicherheit“ als sektorspezifische Besonderheit und potenzielle Lücke in der gesetzlichen Nachhaltigkeitsberichterstattung identifizieren konnte, erkannten die übrigen Teilnehmenden keinen Bedarf der freiwilligen Erweiterung. Zwar stimmte IP 7 (Tz. 75) als Vertreter:in des NPO-Sektors grundsätzlich auch damit überein, dass das Thema „Versorgungssicherheit“ ein wesentlicher Nachhaltigkeitsaspekt in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft ist, sah dies jedoch grundsätzlich bereits im European Sustainability Reporting Standard (ESRS) S4 abgedeckt und lehnte eine Nachhaltigkeitsberichterstattung jenseits der gesetzlichen Verpflichtungen konsequent ab.

Auch jene Organisationen, die sich bereits vor Inkrafttreten der neuen europäischen Nachhaltigkeitsregulatorik mit der Erstellung freiwilliger Berichte befassten, beriefen sich auf die künftigen gesetzlichen Vorschriften und sahen vorerst keinen Bedarf, diese zu erweitern (IP 2, Tz. 32; IP 3, Tz. 10; IP 8, Tz. 7; IP 10, Tz. 127)

2.7.2.4 Potenzial von GK zur Schließung einer Regelungslücke

Neben den Fragen zum Stellenwert der (freiwilligen) Nachhaltigkeitsberichterstattung und einer (inhaltlichen) Erweiterung der regulatorischen Vorgaben wurden die Teilnehmenden bezüglich des Potenzials von GKs zur Schließung einer möglichen Regelungslücke befragt.

Wahrnehmung einer regulatorischen Regelungslücke

Da notwendige Voraussetzung für eine solche Potenzialeinschätzung zunächst die Wahrnehmung einer Regelungslücke ist, wurden die Interviews diesbezüglich mit jenen Teilnehmenden vertiefend fortgeführt, die eine konkrete Lücke oder erhebliche Unklarheiten im Zusammenhang mit den gegenwärtigen Regelungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung wahrnahmen. Dabei äußerten sich 6 von 11 Teilnehmenden explizit zu unterschiedlichen Herausforderungen im Umgang mit den Vorschriften zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (IP 1; IP 2; IP 3; IP 4; IP 5; IP 6; IP 7). Wenig auffällig und der vorherigen Analyse entsprechend (6.2.2. und 6.2.3.) wurden die Herausforderungen und Regelungslücken jedoch weniger im Kontext der operativen Berichterstattung als in der Bestimmung des persönlichen Anwendungsbereichs der Vorschriften, insbesondere in Sonderfällen, wahrgenommen. So hielten zwar IP 1 (Tz. 19), IP 2 (Tz. 30), IP 4 (Tz. 106 f.), IP 5 (Tz. 26) und IP 6 (Tz. 15) den Anwendungsbereich der grundsätzlichen Regulatorik für problembehaftet, führten jedoch zugleich an, dass Entscheidungen zur Anwendung der Regelungen in den allermeisten Fällen getroffen seien. Eine ernstzunehmende Unklarheit in Bezug auf die Anwendung der Regelungen wurde lediglich in komplexen kommunalen und verbandlichen Organisationsstrukturen gesehen (IP 5, Tz. 26; IP 6, Tz. 15).

Unsicherheit durch legislative Dynamiken

In diesem Zusammenhang wurde zusätzlich von einer überwiegenden Mehrheit der Teilnehmenden der Aspekt der Unsicherheit durch legislative Dynamiken in der Nachhaltigkeitsberichterstattung angesprochen, insbesondere durch das während des Interviewzeitraums politisch initiierte Omnibus-Verfahren (IP 1; IP 2; IP 3; IP 4; IP 5; IP 6; IP 7; IP 11).

Ergänzung gesetzlicher Vorschriften

Nichtsdestotrotz äußerten sich lediglich zwei der Teilnehmenden positiv im Hinblick auf das Potenzial von GKs die gesetzlichen Vorschriften zu ergänzen (IP 4, Tz. 82 ff.; IP 11, Tz. 53).

Evaluierung der Berichterstattungspraxis

Drei der Teilnehmenden aus dem öffentlichen Sektor sahen jedoch wiederum ein Potenzial darin, durch einen GK eine Reflektion der Nachhaltigkeitsberichterstattungspraxis in ihren Organisationen zu etablieren (IP 1, Tz. 90; IP 2, Tz. 92; IP 6, Tz. 83). IP 10 (Tz. 190 f.), als teilnehmende Person des NPO-Sektors, hielt ein Instrument zur Reflexion der Governance-

Praxis ebenfalls für angemessen, verband diese Funktion jedoch nicht mit einem GK.

Unterstützung bei der Wesentlichkeitsanalyse

Darüber hinaus hielt einer der Teilnehmenden eine Unterstützung bei der Wesentlichkeitsanalyse für potenziell möglich, wenn organisationsübergreifende Schwellenwerte für bestimmte Themengebiete als Referenzwert definiert würden (IP 3, Tz. 90 f.)

Abstraktionsniveau

Ohne hinreichend konkrete Vorschläge zu machen, waren alle teilnehmenden Personen, die sich zum Potenzial von GKs zur Schließung einer möglichen Regelungslücke äußerten, einig, dass die Verwendung eines GKs stark von seinem Abstraktionsgrad, d.h. seiner Ausgestaltung abhängig ist. IP 3 (Tz. 127) verstand einen GK vornehmlich als Rahmenwerk mit angeschlossenen compliance-orientierten, konkreten Regelungen, IP 4 (Tz. 66) und IP 10 (Tz. 185) lehnten jegliche abstrakte Richtlinie ab. Unabhängig vom gewählten Abstraktionsniveau ist jedoch nicht nur der fertige GK als „Endprodukt“ für seine Wirkung entscheidend, sondern auch der Erstellungsprozess. So kann ein partizipativer Erstellungsprozess zu einem verbesserten Verständnis von Mitarbeitenden und Beteiligten beitragen (IP 10, Tz. 168).

Andere Instrumente zur Schließung einer (wahrgenommenen) Regelungslücke

Andere Instrumente zur Schließung einer (wahrgenommenen) Regelungslücke wurden von den Teilnehmenden ebenfalls nicht genannt bzw. deren Einsatz verneint (IP 2, Tz. 84; IP 4, Tz. 26; IP 6, Tz. 21; IP 7, Tz. 46 ff.; IP 8, Tz. 20 f.).

2.7.2.5 Quantitative Perspektive auf die Ergänzungsfunktion

Zusätzlich zu den qualitativen Ausführungen wurden die Teilnehmenden im Rahmen der Interviews gebeten eine Einschätzung auf einer Skala von 0 bis 5 [0 = überhaupt nicht hilfreich/ 5 = sehr hilfreich] abzugeben, ob bzw. inwiefern GKs das Potenzial haben, gesetzliche Regulierungen zu ergänzen und im Sinne der Betroffenen/der Anwender:innen Hilfestellung zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu leisten. Das Resultat der Befragung kann der nachfolgenden Tabelle entnommen werden.

Tabelle 3: Ergebnisse der Befragung zur Ergänzungsfunktion (Eigene Darstellung)

Nr.	Akteursgruppe	Ratingwert
IP 1	Kommunale Beteiligungsverwaltung	4
IP 2	Kommunale Beteiligungsverwaltung	3
IP 3	Kommunales Beteiligungsunternehmen	4,5
IP 4	NPO	5
IP 5	NPO	4
IP 6	Kommunale Beteiligungsverwaltung	5
IP 7	NPO	k.A.
IP 8	Kommunale Beteiligungsverwaltung	5
IP 9	NPO	4
IP 10	NPO	2,5
IP 11	NPO	3,5

Die Befragung ergab einen Median von Md=4,00 und ein arithmetisches Mittel von M=4,05, wobei lediglich IP 7 keinen auswertbaren Skalenwert nannte. Damit lagen die Werte oberhalb des Skalenmittelwerts von 2,50 und zeigten eine überdurchschnittlich hohe Einschätzung des Potenzials von GKs die gesetzliche Regulierung im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu ergänzen. Auffällig ist, dass keine Ausreißer vorhanden sind und kein Wert unterhalb des Skalenmittelwerts liegt.

Betrachtet man die quantitative Potenzialbewertung vor dem Hintergrund der vorherigen Analyse sowie den begleitenden Aussagen der Teilnehmenden, fällt zunächst auf, dass sich nur ein Teil der Befragten qualitativ zum Potenzial von GKs äußerte und zusätzlich eine gewisse inhaltliche Diskrepanz zwischen qualitativer Aussage und quantitativer Angabe besteht. Während quantitativ keine Differenzierung des Potenzials von GKs stattfand, zeigt die vorherige Analyse, dass qualitativ erheblich unterschieden wurde, inwiefern eine Unterstützungsleistung von GKs erwartet werden kann und in welchem regulatorischen Kontext dies geschieht. Dabei lässt sich zusätzlich feststellen, dass insbesondere die Teilnehmenden des öffentlichen Sektors mit einer gewissen Vorerfahrung im Zusammenhang mit Selbstregulierungsinstrumenten GKs ein tendenziell höheres Unterstützungspotenzial

zuschrieben (IP 1, IP 3, IP 5 und IP 8). Die Bewertung der Teilnehmenden des NPO-Sektors fiel hingegen tendenziell vorsichtiger aus und spiegelte ebenfalls die eher geringen Vorerfahrungen mit Selbstregulierungsinstrumenten wider. Beide Befunde decken sich schließlich mit den qualitativen Aussagen der befragten Personen, sofern bedacht wird, dass die Nennung der Skalenwerte stets unter dem Vorbehalt einer individuellen, nicht abstrakten Ausgestaltung von GKs erfolgte. Zusätzlich stand die Abgabe der Skalenwerte stets vor dem Hintergrund des Interviewverlaufs und den von den Teilnehmenden bewusst oder unbewusst gewählten Regelungsschwerpunkten der GKs sowie deren sektorspezifischen und organisationsindividuellen Herausforderungen bzw. Erfahrungswerten im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung und Selbstregulierung.

2.7.2.6 Zusammenfassung

Im Rahmen der vorstehenden Analyse wurde untersucht, inwiefern GKs als Bindeglied zwischen gesetzlicher Regulierung und freiwilligem Engagement in der Nachhaltigkeitsberichterstattung von NPOs und öffentlichen Unternehmen fungieren können. Dabei wurde ein besonderes Augenmerk auf die Ordnungsfunktion von GKs gelegt. Die Ergebnisse lassen sich analog zu den Unterkategorien in die folgenden, zentralen Themenbereiche gliedern und zusammenfassen:

Ein Großteil der Teilnehmenden gab an, dass die von ihnen vertretenen Organisationen künftig unter die CSRD-Berichtspflicht fallen werden. Die regulatorischen Anforderungen fungierten vielfach als Initialisierung für die Entwicklung entsprechender Nachhaltigkeitsprozesse und Datenaufnahmeprozesse. Dennoch wurde von einzelnen Teilnehmenden hervorgehoben, dass das Nachhaltigkeitsengagement bereits vor der gesetzlichen Verpflichtung bestand und unabhängig davon weiterverfolgt wird.

Zudem zeigt die Analyse, dass die freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert ist. Insbesondere finanzielle und regulatorische Herausforderungen hemmen kleinere NPOs. Fehlende Verbindlichkeit erschwert nach Angabe einzelner Teilnehmender die operative Umsetzung. Öffentliche Unternehmen und in größeren verbandlichen Strukturen organisierte NPOs berichten von weniger Einschränkungen und Herausforderungen und sehen Vorteile in der Implementierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung hin zu grundlegend nachhaltigeren und finanziell resilienteren Organisationen.

Einige Organisationen, die sich auf beide Sektoren gleichermaßen verteilen, orientierten sich

im Rahmen der freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung an bestehenden Rahmenwerken wie dem DNK, den SDGs oder der Gemeinwohlbilanz. Dies betrifft vor allem Organisationen mit Vorerfahrung im Thema der freiwilligen Berichterstattung. Zukünftig fokussieren sich diese Organisationen auf die Anwendung europarechtlicher Rahmenwerke, selbst solche Organisationen, die nicht gesetzlich zur Berichterstattung verpflichtet sind. Klare satzungsrechtliche Vorgaben könnten nach Aussage einzelner Teilnehmenden bestehende gesetzliche Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem Anwenderkreis abmildern und insbesondere kleineren Organisationen in kommunalen oder Verbundstrukturen eine Orientierung geben.

Darüber hinaus wurde von fast allen Teilnehmenden ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein gegenüber Stakeholdern geäußert. Aus dem NPO-Sektor wurde insbesondere auf übergeordnete Leitbilder und Wertsysteme, wie Gemeinnützigkeit oder dem Grundsatz der Bewahrung der Schöpfung, verwiesen. Öffentliche Unternehmen verwiesen hingegen auf ihre wirtschaftliche bzw. infrastrukturelle Bedeutung sowie ihre gesellschaftliche Rolle. Politischer Druck wurde dagegen kaum wahrgenommen, wenngleich das Thema auf kommunalpolitischer Ebene auskunftsgemäß präsent ist.

Ergänzend wurde angeführt, dass externe Anforderungen durch Banken und Finanzdienstleister an Bedeutung gewinnen, unabhängig von einer Sektorzugehörigkeit, jedoch abhängig von Organisationsgröße und Fremdfinanzierungsbedarfen. Besonders Organisationen in verbandlichen Netzwerken sehen sich mittelbar zur Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgefordert.

Außerdem nahm die Mehrheit der Teilnehmenden Unklarheiten und Herausforderungen in Bezug auf den Anwendungsbereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung wahr, insbesondere in komplexen Organisationsstrukturen, wobei legislative Unsicherheiten und Dynamiken zusätzlich zur Wahrnehmung einer Regelungslücke beitrugen. Ein GK wurde qualitativ nur von einzelnen als potenzielle Ergänzung gesetzlicher Vorschriften gesehen, quantitativ hingegen durchweg positiv eingeschätzt; sein Nutzen zur Schließung der Regelungslücke wurde vorrangig von seiner konkreten Ausgestaltung und dem Grad der Partizipation abhängig gemacht.

Abschließend fiel die wirtschaftliche Bewertung der Nachhaltigkeitsberichterstattung differenziert aus. Während einige NPOs langfristige strategische Vorteile erkannten, bestehen in der Sozialwirtschaft zugleich Zweifel an der Finanzierbarkeit aufgrund der inhärenten

Finanzierungslogiken. Im öffentlichen Sektor wurde die ökonomische Relevanz zwar als vorhanden, aber als weniger belastend eingestuft.

2.7.3 Verhaltenssteuernde Wirkung von GKs auf nachhaltigkeitsrelevantes Handeln

Gegenstand des nachfolgenden Kapitels ist die Untersuchung, ob und in welchem Maße GKs eine verhaltenssteuernde Wirkung auf nachhaltigkeitsrelevantes Handeln haben können. Damit zielt das Kapitel darauf ab eine mögliche Verhaltenssteuerungsfunktion von GKs im Nachhaltigkeitsbereich zu untersuchen und erweitert bewusst den Fokus über die regulatorische Nachhaltigkeitsberichterstattung hinaus. Um dies zu untersuchen, wurden die Teilnehmenden im Rahmen der teilstrukturierten Interviews gebeten auf einer Skala von 0 bis 5 [0 = überhaupt nicht hilfreich/ 5 = sehr hilfreich] zu beurteilen, ob und inwiefern GKs das Potenzial haben, das Organisationshandeln und das Handeln der Verantwortlichen im Sinne eines nachhaltigen Organisationshandeln bzw. einer nachhaltigen Organisationssteuerung zu beeinflussen. Zusätzlich wurden die qualitativen Aussagen, die im Zusammenhang mit der Skalenwertnennung getätigt wurden, analysiert. Nachfolgend kann das Befragungsergebnis der Tabelle 4 entnommen werden.

Tabelle 4: Ergebnisse der Befragung zur Verhaltenssteuerungsfunktion (Eigene Darstellung)

Nr.	Akteursgruppe	Ratingwert
IP 1	Kommunale Beteiligungsverwaltung	4
IP 2	Kommunale Beteiligungsverwaltung	3
IP 3	Kommunales Beteiligungsunternehmen	4
IP 4	NPO	2
IP 5	NPO	2
IP 6	Kommunale Beteiligungsverwaltung	4
IP 7	NPO	k.A.
IP 8	Kommunale Beteiligungsverwaltung	5
IP 9	NPO	3
IP 10	NPO	k.A.
IP 11	NPO	4

Mit einem Median von ebenfalls $Md=4,00$ und einem arithmetischen Mittel von $M=3,44$, wobei IP 7 und IP 10 keine auswertbaren Skalenwert nannten und daher eine Verzerrung möglich sein kann, lagen die Bewertungen mehrheitlich über dem Skalenmittelwert von 2,50. Dies deutet auf eine tendenziell positive, wenn auch moderat ausgeprägte Einschätzung des Potenzials von GKs zur Verhaltensbeeinflussung hin. Im Vergleich zu den Ergebnissen in Tabelle 3 fielen die Einschätzungen insgesamt heterogener aus. Zwei der Teilnehmenden schätzten das Potenzial von GKs zu Verhaltenssteuerung negativ (Skalenwert=2) ein, lediglich eine befragte Person gab den Höchstwert (Skalenwert=5) an.

Die Skalenwerte weisen zwar tendenziell darauf hin, dass GKs das Potenzial beigemessen werden kann, das Organisationshandeln und das Handeln der Verantwortlichen im Sinne eines nachhaltigen Organisationshandelns bzw. einer nachhaltigen Organisationssteuerung zu beeinflussen, jedoch müssen auch diese Ergebnisse vor dem Hintergrund der qualitativen Aussagen eingeordnet werden. So formulierten IP 1 (Tz. 144) und IP 2 (Tz. 152), als Teilnehmende des öffentlichen Sektors sowie IP 9 (Tz. 15 ff.) als Vertreter:in des NPO-Sektors, dass eine Wirksamkeit in Bezug auf die Verhaltenssteuerung wohl davon abhängig ist, ob und wie der Umgang mit einem GK organisationsintern praktiziert wird, sowie der

Tatsache, ob ein Comply-or-Explain-Prinzip etabliert wurde. Entsprechend war IP 2 mit einem genannten Skalenwert von lediglich 3 vorsichtig optimistisch. IP 6 (Tz. 73 ff.) und IP 8 (Tz. 75) standen dem Gebrauch von GKs durchweg positiv gegenüber und verbanden mit ihm eine gewisse „Hoffnung“ bestehende Strukturen aufzubrechen und Verhaltensweisen zu beeinflussen.

„Also schon, da setzen wir schon große Hoffnungen rein, um es mal so zu sagen.“ (IP 6, Tz. 75)

Teilnehmende aus dem NPO-Sektor, IP 4 (Tz. 100 ff.), IP 5 (Tz. 53) und IP 9 (Tz. 114 f.), äußerten sich deutlich zurückhaltender. Sie betonten, dass die Wirkung eines GKs stark von der Akzeptanz innerhalb der Organisation und der intrinsischen Motivation der handelnden Personen abhängt. Eine bloße Einführung eines Kodex werde, so IP 9 (Tz. 115), nicht automatisch zu verändertem Verhalten führen. Dies trägt auch der Einschätzung von IP 4 Rechnung, welcher formulierte, dass Akteur:innen individuell sind und ein GK möglicherweise die Adressaten nicht entsprechend erreicht.

„Da Menschen so unterschiedlich sind, würde ich das vermeintlich realistisch ein bisschen niedriger ansetzen“ (IP 5, Tz. 53)

Dem widersprach IP 11 als Vertreter:in des NPO-Sektors und gab vor dem Hintergrund seiner Erfahrungen an, dass unter anderem durch den Gebrauch von Selbstregulierungsinstrumenten eine langfristige Veränderung der Organisationskultur geschaffen werden kann, die schließlich zu einer Verhaltensänderung der Akteur:innen führen kann.

„Die Kultur muss sich ändern und klar, das geht nicht von jetzt auf gleich, geht über den Zeitverlauf, hängt von den Personen ab, wenn man im Großen und Ganzen, ja, wenn man den nicht gehabt hätte, ja, dann hätte man keinen Anlass gehabt, sich da zu ändern.“ (IP 11, Tz. 121)

Besonders auffällig ist die Differenz zwischen den Einschätzungen öffentlicher Akteure, die GKs grundsätzlich optimistisch bewerteten, und Teilnehmenden aus dem NPO-Sektor, die ihre Wirksamkeit überwiegend kritisch hinterfragten.

2.7.3.1 Verhinderung von Machtmissbrauch und Bewusstseinsbildungsfunktion für Nachhaltigkeitsaspekte

Neben der langfristigen Beeinflussung der Organisationskultur hoben die Teilnehmenden insbesondere zwei Aspekte hervor, die als konkreter Mehrwert mit Blick auf die Verhaltenssteuerungsfunktion bewertet werden können.

So argumentierten IP 8 (Tz. 58) und IP 10 (Tz. 17, 94) mit Blick auf die in Kontroll- bzw. Aufsichtsgremien sitzenden Personen, dass ein GK dazu beitragen kann bestehende Machtstrukturen aufzubrechen, indem potenzielle Interessenskonflikte und opportunistisches Handeln von leitenden Personen in relevanten Organen im Vorhinein verhindert werden, der Kodex damit richtungsweisend wirkt und schließlich einem persönlichen Agendasetting entgegenwirken kann.

IP 2 Tz. 109), IP 3 (Tz. 129 ff.), IP 6 (Tz. 69), IP 9 (Tz. 99) und IP 11 (Tz. 121) hoben darüber hinaus den Aspekt der Bewusstseinsbildungsfunktion in den Vordergrund. Ein Kodex könne demnach verbunden mit seinem aktiven Gebrauch und der Kommunikation einer nachhaltigen Organisationskultur das Bewusstsein stärken als Akteur in der Organisation und als Organisation selbst nachhaltig zu agieren.

2.7.3.2 Zusammenfassung

Das vorstehende Kapitel untersucht, inwieweit ein GK das Verhalten von Organisationen und deren Verantwortlichen im Sinne nachhaltiger Steuerung beeinflussen kann. Die in Tabelle 4 dargestellten Skalenwerte (Mittelwert: 3,44; Median: 4,00) deuten auf ein positives Potenzial hin. Jedoch betonen die Teilnehmenden, dass die tatsächliche Wirksamkeit eines GKs stark vom organisationalen Gebrauch, der internen Akzeptanz, individuellen Motivation und einer langfristigen kulturellen Veränderung abhängt. Als konkrete Mehrwerte wurden vor allem die Prävention von Machtmissbrauch sowie die Bewusstseinsbildung für Nachhaltigkeit genannt.

2.8 Schlussbetrachtung

2.8.1 Würdigung und Reflektion der Ergebnisse

Die vorstehende qualitative Inhaltsanalyse der teilstrukturierten Interviews mit Vertreter:innen des NPO-Sektors und des öffentlichen Sektors hat umfassende Einblicke in den Gebrauch und den Nutzen von GKs im Rahmen der (freiwilligen) Nachhaltigkeitsberichterstattung gegeben. Unter Einbezug des Literaturüberblicks zum theoretischen und empirischen Forschungsstand lassen sich die aufgeworfenen Forschungsfragen wie folgt beantworten:

Forschungsfrage 1:

Bieten GKs von öffentlichen Unternehmen und NPOs die Möglichkeit im Sinne einer Kommunikationsfunktion zu einem verbesserten Überblick über die Regulatorik im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung beizutragen?

Grundsätzlich wird dem Selbstregulierungsinstrument GK von Seiten der Teilnehmenden ein hohes Potenzial zugesprochen als Koordinationsinstrument im Sinne der Kommunikationsfunktion für die Steuerung der Nachhaltigkeitsberichterstattung nützlich zu sein. Dieses Potenzial zeigt sich besonders in hierarchiearmen und dezentral organisierten Strukturen. Eine sektorale Differenzierung lässt sich auf Basis der Daten nicht feststellen. Der Befund steht im Einklang mit bisherigen theoretischen und empirischen Arbeiten zur Kommunikationsfunktion von GKs und bestätigt diese zugleich (vgl. Kapitel 3). Zusätzlich bettet sich der Befund in das theoretische Verständnis freiwilliger Nachhaltigkeitsberichterstattung als Kommunikationsinstrument ein (vgl. Kapitel 2.4).

Einschränkend zeigt die Analyse der Daten jedoch ebenfalls, dass die Einschätzung des Wirksamkeitspotenzials stark von kontextuellen Bedingungen, dem Grad der bestehenden Regulierung und dem Vorhandensein strategischer Grundlagen abhängt, der GK insofern von einer gewissen Organisationsreife und institutioneller Beständigkeit abhängig ist. Für Organisationen, die bereits einer starken, externen Regulierung unterliegen und für jene, die Leitbilder zuvor erfolgreich etablieren konnten, allen voran große konfessionelle Organisationen, scheint das Instrument GK für die Nachhaltigkeitskommunikation redundant zu sein.

Zudem deuten die Daten darauf hin, dass GKs in beiden Sektoren vor allem als strategisch-kommunikative Instrumente verstanden werden, weniger hingegen als operative Steuerungsinstrumente zur konkreten Umsetzung von Nachhaltigkeitsberichtspflichten (vgl. Forschungsfragen 2 und 3).

Darüber hinaus äußerten viele Teilnehmende, dass außergesetzliche Referenzrahmen wie die SDGs oder der DNK inzwischen weitgehend an Bedeutung verloren hätten, obwohl eine Empfehlung zur Verwendung solcher Rahmenwerke gegenwärtig noch im D-PCGM (2024, S. 33) zu finden ist. Dieser Befund widerspricht jedoch nicht der Annahme, dass GKs über ihre Kommunikations- und Ordnungsfunktion (vgl. Forschungsfrage 2) koordinierend auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung wirken können. Vielmehr spiegelt er die wachsende Bedeutung verbindlicher regulatorischer Vorgaben wider.

Eine differenziertere Betrachtung zeigt, dass sich Aussagen zur Steuerungswirkung von GKs teilweise mit der konkreten Ausgestaltung des eingesetzten Instruments assoziieren lassen. Entsprechend äußerten sich Teilnehmende, deren Organisationen über einen GK im engen Sinne verfügen (vgl. Tabelle 2), vergleichsweise positiv über (strategisch) koordinierende und

verhaltenssteuernde Potenziale. Dies steht im offensichtlichen Kontrast zu Aussagen jener Interviewpartner:innen, deren Organisationen lediglich über GKs im weiten Sinne oder keinen GK verfügen, die vor allem kommunikative oder symbolische Funktionen betonten. Auf Basis der qualitativen Daten lässt sich insofern ein analytisches Muster, wenn auch kein formal kausaler Zusammenhang erkennen, welches auf eine höhere Funktionalität und Wirksamkeit von Kodizes mit institutionalisiertem Comply-or-Explain-System hinweist. Deutlich wird dies insbesondere vor dem Hintergrund der Beantwortung von Forschungsfrage 2 und 4. In Bezug auf die Ordnungsfunktion betonen vor allem Vertreter:innen öffentlicher Organisationen mit einem GK im engen Sinne strukturelle Orientierung und Steuerungswirkung. Im Kontext der Verhaltenssteuerung wird vor allem dann ein höheres Wirkungspotenzial gesehen, wenn ein Comply-or-Explain-Mechanismus institutionell etabliert ist.

Forschungsfrage 2:

Ist das Selbstregulierungsinstrument PCGK dazu geeignet, die bestehende Regelungslücke, die für öffentliche Unternehmen zwischen gesetzlichen Nachhaltigkeitsberichterstattungspflichten und dem aus ihrer Vorbildfunktion erwachsenden, freiwilligen Engagement bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung besteht, zu schließen?

Vertreter:innen öffentlicher Unternehmen sehen das Selbstregulierungsinstrument PCGK überwiegend als potenziell geeignet an, eine koordinierende Rolle in der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu übernehmen. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen zudem, dass vor allem in komplexen, öffentlichen Beteiligungsstrukturen Unsicherheiten hinsichtlich des konkreten Anwendungsbereichs neuer gesetzlicher Vorschriften (z. B. CSRD, CSDDD) bestehen. Diese Unsicherheiten werden zusätzlich dadurch verstärkt, dass das Thema Nachhaltigkeit zwar in den jeweiligen Kommunen politisch diskutiert, aber nicht verbindlich gesteuert wird. In dieser Konstellation, so zeigt es die vorliegende Datenlage, kann ein PCGK mit strukturierender Ordnungsfunktion dazu beitragen, Orientierung zu schaffen und Entscheidungsprozesse zu standardisieren.

Einige Vertreter:innen des öffentlichen Sektors betonten zusätzlich das Potenzial eines GKs, insbesondere zur Reflexion und strukturierten Umsetzung der Nachhaltigkeitsberichterstattung beitragen zu können. Die ergänzende quantitative Einschätzung (vgl. Kapitel 2.7.2.5.) des Potenzials zur Ergänzung gesetzlicher Regulierung fiel unter den Vertreter:innen des öffentlichen Sektors mit einem Durchschnittsskalenwert von

4,30 bei einem Gesamtdurchschnitt über beide Sektoren von 4,00 durchweg hoch aus. Dies deutet abermals darauf hin, dass ein PCGK als sinnvolle Ergänzung angesehen wird, die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu unterstützen. Einschränkend wird dies jedoch von seiner Ausgestaltung abhängig gemacht. Ein hohes Abstraktionsniveau wird als hinderlich angesehen.

Darüber hinaus wird in Kongruenz mit den Ergebnissen zu Forschungsfrage 1 der PCGK von den Teilnehmenden nicht als operatives Instrument zur konkreten Umsetzung von Nachhaltigkeitsberichterstattung verstanden, sondern vielmehr als strategisches Rahmenwerk mit kommunikations- und koordinationsbezogener Funktion, das bestehende Berichtsprozesse strukturiert und deren Einordnung innerhalb komplexer Verwaltungs- und Beteiligungsstrukturen erleichtert.

Insgesamt zeigt sich in den Ergebnissen der vorstehenden Analyse, dass ein GK im Kontext der Steuerung öffentlicher Unternehmen dort ein relevantes Steuerungsinstrument darstellen kann, wo gesetzliche Vorgaben unklar sind, es an politischer Verbindlichkeit mangelt und gleichzeitig ein Koordinationsbedarf besteht. Damit scheint der PCGK seine Wirkung im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung primär über die Ordnungs- und Kommunikationsfunktion zu entfalten und lediglich sekundär als konkrete Umsetzungshilfe in Sonderfällen sachdienlich zu sein. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung decken sich insofern mit den theoretisch hergeleiteten Funktionen von GKs anderer Forschungsarbeiten (vgl. Kapitel 3). Empirisch zeigt sich anhand der analysierten Daten jedoch, dass die praktische Wirksamkeit des Selbstregulierungsinstruments GK komplex und zugleich abhängig ist von mehreren Variablen, wie der institutionellen Einbettung von Organisationen, ihrer Größe, ihrer organisationalen Reifegrade und der konkreten Ausgestaltung des GKs.

Forschungsfrage 3:

Ist das Selbstregulierungsinstrument NGK dazu geeignet, die bestehende Regelungslücke, die für Organisationen des NPO-Sektors zwischen gesetzlichen Nachhaltigkeitsberichterstattungspflichten und dem aus ihrer gemeinwohlfördernden Funktion erwachsenden, freiwilligen Engagement bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung besteht, zu schließen?

Mit Blick auf die Beantwortung von Forschungsfrage 2 zeigt sich, dass das

Selbstregulierungsinstrument NGK von den Vertreter:innen des NPO-Sektors nur begrenzt als geeignet angesehen wird, um die bestehende Regelungslücke in der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu schließen. Zwar besteht ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein gegenüber Stakeholdern, das auf Leitbildern und gemeinnützigkeitsrechtlichen Grundsätzen basiert, doch stehen diesem Engagement erhebliche strukturelle und finanzielle Hindernisse entgegen, insbesondere aufgrund der branchenspezifischen Finanzierungslogiken, etwa in der Altenhilfe- und Pflege, wo kaum finanzielle Spielräume für zusätzlich berichtsbezogene Aktivitäten bestehen. Besonders kleinere und nicht berichtspflichtige NPOs scheinen häufig nicht über die organisatorischen Voraussetzungen, institutionelle Reife oder Ressourcen zu verfügen, um freiwillige Berichterstattung systematisch umzusetzen.

Während GKs mit Bezug auf externe Rahmenwerke wie dem DNK oder den SDGs im Sinne von Orientierungshilfen punktuell als nützlich wahrgenommen werden, wird ein NGK nicht als ausreichend nützlich Steuerungsinstrument verstanden, um eine echte Umsetzungslücke im Sinne der Ordnungsfunktion zu schließen. Dies steht im Einklang mit den Erkenntnissen aus Forschungsfrage 1, wonach GKs im NPO-Sektor primär als Instrumente mit kommunikationsfunktionalem Charakter gelten, nicht jedoch als operative Umsetzungsinstrumente. Ein NGK wird daher vornehmlich als symbolischer, wertkommunizierender Referenzrahmen verstanden und nicht als handlungsleitende Struktur mit konkretem Steuerungsanspruch.

Zwar wird die Wirkung eines NGK in Einzelfällen mit einem partizipativen Erstellungsprozess verknüpft, doch bleibt offen, ob ein solcher Prozess sektoral flächendeckend realisierbar ist. Die praktische Anwendbarkeit eines solchen GKs scheint unter diesen Bedingungen wenig realistisch. Auch die quantitativen Bewertungen fielen im Vergleich zum öffentlichen Sektor zurückhaltender aus und unterstreichen die qualitative Ambivalenz der Ergebnisse. Auffällig ist zudem, dass selbst dort, wo Skalenwerte positiv ausfielen, eine starke Abhängigkeit von der konkreten Ausgestaltung und dem Abstraktionsgrad des Kodex betont wurde.

Es zeigt sich schließlich im Vergleich zu den Ergebnissen der Forschungsfragen 1 und 2 für Forschungsfrage 3 eine deutliche sektorale Unterschiedlichkeit. Während GKs sektorübergreifend als kommunikative Orientierungsrahmen positiv bewertet werden (vgl. Forschungsfrage 1) und im öffentlichen Sektor als strukturierende Ergänzung regulatorischer Unschärfen fungieren können (vgl. Forschungsfrage 2), scheint ihr Nutzen im NPO-Sektor

deutlich begrenzter zu sein. In NPOs besteht augenscheinlich zwar ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein, doch mangelt es vielen Organisationen an den strukturellen und finanziellen Voraussetzungen, um einen NGK als operatives Steuerungsinstrument wirksam einzusetzen. Statt als verbindliches ordnungsfunktionales Steuerungsinstrument zu dienen, scheinen NGKs vornehmlich dem Wertetransport dienen zu können.

Forschungsfrage 4:

Können GKs für öffentliche Unternehmen oder NPOs eine verhaltenssteuernde Wirkung auf das nachhaltigkeitsrelevante Handeln ihrer steuernden Akteure entfalten?

Die Ergebnisse zeigen mit Blick auf die Beantwortung von Forschungsfrage 4, dass GKs grundsätzlich ein Potenzial zur Verhaltenssteuerung im Sinne nachhaltiger Organisationsführung entfalten können (vgl. Kapitel 2.7.3), dieses jedoch stark von kontextuellen Faktoren wie der organisationalen Reife, interner Akzeptanz, den strukturellen Voraussetzungen sowie vor allem dem Vorhandensein eines Comply-or-Explain-Mechanismus abhängt. Dies spricht für den Gebrauch von GKs im engeren Sinne, sofern das organisationale Ziel die Verhaltenssteuerung ist. Im öffentlichen Sektor wird ein PCGK überwiegend als strategisches Steuerungsinstrument mit koordinierender Wirkung eingeschätzt, das auch zur aktiven Verhaltenssteuerung und Reflexion beitragen kann. Hier zeigt sich insgesamt ein höheres Vertrauen in die verhaltenssteuernde Funktion, insbesondere wenn Comply-or-Explain-Mechanismen institutionell etabliert sind. Dies weist darauf hin, dass eine an den institutionen-ökonomischen Grundsätzen orientierte Ausgestaltung eines PCGK zum Abbau von Informationsasymmetrien das größte Potenzial beigemessen wird, verhaltenssteuernd zu wirken, indem transparentes Handeln gefordert wird.

Im NPO-Sektor hingegen wird die Verhaltenssteuerungswirkung deutlich kritischer beurteilt. Zwar wird das normative Potenzial von GKs, etwa zur Wertekommunikation oder Bewusstseinsbildung, anerkannt, doch betonen viele Teilnehmende, dass Verhaltensveränderung nicht durch formale Vorgaben, sondern durch intrinsische Motivation und gelebte Organisationskultur entsteht, was dem grundsätzlichen organisationalen Selbstverständnis der Teilnehmenden entsprach. Gerade in ressourcenarmen NPOs fehlt oft die Voraussetzung, einen GK wirksam zu implementieren, strategisch zu verankern und aktiv zu nutzen. Diese Erkenntnisse deuten darauf hin, dass eine verhaltenssteuernde Wirkung von NGKs im NPO-Sektor insbesondere unter stewardship-theoretischen Aspekten angenommen werden kann, eine Ausgestaltung von NGKs nach institutionen-ökonomischen

Gesichtspunkten eher auf Ablehnung trifft.

In beiden Sektoren werden GKs vorrangig als kommunikative Rahmen verstanden. Dennoch zeigt sich, dass ihr verhaltenssteuerndes Potenzial primär im öffentlichen Sektor wirksam werden kann. Dies gilt vor allem dort, wo strukturelle Lücken bestehen und das Selbstregulierungsinstrument GK als Orientierungs- und Reflexionsinstrument in die Gesamtstrategie eingebettet ist, also die Brücke zwischen Nachhaltigkeitsberichterstattung und strategischer Steuerung geschlagen wird. Im NPO-Sektor hingegen bleibt der GK gegenwärtig noch ein wertekommunizierender Referenzrahmen ohne operativen Durchgriff, der auf die intrinsischen Werte der handelnden Akteure abstellt. Entscheidend für die verhaltenssteuernde Wirkung scheint letztlich nicht die Existenz eines GKs, sondern dessen konkrete Nutzung und Verbindlichkeit innerhalb der jeweiligen NPO.

2.8.2 Limitationen und weitere Implikationen der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung leistet einen fundierten Beitrag zur Wirkungsweise von GKs im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung in öffentlichen Unternehmen und NPOs. Dennoch ist der gewählte methodische Zugang mit typischen Limitationen qualitativer Forschung verbunden. So erlaubt die Wahl der strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse als qualitative Methode keine statistische Verallgemeinerung, sondern zielt auf eine analytische Schließung komplexer und kausaler Zusammenhänge. Die im Sinne des theoretical sampling gezielt ausgewählten Expert:innen repräsentieren sektorale und organisationale Perspektiven, sind jedoch nicht statistisch repräsentativ für die Breite der betrachteten Sektoren. Auch wenn durch methodisch sorgfältiges und strukturiertes Vorgehen, transparente Dokumentation und die beobachtete theoretische Sättigung eine hohe interne Validität erreicht wurde, bleibt die qualitative Inhaltsanalyse als Methode der qualitativen Forschung subjektiv und auf Interpretation angewiesen.

Ein Desiderat der Untersuchung ergibt sich aus der Heterogenität der untersuchten Sektoren. Während der öffentliche Sektor GKs überwiegend als strukturierende Ergänzung regulatorischer Unschärfen bewertet, die Ordnungsfunktion insofern betont, zugleich der Verhaltenssteuerungsfunktion erheblich positiver gegenübersteht, erscheinen sie im NPO-Sektor häufig als wertvermittelnde Referenzrahmen mit geringer operativer Wirksamkeit und somit einem Fokus auf die Kommunikationsfunktion. Die Untersuchung verweist hier insbesondere auf unterschiedliche institutionelle Reifegrade, Ressourcenverfügbarkeiten, die Wertorientierungen sowie das Vorhandensein eines Comply-or-Explain-Mechanismus.

Insofern zeigt sich, dass beide Sektoren trotz ihrer oftmals unterstellten Ähnlichkeiten erhebliche organisationale Differenzen aufweisen. Ähnliches zeigt sich innerhalb des NPO-Sektors und dessen organisationaler Heterogenität. Besonders konfessionelle Organisationen wiesen bereits etablierte Leitbilder auf und betrachteten GKs daher häufig als redundant. Künftige Studien sollten diese Unterschiede systematisch erfassen und vergleichend untersuchen, etwa entlang der Trägerschaft und Größe von NPOs sowie mit Blick auf deren jeweilige Finanzierungsstruktur, Ressourcenverfügbarkeit oder den Reifegrad im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Zusätzlich bietet es sich an, beide Sektoren mit Blick auf den Gebrauch und insbesondere die Wirksamkeit von GKs quantitativ zu untersuchen, um dem Güterkriterium der Triangulation perspektivisch Rechnung zu tragen. Dies ist gegenwärtig aufgrund der Datenverfügbarkeit mit erheblichen Herausforderungen verbunden.

Für die Praxis ergibt sich die theoretisch angenommene und empirisch belegte Implikation, dass GKs sektorspezifisch und entlang konkreter Rahmenbedingungen ausgestaltet werden müssen. Ein pauschales Instrument greift zu kurz. Im Sinne eines „Fahrplans“ für die Kodexentwicklung sollte untersucht werden, wie ein GK beschaffen sein muss, um etwa bei kleineren NPOs oder komplexen öffentlichen Organisationsstrukturen Wirkung zu entfalten, sowohl in Bezug auf Kommunikations-, Ordnungs- als auch Verhaltenssteuerung. Das Comply-or-Explain-Prinzip, welches aktuell vornehmlich im öffentlichen Sektor etabliert ist, lässt sich als Schlüsselfaktor identifizieren für die tatsächliche Verbindlichkeit und Wirkung von GKs.

Anhang 2.1

Anlage A: Fragebogen für Vertreter:innen öffentlicher Unternehmen

Vor dem Interview-Teil „Verständnisklärung“ zum Instrument „Governance Kodex“. Was versteht die Interviewpartner:in (IP) unter dem Begriff.

Alternativ: Erklärung des Begriffs bzw. des Instruments „Governance Kodex“ durch den Interviewer.

- Welche Erfahrungen haben Sie bislang mit dem Thema *Nachhaltigkeitsberichterstattung* gemacht? In welcher Form kamen Sie bislang damit in Berührung und warum haben Sie sich mit dem Thema beschäftigt? Welche Erfahrungen haben Sie bislang mit dem Thema *Governance Kodizes* gemacht? In welcher Form kamen Sie bislang damit in Berührung und warum haben Sie sich mit dem Thema beschäftigt?
- Welche Bedeutung hat das Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung für öffentliche Unternehmen im Allgemeinen und für Ihr konkretes Unternehmen im Speziellen?
- Nehmen Sie eine höhere Relevanz des Themas Nachhaltigkeitsberichterstattung für öffentliche Unternehmen im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen wahr? Wenn ja, warum?
- Wie empfinden Sie die aktuelle Regulatorik im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung? Ist diese für den Anwender hinreichend klar und präzise?
- Gibt es in Ihrer Kommune/Ihrem Unternehmen zusätzliche Regelungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, die die gesetzlichen Regelungen ergänzen?
- [Wenn ein GK der Kommune existiert:]
 - Welchen Stellenwert hat der GK für Ihre tägliche Arbeit?
 - Bietet der GK Handlungsorientierung und Unterstützung für Ihre tägliche Arbeit?
 - Was ist nötig, damit der GK eine wirksame Unterstützung darstellt und eine Wirksamkeit entfalten kann?
- [Wenn kein GK der Kommune existiert:]
 - Warum gibt es noch keinen GK in Ihrer Kommune?

- Sehen Sie den grundsätzlichen Bedarf einen GK für Ihre Kommune zu etablieren?
- Gibt es aus Ihrer Sicht einen Bedarf, die bestehende gesetzliche Regulatorik zur Nachhaltigkeitsberichterstattung für Ihre Kommune und Ihr Unternehmen zu ergänzen und ggfs. um zusätzliche Aspekte zu erweitern? Gibt es in Ihrer Einschätzung Gründe dafür, über gesetzliche Vorgaben hinaus über Nachhaltigkeitsaspekte zu berichten?
- Was benötigen Sie als Betroffener und als Anwender der Regelungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, um die gesetzlichen und ggfs. die zusätzlichen kommunalen/unternehmensspezifischen Regelungen umzusetzen? Was würde Ihnen dabei helfen?
- Was sind aktuell die größten Herausforderungen bei der Umsetzung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung? (Sehen Sie Herausforderungen in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (ESG)?
- Könnten zusätzliche Regelungen in Governance Kodizes bei der Umsetzung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung helfen? (In allen drei Dimensionen gleichermaßen?)
- Können Governance Kodizes zu einem nachhaltigeren Unternehmenshandeln beitragen? Gibt es evtl. Einschränkungen für bestimmte Gruppen, die möglicherweise nicht beeinflusst sind ((leitende) Mitarbeiter:innen, Geschäftsführer:innen, Vorstände:innen etc.)?
- Bitte beurteilen Sie das Potenzial von GKs, gesetzliche Regulierungen zu ergänzen und im Sinne der Betroffenen/der Anwender Hilfestellung zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu leisten, auf einer Skala von 0 bis 5. [0 = überhaupt nicht hilfreich / 5 = sehr hilfreich]
- Bitte beurteilen Sie das Potenzial von GKs, das Unternehmenshandeln und das Handeln der Verantwortlichen im Sinne eines nachhaltigen Unternehmenshandelns/einer nachhaltigen Unternehmenssteuerung zu beeinflussen, auf einer Skala von 0 bis 5. [0 = überhaupt nicht hilfreich / 5 = sehr hilfreich]

Anhang 2.2

Anlage B: Fragebogen für Vertreter:innen von NPOs

Vor dem Interview-Teil „Verständnisklärung“ zum Instrument „Governance Kodex“. Was versteht die Interviewpartner:in (IP) unter dem Begriff.

Alternativ: Erklärung des Begriffs bzw. des Instruments „Governance Kodex“ durch den Interviewer.

- Welche Erfahrungen haben Sie bislang mit dem Thema *Nachhaltigkeitsberichterstattung* gemacht? In welcher Form kamen Sie bislang damit in Berührung und warum haben Sie sich mit dem Thema beschäftigt?
- Welche Erfahrungen haben Sie bislang mit dem Thema *GKs* gemacht? In welcher Form kamen Sie bislang damit in Berührung und warum haben Sie sich mit dem Thema beschäftigt?
- Welche Bedeutung hat das Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung für NPOs im Allgemeinen und für Ihr konkretes Unternehmen im Speziellen?
- Nehmen Sie eine höhere Relevanz des Themas Nachhaltigkeitsberichterstattung für NPOs im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen wahr? Wenn ja, warum?
- Wie empfinden Sie die aktuelle Regulatorik im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung? Ist diese für den Anwender hinreichend klar und präzise?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation zusätzliche Regelungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, die die gesetzlichen Regelungen ergänzen?
- [Ggfs. ist durch den Interviewer auf bestehende Regelwerke hinzuweisen]. Welchen Stellenwert haben diese Regelwerke für Sie? [Falls die Regelungen noch nicht bekannt waren:] Warum hatten diese Regelwerke für Sie/Ihre Organisation bislang keine Relevanz?
- [Wenn ein übergeordneter GK existiert:]
 - o Welchen Stellenwert hat der GK für Ihre tägliche Arbeit?
 - o Bietet der GK Handlungsorientierung und Unterstützung für Ihre tägliche Arbeit?

- Was ist nötig, damit der GK eine wirksame Unterstützung darstellen und eine Wirksamkeit entfalten kann?
- Gibt es aus Ihrer Sicht einen Bedarf, die bestehende gesetzliche Regulatorik zur Nachhaltigkeitsberichterstattung für Ihre Organisation/Ihr Unternehmen zu ergänzen und ggfs. um zusätzliche Aspekte zu erweitern? Gibt es in Ihrer Einschätzung Gründe dafür, über gesetzliche Vorgaben hinaus über Nachhaltigkeitsaspekte zu berichten?
- Was benötigen Sie als Betroffener und als Anwender der Regelungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, um die gesetzlichen und ggfs. die zusätzlichen organisationalen/unternehmensindividuellen Regelungen umzusetzen? Was würde Ihnen dabei helfen?
- Was sind aktuell die größten Herausforderungen bei der Umsetzung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung? (Sehen Sie Herausforderungen in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (ESG))?
- Könnten zusätzliche Regelungen in GKs bei der Umsetzung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung helfen? (In allen drei Dimensionen gleichermaßen?)
- Können GKs zu einem nachhaltigeren Unternehmenshandeln beitragen? Gibt es evtl. Einschränkungen für bestimmte Gruppen, die möglicherweise nicht beeinflusst sind ((leitende) Mitarbeiter:innen, Geschäftsführer:innen, Vorständ:innen etc.)?
- Bitte beurteilen Sie das Potenzial von GKs, gesetzliche Regulierungen zu ergänzen und im Sinne der Betroffenen/der Anwender Hilfestellung zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu leisten, auf einer Skala von 0 bis 5. [0 = überhaupt nicht hilfreich / 5 = sehr hilfreich]
- Bitte beurteilen Sie das Potenzial von GKs, das Unternehmenshandeln und das Handeln der Verantwortlichen im Sinne eines nachhaltigen Unternehmenshandeln/einer nachhaltigen Unternehmenssteuerung zu beeinflussen, auf einer Skala von 0 bis 5. [0 = überhaupt nicht hilfreich / 5 = sehr hilfreich]
- Nach Abschluss der Fragen: Welche Aspekte im besprochenen Themenbereich sind Ihnen außerdem wichtig? Gibt es relevante Themen, die wir bislang ausgelassen haben?

3 Konfigurationen und Funktionen von Nonprofit Governance Kodizes: Ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Governance-Diskurses

3.1 Publikationsdetails

Autor: Björn Seeck

Zusammenfassung: Der Beitrag untersucht Nonprofit Governance Kodizes (NGK) als Selbstregulierungsinstrumente im Dritten Sektor. Aufbauend auf einem theoriepluralen Verständnis von Nonprofit Governance und NGKs werden zentrale ökonomische, soziologische und sozialpsychologische theoretisch-konzeptionelle Perspektiven systematisch analysiert und daraus die Funktionen von NGKs deduktiv abgeleitet. Diese werden in übergreifende Funktionskategorien verdichtet, die entlang eines Zwei-Ebenen-Modells (Mikroebene: organisationale Binnenordnung; Mesoebene: Organisation-Umwelt-Beziehungen) verortet werden. Darauf aufbauend entwickelt der Beitrag drei idealtypische Konfigurationen von NGKs: Eine Kontroll- und Rechenschaftskonfiguration, eine Kooperations- und Kulturkonfiguration sowie eine Lern- und Innovationskonfiguration, die unterschiedliche Steuerungslogiken von NGKs im Nonprofit-Kontext abbilden. Der Beitrag leistet damit einen theoretisch-konzeptionellen Beitrag zur Weiterentwicklung des NGK-Diskurses und bietet zugleich ein analytisches Fundament für zukünftige empirische Untersuchungen zur Wirksamkeit von NGKs.

Schlagwörter: Governance Kodizes, Nonprofit-Organisationen, Selbstregulierung, Mikroebene, Mesoebene, Konfiguration

Publikationsstatus: Working Paper.

3.2 Einleitung

In den Sozialwissenschaften wird die Gesamtheit der NPOs gemeinhin als Dritter Sektor bezeichnet und damit zwischen den Sektoren Markt und Staat positioniert (Meyer et al., 2022; Theuvsen, 2008; Zimmer & Priller, 2007; zur nachfolgend vertretenen NPO-Definition siehe Salamon & Anheier, 1992). Wenn auch in Europa zunächst zögerlich, hat sich dieses Verständnis im wissenschaftlichen Diskurs der vergangenen Jahrzehnte weitgehend etabliert (Groser, 2006; Seibel, 1990, 1994; Zimmer & Priller, 2007). In Folge dieser Positionierung von NPOs zwischen den Akteuren Staat und Markt befinden sich diese in einem kontextabhängigen und nicht linearen Spannungsverhältnis: Während der Staat mit seiner legislativen Funktion die rechtlichen Rahmenbedingungen vorgibt (in Deutschland insbesondere durch das in der Abgabenordnung verortete Gemeinnützigkeits- bzw. Steuerrecht gemäß §§ 52 ff. AO) und damit einen Großteil des organisierten, gemeinwohlorientierten Handlungs- bzw. Gestaltungsspielraumes ex-ante begrenzt, unterliegen NPOs zusätzlich einem zunehmenden Zwang zur Internalisierung von betriebswirtschaftlichen Logiken, um unter anderem ihre Konkurrenzfähigkeit mit anderen, sowohl staatlichen als auch privatwirtschaftlichen, Leistungserbringern auf dem Markt sozialer Dienstleistungserbringung zu bewahren (Alexander & Weiner, 1998; Bachert, 2005; Enste, 2005; Groser, 2006; Kreutz, 2007; Mayrhofer, 2022; Roy et al., 2021; Siebart, 2006a, 2006b). Darüber hinaus wirkt die Zivilgesellschaft als Korrektiv: So sehen sich NPOs aufgrund vielfach publik gewordenem und selbstverschuldetem Organisationsversagen zusätzlich einem zunehmenden demokratischen Legitimationszwang ausgesetzt, welcher unter anderem in zivilgesellschaftlichen Forderungen nach mehr Transparenz und Kontrolle zum Ausdruck kommt (Bies, 2010; Chapman et al., 2023; Enste, 2005; Maier & Meyer, 2022; von Schönfeld, 2017; Siebart, 2003, 2006a; Theuvsen, 2008). Dieses Spannungsverhältnis ist höchst kontextbezogen und stellt NPOs und ihre Akteur:innen vor enorme Steuerungsprobleme bei der Erreichung ihrer vielfältigen, zum Teil antagonistischen Organisationsziele (Bies, 2010).

Um die daraus erwachsenden Steuerungsprobleme in ihrer Pluralität verstehen und erklären zu können, hat sich im Diskurs um die Herausforderungen bei der Steuerung von NPOs in den vergangenen Jahrzehnten ein Governance-Begriff entwickelt, der inzwischen unter der einheitlichen Bezeichnung Nonprofit Governance firmiert (Donnelly-Cox et al., 2021; Renz et al., 2023).

Ausgehend von einem etablierten Corporate Governance Verständnis im privatwirtschaftlichen Sektor, wird insbesondere im deutschsprachigen Raum des rechts- und

wirtschaftswissenschaftlich geprägten Diskurses um Nonprofit Governance dem Selbstregulierungsinstrument Nonprofit Governance Kodizes (NGK) erhebliches Potenzial zugeschrieben, Steuerungsprobleme in NPOs lösen zu können (Bachert, 2005; Ortmann, 2010; Papenfuß, 2021). Während für privatwirtschaftliche (Deutscher Corporate Governance Kodex) und öffentliche Unternehmen (Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex) inzwischen sogenannte Musterkodizes durch Regierungs- oder Expertenkommissionen entwickelt wurden, blieb die Entwicklung eines solchen für den Dritten Sektor bisher aus (Expertenkommission D-PCGM, 2024; Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2022). Nichtsdestotrotz lässt sich seit den 2000er Jahren auch bei einer wachsenden Zahl großer deutscher NPOs die Entwicklung und der Einsatz von organisations- oder verbandsspezifischen NGKs beobachten (AWO Deutschland, 2022; Diakonie Deutschland, 2018; Enste, 2005; Siebart, 2006a; VENRO, 2018), welche sich in ihrer konkreten Ausgestaltung zumeist an den genannten Musterkodizes für privatwirtschaftliche oder öffentliche Unternehmen orientieren und dennoch versuchen, den besonderen Governance Ansprüchen im Dritten Sektor Rechnung zu tragen (Bachert, 2005; Nolte, 2022; Siebart, 2003; von Schnurbein & Stöckli, 2010; von Schönfeld, 2017).

Diese Entwicklungen sind bemerkenswert, insbesondere wenn man bedenkt, dass sich die Etablierung von NGKs weitestgehend auf Basis empirischer Forschung zu Governance Kodizes im Zusammenhang mit privatwirtschaftlichen und öffentlichen Unternehmen sowie den unterschiedlichen theoretisch-konzeptionellen Zugängen mit NPO Bezug verselbständigt hat, ohne dass ausreichende empirische Evidenzen zur Funktion und Wirksamkeit von NGKs im Dritten Sektor vorhanden sind, die praktische Erfahrungswerte übersteigen (Nolte, 2022; Nolte et al., 2023; Papenfuß, 2021; mit konkreten empirischen Arbeiten zu NGKs nur Perego & Verbeeten, 2015; von Schnurbein & Stöckli, 2010).

Betrachtet man explizit die theoretisch-konzeptionellen Arbeiten zur Wirksamkeit von NGKs lässt sich auch dort eine erhebliche Erkenntnislücke konstatieren, da auch diesbezüglich lediglich auf bereits etablierte, ökonomisch geprägte, theoretisch-konzeptionelle Bezugsrahmen von Corporate Governance oder Public Corporate Governance zurückgegriffen wird, um NGKs auch im Dritten Sektor Wirksamkeit zu zuschreiben (Bachert, 2020; Nolte, 2022; Papenfuß, 2021; Siebart, 2003, 2006b; von Schönfeld, 2017). Eine umfassende Reflektion der Besonderheiten des Dritten Sektors vor dem Hintergrund der theoretischen Wirksamkeit von NGKs und seiner möglichen Funktionen erfolgt nur in Einzelfällen (Nolte, 2022; Siebart, 2006b).

Dies vorangestellt ist besonders auffällig, dass ein Großteil der im Dritten Sektor verbreiteten NGKs nicht die verpflichtende Abgabe und Veröffentlichung einer Entsprechenserklärung nach dem *Comply-or-Explain-Prinzip* vorschreiben, was das theoretische Verständnis zur Wirksamkeit von NGKs sowohl aus wirtschafts- als auch aus rechtswissenschaftlicher Perspektive zumindest erheblich einzuschränken scheint (Papenfuß, 2013, 2021; Seeck & Nolte, 2025; von Schönfeld, 2017).

Um den gegenwärtigen Diskurs über die Wirksamkeit und Funktionalität von NGKs im Dritten Sektor entsprechend anzuregen, das bestehende theoretisch-konzeptionelle Verständnis interdisziplinär zu vertiefen, zu erweitern und zu ordnen sowie anschließend ein Fundament für weitere empirische Untersuchungen zu bilden, befasst sich der vorliegende Beitrag mit den folgenden Fragestellungen:

- (1) Welche theoretisch-konzeptionellen Perspektiven prägen den wissenschaftlichen Diskurs zu Nonprofit Governance?*
- (2) Welche Funktionen und Funktionskategorien von NGKs lassen sich aus diesen Perspektiven systematisch ableiten, und wie verorten sie sich auf Mikro- und Mesoebene?*
- (3) Welche idealtypischen Konfigurationen von NGKs als Selbstregulierungsinstrumente lassen sich auf Basis der analysierten Funktionen, Funktionskategorien und Ebenenverortungen herausbilden?*

3.3 Gang der Analyse und methodische Konzeption

Zur Beantwortung der Forschungsfragen konturiert der Beitrag zunächst den Begriff Nonprofit Governance und die prägenden Begriffsverständnisse im internationalen und deutschsprachigen wissenschaftlichen Diskurs. Darauf aufbauend werden NGKs als Selbstregulierungsinstrumente gefasst, denen bei überwiegend theoretisch-konzeptioneller und nur punktueller empirischer Evidenz ein substanzielles Potenzial zugeschrieben wird, multiplen Steuerungsproblemen von NPOs zu begegnen. Vor dem Hintergrund verbreiteter Kritik an Übertragungen aus (Public) Corporate Governance Kodizes erweitert der Beitrag das bestehende Verständnis von NGK um eine funktionsorientierte, theorieplurale Perspektive. Nicht Gegenstand sind Wirksamkeitsbewertungen einzelner Kodizes oder eine Gesamtabhandlung aller Governance-Phänomene des Dritten Sektors.

Leitend ist nachfolgend der Kohärenzgedanke zwischen der praktischen Verwendung von NGKs und ihren theoretischen Konzeptionalisierungen als Selbstregulierungsinstrumente. Hierzu werden zunächst (1) aus interdisziplinären theoretischen Ansätzen einzelne Funktionen von NGKs deduktiv abgeleitet und (2) einer Mikro- (organisationale Binnenordnung) sowie einer Meso-Perspektive (Organisation-Umwelt-Beziehung) zugeordnet. Die Extraktion erfolgt entlang der drei Leitdimensionen Theorie, Funktion und Kontext (z. B. Mehrprinzipalität, Ressourcenabhängigkeit, Machtstruktur, Entsprechenserklärung). Die Makroebene wird nachfolgend nicht explizit in die Theoretisierung einbezogen, sondern fungiert vielmehr als der sektoralen Perspektive inhärente Kontextbedingung. Anschließend werden die extrahierten Funktionen zu (3) Funktionskategorien gebündelt und zuletzt zu (4) einer idealtypischen NGK-Typologie konfiguriert.

Methodisch wurde aufgrund der geringen und heterogenen Publikationslage mit explizitem NGK-Fokus eine strukturierte, konzeptionelle Literaturübersicht durchgeführt. Einbezogen wurden peer-reviewte Beiträge (Zeitschriften, Handbücher, Dissertationen), einschlägige deutsch- und englischsprachige (Sammel-)Werke sowie graue Literatur maßgeblicher Trägerorganisationen (z. B. nationale/verbandliche Kodizes). Berücksichtigt wurden Arbeiten in Deutsch und Englisch, punktuell Niederländisch und Spanisch, aus den Jahren 2000–2025. Ergänzend erfolgte eine Zitationskettensuche aus Übersichtsarbeiten, (Meta-)Literaturanalyse sowie Kodexdokumenten. Ausgeschlossen wurden rein unternehmensbezogene Corporate Governance Kodizes ohne NPO-Bezug sowie aufgrund des sozialwissenschaftlichen Untersuchungsschwerpunktes rein juristische Kommentierungen. Der deutschsprachige (Public) Corporate Governance-Diskurs diente vergleichend als Referenzrahmen (z. B. Entsprechenserklärungen, Comply-or-Explain-Prinzip, Anreiz-/Sanktionslogiken), ohne selbst Untersuchungsgegenstand zu sein.

3.4 Von Nonprofit Governance zu Nonprofit Governance Kodizes

3.4.1 Nonprofit Governance: Definitionen und Diskurse

Die Nonprofit Governance Forschung wurde lange Zeit von der Notwendigkeit getrieben, eine einheitliche Definition für den Begriff Governance im NPO-Kontext zu finden (Renz et al., 2023). Aufgrund des interdisziplinären Zugangs zur Beschreibung und Erklärung von Governance-Phänomenen¹ hat sich zwar bis dato keine Definition endgültig durchsetzen

¹ Soweit im Folgenden von “Governance-Phänomenen” die Rede ist, geschieht dies nicht im Sinne eines fest umrissenen Definitionsbegriffs, sondern als bewusst offen gehaltene heuristische Sammelbezeichnung für

können, inzwischen lässt sich allerdings feststellen, dass einzelne Definitionen und übergeordnete Konzeptionalisierungen des Begriffs Nonprofit Governance mehrheitlich getragen und verwendet werden (Cornforth, 2012, 2014; Donnelly-Cox et al., 2021; Ortega-Rodríguez et al., 2024). Versteht man Nonprofit Governance beispielsweise als eine besondere Form der Corporate Governance, lässt sich in der von Cornforth (2012, S. 1121, 2014, S. 4 f.) vorgeschlagenen Definition Nonprofit Governance als „Systeme und Prozesse zur Gewährleistung der Gesamtrichtung, Kontrolle und Verantwortlichkeit einer Organisation“ ein weitgehend etabliertes Begriffsverständnis erkennen, welches sowohl eine strukturelle als auch eine prozessuale Komponente kennt (Cornforth, 2012, 2014). Allerdings weist Cornforth (2012, 2014) zugleich darauf hin, dass seine eigene Definition dahingehend limitiert ist, dass sie ein organisationales Governance Verständnis und explizit keine gesellschaftliche Perspektive (Makroebene) beinhaltet, die beispielsweise netzwerktheoretische Aspekte miteinbezieht.

Wenig überraschend ist es daher, dass andere Autor:innen ihr Governance-Verständnis in Abhängigkeit der jeweiligen Untersuchungsgegenstände und Perspektiven konzeptualisieren, ohne zum Teil eine explizite Definition von Governance vorzuweisen bzw. diese konkret auszuformulieren (Cornforth, 2014; Donnelly-Cox et al., 2021; Ortega-Rodríguez et al., 2024; Ostrower & Stone, 2006). Derart phänomenspezifische Verwendungen des Begriffs Nonprofit Governance ermöglichen es einen offenen Zugang zu den Phänomenen der Nonprofit Governance zu erlangen und sowohl strukturelle als auch prozessuale Aspekte in eine theoriegeleitete Analyse miteinzubeziehen.

Im deutschsprachigen Diskurs um den Begriff Nonprofit Governance hat sich die etablierte Definition von Corporate Governance als „faktischer und rechtlicher Ordnungsrahmen von Unternehmen, der eine gute und ordnungsgemäße Unternehmensführung, -kontrolle und -überwachung im Sinne aller Shareholder und Stakeholder gewährleistet und unterstützt“ durchgesetzt, welche im NPO-Kontext bisweilen unkritisch übernommen oder oftmals implizit verwendet wird (Papenfuß, 2021; von Werder, 2015; Welge & Eulerich, 2021).

Stellt man die Definitionen von Cornforth und Papenfuß vergleichend gegenüber, ist auffällig, dass sich diese inhaltlich nicht weit voneinander entfernt positionieren, indem ebenfalls die strukturellen und prozessualen Aspekte von Governance hervorgehoben werden. Bemerkenswert ist allerdings, dass bereits unabhängig von den jeweils konkret untersuchten

unterschiedliche Erscheinungsformen von Steuerungs-, Koordinations- und Entscheidungsstrukturen, entsprechenden Prozessen sowie den damit verbundenen Praktiken und Dynamiken.

Phänomenen in der von Papenfuß (2021, S. 78) vorgeschlagenen Definition durch die Nutzung der Adjektive *gut* und *ordnungsmäßig* ein ausdrücklich normatives Verständnis von Unternehmensführung formuliert wird, welches die von Cornforth (2012, S. 1121, 2014, S. 4 f.) vorgeschlagene Definition gänzlich vermissen lässt.

Beide Definitionen von Nonprofit Governance zeichnen sich unabhängig ihres normativen Gehalts durch ein offenes Governance-Verständnis aus und ermöglichen die Untersuchung zahlreicher Governance-Phänomene. Als mögliche Erklärung für diesen offenen Zugang lässt sich, wie eingangs erläutert, anbringen, dass sich ausgehend von einer empirisch geprägten Forschungslandschaft mit unterschiedlichen, oft stark kontext- und perspektivenabhängigen, Steuerungsaspekten von NPOs beschäftigt wurde und erst im Anschluss daran der Versuch unternommen wurde, eine übergreifende Definition von Nonprofit Governance zu erarbeiten. Wenig überraschend ist demnach die Tatsache, dass hinter der gleichen Begrifflichkeit *Nonprofit Governance* verschiedene Forschungsschwerpunkte verborgen liegen (Ortega-Rodríguez et al., 2024; Renz et al., 2023).

3.4.2 Nonprofit Governance Kodizes: Stand der Forschung und methodische Defizite

Während die deutschsprachige Forschung zu Nonprofit Governance in größerem Maße damit befasst ist, der Steuerungsproblematik im Dritten Sektor durch NGKs als Selbstregulierungsinstrumente beizukommen und sich damit der klassischen (Public) Corporate Governance Forschung in Deutschland annähert, lässt sich mit Blick auf das internationale Publikationsgeschehen ein in Teilen anderes Bild zeichnen (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2004, 2009; Cuomo et al., 2016; Daiser, 2018; Papenfuß, 2012, 2021; Papenfuß & Schmidt, 2020; Papenfuß & Wagner-Krechlok, 2023; Spennlingwimmer, 2017). Zwar erscheinen als Untersuchungsgegenstand auch regelmäßig Selbstregulierungsinstrumente, wie beispielsweise *codes of conduct* oder *codes of ethics*, im internationalen Diskurs um Nonprofit Governance Mechanismen, dennoch wird sich auch dort meist der theoretisch-konzeptionellen Corporate Governance Forschung bedient und dem Selbstregulierungsinstrument NGK verhältnismäßig selten Beachtung geschenkt (Bies, 2010; Dawson & Dunn, 2006; Kugel & Mercado, 2024; Lichtsteiner & Lutz, 2012; Ortega-Rodríguez et al., 2024; Perego & Verbeeten, 2015; Pfang, 2015; von Schnurbein & Stöckli, 2010). Auch die von Renz et al. (2023) durchgeführte umfassenden Metaanalyse von Literatur Reviews zeigt diesbezüglich eindrücklich, wie sich die international ausgerichtete Forschung zu Nonprofit Governance-Themen in den vergangenen 50 Jahren entwickelt hat und spricht ergänzend Empfehlungen aus, welche Forschungslücken

zu füllen sind, ohne dabei die Themen *Selbstregulierung* oder *Kodex* explizit zu benennen. Zu einem vergleichbaren Ergebnis kommen auch Donnelly-Cox et al. (2021) im aktuellen Research Handbook on Nonprofit Governance. Lediglich Ortega-Rodríguez et al. (2024) bezeichnen die Verwendung von *Kodizes*, als üblichen Mechanismus für NPOs um ihre Rechenschaftspflicht zu stärken, meinen damit in Anlehnung an Bromley & Orchard (2016) und Harris et al. (2017) jedoch lediglich formalisierte *principles of good practice* im Sinne von *ethical codes* und *codes of conduct*.

Betrachtet man ergänzend die inhaltlich-methodische Dimension der vorhandenen Untersuchungen zu NGKs, wird deutlich, dass diese, sowohl empirisch als auch theoretisch-konzeptionell, entweder ausgehend von einem oder mehreren in der Praxis verwendeten NGKs untersucht werden (Dawson & Dunn, 2006; Perego & Verbeeten, 2015; von Schnurbein & Stöckli, 2010) und lediglich vereinzelt einer übergeordneten Analyse unterworfen werden (Dawson & Dunn, 2006; Nolte, 2022; Papenfuß, 2021; Siebart, 2006a; von Schönfeld, 2017).

Eine Erklärung dafür, warum das Publikationsgeschehen um den Untersuchungsgegenstand NGK derart eingeschränkt und doch divers ist, kann gegenwärtig nicht abschließend gegeben werden. Ein wesentlicher Faktor scheint jedoch zu sein, dass in erster Linie auf freiwillige Selbstregulierungen durch Empfehlungen und Richtlinien gesetzt wird, die regelmäßig nicht mit einer verpflichtenden Abgabe und Veröffentlichung von Entsprechenserklärungen einhergehen und zudem weder national noch international verpflichtend anzuwendenden (Muster-) NGKs publiziert worden sind (CGC, 2018; Charity Governance Code Steering Group, 2020; Commissie Code Goed Bestuur voor Goede Doelen, 2005; Council of Finnish Foundations, 2015; Samenwerkende Brancheorganisaties Filantropie, 2015; WU Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen, 2013). Darüber hinaus ist der NPO-Sektor in vielen Ländern nur eingeschränkt von Transparenzverpflichtungen betroffen, was eine empirisch-quantitative Auseinandersetzung mit NGKs signifikant erschwert. Zusätzlich sind die zu untersuchenden Governance-Mechanismen und Steuerungsprobleme erheblich kontext- bzw. sektorspezifisch, was zu einer Einschränkung der Übertragbarkeit theoretisch-konzeptioneller Prämissen auf vermeintlich vergleichbare Szenarien führt (Bies, 2010; Donnelly-Cox et al., 2021; Renz et al., 2023).

Ähnlich wie für die Begrifflichkeit Nonprofit Governance hat sich demnach auch für das Selbstregulierungsinstrument NGK keine einheitliche Konzeptionalisierung durchgesetzt. Während deshalb in aller Regel auf eine konkret festgelegte Konzeptionalisierung in den Untersuchungen verzichtet wird und lediglich auf eine (zu meist freiwillige) Selbstregulierung

durch formale Rahmenwerke oder Empfehlungen verwiesen wird (Siebart, 2006a; von Schnurbein & Stöckli, 2010), lässt sich inzwischen, zumindest für die deutschsprachige NGK Forschung, in dem von Papenfuß (2021, S. 80) angebotenen Verständnis von (Corporate) Governance Kodizes als „eine Zusammenstellung von Grundsätzen zur verantwortungsvollen Steuerung, Leitung und Überwachung von und in Unternehmen“ ein impliziter Konsens finden. Wichtig zu bemerken ist in diesem Zusammenhang, dass das vorgeschlagene Begriffsverständnis von NGKs ohne die Verständigung auf einzelne Merkmale auskommt und es für Zwecke der Konzeptionalisierung nicht auf eine verpflichtende Abgabe und Veröffentlichung von Entsprechenserklärung nach dem *Comply-or-Explain-Prinzip* oder auch Sanktionsmechanismen ankommt (Siebart, 2006a; von Schönfeld, 2017).

Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass trotz konzeptioneller Differenzen und Perspektiven auf den Untersuchungsgegenstand NGK der weit überwiegende Teil der nationalen als auch internationalen Untersuchungen zu NGK ebenfalls von einer stark normativen Perspektive geprägt ist, die stets von *good governance* bzw. auch *codes of good governance* sprechen, was die Verwerfungen und Ungenauigkeiten der konzeptionellen Basis für die Untersuchung von Governance-Phänomenen im NPO-Sektor nochmals unterstreicht (Bachert, 2005; Dawson & Dunn, 2006; Hyndman & McDonnell, 2009; Papenfuß, 2021; Perego & Verbeeten, 2015). So zeigt sich, dass gerade jene normativ aufgesetzten Untersuchungen zu NGKs oft keine oder lediglich diffuse theoretische Konzeptionalisierungen von Nonprofit Governance zugrunde legen (Dawson & Dunn, 2006; Perego & Verbeeten, 2015).

3.4.3 Konzeptioneller Rahmen des Beitrags

Ausgehend von den vorstehenden Ausführungen wählt der vorliegende Beitrag seinen konzeptionell-theoretischen Ausgangspunkt von Nonprofit Governance in der zuletzt von Papenfuß (2021, S. 78) vorgeschlagenen Definition von (Public) Corporate Governance und überträgt diese in den Dritten Sektor als „faktischer und rechtlicher Ordnungsrahmen von NPO, der eine gute und ordnungsgemäße Führung, Kontrolle und Überwachung der Organisation im Sinne aller Stakeholder gewährleistet und unterstützt“. Das Selbstregulierungsinstrument NGK wird darauf aufbauend und in Anlehnung an die weite Definition von Seeck und Nolte (2025, S. 262 ff.) als „eine Zusammenstellung von Grundsätzen zur verantwortungsvollen Steuerung, Leitung und Überwachung von und in NPO“ verstanden, die unabhängig von einer verpflichtenden Entsprechenserklärung nach dem *Comply-or-Explain-Prinzip*, als NGKs im weiten Sinne qualifiziert werden.

Für das Verständnis der nachfolgenden Analysen, Theoretisierungen und Konfigurationen ist es an dieser Stelle von Bedeutung hervorzuheben, dass der vorliegende Beitrag darauf abzielt, das zum Teil vorhandene normativ geprägte Nonprofit Governance bzw. NGK-Verständnis durch eine theorieplurale und interdisziplinäre Perspektivsetzung zu erweitern und zu ordnen. Entsprechend nutzt der Beitrag die begriffliche Offenheit der dargestellten Definitionen und bezieht die Kontext-, Prozess und Struktursensitivität des Dritten Sektors sowohl explizit im Rahmen der Funktionextraktionen als auch implizit im Rahmen des Zwei-Ebenen-Konzepts in die Arbeiten mit ein.

3.5 Theoretisch-konzeptionelle Perspektiven auf Nonprofit Governance

Governance-Strukturen und -Prozesse sind, wie bereits dargelegt, stark kontextabhängig und sektorspezifisch. Entsprechend vielfältig sind nicht nur die Versuche, Nonprofit Governance begrifflich zu fassen oder gar zu definieren, sondern auch die in den Untersuchungen vertretenen theoretisch-konzeptionellen Perspektiven auf Nonprofit Governance. Zwar lassen sich dominierende theoretische Strömungen identifizieren, die regelmäßig zur Erklärung von Governance-Strukturen und -Prozessen herangezogen werden. Der wirtschaftswissenschaftliche Diskurs um Nonprofit Governance wird jedoch, mehrheitlich verstanden als organisationale Corporate Governance, primär durch die Theorien der Neuen Institutionenökonomie, wie der Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT) (Nolte, 2022; Perego & Verbeeten, 2015; Siebart, 2003; 2006a; Steinberg, 2010; Van Puyvelde, 2016), der Transaktionskostentheorie (TKT) (Groser, 2006; Nolte, 2022; Speckbacher, 2008), oder der Theorie der Verfügungsrechte (TVR) beherrscht (Nolte, 2022; Toepler & Anheier, 2021; Van Puyvelde, 2016). Allerdings zeigen gerade auch neuere Untersuchungen, wie differenziert sich dem Thema genähert werden muss, um den noch nicht erklärbaren Phänomenen im Dritten Sektor gerecht werden zu können und nicht durch die theoretisch-konzeptionellen Grenzen der (Public) Corporate Governance Forschung ex-ante limitiert zu sein (Renz et al., 2023; Siebart, 2003; Van Puyvelde, 2016; Young, 2021).

Entsprechend finden sich in aktuellen Untersuchungen Rekurse auf Theorienkonzepte, wie beispielsweise die Ressourcenabhängigkeitstheorie (RDT) (Callen et al., 2010; Hillman et al., 2009; Hillman & Dalziel, 2003; Kugel & Mercado, 2024; Miller-Millesen, 2003; Van Puyvelde, 2016), die Stewardshiptheorie (SST) (Donnelly-Cox et al., 2021; Jegers, 2021; Nolte, 2022; Renz et al., 2023; Siebart, 2006a, 2006b), die Theorie des organisationalen Lernens (TOL) (Papenfuß, 2021; Pehle, 2003), systemtheoretische Ansätze (Bielefeld & Andersson, 2021; Van

Puyvelde, 2016), netzwerktheoretische Ansätze (Van Puyvelde, 2016) sowie soziologische, (sozial)psychologische oder management-theoretische Perspektiven (Van Puyvelde, 2016; Young, 2021). Diese versuchen unter anderem, bestehende Forschungslücken durch interdisziplinär angelegte Perspektiven zu erweitern und vorherrschende Forschungsparadigmen, wie den methodologischen Individualismus, das vornehmlich individuell nutzenmaximierende Kalkül von Akteur:innen, deren (begrenzte) Rationalität sowie deren opportunistisches Verhalten zu überwinden und zugleich externe Einflussfaktoren in ihre theoretischen Konzeptionalisierungen miteinzubeziehen.

Aus einer Vielzahl dieser theoretisch-konzeptionellen Ansätze werden dem Steuerungsinstrument Governance Kodex sektorübergreifend unterschiedliche Funktionen zugeschrieben, die das Potenzial haben, Steuerungsprobleme in Unternehmen oder Organisationen zu lösen. Sie bilden daher aus theoretisch-konzeptioneller Perspektive die Grundlage für die Entwicklung wirksamer Governance Kodizes.

Nachfolgend werden die dargestellten theoretisch-konzeptionellen Perspektiven auf das Selbstregulierungsinstrument NGK reflektiert und entlang ihrer jeweiligen Erklärungspotenzials im Zusammenhang mit Governance-Strukturen und -Prozessen verschiedene Funktionen extrahiert, die als Grundlage für die sich anschließende Funktionskategorisierung dienen.

3.5.1 Ökonomische Perspektiven

Das nachfolgende Kapitel bündelt mit der Prinzipal-Agenten-Theorie, der Transaktionskostentheorie, der Theorie der Verfügungsrechte und der Ressourcenabhängigkeitstheorie sowie der Stakeholder-Theorie insbesondere Theorien der Neuen Institutionenökonomik und stellt die ökonomischen Dimensionen der Nonprofit Governance in das Zentrum der Betrachtung.

3.5.1.1 Prinzipal-Agenten-Theorie

Die in diesem Zusammenhang am häufigsten anzutreffende Theorie ist die institutionenökonomische (positive) PAT (Daiser, 2018; Perego & Verbeeten, 2015; Furubotn & Richter, 2010; Siebart, 2003; 2006b; Welge & Eulerich, 2021). Zentraler Analysegegenstand dieser auf Jensen und Meckling (1976) zurückgehenden Theorie sind die Leistungs- und Vertragsbeziehungen zwischen Auftraggebern, den sogenannten Prinzipalen, und deren Auftragnehmern, den Agenten, die im Sinne des methodologischen Individualismus als einzelne Entscheidungssubjekte innerhalb von Organisationen verstanden werden. Diese

zumeist hierarchisch strukturierten Beziehungen, auch Prinzipal-Agenten-Beziehungen genannt (PA-Beziehungen), sind primär dadurch gekennzeichnet, dass ein Prinzipal einem Agenten Entscheidungskompetenzen mit dem Ziel zuweist, dass der beauftragte Agent im Sinne des Prinzipals handelt. Den Prämissen der Neuen Institutionenökonomie zufolge werden diese Beziehungen von (begrenzt) rationalen und individuell nutzenmaximierenden Entscheidungsträgern ausgestaltet und sind insofern regelmäßig durch Informationsasymmetrien sowie möglichen Interessensdivergenzen geprägt mit der Folge, dass der Prinzipal seine Ziele meist lediglich in begrenztem Umfang erreicht (Picot et al., 2020; Siebart, 2003; Welge & Eulerich, 2021).

Während die Interessensdivergenzen von Akteur:innen in PA-Beziehungen im Wesentlichen auf die institutionenökonomische Grundannahme zurückzuführen sind, dass die handelnden und entscheidenden Akteur:innen stets individuell nutzenmaximierend agieren, lässt sich das zweite Fundamentalproblem für analytische Zwecke in zeitlicher Hinsicht weiter ausdifferenzieren: *Nach* dem Abschluss eines Vertrags entstehen Informationsasymmetrien in PA-Beziehungen vor allem, weil der Prinzipal entweder bestimmte Handlungen des Agenten nicht beobachten kann (*hidden actions*) oder weil der Agent über Informationen verfügt, die dem Prinzipal nicht zugänglich sind (*hidden information*).

Die Gründe für Informationsasymmetrien in jenen PA-Beziehungen *vor* Begründung der jeweiligen Vertragsbeziehung lassen sich hingegen in versteckten Intentionen (*hidden intentions*) oder in versteckten Eigenschaften (*hidden characteristics*) des Agenten finden (Furubotn & Richter, 2010). Im Falle der versteckten Eigenschaften sind dem Prinzipal die wahren Eigenschaften, im Falle der versteckten Intention, die wahren Handlungsabsichten des beauftragten Agenten unbekannt, was jeweils dazu führen kann, dass der Prinzipal dem Phänomen der *adverse selection* zum Opfer fällt und einen für seine Zwecke nicht optimalen Vertragspartner auswählt. Beiden beschriebenen Fundamentalproblemen ist gemein, dass sie in erheblichen Überwachungs-, Opportunitätskosten oder Risikoprämien für den auftraggebenden Prinzipal münden können (*agency costs*) (Jensen & Meckling, 1976; Welge & Eulerich, 2021). Furubotn und Richter (2010, S. 177) bezeichnen diese Kosten auch als besondere Form der Transaktionskosten, da es sich mit Fama und Jensen (1983a) gesprochen um Kosten der Trennung von Eigentum (Prinzipal) und Kontrolle (Agent) handelt, die in vielfältigen Organisationsformen entstehen können.

Der PAT wird das grundsätzliche Potenzial zugeschrieben eine Vielzahl von komplexen Problemen in wirtschaftlichen Leistungs- und Vertragsbeziehungen in unterschiedlichen

Kontexten und Sektoren in hohem Maße einer einfachen Analyse zugänglich machen zu können (Steinberg, 2010; Van Slyke, 2007). Lange Zeit dominierte sie daher auch den wissenschaftlichen Diskurs über Governance-Phänomene und Steuerungsprobleme in privatwirtschaftlichen und öffentlichen Unternehmen. Im Verlauf der Zeit wurde ihr sodann auch bei der praktischen Auseinandersetzung mit Aspekten der (Public) Corporate Governance größere Aufmerksamkeit gewidmet, in dem sie als theoretisch-konzeptioneller Ausgangspunkt für die Ausgestaltung von Governance Kodizes diente, die als Selbstregulierungs- und Steuerungsinstrument dafür sorgen sollten, dass Informationsasymmetrien in PA-Beziehungen durch konkrete Kodex-Funktionen ex-post abgebaut bzw. ex-ante verhindert werden (Furubotn & Richter, 2010; Papenfuß, 2012; von Werder, 2009). Auch den Nonprofit Sektor vereinnahmte der Diskurs um durch PA-Konflikte ausgelöste Steuerungsprobleme zunehmend, mit der Folge, dass schließlich übergreifende als auch unternehmensindividuelle Governance Kodizes für NPOs offensichtlich auf theoretisch-konzeptioneller Basis der PAT entwickelt wurden (Schwarz & von Schnurbein, 2005; Siebart, 2003).

Trotz der erheblichen Kritik, dass die konzeptionell-theoretischen Prämissen der PAT erheblich zu kurz greifen oder zum Teil fehllaufen, um den komplexen Governance-Phänomenen und Steuerungsproblemen in NPOs beizukommen, wurden in den wissenschaftlichen Diskursen um die theoretische Ausgestaltung von (Public) Corporate Governance Kodizes vielfältige Funktionen herausgearbeitet, die kontext- und sektorübergreifend auch für die Entwicklung von NGKs von herausragender Bedeutung sind (Bachert, 2005; Leixnering & Bramböck, 2013; Papenfuß, 2013; Siebart, 2003, 2006a, 2006b; von Schönfeld, 2017).

Einen wichtigen und umfassenden Beitrag zu PA-Beziehungen und -Problemen in NPOs lieferte Steinberg (2010). So hebt er in seiner sektorenspezifischen Analyse beispielweise mehrere strukturelle Besonderheiten hervor, welche die PAT im NPO-Bereich relativieren (Steinberg, 2010). Zunächst betont er, dass NPOs in der Regel nicht einem eindeutigen Prinzipal gegenüberstehen (Mutliprinzipalität). Vielmehr ist von einer Vielfalt legitimer Stakeholder auszugehen, wie etwa Spender:innen, Kund:innen, Leistungsempfänger:innen, staatliche Stellen oder Förderinstitutionen, die jeweils eigene Erwartungen an die Steuerung und Rechenschaftslegung formulieren. Steinberg, wie auch andere Autor:innen, beschreibt diese Situation als *common-agency problem*, bei der multiple Prinzipale mit teils widersprüchlichen Zielsetzungen eine koordinierte Steuerung durch einen Kodex erheblich erschweren (Nolte, 2022; Steinberg, 2010).

Zusätzlich nennt er in diesem Zusammenhang das Phänomen der *chained agency-Beziehungen*, welches organisationsinterne Steuerungsverhältnisse mit multiplen Agenten prägt: Beispielsweise fungieren Vorstände als Prinzipale gegenüber der kaufmännischen Leitung oder auch Geschäftsführung in verbandlichen Strukturen, während Letztere selbst Prinzipale für operative Agenten darstellen. Diese mehrstufigen Beziehungsketten bergen das Risiko wechselseitiger Informationsverluste und einer Verantwortungsdiffusion, was klassische Kontrollmechanismen in ihrer Wirksamkeit begrenzen (Steinberg, 2010). Aktuelle Befunde aus der Governance-Forschung unterstreichen darüber hinaus, dass Vorstände und Geschäftsführungen Macht und Repräsentation im Umgang mit multiplen internen und externen Prinzipalen bzw. Stakeholdern teils deutlich unterschiedlich wahrnehmen. Dies erzeugt Repräsentationsdefizite bzw. -überschüsse und verschärft das Mehrprinzipalitätsproblem im NPO-Kontext (Schubert & Willems, 2021).

Auch auf motivationaler Ebene zeigen Untersuchungen, dass extrinsische Anreize, wie leistungsbezogene Vergütungen oder ein Monitoring in NPOs, nicht uneingeschränkt wirksam sind. Vielmehr besteht die Gefahr, dass solche Maßnahmen nicht nur kostspielig sind, sondern intrinsische Motivation verdrängen (*motivational crowding out*) und damit kontraproduktive Effekte auf das Engagement von Mitarbeitenden haben können sowie potenziell ihre Arbeitsleistung unterminieren (Frey, 1993; Frey et al., 2001; Dickinson & Villeval, 2008; Siebart, 2003; Speckbacher, 2011; Steinberg, 2010; Van Puyvelde et al., 2012). Vor diesem Hintergrund raten Forschungsbeiträge in Erweiterung der PA-Perspektive, weniger auf harte, externe Anreize zu setzen, sondern stärker auf die passende Auswahl von Personalien, deren Sozialisation und intrinsische Bindung zu setzen, da striktes Monitoring nicht immer leistungsförderlich ist (Van Puyvelde et al., 2012).

Nicht zuletzt verweist Steinberg (2010) auf die normative Begrenztheit der PAT. Als primär analytisches Instrument bietet sie keine vollends überzeugenden Lösungsansätze für die zunehmend aufgeworfene Frage, gegenüber welchen (multiplen) Prinzipalen bzw. Stakeholdern eine Nonprofit-Organisation vorrangig Rechenschaft ablegen soll. Gerade in Organisationen, die sich einem Zieldualismus ausgesetzt sehen, bleibt damit offen, wer eigentlich als legitimer Prinzipal bzw. Stakeholder zu gelten hat (Nolte, 2022; Siebart, 2003; Steinberg, 2010).

Insgesamt wird deutlich, dass die PAT zwar wichtige Erklärungsansätze für Governance-Probleme im NPO-Bereich liefert, jedoch nicht ausreicht, um die augenscheinlich erforderliche Vielschichtigkeit von NGKs vollständig abzubilden. Daraus folgt die Notwendigkeit,

ergänzende theoretische Perspektiven zu berücksichtigen, die alternative Steuerungslogiken und Perspektiven integrieren.

Die PAT stützt vor allem die Kontrolle und Zuweisung von Entscheidungsrechten. Dabei dient Kontroll- und Transparenzmechanismen als Mittel zur Reduktion von Informationsasymmetrien. Im NPO-Kontext bleiben multiple Prinzipal-Konstellationen, verkettete agency-Beziehungen und crowding-out-Risiken als Grenzen bestehen. Konkret lassen sich einem NGK aus dem Blickwinkel der PAT folgende wesentliche Funktionen zuschreiben:

- Ein NGK kann die Auswahl und Besetzung steuerungsrelevanter Positionen (ex-ante): Ausschreibung/ Mindestanforderungen vorsehen. Zudem kann er sich zur Vermeidung von *adverse selection* dem *signaling* mittels definierten Kompetenzprofilen bedienen (Papenfuß, 2013).
- Im Bereich der Rechte, Pflichten und Konfliktregeln (ex-ante) kann ein NGK klare Aufgaben- und Rechtezuweisung zur Verhaltenssteuerung (Reduktion hidden actions) beinhalten. Die Offenlegung von Interessenskonflikten und Tätigkeiten von Aufsichtsrat, Abschlussprüfer, Geschäftsführer können verpflichtend gemacht werden (Siebart, 2003; Papenfuß, 2013).
- Durch (ex-ante) formulierte Vergütungs- und Anreizprinzipien können leistungsbezogene Vergütungssysteme und -korridore definiert werden, die monetäre Anreize zur Stimulierung der extrinsischen Motivation vorsehen (unter Beachtung von crowding out-Effekten). Zusätzlich können Sanktionssysteme extrinsisch motivierend wirken (Papenfuß, 2012; Perego & Verbeeten, 2015; Siebart, 2003).
- Die Definition von standardisierten Reporting- und Monitoring-Prozessen und -Strukturen (ex-post) können zur Reduktion von *hidden information* beitragen (Frey, 1993; Papenfuß, 2013).
- Eine Verpflichtung zur Erklärung der Kodexbefolgung (mit und ohne Comply-or-Explain-Prinzip) kann den Verbindlichkeitsgrad und die Einhaltung der kodifizierten Regeln verstärken (Nolte, 2022; Papenfuß, 2013, 2021)

Aus der Perspektive der PAT lässt sich die Wirkung von NGKs vor allem auf der Mikroebene verorten, da sie primär interne Arrangements der Kontrolle, Besetzung und Rechenschaft betrifft. Kodizes adressieren hier die im Nonprofit-Kontext ausgeprägte Mehrprinzipalität und dienen als Mechanismus zur Begrenzung von Informationsasymmetrien und Opportunismus.

Über Besetzungs-, Ordnungs- und Kontrollregeln wird die innere Struktur von Aufsicht und Geschäftsführung formalisiert. Anreiz- und Sanktionsmechanismen schaffen zudem Handlungsdisziplin und unterstützen die Verantwortungszuweisung. Auf der Mesoebene entfaltet die Theorie zusätzlich Wirkung, soweit Transparenz- und Rechenschaftsmechanismen die Erwartung externer Prinzipale bzw. Stakeholder bedienen oder jene Entscheidungsprozesse einbezogen werden müssen. Damit betont die PAT die interne Kontroll- und die externe Rechenschaftslogik von NGKs und bildet die Grundlage der Kontroll- und Rechenschaftskonfiguration, die im weiteren Verlauf analytisch herausgearbeitet wird.

3.5.1.2 Stakeholder-Theorie

Die Stakeholder-Theorie (SHT) ist seit den 1980er zu einer der prominentesten ökonomischen Erklärungsansätze erwachsen. Auch wenn ihr Ursprung nicht eindeutig bestimmbar ist und es immer wieder Streitig ist, ob es sich um eine eigenständige Theorie im engeren Sinne handelt, sind es die Arbeiten von Freeman (1984), die weiterhin die meiste Beachtung finden und stets fortentwickelt wurden (Andersson & Renz, 2021; Freeman, 2000; Jones et al., 2017; Phillips et al., 2003). Ausgangspunkt seiner damaligen Arbeiten war zum einen die bewusste Abkehr von der dominierenden, rein Anteilseigner fokussierten Perspektive, welche besagte, dass eine Organisation einzig dem Zweck diene, die Wertschöpfung bzw. den Profit einer einzelnen Gruppe zu maximieren, regelmäßig jene bzw. jenen der Anteilseigner:innen. Zum anderen analysierte Freeman, dass die unternehmerische Realität zu komplex geworden sei, um diese auf singuläre Beziehungen zwischen den handelnden Akteur:innen in Organisationen und ihren unmittelbaren Geschäftspartnern zu reduzieren. Er erweiterte in gewissem Maße den Handlungs- und Verantwortungsrahmen von Organisationsvertreter:innen gegenüber zuvor vernachlässigten Gruppen, ohne jedoch konkrete normative Handlungsmaximen zu definieren (Jones et al., 2017; Phillips et al., 2003).

Aufgrund ihrer breiten Anwendbarkeit und ihrem Potenzial die Interessen unterschiedlicher Anspruchsgruppen von Organisationen zu adressieren, hat sich die SHT inzwischen zu einem der relevantesten Forschungsparadigmen in einer Vielzahl von Forschungsgebieten entwickelt und wird vielfach als zielführende Perspektiverweiterung zur PAT angewendet (Andersson & Renz, 2021; Phillips et al., 2003; Speckbacher, 2008; Van Puyvelde et al., 2012). Indem sie unter anderem die Interessen und Belange von Anspruchsgruppen privatwirtschaftlicher Unternehmen in die Analyse von Steuerungs- und Kontrollmechanismen einbezog, prägte und modernisierte sie den Corporate Governance-Diskurs erheblich (Hendry, 2001; Phillips et al., 2003).

Ähnliches lässt sich für den Nonprofit Governance-Diskurs feststellen. Wenn auch zeitlich versetzt und inspiriert durch eine Stakeholder-Perspektive auf jene privatwirtschaftlichen Governance-Strukturen, wurde die Nonprofit Governance Forschung in hohem Maße durch stakeholder-theoretische Ansätze beeinflusst (Abzug & Webb, 1999; Freeman & Reed, 1983; Mason, 2016). Insbesondere das Potenzial die Grenzen der theoretischen Fundamentalprämissen der PAT zu überwinden, verhalf der SHT zu besonderer Prominenz im Diskurs um Aspekte der Nonprofit Governance mit der Folge, dass stakeholder-theoretische Ansätze inzwischen als allgegenwärtig wahrgenommen werden (Andersson & Renz, 2021; Mason, 2016; Speckbacher, 2008; Speckbacher & Pfaffenzeller, 2004). Auch für den Public Corporate Governance-Diskurs lässt sich eine vergleichbare Entwicklung feststellen (Papenfuß, 2007, 2012).

Mit Blick auf die im Folgenden theoriegeleitet herauszuarbeitenden Funktionen des Selbstregulierungsinstruments NGK stellt insbesondere die Prominenz der SHT eine Herausforderung dar. Denn gepaart mit einem nur schwer einzugrenzenden Erklärungshorizont und einer unzureichenden Definition von Prämissen in ihrer ursprünglichen Fassung, wurde die SHT bereits in der Vergangenheit einer Vielzahl von individuellen Instrumentalisierungen zugänglich gemacht und war oftmals kritischen Auseinandersetzungen und Perspektiven ausgesetzt (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984, 2017; Phillips et al., 2003). Zudem wird sie fortlaufend von einer Vielzahl an Autor:innen verschiedener Disziplinen weiterentwickelt und tritt inzwischen in unterschiedlichsten Ausprägungen auf (Freeman, 2017).

Um sich dem Vorwurf der Unschärfe im Vorhinein zu entziehen, wird für die Herausarbeitung der Potenziale des Selbstregulierungsinstruments NGK aus stakeholder-theoretischer Perspektive im Folgenden die zuletzt von Freeman (2017) postulierte und weiterentwickelte Variante der *value-creating Stakeholder Theory* verwendet, die den ursprünglichen Kern des Konzepts in den Fokus stellt. Übertragen von privatwirtschaftlichen Unternehmen auf NPOs besagt dieses Konzept konkret, dass sich Organisationen in einem Netzwerk wertschaffender Beziehungen zwischen verschiedenen Interessensgruppen (Stakeholdern) positionieren und der Erfolg der jeweiligen Organisation davon abhängt, wie diese Gruppen interagieren und gemeinsame Werte schaffen (Freeman, 2017). Stakeholder sind in diesem Konzept definiert als „jede Gruppe oder Einzelperson, die die Erreichung der Ziele der Organisation beeinflussen kann oder von ihr betroffen ist“ (Van Puyvelde, 2016, S. 21; Freeman, 1984, S. 9, eigene Übersetzung). Damit grenzt sich Freeman und diesem folgend auch die weitere Analyse dieser

Untersuchung von einer restriktiven, ökonomischen Perspektive ab, welche oftmals lediglich Gruppen oder Akteur:innen als Stakeholder definiert, die einen aktiven oder spezifischen Beitrag zur jeweiligen Organisation leisten (Speckbacher, 2008; Speckbacher & Pfaffenzeller, 2004).

Die value-creating SHT empfiehlt sich insofern weniger als ein enges theoretisches Konzept, welches dem Selbstregulierungsinstrument NGK konkrete Funktionen zuteilen werden lassen kann, sondern vielmehr als erweiternde Perspektive auf bestehende und etablierte, theoretische Ansätze, wie beispielsweise die PAT, die SST oder auch die RDT (Hill & Jones, 1992; Mason, 2016; Phillips et al., 2003; Van Puyvelde, 2016; Van Puyvelde et al., 2012). Dementsprechend präsentiert beispielsweise Steinberg (2010, S. 114) als konkretes Analyseergebnis seiner kritischen Auseinandersetzung mit der Anwendung der PAT im NPO-Sektor: „Es gibt viele Auftraggeber, die in gemeinnützigen Organisationen und Verträgen mit externen Parteien involviert sind. Auftraggeber in bestimmten Rollen oder an bestimmten Positionen innerhalb verketteter Problemstellungen sind in anderen Rollen und Positionen gleichzeitig Auftragnehmer.“ Auch Van Puyvelde et al. (2012) kommen zum Ergebnis, dass eine stakeholder-theoretische Perspektive auf Aspekte der Nonprofit Governance wichtig ist, um die Vielfältigkeit der im NPO-Kontext vorhandenen Prinzipale (und Agenten) gezielt erfassen und analysieren zu können. So unterscheiden sie drei Arten von NPO-Stakeholdern: interne Stakeholder, externe Stakeholder und interface Stakeholder, die in unterschiedlichen Beziehungen zueinanderstehen und vielfältige Prinzipal-Agenten-Konflikte auszutragen haben (Van Puyvelde et al., 2012). Auf diese Weise überwinden sie die Mikroebene (organisationale Governance) und ermöglichen eine Perspektiverweiterung hin zu einer Mehrebenen-Betrachtung, die zugleich die organisationsübergreifende Mesoebene in den Analyserahmen der PAT einbezieht.

Überträgt man diese theoretisch-konzeptionellen Erkenntnisse auf die Ausgestaltung eines NGKs als Selbstregulierungsinstrument, kann angenommen werden, dass eine zu starke Fokussierung auf die internen Akteur:innen, Gremien und Strukturen von NPOs, d.h. ohne eine Betrachtung der Organisation selbst als Prinzipal und/ oder Agent (Mesoebene) und deren wechselseitige Beziehung mit multiplen externen und internen Stakeholdern, negative Effekte auf die Funktionen und Wirksamkeit eines NGK als Selbstregulierungsinstrument haben kann, insbesondere dann, wenn angenommen werden muss, dass eine mangelnde Einbeziehung von multiplen (intern, extern und interface) Stakeholdern negative Konsequenzen auf den Erfolg bzw. die Wertschöpfung der jeweiligen Organisation mit sich bringt (Freeman, 1984; Jones et

al., 2017). Stakeholder-Perspektiven stärken damit Transparenz, Kommunikation und Legitimation sowie je nach Konstellation auch die Schnittstellenkoordination (interne, externe und interface-Stakeholder). Ihre Offenheit erfordert jedoch eine präzise Eingrenzung der adressierten Anspruchsgruppen und Prioritäten. Es lassen sich mithin die folgenden Funktionen für NGKs theoriegeleitet extrahieren:

- NGKs können durch die Festlegung offener Informations- und Kommunikationskanäle über Rechte, Pflichten und Rollen legitimitätsstiftend wirken (Leixnering & Bramböck, 2013; Papenfuß, 2013).
- Indem in einem NGK klar definiert wird, welche Ansprüche unterschiedlicher Stakeholder adressiert werden und wie priorisiert wird, können NGKs die Legitimation von NPOs stärken (von Schnurbein & Stöckli, 2010).
- NGKs können koordinieren, Schnittstellen strukturieren und Bewusstsein für die organisational Positionierung bieten, da sie zugleich Prinzipale und Agenten sein können und mehrere Stakeholder-Ebenen (interne, externe, interface) zu berücksichtigen sind (Van Puyvelde et al., 2012).
- NGKs können die Rechenschaftspflichten nach außen systematisch verankern, indem Review-, Prüf- und Reporting-Mechanismen und -Systeme etabliert werden (Leixnering & Bramböck, 2013; Papenfuß, 2013).

Die SHT ist im Zwei-Ebenen-Modell primär auf der Mesoebene verortet, da sie die Beziehung zwischen Organisation und Umwelt in den Mittelpunkt rückt (Freeman, 1984). NGKs dienen auf Basis dieser konzeptionell-theoretischen Perspektive dazu, die Vielzahl interdependenter Anspruchsgruppen zu koordinieren, Erwartungen auszubalancieren und Legitimität im organisationalen (Stakeholder)umfeld sicherzustellen. Kommunikation, Transparenz und Rechenschaft bilden zentrale Steuerungselemente, die wechselseitige Abhängigkeiten strukturieren. Ergänzend werden auf der Mikroebene hingegen interne Prozesse der Koordination und Kommunikation relevant, soweit Stakeholder-Orientierung in Entscheidungsroutrinen übersetzt werden muss. Damit legt die Theorie die Grundlage für die im weiteren Verlauf des Beitrags herausgearbeiteten meso-orientierte Funktionskategorien wie Transparenz, Legitimation und Koordination, die sich in der Kooperations- und Kulturkonfiguration bündeln lassen.

3.5.1.3 Transaktionskostentheorie

Eine weitere bedeutende Theorie im Diskurs um Governance-Phänomene und Steuerungsprobleme von NPOs ist die TKT nach Williamson (1975). Zurückgehend auf die fundamentalen Arbeiten von Coase (1937) zu Transaktionskosten lässt sich auch die durch Williamson (1975) angestoßene Weiterentwicklung der TKT zu einer umfassenden Vertragstheorie der Neuen Institutionenökonomie zuordnen (Furubotn & Richter, 2010). Folglich ist auch die TKT nach Williamson (1975) durch eine weitgehende Übereinstimmung mit den wesentlichen Fundamentalprämissen der PAT zum menschlichen Verhalten gekennzeichnet, wenn gleich sie versucht, diese an einzelnen Stellen zu überwinden, indem beispielsweise den Akteur:innen Weitsicht und weniger *Hyperrationalität* zugesprochen wird (Furubotn & Richter, 2010; Picot et al., 2020; Williamson, 1973, 1981).

Williamson (1975) erweitert das Potenzial der Coase'schen TKT und überträgt dieses auf (inner)organisatorische und vertragliche Probleme, indem er Organisationen primär als Überwachungs- und Durchsetzungssysteme (governance structures) versteht und weniger als Produktionsfunktion (Furubotn & Richter, 2010; Groser, 2006). Damit ermöglicht er eine kontextunabhängige Analyse von komplexen organisationalen Phänomenen und Problemen oder, wie er selbst formuliert, „dass jedes Problem, das entweder als Vertragsproblem entsteht oder als solches darstellbar ist, sich vorteilhaft unter dem Aspekt der Transaktionskosten analysieren lässt“ (Williamson, 1990, S. X).

Ausgangspunkt der Überlegungen Williamsons sind in Anlehnung an Coase (1937) die zwischen Akteur:innen stattfindenden Transaktionen, welche sinngemäß als Übertragung von Gütern und Leistungen über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg definiert werden und stets mit Kosten verbunden sind, die es gilt zu minimieren (Groser, 2006; Williamson, 1981, 1990). Um dies zu erreichen, müssen institutionelle Arrangements passend zum Wesen der Transaktion gewählt werden. Elementar ist in diesem Zusammenhang die von Williamson vorgeschlagene Typologisierung von Transaktionskosten anhand dreier Merkmale: *Transaktionsspezifität*, *Unsicherheit* und *Häufigkeit* (Furubotn & Richter, 2010; Williamson, 1973).

Alle drei Merkmale stehen dabei in einer wechselseitigen Beziehung und sind ausschlaggebend für die Bestimmung des geeigneten Beherrschungs- und Überwachungssystems bzw. des konkreten Governance-Mechanismus zu einer Transaktion (Williamson, 1981, 1990). Dabei gilt grundlegend, dass je spezifischer eine Investition ist (z.B. in standortgebundene Ressourcen, spezifisches Wissen oder Legitimationskapital), je höher die Unsicherheit über

zukünftige Entwicklungen ist (z. B. durch regulatorische Veränderungen) und je häufiger eine Transaktion stattfindet, desto aufwendiger und bedeutsamer fällt die Wahl eines geeigneten Governance-Mechanismus aus. Während einmalige, nicht-spezifische Transaktionen in aller Regel effizient über den Markt abgewickelt werden können, erfordern komplexere Transaktionen mit hoher Spezifität und Unsicherheit dagegen zweiseitige, dreiseitige oder gar hierarchische Formen der Koordination und Kontrolle. Institutionelle Arrangements können demnach auf einem Spektrum eingeordnet werden, das von marktähnlichen Formen über Mischformen bis hin zu stark hierarchisch geprägten Governance-Strukturen reicht. (Furubotn & Richter, 2010; Williamson, 1981).

Ein weiteres zentrales Element der TKT nach Williamson ist die sogenannte *fundamentale Transformation*. Während sich Vertragsparteien vor Vertragsschluss noch in einer Konkurrenzsituation freier Marktwahl befinden (ex-ante), verwandelt sich das Verhältnis nach Vertragsschluss (ex-post) in eine bilaterale Abhängigkeit. Grund dafür sind transaktionsspezifische Investitionen (Furubotn & Richter, 2010). Diese ex-post Abhängigkeit, auch als *lock-in* bezeichnet, kann opportunistisches Verhalten der stärkeren Parteien provozieren, etwa durch eine einseitige Aneignung von (temporären) Quasi-Renten. Aus diesem Grund legt die TKT einen Fokus auf die Gestaltung von ex-ante Überwachungs- und Durchsetzungsmechanismen bzw. Governance-Mechanismen und -Strukturen, die eine effiziente und faire Koordination im ex-post-Zustand absichern, ähnlich der PAT. Williamson (1990, S. 33) bezeichnet diese als „Institutionen zur Stützung des Vertrages ex-post“. Diese können formeller Natur sein (z. B. vertragliche Klauseln, Kontrollorgane) oder informell über soziale Normen oder Selbstverpflichtungen wie Governance Kodizes wirken.

Gerade im Nonprofit-Sektor, in dem spezifische Investitionen, Unsicherheit über Finanzierungsbedingungen und die Anzahl sowie Struktur der kooperierenden Vertragsparteien besonders hoch sind, erhält die TKT besondere Relevanz (Nolte, 2022; Speckbacher, 2008). NPOs agieren oft in langfristigen, personalisierten Austauschbeziehungen, in denen Vertrauen, Kontinuität und Gemeinwohlorientierung mangels vertraglicher Absicherung eine zentrale Rolle spielen. Gleichzeitig birgt die Positionierung von NPOs im Spannungsfeld zwischen Markt und Staat, wie einleitend herausgestellt, vor dem Hintergrund eines organisationalen Zieldualismus auch erhebliche Opportunismusrisiken, wenn es um die effiziente Erreichung von Organisationszielen geht. Ein NGK kann in diesem Kontext als eine Institution zur Stützung eines Vertrages ex-post und ex-ante verstanden werden: Er fungiert als ex-ante-Mechanismus zur Vermeidung und Minimierung ex-post auftretender Steuerungsprobleme,

indem er Transparenz schafft, Verhaltenserwartungen normiert und Kontrollmechanismen etabliert, z. B. durch Berichtspflichten, Regelungen zu Interessenskonflikten, Vorgaben zur Zusammensetzung von Leitungsorganen oder einer Standardisierung von Prozessen im Sinne einer Ordnungs- und einer Kommunikationsfunktion (Nolte, 2022; Papenfuß, 2012, 2013)

In der Logik der TKT lassen sich Governance Kodizes demnach als institutionalisierte oder auch instrumentalisierte Überwachungs- und Durchsetzungsstruktur verstehen, die angesichts hoher Transaktionsspezifität (z. B. langfristiger Stakeholder-Bindungen), hoher Unsicherheit (z. B. über Finanzierung(strukturen), rechtliche und politische Rahmenbedingungen) und hoher Transaktionshäufigkeit (z. B. wiederholte Austauschbeziehungen mit Kooperationspartnern, Netzwerkorganisationen oder Förderern) besonders effizient sein kann. Indem ein NGK übergreifende Standards etabliert und zugleich Flexibilität bei der Umsetzung erlaubt, er also organisationsspezifisch ausgestaltet werden kann, wirkt er im Sinne der TKT sowohl ex-ante als auch ex-post und erfüllt damit die zentrale Funktion, die Williamson einem Überwachungs- und Durchsetzungssystem, also einem Governance-System, zuschreibt: Die Minimierung von Transaktionskosten bei gleichzeitiger Sicherung der Kooperationsfähigkeit unter Bedingungen unvollständiger Information, opportunistischen Akteur:innen und asymmetrischer Machtverhältnisse.

Die TKT begründet NGKs als ex-ante/ex-post Governance-Mechanismus zur Kostensenkung bei Spezifität, Unsicherheit und Frequenz. Zentral für die Funktion von NGKs unter transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten sind Ordnungs- und Entscheidungsrechte, Transparenz und Kontrolle. Die Kosten der Kodexbefolgung sind dabei mitzudenken und stellen selbst stets Transaktionskosten dar. Zielführend und transaktionskostenmindernd kann beispielsweise eine modulare Ausgestaltung von NGKs sein (von Schnurbein & Stöckli, 2010). Zusammenfassend ergeben sich damit die folgenden Funktionen für NGKs:

- NGKs können dazu dienen, Entscheidungsrechte, Verantwortlichkeiten und Standardprozesse zu strukturieren, indem sie z. B. Sitzungsabläufe, Berichtspflichten oder Organbesetzungen definieren. Damit ordnen sie Governance-Strukturen (Nolte, 2022).
- Indem NGKs Begriffe und Verfahren definieren sowie Informations- und Kommunikationskanäle standardisieren, dienen sie als gemeinsame Referenz zur Reduktion von Informationsasymmetrien und erleichtern die Koordination zwischen internen und externen Partnern bei geminderten Kosten (Papenfuß, 2013).

- NGKs können Verhaltens- und Rollenerwartungen zu Interessenskonflikten, Rechenschaft- und Amtszeitregelungen definieren, um damit als ex-ante Mechanismus opportunistisches Verhalten vorzubeugen und faire Bedingungen in ex-post Abhängigkeiten, den lock-in-Situationen, zu sichern.
- NGKs ergänzen formelle Kontrollorgane, indem sie Informationspflichten, Offenlegungsstandards und Berichtssysteme festschreiben und wirken damit als Institutionen zur Stützung des Vertrages ex-post. Entsprechend sichern sie Kooperation unter Bedingungen unvollständiger Information und asymmetrischer Machtverhältnisse (Papenfuß, 2012)

Die TKT verortet Governance-Mechanismen und damit Funktionen von NGKs gleichfalls wie die PAT und SST überwiegend auf der Mikroebene, da sie auf die Effizienz und Transaktionskostenreduktion interner Entscheidungs- und Austauschbeziehungen abzielt. NGKs wirken hier als ex-ante und ex-post Institutionen zur Begrenzung von Unsicherheit, Spezifität und Opportunismus. Ordnung, Kontrolle und Standardisierung reduzieren Abstimmungs-, Anbahnungs- und Verhandlungskosten, während Berichtspflichten Informationszugänge sichern. Auf der Mesoebene gewinnt die Theorie zudem an Bedeutung, wenn externe Transparenzanforderungen die Kosten der Vertragsanbahnung beeinflussen. Insgesamt unterstreicht die TKT den ökonomischen Nutzen kodifizierter Regeln als Effizienz- und Stabilitätsinstrument.

3.5.1.4 Theorie der Verfügungsrechte

Eine weitere ökonomische Theorie, die im Kontext von Corporate Governance Systemen passende Erklärungsansätze bietet, ist die TVR, auch Property-Rights-Theory genannt (Pistor, 2009). Sie basiert, wie die PAT und die TKT, ebenfalls auf den institutionenökonomischen Prämissen und Annahmen (methodologischer Individualismus, homo oeconomicus, begrenzt rationales und opportunistisches Handeln). Während die im Wesentlichen auf die Arbeiten von Coase (1960) und nachfolgend Alchian und Demsetz (1973), Furubotn und Pejovich (1972), Demsetz (1967, 2002) und schließlich Grossman und Hart (1986) und Hart und Moore (1990) zurückgehende Theorie bisher primär auf die Analyse von Governance-Systemen und Strukturen privatwirtschaftlicher und öffentlicher Unternehmen sowie die Funktion von GKs und PCGKs angewendet wurde, etabliert sich zunehmend eine Anwendung der TVR in NPO bzw. Nonprofit Governance Kontexten (Daiser, 2018; Nolte, 2022; Papenfuß, 2012; Picot et al., 2020; Spennlingwimmer, 2017).

Im Zentrum der Theorie stehen „alle durchsetzbaren Verhaltensbeziehungen zwischen ökonomischen Akteur:innen, die aus der Existenz von Gütern resultieren und zu deren Nutzung gehören“ (Picot et al., 2020). Die mit diesen Interaktionen verbundenen Rechte werden als *Handlungs- und Verfügungsrechte* bzw. *Property-Rights* bezeichnet und beruhen auf sozial anerkannten Konventionen, Traditionen, Rechten und Verträgen (Alchian, 1977; Daiser, 2018). Daraus folgt auch, dass jede und jeder Akteur:in stets die Beachtung bzw. Nichtbeachtung von Normen und die daraus resultierenden Konsequenzen in ihren (ökonomischen) Interaktionen berücksichtigen muss (Furubotn & Pejovich, 1972).

Diese Rechte lassen sich klassisch in vier Einzelrechte differenzieren und werden gebündelt als Eigentum im verfügungsrechtlichen Sinne verstanden (Höll, 2009; Picot et al., 2020):

- das Nutzungsrecht (*usus*),
- das Veränderungsrecht (*abusus*),
- das Aneignungsrecht von Gewinnen und die Pflicht Verluste zu übernehmen (*usus fructus*) sowie
- das Veräußerungsrecht, verbunden mit dem Recht, den Liquidationserlös zu vereinnahmen (*ius abutendi*).

Der ökonomische Wert eines Gutes determiniert sich demnach nicht nur an seinen materiellen Eigenschaften, sondern insbesondere durch die mit dem Gut verbundenen und ausübbaaren Handlungs- und Verfügungsrechte (Picot et al., 2020). Entsprechend ist es verfügungsrechtstheoretisch von zentraler Bedeutung für eine (effiziente) Güternutzung, wie Handlungs- und Verfügungsrechte an Gütern auf verschiedene Akteur:innen verteilt sind, denn die Zuordnung von Verfügungsrechten an Gütern zu individuellen Akteur:innen grenzen deren konkrete Handlungs- und Nutzungsmöglichkeiten ein und können damit bezogen auf das jeweilige Gut wertmindernd wirken (Furubotn & Pejovich, 1972; Höll, 2009). Schlüssig ist insofern, dass die Zuordnung von Verfügungsrechten an Gütern den individuellen Umgang mit diesen beeinflusst und verfügungsrechtliche Strukturen ein Anreizsystem mit Belohnungs- und Bestrafungspotenzial bergen, wodurch sie verhaltenssteuernd wirken (Daiser, 2018; Furubotn & Pejovich, 1972; Höll, 2009). Höll (2009, S. 151) formuliert als Kernfrage der Theorie schließlich passenderweise: „Wie sollten Verfügungsrechte an Gütern verteilt werden, damit es zu einer effizienten Güternutzung kommt?“.

Im Sinne der TVR gilt die uneingeschränkte und vollständige Zuordnung von Verfügungsrechten auf einen Akteur als ideale Verfügungsrechteverteilung, da argumentiert

wird, dass ein Individuum sämtlichen Nutzen aus einem Gut ziehen kann, dabei das volle Risiko trägt und insofern eine effiziente Nutzung anstrebt (Furubotn & Pejovich, 1972). Da dieser Idealzustand in der Realität nahezu nicht existent ist, kommt es zumeist zu einer „Verdünnung von Verfügungsrechten“ durch sogenannte Nutzungsbeschränkungen, die dafür sorgen, dass einem oder mehreren Akteur:innen ein Gut mehr oder weniger vollständig zugeordnet ist (Alchian, 1977; Höll, 2009). Insofern lassen sich zwei Arten der Verdünnung von Verfügungsrechten differenzieren:

- Grad der Zuordnung von Verfügungsrechten
- Anzahl der Verfügungsrechte-Träger

Dabei gilt, dass je stärker die Verdünnung der Verfügungsrechte ausfällt, desto ineffizienter fällt die Güternutzung aus (Picot et al., 2020)

Als Beschränkungen von Verfügungsrechten werden regelmäßig zwei Aspekte angeführt. Zum einen begrenzen institutionelle Rahmenbedingungen, also politische, gesellschaftliche oder rechtliche Beschränkungen die Nutzung von Gütern, indem beispielsweise dessen Gebrauch gesetzlich mit der Erfüllung von Voraussetzungen verknüpft wird oder die Missachtung sozialer Normen sozial sanktioniert wird (Alchian, 1977; Furubotn & Pejovich, 1972; Höll, 2009). Zum anderen üben Transaktionskosten einen maßgeblichen Einfluss auf die Verteilung von Verfügungsrechten aus. Nach dem Coase-Theorem wären Verfügungsrechte bei Abwesenheit von Transaktionskosten beliebig verhandelbar, da die beteiligten Akteur:innen sie so lange neu zuweisen würden, bis eine pareto-optimale Allokation erreicht wäre (Coase, 1960; Höll, 2009).

Um die optimale Verteilung von Verfügungsrechten zu bestimmen, betrachtet die TVR die Anreizwirkungen unterschiedlicher Rechtezuweisungen unter dem Kriterium der Effizienz. Eine ineffiziente, stark fragmentierte Rechteverteilung begünstigt das Auftreten externer Effekte, deren Kosten nicht vom Verursacher getragen werden (Höll, 2009; Picot et al., 2020). Die Internalisierung solcher Effekte, also ihre Berücksichtigung im Entscheidungsverhalten der Akteur:innen, kann durch die Einführung oder Neuzuweisung von Verfügungsrechten erfolgen (Alchian & Demsetz, 1973; Picot et al., 2020).

Allerdings sind solche Internalisierungsprozesse nur dann effektiv, wenn die damit verbundenen Transaktionskosten, z. B. Informations-, Kontroll- oder Verhandlungskosten, nicht überwiegen und die Effizienz der neuen Rechteverteilung einschränken. Aus Sicht der Theorie ist daher jene Verteilung von Verfügungsrechten optimal, die die Summe aus Transaktionskosten und Wohlfahrtsverlusten durch externe Effekte minimiert (Höll, 2009; Picot

et al., 2020). Wie dies erfolgen kann, ist abhängig von den konkreten institutionellen Rahmenbedingungen (Coase, 1960; Höll, 2009)

Die TVR stellt insofern für die Analyse und Gestaltung von Governance-Strukturen im NPO-Bereich einen fundierten theoretischen Rahmen dar. Gerade in NPOs, in denen Eigentum nicht privat, sondern gemeinnützig verfasst und dem Allgemeinwohl verpflichtet ist, treten sowohl klassische als auch sektorspezifische Steuerungsprobleme auf, die durch eine gezielte Allokation von Verfügungsrechten adressiert werden können. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie die besonderen Verfügungsrechtestrukturen in NPOs, etwa Ausschüttungssperren, Multiprinzipalität, kollektive Trägerschaften und diversifizierte Eigentumsverhältnisse, auf die Governance-Mechanismen wirken. Diese Annahme der TVR, wonach Eigentum durch ein Bündel von Nutzungs-, Veränderungs-, Aneignungs- und Veräußerungsrechten konstituiert wird, bildet die Grundlage, um Macht- und Entscheidungsstrukturen in NPOs gezielt zu analysieren (Höll, 2009; Koolen-Maas, 2021; Picot et al., 2020).

So wird in der jüngeren Literatur betont, dass die spezifische Verfügungsrechtsstruktur von NPOs, insbesondere die Ausschüttungssperren, die Multiprinzipalität und die Eigentümerstruktur nicht nur Anreize beeinflusst, sondern auch intrinsische Motivation schützt und damit Ressourcenmobilisierung erleichtert (Koolen-Maas, 2021; Valentinov, 2007). Zusätzlich können diese Strukturen als Vertrauenssignal gegenüber Spender:innen und Nutzer:innen (Stakeholdern) wirken, damit Agency-Kosten im Rahmen der Spendenfinanzierung gemindert werden (Fama & Jensen, 1983b; Hansmann, 1980; Koolen-Maas, 2021; Valentinov, 2007).

Zugleich zeigt eine verfügungsrechtliche Perspektive, dass bei NPOs Residualansprüche und -kontrolle systematisch entbündelt sein können. Dadurch müssen Entscheidungs- und Kontrollrechte bewusst zugewiesen werden (z. B. durch starke Aufsichtsgremien), um Lücken unvollständiger Verträge zu schließen (Cordery & Howell, 2016; Hart, 1995; Koolen-Maas, 2021). Vor diesem Hintergrund lässt sich die TVR als theoretisches Fundament verstehen, um institutionelle Unsicherheiten in NPOs durch klare Rechtezuweisungen zu reduzieren und Steuerungsfähigkeit zu erhöhen.

Aufbauend auf dieser Perspektive lässt sich die TVR auf NGKs übertragen. NGKs können auf dieser theoretischen Grundlage als Steuerungsinstrumente zur Klarstellung, Bündelung oder auch Verschiebung von Entscheidungsbefugnissen im Sinne einer Kommunikations-, Ordnungs- oder auch Verhaltenssteuerungsfunktion fungieren (Nolte, 2022; Papenfuß, 2021;

Seeck & Nolte, 2025; von Schönfeld, 2017). Gerade in Organisationen mit diffuser Eigentümerstruktur, ehrenamtlicher Beteiligung oder dezentralen Entscheidungsprozessen schaffen NGKs Transparenz, indem sie Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar zuweisen (Nolte, 2022).

Ein zentrales Problem vieler NPOs besteht in der sogenannten *Rechteverdünnung*: Entscheidungsbefugnisse sind auf viele Akteur:innen verteilt, etwa Mitglieder, Ehrenamtliche, Förderpartner:innen oder kirchliche Träger, was nicht nur Transaktionskosten erhöht, sondern auch die Anreizstruktur schwächt, indem die Akteur:innen weniger dazu neigen, Verantwortung zu übernehmen und somit externe Effekte in ihrer individuellen Nutzenfunktion zu internalisieren. Die TVR legt nahe, dass eine Konzentration bestimmter Rechte bei klar benannten Organen wie dem Vorstand die Effizienz steigert und externe Effekte mindert. Gleichzeitig gilt es in der Governance-Praxis vieler NPOs, ein Gleichgewicht zu finden zwischen breiter Legitimation und handlungsfähiger Steuerung, um demokratisch-partizipative Strukturen, wie es vielfach dem Wertekonsens von NPO entspricht, nicht auszuhöhlen.

Darüber hinaus können NGKs dort wirksam werden, wo klassische Vertragsmechanismen an ihre Grenzen stoßen. NPOs agieren häufig unter sich ändernden Rahmenbedingungen, in fluiden, kooperativen Projektkonstellationen oder mit lediglich informellen Akteursbeziehungen. NGKs können in diesem Kontext als Ergänzung zu unvollständigen Verträgen fungieren, indem sie etwa Regeln für den Umgang mit komplexen und neuartigen Prozessen, Regeln für Berichtspflichten oder für die Behandlung von Interessenkonflikten festlegen. Sie reduzieren damit institutionelle Unsicherheit, schaffen Transparenz über Handlungsspielräume und stärken schließlich die organisationale Legitimität. Dabei ersetzen sie keine gesetzlich-formalen Regeln, sondern ergänzen diese durch freiwillige Selbstregulierung (Toepler & Anheier, 2021).

Darüber hinaus bieten NGKs die Möglichkeit, fragmentierte oder intransparente Eigentumsstrukturen in NPOs, insbesondere bei historisch gewachsenen, konfessionell geprägten Trägern oder auch netzwerkartige Strukturen, institutionell zu ordnen. Da sich das Eigentum in vielen NPOs nicht eindeutig einer Person oder Gruppe zuweisen lässt, sondern durch legislative Vorgaben, wie beispielsweise in Deutschland das Steuerrecht (§§ 52 ff. AO), auf eine *Allgemeinheit* oder ein Kollektiv (z. B. Vereinsmitglieder, Gläubige, Bürger:innen) verteilt ist, müssen operative Steuerungsmechanismen diese diffusen Besitzverhältnisse systematisch abbilden. Kodizes ermöglichen es, Verantwortungsbereiche und

Entscheidungsbefugnisse auch dort eindeutig zu strukturieren, wo formale Eigentumsrechte fehlen.

Nicht zuletzt trägt die Property-Rights-Theorie auch zur Vermeidung von Opportunismus in NPOs bei. Da multiple Rollenvergaben (z. B. Vorstand und Spender:in oder Mitglied und Projektträger:in) häufig auftreten, hilft eine klare und nachvollziehbare Rechteverteilung, eigennütziges Verhalten vorzubeugen. Transparenz, Rechenschaftspflichten und institutionalisierte Kontrollmechanismen wirken dabei sowohl nach außen vertrauensbildend als auch nach innen regulierend.

Insgesamt zeigt sich, dass GKs im NPO-Bereich zentrale Steuerungsinstrumente zur Klärung, Stabilisierung und Anpassung von Verfügungsrechten darstellen. Sie erhöhen die Steuerbarkeit in komplexen Trägerstrukturen, verbessern die interne Koordination und stärken die externe Legitimation. Verfügungstheoretisch können NGKs somit effiziente Anreiz- und Allokationsmechanismen im Zentrum der Nonprofit Governance-Struktur verankern.

Im verfügungsrechtlichen Kontext fungieren NGKs als Steuerungsinstrumente zur Klärung und Verteilung von Nutzungs- und Entscheidungsrechten. Transparenz- und Kontrollaspekte wirken zudem opportunistischem Handeln entgegen. Entsprechend machen fehlende formale Verfügungsrechte in NPO-Strukturen präzise und legitimierte Zuordnungen notwendig.

Zusammenfassend lassen sich entsprechend der vorstehenden Ausführungen die folgenden Funktionen ableiten:

- NGKs können im Sinne einer ordnenden Funktion dazu beitragen, Entscheidungsrechte, Verantwortlichkeiten und Standardprozesse in NPOs zu strukturieren und so diffuse Eigentums- und Zuständigkeitsverhältnisse zu klären (Höll, 2009; Nolte, 2022).
- Durch die explizite Kodifizierung von Verfügungsrechten (Nutzungs-, Veränderungs-, Aneignungs- und Veräußerungsrechte) erhöhen NGKs die Transparenz über Entscheidungsbefugnisse und wirken durch die Etablierung von Kommunikationsstrukturen Missverständnissen in kooperativen oder auch ehrenamtlich geprägten Organisationen entgegen (Daiser, 2018).
- NGKs können Anreize setzen, Regelungen zur Verantwortungsübernahme und Rechenschaft zu befolgen, und zugleich opportunistischem Verhalten vorbeugen, indem sie klare Zuordnungen von Befugnissen und Pflichten schaffen.
- In Strukturen mit kollektiver Trägerschaft oder dezentralen Eigentumsverhältnissen bieten NGKs Orientierung über Entscheidungs- und Kontrollrechte im Sinne einer

Transparenzfunktion. Durch die Festlegung institutionalisierter Offenlegungs- und Rechenschaftspflichten wird die interne wie externe Legitimation durch Kommunikationsstrukturen und -prozesse gestärkt (Papenfuß, 2012; Spennlingwimmer, 2017).

- NGKs tragen aus legitimationsfunktionalen Gründen zusätzlich zur Stabilisierung und Sichtbarmachung von Macht- und Entscheidungsstrukturen bei und erhöhen die Steuerbarkeit und Legitimität gemeinwohlorientierter Organisationen durch klar geregelte Rechteverteilungen (Nolte, 2022)
- NGKs können, komplementär zum geltenden Rechtsrahmen, informelle und formelle Regelungen bündeln und konkretisieren, um deren Anwendung praktikabel und effizient zu unterstützen (Toepler & Anheier, 2021).

Die TVR hebt die Allokation von Entscheidungs- und Nutzungsrechten als Voraussetzung effizienter Steuerung hervor (Alchian & Demsetz, 1972). Im vorliegenden entwickelten Zwei-Ebenen-Konzept liegt ihr Schwerpunkt auf der Mikroebene, wo NGKs Entscheidungsrechte zuweisen, Verantwortlichkeiten klären und so die diffusen Eigentumsstrukturen von NPOs institutionalisieren. Durch die Kodifizierung von Rechten und Pflichten wird Verantwortlichkeit intern operationalisiert und Opportunismus präventiv begrenzt. Nachrangig wirkt die TVR auf der Mesoebene, indem Transparenz über Verantwortlichkeiten nach außen hin vermittelt wird, dadurch Legitimität geschaffen wird und schließlich die Erwartungen externer Akteur:innen stabilisiert werden. NGKs dienen im Sinne der TVR insofern als Steuerungsinstrumente formaler Ordnung und Transparenz der organisationalen Binnenordnung.

3.5.1.5 Ressourcenabhängigkeitstheorie

Eine Theorie, die weniger im NGK-Diskurs zu Erklärungszwecken bemüht wird, vielfach jedoch eine zentrale Rolle in der Diskussion um Nonprofit Governance Aspekte spielt, ist die Theorie der Ressourcenabhängigkeit bzw. Resource Dependence Theory (RDT). Hauptsächlich zurückgehend auf die Arbeiten von Pfeffer und Salancik (1978) beschreibt sie Organisationen als offene Systeme, deren Überleben von der Sicherung externer Ressourcen abhängt (Pfeffer, 1987; Pfeffer & Salancik, 1978). Aufbauend auf den Fundamenten der offenen Systemtheorie erweitert die RDT diese um eine macht- und umweltbezogene Perspektive, indem sie Organisationen nicht als isolierte und unabhängige Akteur:innen, sondern als in Netzwerke wechselseitiger Abhängigkeiten eingebettete Interessenskoalitionen versteht (Bielefeld & Andersson, 2021; Hillman et al., 2009; Pfeffer, 1987). In Abgrenzung zur klassischen oder auch

geschlossenen Systemtheorie, wie sie Luhmann (1984) in Anlehnung an Parsons (1951) entwickelte, hebt die RDT zudem hervor, dass Organisationen ihre Umweltbeziehungen strategisch strukturieren können und müssen, um Abhängigkeiten zu verringern und Unsicherheit zu kontrollieren, ihre (organisationalen) Entscheidungsprozesse jedoch zugleich in höchstem Maße extern beeinflusst sind (Bielefeld & Andersson, 2021; Pfeffer & Salancik, 1978). Zu diesen Strategien zählen die Diversifikation von Ressourcenquellen, der Aufbau von Kooperationen und Größenwachstum, die Einbindung externer Akteur:innen in Entscheidungsgremien sowie die Bildung strategischer Allianzen (Hillman et al., 2009; Pfeffer, 1987; Pfeffer & Salancik, 1978). Macht entsteht dabei aus der Kontrolle über kritische Ressourcen und kann genutzt werden, um Handlungsspielräume zu sichern (Pfeffer & Salancik, 1978).

Im Kern begreift die RDT Organisationen somit als eigenständige soziale Akteur:innen, die nicht nur auf externe Abhängigkeiten reagieren, sondern ihre Umweltbeziehungen aktiv gestalten, um ihre Position in einem Geflecht von Abhängigkeiten und knappen Ressourcen zu stabilisieren. Diese Perspektive verschiebt den Fokus von individuell rationalen Entscheidungen einzelner Akteur:innen hin zu den strukturellen Austausch- und Machtbeziehungen, die organisationales Handeln auch von außen prägen. Organisationale Handlungsfähigkeit entsteht somit nicht (nur) aus der Autonomie einzelner Akteur:innen, sondern auch aus der Fähigkeit, externe Beziehungen gezielt zu steuern und wechselseitige Abhängigkeiten zu navigieren (Pfeffer, 1987; Pfeffer & Salancik, 1978).

Die RDT bietet auf Basis ihres theoretisch-konzeptionellen Fundaments ein macht-, beziehungs- und ressourcenorientiertes Verständnis von organisationaler Governance an. In den Anfängen wurde Governance im Rahmen der RDT jedoch, zurückgehend auf die Arbeiten von Pfeffer und Salancik (1978), primär gremienbezogen verstanden. So analysierten diese Aufsichtsrats- und Geschäftsführungsstrukturen in Organisationen als einen zentralen Baustein ihrer Ressourcensicherung (Pfeffer & Salancik, 1978). Bereits in früheren Arbeiten von Pfeffer (1972, 1973) sowie in darauffolgenden Weiterentwicklungen bleibt der (Nonprofit) Governance-Begriff eng mit der Funktion, Struktur und Größe von Governance-Gremien als Schnittstellen-Akteur:in zwischen Organisation und Umwelt verbunden (Callen et al., 2010; Hillman & Dalziel, 2003; Hillman et al., 2009; Kugel & Mercado, 2024; Miller-Millesen, 2003). Nonprofit Governance wurde demnach lange Zeit im engeren Sinne als *board governance* gefasst, also als Steuerung der Umwelt-Organisationsbeziehung über Governance- bzw. Leitungsgremien (z. B. Geschäftsführungen, Aufsichtsräte), die sowohl legitimatorische

als auch ressourcenorientierte Aufgaben übernehmen. Im vorliegenden Beitrag wird diese Perspektive auf Basis des theoretischen Fundaments der RDT erweitert, indem Nonprofit Governance nicht nur als Gremienstruktur, sondern als umfassender Ordnungs- und Steuerungsrahmen von NPOs mit prozessualer Dimension verstanden wird, der Annahmen der RDT zu Abhängigkeit, Macht und Umweltinteraktion berücksichtigt. Damit wird die ursprüngliche RDT-Perspektive systematisch mit einem breiteren Verständnis organisationaler Governance verbunden, welches auch NGKs als Selbstregulierungsinstrument einschließt. Governance-Gremien werden dabei nicht einzig als Kontrollinstanzen verstanden, sondern auch als Bindeglied und Instrument der Ressourcensicherung und Legitimation (Hillman & Dalziel, 2003; Hung, 1998; Pfeffer, 1972; Pfeffer & Salancik, 1978). Leitungs- und Aufsichtsgremien übernehmen insofern eine zentrale Schnittstellen-Funktion im Sinne eines *boundary-spanning* zwischen Organisation und Umwelt (Hillman & Dalziel, 2003; Pfeffer, 1973; Van Puyvelde, 2016). Hillman et al. (2009) zeigen in diesem Zusammenhang zusätzlich, dass Gremienbesetzungen und Netzwerkstrukturen maßgeblich den Zugang zu Ressourcen bestimmen. Zudem hängt die Effektivität eines Boards bzw. dessen Fähigkeit Ressourcenabhängigkeiten zu navigieren von der Qualität des *board capitals* ab, also der Summe aus Humankapital und relationalem Kapital ab, bestehend aus Erfahrung, Wissen, Reputation, sowie Beziehungen und Netzwerke der Mitglieder (Hillman & Dalziel, 2003). Die Gremien fungieren damit nicht nur als Kontrollorgane, sondern als Vermittlungsinstanzen, die organisationale Legitimität und Ressourcenzugänge gleichermaßen sichern. Speziell für NPOs bedeutet dies, dass Gremien primär als Ressourcenbrücke konzipiert werden müssen und kontrollierende Mechanismen hintenanstehen (Callen et al., 2010).

Für die Nonprofit Governance liefert die RDT damit einen zentralen Bezugsrahmen, um Ressourcensicherungs-, Legitimations- und Steuerungsprozesse in Organisationen zu erklären. NPOs operieren in komplexen, von externen Abhängigkeiten geprägten Umwelten, in denen sie zur Aufrechterhaltung ihrer Handlungsfähigkeit finanzielle, soziale und symbolische Ressourcen mobilisieren und zugleich die Erwartungen zentraler Stakeholder ausbalancieren müssen (Callen et al., 2010; Hillman et al., 2009; Pfeffer & Salancik, 1978; Speckbacher, 2008).

Damit erweitert die RDT den Governance-Diskurs über Kontrollfragen hinaus und rückt Koordination, Repräsentation und Umweltintegration als zentrale Steuerungsfunktionen in den Vordergrund. Vor diesem Hintergrund bietet die Theorie auch für NGKs eine konsistente theoretische Fundierung. NGKs lassen sich aus RDT-Perspektive als institutionalisierte Antwort auf externe Abhängigkeiten verstehen. Sie helfen Austauschbeziehungen zu

navigieren, können die Transparenz organisationaler Entscheidungsprozesse erhöhen und tragen zur Reduktion von Umweltunsicherheiten bei (Daiser, 2018; Nolte, 2022; Papenfuß, 2012, 2021; Seeck & Nolte, 2025; von Schönfeld, 2017). Durch die Kodifizierung von Erwartungen und Verantwortlichkeiten bieten sie eine strukturierte Grundlage, um organisationale Legitimität zu stärken und Ressourcenflüsse zu sichern. Folgende Funktionen lassen sich zusammenfassend theoriegeleitet herausbilden:

- Durch die Festlegung von Regeln zur Einbindung externer Akteur:innen sowie zur Gestaltung von Kooperationen, Allianzen und Netzwerkstrukturen können NGK unterstützen Ressourcenabhängigkeiten zu navigieren und Netzwerke zu fördern.
- Die Formulierung von Leitlinien zur strategischen Rekrutierung ressourcenstarker Gremienmitglieder (z. B. mit Kapital, Reputation, Expertise, Feldverbindungen) kann den Prozess zur Sicherung des Zugangs zu kritischen Ressourcen unterstützen.
- Ein NGK kann die Kodifizierung von Prozessen und Rollen zur Abstimmung interner Entscheidungsprozesse mit externen Stakeholder-Erwartungen enthalten.
- Durch die Formulierung und Veröffentlichung von Prinzipien, die Vertrauen und Glaubwürdigkeit gegenüber externen Ressourcengebern stärken, können NGK dazu beitragen, die organisationale Legitimität zu sichern.
- Durch die Festlegung interner Regeln, die verhindern, dass externe Abhängigkeiten in Dominanzverhältnisse münden, können NGKs zur effektiven Abhängigkeitssteuerung beitragen und organisationale Handlungsspielräume durch institutionalisierte Entscheidungsrechte sichern.

Die RDT verortet somit die Wirkung von NGKs primär auf der Mesoebene, da sie die organisationale Einbettung in einem Netz externer Abhängigkeiten betont. Organisationen sind nicht autonom, sondern sichern ihr Überleben durch den Zugang zu und die Kontrolle über kritische Ressourcen. NGKs dienen weniger als unterstützendes Instrument der internen Kontrolle als vielmehr der aktiven Gestaltung von Umweltbeziehungen. NGKs können diese Funktion übernehmen, indem sie Regeln für die Einbindung externer Akteur:innen, für Kooperations- und Netzwerkstrukturen sowie für das Management von Interessenkonflikten bereitstellen. Besetzungs- und Kompositionsentscheidungen wirken dabei als Schnittstellenmechanismen, die den Ressourcenzugang durch gezielte Rekrutierung von Mitgliedern mit spezifischem Kapital (z. B. Reputation, Expertise, Feldverbindungen) absichern. Auf der Mikroebene entfaltet die RDT ergänzend Wirkung, wenn interne Rollen- und Entscheidungsregeln sicherstellen, dass organisationale Handlungsspielräume gegenüber

Ressourcengebern gewahrt bleiben und Abhängigkeiten nicht in Dominanzverhältnisse münden. NGKs erscheinen aus dieser Perspektive als Instrumente zur Stabilisierung von Austauschbeziehungen und zur Sicherung organisationaler Autonomie in ressourcenabhängigen Feldern. Damit adressiert die Theorie insbesondere Aspekte, die auf die strategische Vermittlung zwischen interner Struktur und externer Umwelt zielen.

3.5.2 Soziologische, psychologische und management-theoretische Perspektiven

Das nachfolgende Unterkapitel beleuchtet Nonprofit Governance (Kodizes) aus verhaltens-, beziehungs- und organisationsbezogenen Blickwinkeln und rückt dabei kognitive Muster, Motivation, soziale Einbettung sowie Lern- und Führungsprozesse in den Mittelpunkt. Damit erweitert es den zuvor dargelegten und vornehmlich ökonomisch geprägten Theoriediskurs.

3.5.2.1 Stewardship-Theorie

Ähnlich dem zuvor diskutierten Stakeholder-Konzept wurde die SST unter anderem aus der Erkenntnis heraus entwickelt, dass die PAT komplexe psychologische und soziologische Aspekte ignoriert und vielen organisationalen Phänomenen nicht gerecht wird (Davis et al., 1997; Donaldson & Davis, 1991; Muth & Donaldson, 1998; Van Puyvelde, 2016). Der PAT entgegentretend und unter Verweis auf die Arbeiten von Argyris (1973), McGregor (1960) und Maslow (1970) verwirft die SST insofern grundlegend das der PAT zugrundliegende Menschenbild des wirtschaftlich rational handelnden *homo oeconomicus* (Berle & Means, 1932; Donaldson & Davis, 1991; Meyer & Maier, 2020; Velte, 2010). Die SST bietet damit einen erweiterten, sozialpsychologisch fundierten Blick auf Organisationen und ihre Stakeholder-Beziehungen (Davis et al., 1997; Velte, 2010).

Darüber hinaus basiert das Menschenbild der SST auf der Annahme, dass Stewards pro-organisationales Verhalten als rational empfinden, da sie daraus langfristig höheren Nutzen ziehen als aus individualistisch-opportunistischem Verhalten. Selbst wenn kurzfristige Eigeninteressen bestehen, bevorzugt der Steward Kooperation und kollektiven Erfolg. Sein Nutzenmodell ist somit auf das Wohl der Organisation ausgerichtet (Davis et al., 1997). Donaldson und Davis (1997, S. 37 f.) veranlasste dies dazu, die Hauptunterschiede der genannten Theorien wie folgt auf den Punkt zu bringen: „Gemäß der Prinzipal-Agent-Theorie sind Menschen individualistische Nutzenmaximierer. Nach der SST hingegen sind sie kollektive Selbstverwirklicher, die ihren Nutzen durch organisatorische Erfolge erreichen.“ Um die SST jedoch in ihrer Gänze darzustellen zu können und später die Potenziale des

Selbstregulierungsinstruments NGK in deren theoretischen Lichte herausarbeiten zu können, bedarf es einer tiefergehend Betrachtung:

Die SST differenziert grundsätzlich zwischen psychologischen und situativen Faktoren (Davis et al., 1997). Während die Faktoren *Motivation*, *sozialer Vergleich*, *Identifikation* und *Macht* der psychologischen Dimension zugerechnet werden, lassen sich die Faktoren *Managementphilosophie* und *kulturelle Unterschiede* der situativen Dimension zurechnen.

Konkret bedeutet dies, dass Akteur:innen auf Basis verschiedener Motivationstheorien intrinsisch motiviert handeln und nach der Erfüllung höherer Bedürfnisse, weitgehend unabhängig von externen Anreizen, streben (Alderfer, 1972; Davis et al., 1997; Maslow, 1970; McClelland, 1975, McGregor, 1966).

Im Kontext dieser Theorien sieht die SST zugleich den Faktor des *sozialen Vergleichs* (Davis et al., 1997). So wird argumentiert, dass Theorien des sozialen Vergleichs bzw. Gerechtigkeitstheorien, wie beispielsweise jene von Adams (1965) oder Cosier und Dalton (1983), einen weiteren fundamentalen Unterschied zwischen den Annahmen der PAT und der SST ermöglichen. Entsprechend sieht sich der Prinzipal, den Annahmen der SST zufolge, als Teil eines Kollektivs und folglich damit auch als Grundlage sozialer Vergleiche. Der Prinzipal ist dem Kollektiv ebenso rechenschaftspflichtig wie es die Stewards sind, auch wenn ein quantitatives Aufwiegen der Beiträge von Prinzipal und Steward nicht direkt möglich ist. Es herrscht eine korrespondierende Rechenschaftspflicht. Die PAT hingegen sieht eine klare Abgrenzung in Form hierarchischer Delegation von Aufgaben. Der Prinzipal grenzt sich ab und nimmt nicht am unmittelbaren sozialen Vergleich teil, sondern sorgt auf Grundlage eines bestehenden Marktpreises dafür, dass zwischen den Agenten ein fairer Vergleich möglich ist (Davis et al., 1997).

Zusätzlich sehen Davis et al. (1997) in der psychologischen Dimension den Faktor der *Identifikation* als bedeutend an. Sie argumentieren, dass die Identifikation eines Stewards mit seiner Organisation und deren Mission, Vision und Zielen dazu führt, dass diese für die Organisation eintreten und ein Verantwortungsbewusstsein für den Erfolg der Organisation internalisieren. Zudem arbeiten jene Akteur:innen an der aktiven Zielerreichung der Organisation, überwinden Hindernisse und zeigen ein kooperatives, altruistisches und spontanes Verhalten im Sinne einer *organizational citizenship behavior* (Davis et al., 1997; Mowday et al., 1982; O'Reilly & Chatman, 1986; Smith et al., 1983). Wichtig ist für Davis et al. (1997) in diesem Zusammenhang das Konzept der *organisationalen Bindung*, welches nach

Porter et al. (1974) durch die Stärke der Identifikation einer Person mit einer Organisation und deren Engagement in einer Organisation definiert ist sowie inzwischen als multidimensionales Konstrukt von Mayer und Schoorman (1992) durch die Fortsetzungsbindung und die Wertebindung, also dem Wunsch von Individuen einer Organisation zugehörig zu bleiben und dem Glauben an deren Ziele, operationalisiert wurde. Der Argumentation von Davis et al. (1997) zufolge, ist insbesondere eine Wertbindung an die Organisation nach den Prämissen der PAT nicht relevant, da diese Bindung keinen ökonomischen Nutzen für die Akteur:innen in einer PA-Beziehung hätte.

Der letzte psychologische Faktor betrifft den Umgang mit Macht in PA- und -Steward-Beziehungen. Davis et al. (1997) beziehen sich in diesem Zusammenhang auf die Machttypologie von Gibson et al. (2003). Sie unterscheiden demnach zwischen der institutionellen bzw. organisationalen Macht und der persönlichen Macht. Institutionelle Macht ist die durch die organisatorische Position verliehene Autorität, die auf formalen Rollen basiert und mit dem Ausscheiden aus der Organisation endet. Kontrolle wird durch geeignete Anreizsysteme und die Anerkennung der Autorität des Prinzipals erzeugt. Persönliche Macht ergibt sich hingegen aus den individuellen Eigenschaften einer Person, unabhängig von ihrer Position, und umfasst insbesondere Experten- und Referenzmacht, die sich in zwischenmenschlichen Beziehungen über die Zeit entwickeln. Während die institutionelle Macht die Grundlage des Einflusses von Akteur:innen in PA-Beziehungen darstellt, bildet die persönliche Macht die Basis für Einflüsse in Prinzipal-Steward-Beziehungen. Davis et al. (1997) treffen zudem die Annahme, dass die Wahl der verwendeten Machtform von den persönlichen Eigenschaften der jeweiligen Akteur:innen und der spezifischen Organisationskultur abhängig ist. Bestimmte Organisationskulturen begünstigen beispielsweise die Nutzung institutioneller Macht.

Diese organisationskulturellen Dispositionen bezeichnen Davis et al. (1997) als situative Faktoren. Dabei stellen sie heraus, dass die einer Organisation zugrundeliegende *Managementphilosophie* maßgeblich beeinflusst, ob sich PA- oder Prinzipal-Steward-Beziehungen herausbilden können. Ausgehend von einer historischen Diskussion, ob sich die Organisationstheorie auf die Untersuchung deskriptiver oder normativer Organisationsmodelle fokussieren solle, argumentieren sie, dass die traditionelle Perspektive auf rein ökonomischen Annahmen beruht. Entsprechend sind die Beziehungen von Misstrauen und Opportunismus geprägt und die durch die Managementphilosophie beeinflusste Steuerung der Organisation basiert insbesondere auf risikoorientierten Kontroll-, Überwachungs- und

Prüfungsmechanismen. Dem entgegenstehend setzt eine Managementphilosophie, die Prinzipal-Steward-Beziehungen entstehen lässt, vornehmlich auf einem vertrauensbasierten Ansatz der Selbstverantwortung, intrinsische Motivation und Beteiligungsorientierung auf.

Basierend auf Hofstede (1980, 1991) schreibt die SST *kulturellen Unterschieden* eine zentrale Rolle bei der Ausprägung organisationaler Beziehungen zu (Davis et al., 1997). Im Mittelpunkt stehen dabei die Dimensionen Individualismus versus Kollektivismus sowie das Ausmaß an Machtdistanz. Kollektivistische Kulturen mit geringer Machtdistanz, geprägt von Vertrauen, Gleichheit und Mitbestimmung, begünstigen partnerschaftliche Stewardship-Beziehungen. Demgegenüber fördern individualistische Kulturen mit hoher Machtdistanz eher PA-Beziehungen, in denen Eigeninteresse, Kontrolle und formale Hierarchien dominieren.

Die SST geht davon aus, dass handelnde Akteur:innen in Organisationen intrinsisch motiviert sind, eine hohe Identifikation mit der Organisation aufweisen und im (kollektiven) Interesse der Organisation handeln. Ihre Handlungen orientieren sich nicht primär an individuellen, opportunistisch geprägten, Nutzenmaximierungen, sondern am langfristigen Erfolg der Organisation, mit der sie sich ideell verbunden fühlen (Davis et al., 1997; Van Puyvelde, 2016). Diese Annahme bietet eine alternative Perspektive zu Steuerungskonzepten, die auf Kontrolle und extrinsische Anreizsetzung fokussieren.

Aus dieser fundamental anders ausgerichteten theoretischen Grundlage lassen sich mehrere Potenziale für die Ausgestaltung eines NGKs ableiten. Zunächst kann ein NGK, der sich an den Prämissen der SST orientiert, zur Formulierung eines organisationsindividuellen Wertekanons beitragen, der als normative Basis dient und die strategische Ausrichtung der Organisation wertegeleitet mitprägt. Solch ein Wertekanon adressiert direkt die intrinsische Motivation der handelnden Personen und bietet eine konkrete Orientierung für ihr Engagement und die Ziele der jeweiligen Organisation (Papenfuß, 2012).

Da die Steuerung in einem auf Stewardship basierenden System auf Vertrauen statt Kontrolle beruht, wird Monitoring nicht als zentrales Steuerungsinstrument verstanden, sondern vielmehr als potenzielles Problem. Eine übermäßige Kontrolle kann das Vertrauen beschädigen und sogar zu einem Rückgang intrinsischer Motivation führen, ein Effekt, der unter dem Begriff *motivational crowding out* bekannt ist und bereits im Rahmen der vorstehenden PAT besprochen wurde (Frey et al., 2001; Papenfuß, 2013; Siebart, 2003). Daher sollte ein NGK in diesem Kontext weniger auf standardisierte Kontrollmechanismen setzen, sondern vielmehr auf

vertrauensbildende Maßnahmen, wie etwa offene Kommunikation, transparente Entscheidungsprozesse oder beteiligungsorientierte Leitungsstrukturen.

Ein weiteres zentrales Potenzial ergibt sich aus der Neukonzeption der Rolle von Aufsichts- und Leitungsgremien. Anstatt das Management zu überwachen, fungieren Gremien in einem stewardship-orientierten Steuerungskonzept als Partner und Unterstützer, deren Ziel es ist, die Leistung der Organisation gemeinsam mit dem Management zu steigern (Cornforth, 2003; Hung, 1998; Van Puyvelde, 2016). Dementsprechend kann ein NGK konkrete Empfehlungen zur Zusammensetzung dieser Leitungsgremien enthalten, beispielsweise durch die Einbindung von Personen mit relevanten Qualifikationen, strategischem Wissen oder Netzwerkzugängen, sowie Maßnahmen zur Teamentwicklung und zur Förderung kooperativer Gremienkulturen (Meyer & Maier, 2020).

Nicht zuletzt zeigen empirische Hinweise, dass leistungsbezogene Anreizsysteme in NPOs dann problematisch sein können, wenn sie in einem Kontext implementiert werden, in dem Leistungen zuvor auf Basis von Idealismus oder Wertbindung erbracht wurden (Siebart, 2003). In solchen Fällen können monetäre Anreize demotivierend wirken oder sogar bestehendes Engagement verdrängen. Ein stewardship-orientierter NGK sollte daher Anreizsysteme kritisch reflektieren und den Fokus auf nicht-monetäre, sinnstiftende Anreize legen, zum Beispiel Verantwortung, Beteiligung oder symbolische Anerkennung.

Insgesamt eröffnet die SST damit eine Perspektive auf NGKs, die auf Vertrauen, Werteorientierung und partnerschaftliche Zusammenarbeit gerichtet ist und insofern eine differenzierte Alternative zu kontrollorientierten Governance-Modellen bietet, die den Annahmen der PAT entsprechend ausgestaltet sind.

Stewardship verschiebt das Profil von reiner Kontrolle zu Wertbindung, Vertrauen und Lern- und Feedback-Mechanismen. Governance-Gremien agieren somit eher als Partner denn als Prüfinstanz. Erst ein hoher Grad an Formalisierung und hohe Machtdistanzen unterminieren Vertrauen in Akteur:innen und lassen Grenzen entstehen. Entsprechend lassen sich aus stewardship-theoretischer Perspektive die Folgenden Funktionen für NGKs ableiten:

- Die Kodifizierung eines organisationsspezifischen Wertekanons kann als normative Basis, der Sinn, Identifikation mit der Organisation und langfristige Ausrichtung bündelt und damit intrinsische Motivation adressiert dienen (Papenfuß, 2012)
- Die Formulierung von Leitlinien und Regeln in NGKs, die Vertrauen institutionalisieren und extrinsische Kontroll-/Anreizlogiken dergestalt dosieren, dass intrinsische Motivation

und Bindung nicht verdrängt werden, können als Vertrauens- und Motivationsschutz dienen (Siebart, 2006b).

- In einem NGK können Aufgabenbereiche der Aufsichts- und Kontrollgremien als vorrangig beratend definiert werden und somit eine beratende und die organisationalen Reflexionsprozesse unterstützende Funktion kodifiziert werden (Strategiereflexion, Mentoring, Feedback), während klassische Kontrollakte in den Hintergrund treten. NGKs können diese Rollenprofile und Formate explizit beschreiben. (Papenfuß, 2012).
- NGK-Regeln können Management-Autonomie, Ermessen und flexible Verantwortungszuteilung positiv sichern, statt sie durch engmaschiges Monitoring zu verengen. (Nolte, 2022; Papenfuß, 2012).
- NGKs können Formate für Einarbeitung, Werte-Briefings, Rollenklärung und kontinuierliche Kompetenzentwicklung festlegen und damit selbstverantwortliches, pro-organisationales Handeln stärken. (Nolte, 2022; Papenfuß, 2012).
- Beteiligungsorientierte Strukturen (z. B. frühzeitige Einbindung in Ziel-/Entscheidungsprozesse, Team- und Gremienentwicklung) übersetzen das Stewardship-Menschenbild in verbindliche, in NGKs definierten, Prozessstandards.
- NGKs können zudem Leitplanken für Anerkennung, Verantwortung und Sinnstiftung vorgeben und leistungsbezogene Vergütung nur zurückhaltend, kontextsensibel und komplementär einsetzen. (Siebart, 2006b).

Die SST wirkt ähnlich wie die PAT primär auf der Mikroebene, wo sie Werte-, Kultur- und Motivationsfunktionen von NGKs betont. Sie geht davon aus, dass Akteur:innen pro-organisational handeln, intrinsisch motiviert sind und Vertrauen an die Stelle formaler Kontrolle tritt. NGKs können diese Haltung durch partizipative Leitungsstrukturen, offene Kommunikation und Anerkennungssysteme stützen. Sekundär entfalten solche Mechanismen ihre Wirkung auch auf der Mesoebene, wenn die nach außen kommunizierte Vertrauenskultur Legitimität erzeugt und zugleich die Stakeholder-Bindung stärkt. Damit steht die SST für eine normative, kultur- und werteorientierte Steuerungslogik, die auf Kooperation statt Kontrolle setzt und die Basis für eine weitere idealtypische Konfiguration liefert, die PAT-orientierte Perspektiven kontrastiert.

3.5.2.2 Upper-Echelons-Theorie

Die Upper-Echelons-Theorie (UET) geht auf Hambrick und Mason (1984) zurück und nimmt an, dass strategische Entscheidungen und Leistungen einer Organisation Ausdruck der

Erfahrung, Werte und Persönlichkeitsmerkmale ihrer obersten Führung sind. Ähnlich den Theorien der Neuen Institutionenökonomik beruht auch die UET auf der Annahme begrenzter Rationalität, subjektiver Wahrnehmung und Situationsdeutung. Das ursprünglich entwickelte Modell der UET betont erstens das Erklärungspotenzial von Top-Management-Team bezogenen Merkmalen im Vergleich zu einem reinen CEO-Fokus. Zweitens geht es davon aus, dass beobachtbare (demographische) Eigenschaften von Führungskräften (z. B. Ausbildung, sozioökonomischer Hintergrund oder Tenure) als valide, wenngleich unvollständige und ungenaue Proxys für kognitive Schemata dienen können (Carpenter et al., 2004; Hambrick, 2007). Gleichzeitig verweist das Modell auf sogenannte *Black-Box-Problem*: Die zugrunde liegenden psychologischen und sozialen Prozesse, die zwischen diesen kognitiven Merkmalen und organisationalem Verhalten wirken, bleiben empirisch schwer zugänglich und weitgehend verborgen (Hambrick, 2007; Lawrence, 1997; Steinbach et al., 2019). Spätere Präzisierungen ergänzen moderierende Bedingungen, insbesondere *managerial discretion* und *executive job demands*, die die Wirksamkeit von Upper-Echelons-Vorhersagen kontextabhängig variieren lassen (Hambrick, 2007). Im Jahr 2004 ordnen Carpenter et al. (2004) die Doppel-Logik der UET systematisch: Zum einen als Theorie, wonach Organisationen ein Spiegel ihrer Top-Management-Teams sind, zum anderen als Messheuristik, die die demografischen Dispositionen ihrer Führungsteams als Proxy für kognitive und soziale Prozesse nutzt, und leiten daraus eine Forschungsagenda ab. Sie fordern ein tieferes Eindringen in psychologische und soziale Mechanismen jenseits der demografischen Dimension. Empirisch ist belastbar belegt, dass Profile von Top-Führungskräften mit Strategie- und Performance-Outcome zusammenhängen, während neuere Arbeiten die vermittelnden kognitiven Prozesse stärker konturieren (Carpenter et al., 2004; Hambrick, 2007).

Für NPOs zeigen Untersuchungen unter anderem, dass die Nutzung von Intuition und individuelle Merkmale von Führungskräften sowohl die finanzielle als auch die wahrgenommene Performance beeinflussen und dass CEO-Tenure mit Haltungen gegenüber Veränderungen zusammenhängt (Musteen et al., 2010; Ritchie et al., 2004; Ritchie et al., 2007). Van Puyvelde (2016) integriert Upper-Echelons mit machbezogenen Governance-Perspektiven im NPO-Kontext und plädiert dafür, Personenmerkmale und Machtstrukturen gemeinsam zu denken. Auf diese Weise integriert er eine Managerial-Hegemony-theoretische Perspektive in die UET und schärft ergänzend den Blick auf die Machtkonstellation zwischen Aufsicht und Geschäftsführung (Van Puyvelde, 2016). Die faktische Kontrolle liegt häufig bei der Geschäftsführung, Aufsichtsgremien agieren nicht selten als sogenannter *rubber stamp*, indem

sie unhinterfragt Entscheidungen mittragen, ohne ihre Kontrollfunktion auszuüben (Hung, 1998; Kosnik, 1987). Zudem entstehen unter anderem durch Kooptation und mangelnde Unabhängigkeit Passivierungstendenzen, während starke, unabhängige Aufsichten Kontrolle wahrscheinlicher machen (Hung, 1998; Kosnik, 1987; Van Puyvelde, 2016). Damit erklärt die Perspektive der Managerial-Hegemony-Theorie (MHT) wer entscheidet (Machtbalance/Board-Stärke), während die Upper-Echelons-Theorie dem Verständnis dient, wie entschieden wird (kognitive Schemata/Eigenschaften der Führung). Die kombinierte Lesart liefert die Grundlage, Entscheidungsinhalte (UET) mit Entscheidungsbedingungen (MHT) zu verknüpfen. Ein Grund, warum dies insbesondere im NPO-Bereich zutreffend zu sein scheint, ist, dass Aufsichtsgremien in NPOs häufig tendenziell legitimierend agieren und Geschäftsführungen, im Rahmen des Zieldualismus und hoher Autonomie, überdurchschnittliche Ermessensspielräume besitzen, sodass Führungsmerkmale und Entscheidungsstile stärker auf Strategie und Performanz durchschlagen (Cornforth, 2003; Hung, 1998; Van Puyvelde, 2016). Aus dieser kombinierten Perspektive aus UET und MHT lassen sich für NGK prägnante Steuerungsfunktionen ableiten:

- NGKs können zur Sicherstellung einer strategisch-inhaltlichen Passung zwischen Organisationszweck, Strategie und der Zusammensetzung von Aufsichts- und Leitungsgremien die Board-Komposition bestimmen. Demografische, bildungsbezogene und erfahrungsbedingte Merkmale können dabei als Orientierung dienen, da sie Entscheidungsverhalten und strategische Ausrichtung prägen.
- Durch NGKs können Rollen, Handlungs- und Ermessensspielräumen präzisiert werden, damit sich Führungsmerkmale kontextabhängig entfalten können und Ambiguitäten in der Entscheidungsfindung vermieden werden.
- NGKs können die vertikalen und horizontalen Abstimmungen zwischen oberem Management und nachgelagerten Entscheidungsebenen durch koordinative Regelungen zu Teamstrukturen, Informationsflüssen und Einbindung unterer Führungsebenen fördern.
- Durch die Etablierung von Gegenmacht- und Mediationsmechanismen zwischen Aufsicht und Geschäftsführung können NGKs eine effektive Aufsicht sicherstellen, um Abhängigkeitsverhältnisse und *Rubber-Stamping* zu vermeiden.
- NGKs können die persönliche Haltung zum organisationalen Wandel adressieren, indem sie Tenure-, Rotations- sowie (Peer-)Review-Mechanismen vorsehen, da im NPO-Kontext evident gezeigt werden konnte, dass liberale Haltungen, insbesondere bei längerer Amtszeit, mit innovativen Strategiemustern einhergehen.

- NGKs können die Förderung organisationaler Lern- und Innovationsprozesse fördern, indem individuelle Risiko- und Veränderungsneigungen von Führungspersonen in kollektive, strategische Lernroutinen überführt werden.
- Die Nachvollziehbarkeit kognitiver und sozialer Entscheidungsprozesse auf oberster Führungsebene durch institutionalisierte Informations-, Dokumentations- und Offenlegungsstandards können durch NGKs erhöht werden, wodurch die *Black Box* der Entscheidungshintergründe geöffnet und Legitimität gestärkt wird.

Die Integration von UET und MHT in eine einheitliche konzeptionell-theoretische Perspektive richtet den Blick auf die Mikroebene der höchsten organisationalen Führungsstrukturen und -besetzungen. NGKs wirken demnach über Besetzungs- und Kontrollregeln auf die Komposition und explizite Arbeitsweise von Governance-Gremien ein. Besetzungslogiken, Diversitätsanforderungen und Peer-Review-Mechanismen sollen die kognitive Vielfalt sichern und die Dominanz einzelner Akteur:innen begrenzen. Des Weiteren trägt sich die integrative Perspektive auch mit einer Wirkung von NGKs auf einer Mesoebene, wenn dadurch Vertrauen in Führungsprozesse und Legitimität gegenüber externen Stakeholdern gestärkt werden. Die Theorie verbindet somit strukturelle Kontrolle mit lern- und innovationsbezogenen Funktionen, die den Übergang zur im späteren Verlauf der Arbeit analysierten Lern- und Innovationskonfiguration mit vorbereiten.

3.5.2.3 Theorie des psychologischen Vertrags

Die Theorie des psychologischen Vertrags (TPV) geht auf Rousseau (1990) zurück, baut im Wesentlichen auf den Arbeiten von Argyris (1962) und Blau (1964) auf, und beschreibt die Gesamtheit der von Individuen subjektiv wahrgenommenen Verpflichtungen und Versprechen, die in Austauschbeziehungen zwischen Organisationen bzw. deren Vertreter:innen und Akteur:innen bestehen. Es handelt sich hierbei nicht um rechtliche einklagbare Abmachungen im Sinne formaler Verträge, sondern um implizite, auf Wahrnehmungen und Interpretationen beruhende Erwartungen (Rousseau, 1990; Rousseau & Tijoriwala, 1998). Unterschieden wird typischerweise zwischen transaktionalen Verträgen, die durch kurzfristige und klar definierte Leistungen geprägt sind, und relationalen Verträgen, die auf Langfristigkeit, Loyalität und umfassender gegenseitiger Unterstützung beruhen (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Thompson und Bunderson (2003) erweitern diese Typologie um den ideologischen Vertrag, in dem gemeinsame Prinzipien und Werte im Zentrum stehen und deren Bruch spezifische Reaktionen nach sich zieht, als eine dritte Dimension.

Zentral ist die Annahme, dass psychologische Verträge nicht statisch sind, sondern in einem dynamischen Prozess entstehend, gepflegt, neu verhandelt oder repariert werden können (Hoye & Kappelides, 2020; Morrison & Robinson, 1997). Liao-Troth (2005) weist ergänzend darauf hin, dass die Bildung psychologischer Verträge von individuellen (Motive, Persönlichkeit), organisationalen und interaktionalen determinierenden Faktoren abhängt und dass in *schwachen* Situationen, z. B. aufgrund geringer organisationaler Struktur und Persönlichkeitslagen den jeweiligen Typ des psychologischen Vertrages besonders stark prägen (Liao-Troth, 2005). Kommt es zu einer Nichterfüllung oder einem Bruch kann dieses Vertrauen, Bindung und Engagement von (freiwilligen) Mitarbeitenden nachhaltig beeinträchtigen und Reaktionen wie Rückzug oder kontraproduktives Verhalten auslösen (Starnes, 2007). Empirische Arbeiten belegen zugleich, dass die Erfüllung psychologischer Verträge positive Wirkungen auf Bindungen, Motivation und konstruktive Mitsprache entfaltet (Farmer & Fedor, 1999; Vantilborgh, 2015).

Für den NPO-Sektor und damit auch für den Nonprofit Governance-Diskurs sind die Mechanismen zwischen Individuen und Organisationen auf Basis psychologischer Verträge von besonderer Bedeutung. Liao-Troth (2001) zeigt beispielsweise, dass Organisationen psychologische Verträge von Freiwilligen ebenso ernst und professionell managen müssen wie jene von Beschäftigten, zumal Freiwillige faktisch über höhere Autonomie verfügen, ihr Engagement flexibel zu gestalten. Darüber hinaus hebt Liao-Troth (2005) hervor, dass die Ausgestaltung von Rollen und Rekrutierungsprozessen so erfolgen sollte, dass die intendierte Vertragslogik (transaktional, relational oder ideologisch) klar erkennbar wird und eine möglichst hohe Passung zwischen Personenprofil und Vertragsform unterstützt. Ergänzend unterstreichen Smith und Liao-Troth (2008) diesen Punkt konzeptionell und zeigen, dass erfüllte (bzw. gebrochene) Verträge von Freiwilligen unmittelbar auf Teilnahme, Leistung und Zufriedenheit wirken. Vertragsbrüche hingegen führen typischerweise zu Rückzugstendenzen, vermehrter Mitsprachereaktion oder reduzierter Loyalität und erfordern daher systematisches Erwartungs- und Beziehungsmanagement (Vantilborgh, 2015).

Studien belegen zudem, dass Freiwillige sowohl transaktionale (z. B. Ausstattung, Schulung), relationale (z. B. Anerkennung und Zugehörigkeit) als auch ideologische Vertragsinhalte (z. B. Werte und Mission) wahrnehmen (Vantilborgh et al., 2011, 2012). Gerade ideologische Vertragsbrüche, etwa durch Abweichungen von der organisationalen Mission, können gravierende Folgen haben, da sie unabhängig von persönlicher Benachteiligung zu Enttäuschung und Rückzug führen (Thompson & Bunderson, 2003; Vantilborgh et al., 2011).

Nichols und Ojala (2009), Morrison und Robinson (1997) sowie Hoyer und Kappelides (2020) verdeutlichen zudem, dass klare Kommunikation, transparente Erwartungsklärung und systematische Anerkennung entscheidend sind, um die Verlässlichkeit freiwilligen Engagements zu sichern.

Überträgt man diese Erkenntnisse auf das Selbstregulierungsinstrument NGK, lassen sich mehrere zentrale Funktionen ableiten:

- NGKs können dazu dienen, Erwartungsklarheit zu schaffen, indem sie implizite Rollen- und Verhaltenserwartungen explizieren und so Missverständnisse vermeiden.
- Sie können den Schutz ideologischer Integrität institutionalisieren, indem sie Leitplanken zur Wahrung der Mission und zentraler Werte enthalten.
- NGKs können prozessuale Routinen verankern, die Bildung, Pflege, Neuverhandlungen und Reparatur psychologischer Verträge systematisieren und das Verhältnis der Mitarbeitenden zur Organisation stärkt.
- NGKs können dazu beitragen die Rekrutierung und Onboarding so zu strukturieren, dass der intendierte Charakter des angestrebten psychologischen Vertrags (transaktional/relational/wertebasiert) klar kommuniziert und eine sachgerechte Passung von Mitarbeitenden und Organisation angestrebt wird.
- Es können Standards für die Anerkennung und faire Beteiligung von Mitarbeitenden in NGKs festgeschrieben werden.
- NGKs können zudem Monitoring- und Feedbackmechanismen vorsehen, die richtig operationalisiert als systematische Frühwarnsysteme für Bruchrisiken von psychologischen Verträgen dienen können.

Im Zwei-Ebenen-Konzept dieses Beitrags lässt sich die TPV sowohl auf der Mikro- als auch auf der Meso-Ebene verorten. Die Mikroebene adressiert die TPV durch das organisationale Verhältnis zwischen Individuum und Organisation in einer kognitiv-psychologischen Dimension. Indem sie Erwartungen, Reziprozitätslogiken und Anerkennung innerhalb der Organisation strukturiert, erfasst sie die innere organisationale Logik und dessen Austauschverhältnisse. NGKs schaffen in diesem Kontext als Selbstregulierungsinstrumente Rahmenbedingungen für Erwartungsklarheit, Fairness und Anerkennung, die Bindung und Hingabe fördern. Über Feedback-Routinen und Monitoring-Prozesse kann der Zustand psychologischer Verträge beobachtet und Vertragsbruch präventiv vermieden werden. Auf der Mesoebene wirken diese Steuerungsmechanismen von NGKs hingegen lediglich indirekt,

indem sie die Wahrnehmung organisationaler Integrität im stakeholder-bezogenen Umfeld unterstützen können. Damit greift die TPV auf in ökonomischen Theorien, wie der SHT, angelegte Konzepte zurück und ergänzt diese um eine kognitiv-psychologische Perspektive, die Vertrauen, Wertebindung und Erwartungsklarheit als zentrale Elemente im Verhältnis von Mitarbeitenden und Organisation versteht.

3.5.2.4 Shared-Mental-Model-Theorie

Gleichwohl aus der kognitions-psychologischen Tradition stammend, gewann die Forschung im Bereich der Shared-Mental-Model-Theorie (SMMT), zu deutsch auch Theorie der geteilten mentalen Modelle, erst mit der Übertragung auf Teams und Teamfunktionen in organisationalen Kontexten an Kontur. Aufbauend auf den Arbeiten zu individuellen mentalen Modellen (Norman, 1983; Rouse & Morris, 1986) wurde das Konstrukt der geteilten mentalen Modelle Ende der 1980er bzw. Anfang der 1990er Jahre in die Untersuchungen zu Teams eingeführt und programmatisch gefasst (Cannon-Bowers et al., 1993). Lim und Klein (2006) verorten diesen Schritt ausdrücklich und leiten daraus den Grundgedanken ab, dass geteilte, organisierte Wissensstrukturen zu Teamaufgaben, Ausrüstung, Rollen, Zielen eine antizipative Kommunikation Verhaltenskoordination ermöglichen, insbesondere unter Zeitdruck und bei beschränkten Kommunikationspfaden. Zugleich markierten Klimoski und Mohammed (1994) bereits in den Anfängen eine fundamentale Fragestellung (Konstrukt vs. Metapher) und forderten präzise Inhaltsbestimmungen und Messansätze, um *geteilte* von *ähnlichen* oder *erwünschten* Vorstellungen zu unterscheiden. Mathieu et al. (2000) griffen diese Diskussion auf und prüften die Annahmen der Theorie empirisch. So zeigten sie in einer dynamischen Flugsimulationsaufgabe konzeptionell und empirisch, dass Aufgaben- und Team-Modelle zu sich anschließenden Teamprozessen und -leistungen positiv beitragen. Diese Befunde wurden in weiteren Feldstudien fortgeschrieben und unter anderem um die Erkenntnis erweitert, dass reflexive Team-Prozesse und Strategiebriefings die Entwicklung belastbarer geteilter Strategien fördern (Gurtner et al., 2007; Lim & Klein, 2006;).

Inzwischen hat sich das von Cannon-Bowers et al. (1993) vorgeschlagene Begriffsverständnis sowohl theoretisch-konzeptionell als auch in empirischen Untersuchungen durchgesetzt (Van Puyvelde, 2016). Demnach fassen geteilte mentale Modelle gemeinsame Vorstellungen über Aufgaben und Zusammenarbeit. Entscheidend dabei sind Konvergenz (convergence) und Sachangemessenheit (accuracy). Wo solche Modelle vorliegen, verbessern sich Koordination und antizipative Abstimmung, was Teamleistung vermittelt.

Für den Nonprofit Governance-Diskurs wird die Bedeutung der Theorie konkret von Van Puyvelde (2016) erwähnt, welcher ausdrücklich die psychologische Perspektive betont, um die *black-box* der Board-Gruppendynamiken zu öffnen. Entsprechend seien geteilte mentale Modelle in Governance-Gremien mit besserer Zusammenarbeit, akkuraterer Entscheidungsfindung, größerem Zusammenhalt und verbesserter Gremien- sowie Organisationsleistung assoziiert, was auch für NPOs der Fall sein könnte (Cannon-Bowers & Salas, 2001; Lim & Klein, 2006; Mathieu et al., 2000). Zudem wird empfohlen, die SMMT integrativ mit anderen soziologischen und psychologischen Theorien kontext- und phänomenspezifisch zu verwenden, um Informationsaustauschprozesse und Vertrauensstrukturen mitzuerklären (Van Puyvelde, 2016). An diese Brücke schließt Willems (2016) an, indem er feststellt, dass die Qualität des *Team-Member-Exchanges* in Führungsteams, also die Reziprozität und Unterstützungsqualität in der Zusammenarbeit sowohl die individuelle Wahrnehmung der Organisationseffektivität als auch den Teamkonsens darüber wesentlich erklärt. Daraus lässt sich schließen, dass führende Governance-Akteur:innen eine zentrale Rolle bei der Konsensbildung über Leistungsurteile einnehmen. Dies führt mithin dazu, dass die Bedingungen (z. B. Austauschqualität, Reflexion, Informationszugang) für eine solche subjektiv und sozial konstruiert Urteilsbildung über Effektivität selbst zum relevanten Governance-Faktor werden können.

Zwar ist die Auseinandersetzung mit der SMMT im Nonprofit Governance-Diskurs bisher nur wenig fortgeschritten, nichtsdestotrotz lassen sich aus den dargelegten Erkenntnissen konkrete Funktionen für NGKs ableiten:

- NGKs können explizit bestimmen, welche Wissensinhalte im Board geteilt vorliegen müssen (Aufgabenbezogenheit der Aufsicht; Teamwork der Gremieninteraktion; Technologie-/Informationszugang; Rollen-/Kompetenzprofile) und wie deren Aufrechterhaltung erfolgt.
- Durch die Institutionalisierung von strukturierten Briefings und Debriefings können NGKs die Konvergenz und Sachangemessenheit von mentalen Modellen zumindest indirekt erfassen und regelmäßig reflektieren, da reine Konsensfindung oft allein nicht tragfähig ist. Damit unterstützen sie die Qualität von Entscheidungsprozessen.
- Regelmäßige, institutionalisierte und angeleitete Reflexionssequenzen (z. B. nach Strategie- oder Risikoentscheidungen), die ein NGK vorsieht, fördern die gemeinsame Strategiebildung und reduzieren blinde Flecken im Entscheidungsfindungsprozess.

- Da die Qualität des Austauschs maßgeblich zum Konsens über organisationale Effektivität beiträgt, ermöglichen NGKs eine Konkretisierung der Rollen und Verantwortlichkeiten von Governance-Akteur:innen in Bezug auf Informationsflüsse, Reziprozität und Verhaltensstandards. Dadurch können soziale Dynamiken in begrenztem Umfang gesteuert werden.
- NGKs können sicherstellen, dass jedes Mitglied die Rolle, Entscheidungsrechte, Informationsbedarfe und Zwänge der anderen Governance-Akteur:innen kennt und antizipieren kann. Ziel ist insofern eine höhere Konvergenz und Genauigkeit der Aufgaben- und Zusammenarbeitsmodelle, eine bessere Koordination und damit eine höhere Effizienz zu erreichen. Dies kann beispielsweise durch klare Rollen-/Kompetenzbeschreibungen, Schnittstellenfunktionen, strukturierte (De)briefings sowie regelmäßige Reflexivitäts-Sequenzen erfolgen, die in NGKs kodifiziert sind.
- Aufgrund der sozialen Konstruktion von Effektivitätsurteilen und ihrer teamdynamischen Entwicklungstendenzen können NGKs Konsensmessungen (z. B. Grad der Übereinstimmung in Ziel-/KPI-Deutungen) als ergänzende Governance-Kennzahl vorsehen.

Die SMMT fokussiert, wie auch die TPV, die Mikroebene, indem sie gemeinsame Wissensstrukturen und kognitive Abstimmungen innerhalb von Teams betont. Für NGKs bedeutet dies, dass sie Schulungs-, Onboarding- und Kommunikationsmechanismen beinhalten und sicherstellen müssen, dass Governance-Akteur:innen über ein gemeinsames Verständnis zentraler Prinzipien verfügen. Ergänzend, aber nachrangig wirkt der Ansatz auf der Mesoebene, wenn standardisierte Informationsstrukturen und -prozesse organisationsübergreifende Verständigungen fördern oder erfordern. Die Theorie unterstreicht damit lern- und kooperationsbezogene Funktionskategorien und stärkt die interne Kohärenz organisationaler Kommunikation.

3.5.2.5 Sozialkapital-Theorie

Die Sozialkapital-Theorie (SKT) hat ihre Wurzeln in den Arbeiten von Bourdieu (1986), Coleman (1988, 1990), Fukuyama (1995), Burt (1992) und Putnam (1993), die soziale Beziehungen als Ressource für kollektives Handeln und gesellschaftliche Integration verstanden haben (Oh et al., 2006). Während Bourdieu Sozialkapital als „[...] die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind; oder, anders ausgedrückt, [als] Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit zu einer

Gruppe beruhen“ definierte (Bourdieu & Wacquant, 1996, S. 151; King, 2004), betonte Coleman (1990, 1988) dessen funktionale und produktive Rolle für die Erweiterung des Möglichen (z. B. von Kooperationen). Putnam verband sein Verständnis von Sozialkapital aufbauend auf Coleman mit Eigenschaften von zivilgesellschaftlichen Organisationen (z. B. Vertrauen), Fukuyama (1995) mit Vertrauen als gesellschaftlicher Basis, und Burt (2000) hob die Bedeutung struktureller Löcher (structural holes) und die Vermittlungsfunktion (brokerage) von Sozialkapital hervor (aufbauend auf Coleman (1988) auch Sandefur & Laumann (1998)).

In organisationaler Perspektive ist zusätzlich die Definition von Nahapiet und Ghosal (1998) von zentraler Bedeutung (Fredette & Bradshaw, 2012). Ausgehend von den oben bezeichneten Annäherungen an Coleman (1988, 1990), Bourdieu (1986) und Putnam (1993) sowie einer expliziten Abgrenzung von den Grundprämissen und dem Menschenbild der TKT definieren sie Sozialkapital wie folgt: „Sozialkapital die Gesamtheit der aktuellen und potenziellen Ressourcen, die in dem von einem Individuum oder einer sozialen Einheit getragenen Beziehungsnetz eingebettet sind, über dieses zugänglich werden und aus ihm hervorgehen“ (Nahapiet & Ghosal 1998, S. 243, eigene Übersetzung). Sie unterscheiden zusätzlich eine strukturelle Dimension (Muster sozialer Beziehungen und Zugänge), eine relationale Dimension (Vertrauen, Normen, Reziprozität) und eine kognitive Dimension (geteilte Ziele und Verständnisse) (Nahapiet & Ghosal, 1998). Dieser Dreiklang ermöglicht es, Sozialkapital als Mechanismus zur Generierung von intellektuellem Kapital und organisationalen Vorteilen zu konzeptualisieren.

Zugleich wird in der Forschung deutlich, dass Sozialkapital auf verschiedenen Analyseebenen untersucht wird. Studien auf individueller Ebene heben etwa den Einfluss von Bindungen, Vertrauen und Rekrutierungsnetzwerken für Engagement hervor (Gaddis, 2012; Paik & Navarre-Jackson, 2010). Auf Gruppen- bzw. Leitungsgremien-Ebene stehen Kohäsion, Vertrauen und Informationsaustausch im Vordergrund, die nachweislich Governance-Wirksamkeit beeinflussen (Balser & McClusky, 2005; Esaki et al., 2021; Fredette & Bradshaw, 2012; Schneider, 2009; Stevenson & Radin, 2009). Auf Stakeholder-Ebene kann Sozialkapital als Ressource in Beziehungen zu externen Anspruchsgruppen, Feldern und Netzwerken verstanden werden (Balser & McClusky, 2005; Schneider, 2009; von Schnurbein, 2014). Schließlich verweisen Studien auf institutionelle Kontexte, in denen die enge Einbettung von Organisationen in bestehende Netzwerke (embeddedness) einerseits Vorteile wie Vertrauen, granularen Informationsaustausch und kollektive Problemlösung ermöglicht, andererseits jedoch auch Risiken birgt, wenn übermäßige Abhängigkeit von vertrauten Partnern zu

Abschottung gegenüber neuen Informationen, Pfadabhängigkeiten oder einer Überbeanspruchung von Sozialkapital münden können (Currie et al., 2022; Uzzi, 1996).

Im NPO-Sektor zeigt Sozialkapital besondere Wirksamkeit, da NPOs in hohem Maße von Vertrauen, freiwilligem Engagement und Netzwerkressourcen abhängig sind. Empirische Befunde verdeutlichen, dass internes Sozialkapital von Mitgliedern des Boards, insbesondere Vertrauen, gemeinsame Vision und Informationsfluss, signifikant mit Governance-Effektivität zusammenhängt (Esaki et al., 2021; Fredette & Bradshaw, 2012). Brown et al. (2012) ergänzen diese Erkenntnisse und stellen fest, dass die Verbindung zur organisationalen Mission, Board-Tenure und ein kontinuierliches Training der Mitglieder in Leitungsgremien Monitoring und Ressourcenmobilisierung verstärken. Damit prägt Sozialkapital sowohl die Leistungsfähigkeit als auch die Motivation und das Engagement von Akteur:innen in Governance-Positionen und deren organisationale Missionen. Zugleich weisen Currie et al. (2022) auf die Gefahr hin, dass eine Überbeanspruchung von Sozialkapital ohne ausreichendes (Human-) und Organisationskapital (gemeinsam konzeptualisiert als intellektuelles Kapital) in bösartigen Kreisläufen, sogenannten *vicious cycles*, münden kann, also sich selbstverstärkende Abwärtsspiralen, in denen die zunächst kompensatorische Wirkung von Sozialkapital kippt und stattdessen zu Vertrauensverlust und einer Schwächung der organisationalen Leistungsfähigkeit bis hin zu *mission drift* führt. Stevenson und Radin (2009) zeigen zudem, dass Einfluss im Board stärker durch informelle Netzwerke und Gruppen als durch formale Strukturen bestimmt sein kann, was Verzerrungen in Entscheidungsprozessen erzeugt. Lester et al. (2008) unterstreichen darüber hinaus, dass individuelles Sozialkapital, beispielsweise durch ehemalige Regierungsmitglieder, zwar Ressourcen und Zugänge ermöglicht, aber einem Verfall unterliegt und kontrolliert werden muss.

Gleichzeitig verdeutlicht die Forschung die Notwendigkeit, zwischen Bindungs- und Brücken-Kapital (*bonding social capital* und *bridging social capital*) zu balancieren. Bindung stärkt interne Kohäsion und Zugehörigkeit, während die Bildung von Brücken externe Ressourcen, Legitimität und Diversität erschließt (Ashman et al., 2003; von Schnurbein, 2014). Weisinger und Salipante (2005) zeigen ergänzend, dass ethnisch überbrückendes Sozialkapital nicht automatisch entsteht ohne gemeinsame Erfahrungen und interkulturelle Fähigkeiten, sondern gezielt anhand strukturierter, zielrelevanter Interaktionen und Fähigkeiten gefördert werden müssen.

In diesem Zusammenhang verweisen Fredette und Sessler Bernstein (2021) darauf, dass Sozialkapital einen klar positiven Zusammenhang mit der Governance-Effektivität von

Nonprofit-Boards aufweist. Boards mit höherem Vertrauen, stärkerem Informationsaustausch und einer geteilten Vision erzielen konsistent bessere Governance-Ergebnisse. Balser und McClusky (2005) betonen zudem, dass Konsistenz im Stakeholder-Management entscheidend für die wahrgenommene Effektivität von NPOs ist. Schneider (2009) hebt schließlich hervor, dass organisationales Sozialkapital die individuellen Netzwerke einzelner Akteure hinaus institutionalisiert sein muss. Es beruht auf der organisationalen Geschichte, Reputation und den dauerhaft etablierten Beziehungen im organisationalen Umfeld. Aus diesen Erkenntnissen lassen sich für NGKs mehrere Funktionen ableiten:

- NGKs können durch die Festlegung von Standards für einen effizienten Informationsaustausch und eine offene Kommunikation zur Förderung von Vertrauen und Reziprozität beitragen.
- Durch die Festlegung von Leitlinien zur Gestaltung von sozialen (organisationalen) Bindungen und zur sozialen Brückenbildung, beispielsweise in der laufenden Stakeholder-Kommunikation sowie bei der Etablierung externer Partnerschaften können NGKs dazu beitragen die Risiken der organisationalen Einbettung (embeddedness) zu vermeiden.
- NGKs können die Institutionalisierung von Regeln im Fall von Interessenkonflikten, Ethikstandards und Missionstreue als Vertrauenssignal nach innen und außen fördern.
- Durch die Verankerung von Reflexions- und Lernformaten in bestehende Aufsichts- und Reviewprozesse sowie -strukturen können NGKs die kognitiven Dimensionen des Sozialkapitals stärken.
- NGKs können dazu dienen, in Prozessen und Strukturen eine zweigliedrige Diversitäts- bzw. Integrations- und Inklusionsstruktur zu etablieren, indem sie intersektionale Perspektiven in Governance-Mechanismen und -Strukturen einbeziehen (Bindung zur Repräsentationssicherung, Brückenbildung zur Integration und Inklusion).
- NGKs können die Pflege organisationaler Beziehungen und Reputationsnetzwerke als organisationales Gut, nicht allein als individuelles Kapital fördern.

Im Zwei-Ebenen-Konzept lässt sich auch die SKT klar verorten. Auf der Mikroebene strukturiert sie interne Binnenordnungen, indem Vertrauen, Informationsflüsse und gemeinsame Ziele sowie Werte in Gremien institutionalisiert werden. Auf der Mesoebene stärkt sie hingegen die Organisation-Umwelt-Beziehungen durch externe Stakeholder-Dialoge, Ressourcenflüsse und Legitimationsprozesse. In dieser Logik vermittelt Sozialkapital somit zwischen ökonomischen und sozialpsychologischen Ansätzen: Indem es zum einen Informationsasymmetrien durch Vertrauen und Informationsaustausch reduzieren kann, ergänzt

die SKT die PAT. Zum anderen wird die RDT als offene Systemtheorie ergänzt, indem die Qualität des Ressourcenzugangs über Netzwerke erklärt werden kann. Zusätzlich kann die SKT dazu dienen, die SHT in Nonprofit Governance Kontexten zu konkretisieren, indem es durch das Sozialkapital die Mechanismen sichtbar macht, durch die vielfältige Stakeholder-Gruppen über soziale Bindungen und Brückenbildung durch Governance-Akteur:innen koordiniert werden. Damit fungiert Sozialkapital als verbindendes Element, das sowohl Mikro- als auch Mesoebene adressiert und zugleich Brücken zwischen den zentralen Theorien des Nonprofit Governance-Diskurses schlägt.

3.5.2.6 Theorie des organisationalen Lernens

Das Konzept des organisationalen Lernens entwickelte sich seit den 1970er Jahren zu einem zentralen Erklärungsansatz für die Fähigkeit von Organisationen, mit komplexen und dynamischen Umweltbedingungen umzugehen. Maßgeblich prägten Argyris und Schön (1978) den Diskurs, indem sie Organisationen als Systeme verstanden, die, ähnlich wie Individuen, Erfahrungen verarbeiten, Fehler reflektieren und korrigieren und daraus Handlungsänderungen ableiten können. Sie hoben hervor, dass organisationale Lernprozesse immer dann stattfinden, wenn Mitglieder einer Organisation als *Lernagenten* (learning agents) agieren, Fehler oder Unregelmäßigkeiten identifizieren und diese in neue Handlungsweisen überführen (Argyris & Schön, 1978). Zudem konkretisierten sie diese Überlegungen in der bis heute einflussreichen Unterscheidung von *single-loop learning*, das Anpassungen innerhalb bestehender Routinen beschreibt, und *double-loop learning*, dass die kritische Reflexion grundlegender Annahmen und Normen ermöglicht (Argyris & Schön, 1978; Buckmaster, 1999). Hedberg (1981) erweiterte dieses Verständnis, indem er Organisationen in enger Interaktion mit ihrer Umwelt verortete (Wahren, 1996). Für ihn bedeutet organisationales Lernen die Entwicklung von Wissen über die Folgen von Handlungen und deren Auswirkungen auf externe wie interne Bedingungen. Lernen umfasst dabei sowohl defensive Anpassungen an bestehende Realitäten als auch aktive Veränderungen, die organisationale Handlungsfähigkeit stärken (Hedberg, 1981). Pautzke (1989) stellte ergänzend die Bedeutung einer organisationalen Wissensbasis heraus. Diese dient als kollektiver Speicher für Handlungs- und Entscheidungsmuster und ermöglicht es, Erfahrungen dauerhaft zu verankern. Damit verschob sich die Aufmerksamkeit stärker auf die institutionelle Dimension von Lernen, in der Organisationen als Träger und Bewahrer kollektiven Wissens erscheinen. In den 1990er Jahren machte Senge (1990a, 1990b) das Konzept mit seiner Idee der lernenden Organisation auch im breiteren Managementdiskurs populär. Mit den fünf Disziplinen (Systemdenken, persönliche Meisterschaft, mentale Modelle,

geteilte Visionen und Teamlernen) rückte er die kulturelle und kooperative Dimension in den Vordergrund. Damit wurde die Perspektive auf organisationale Lernprozesse um eine stärker normative und praxisorientierte Komponente erweitert, die auf die Gestaltung lernförderlicher Strukturen und Kulturen abzielt (Senge, 1990a).

Ergänzend differenziert Huber (1991), ähnlich wie bereits Pautzke (1989), vier zentrale Teilprozesse des organisationalen Lernens: Wissensakquisition, Informationsverteilung, Informationsinterpretation und Organisationsgedächtnis. Diese machen deutlich, dass Lernen nicht nur im Moment der Fehlerkorrektur geschieht, sondern in ein System eingebettet ist, das Wissen systematisch erfasst, verteilt, deutet und für künftige Entscheidungen verfügbar hält.

Wahren (1996) hebt bei seiner vergleichenden Analyse der vorhandenen Konzepte der lernenden Organisation hervor, dass die verschiedenen Ansätze trotz ihrer unterschiedlichen Begrifflichkeiten und Akzentsetzungen im Kern vergleichbare Dimensionen adressieren. Die Verknüpfung individueller Lernprozesse mit kollektiven Routinen, die Bedeutung geteilter mentaler Modelle sowie die Fähigkeit, externe Umweltreize in organisationale Handlungsänderungen zu überführen (Wahren, 1996). Zwar kann organisationales Lernen auch als geschlossene Theorie verstanden werden (z. B. nach Argyris & Schön, Hedberg, Senge). Für die folgenden Ausführungen sind jedoch vor allem die von Wahren (1996) identifizierten Gemeinsamkeiten und Kernelemente der verschiedenen Ansätze von Bedeutung.

Fiol und Lyles (1985) zeigen im Kontext lernender Organisationen, dass organisationales Lernen über verschiedene Ebenen hinweg stattfinden kann. Während das sogenannte *lower-level learning* auf eine graduelle Anpassung fokussiert, zielt *higher-level learning* auf die aktive Revision und Reflexion grundlegender Annahmen und Strategien von Lernprozessen ab, womit sie den Blick für die Tiefe und Reichweite dieser Prozesse schärfen (Buckmaster, 1999).

Das Menschenbild in der TOL unterscheidet sich von stärker ökonomisch geprägten Ansätzen wie der PAT oder der TKT. Zwar wird auch hier von begrenzter Rationalität der Individuen in den Organisationen ausgegangen und damit der methodologische Individualismus implizit zur Prämisse gemacht, zugleich wird den Akteur:innen jedoch in aller Regel die Fähigkeit zur Reflexion, zur Fehlerkorrektur und zu kooperativem Handeln zugeschrieben (Argyris & Schön, 1978; Senge, 1990b). Individuen sind nicht nur Träger von Lernprozessen, sondern fungieren zugleich als Lernagenten für die Organisation. Organisationen wiederum werden als Systeme verstanden, die individuelles Wissen aufnehmen, kollektiv verarbeiten und in Routinen abspeichern (Hedberg, 1981; Pautzke, 1989). Außerdem wird in diesem Zusammenhang betont,

dass organisationales Lernen immer auch organisationales *Verlernen* (unlearning) erfordert, also das bewusste Verlernen obsoleter Routinen, um Platz für neue Handlungs- und Deutungsmuster zu schaffen (Starbuck, 2017).

Im NPO-Kontext wird die TOL bislang nur selten diskutiert (Buckmaster, 1999). Insbesondere in Bezug auf Governance Kodizes findet sie kaum Beachtung. Einzig im Kontext von PCGKs verweist Papenfuß (2013) auf deren potenzielle Lernfunktionen im Rahmen des single-loop und des double-loop learnings, ohne dies explizit auszuführen. Zugleich zeigen Beiträge zu Verantwortlichkeit und Rechenschaftslegung, dass NPOs häufig in einer Spannung zwischen externen Berichtspflichten und internen Lernprozessen stehen (Ebrahim, 2005; Mourey, 2021). Diese Konstellation kann zu einer „Myopie des Lernens“ führen, wenn kurzfristige Rechenschaftslegung die langfristige Reflexion und Verbesserung von internen organisationalen Prozessen und Strukturen verdrängt (Ebrahim, 2005). An dieser Stelle könnten NGKs einen Rahmen schaffen, der Lernen als Steuerungsfunktion institutionell verankert (z. B. durch Entsprechenserklärungen mit Comply-or-Explain-Prinzip und definierten Reflexionsprozessen) und so externe und interne Anforderungen balanciert. Ebrahim (2005) argumentiert darüber hinaus normativ, dass Rechenschaftssysteme so ausgestaltet werden sollten, dass sie Lernen (langfristig) priorisieren und nicht blockieren, eine Perspektive, die NGKs aufnehmen können, indem sie Rechenschaftspflichten mit Reflexions- und Lernprozessen koppeln.

Weitere Ansätze, wie beispielsweise jener von Sackmann (1992), unterstreichen die kulturelle Dimension des organisationalen Lernens, indem sie hervorhebt, dass (sub)kulturelle Dispositionen und unterschiedliche Wissensarten (deklarativ, prozedural, evaluativ, präskriptiv) die Wahrnehmung und Verarbeitung von Wissen prägen. Für NGKs bedeutet das, dass Lernregeln kultur- und diversitätssensitiv ausgestaltet sein sollten. Shrivastava (1983) ergänzt zusätzlich eine Typologie organisationaler Lernsysteme und macht explizit, dass Organisationen sowohl adaptives als auch generatives Lernen institutionalisieren können (Buckmaster, 1991). Schließlich wird in Studien auf die Bedeutung von messbaren Indikatoren hingewiesen, die nicht nur Legitimationszwecken, sondern auch Lernzwecken dienen können, wenn sie dazu dienen, Feedback und Reflexionsprozesse zu institutionalisieren (Buckmaster, 1999). Im Kontext organisationaler Strukturen im Wandel zeigten Schlosser und Zinni (2011) außerdem, dass Wissenstransfer über Übergänge, etwa vom Haupt- ins Ehrenamt, ein kritischer Bestandteil des organisationalen Gedächtnisses darstellt. Konkret lassen sich aus der Theorie

bzw. dem Konzept des organisationalen Lernens NGKs folgende potenzielle Funktionen ableiten:

- NGKs können Anreize zur kritischen Reflexion etablierter Strukturen und Routinen setzen, indem sie double-loop Lernprozesse fördern (Papenfuß, 2013).
- NGKs können Mechanismen und Plattformen zur Institutionalisierung von Wissen über Good bzw. Sustainable Governance-Praktiken als kollektive Wissensbasis etablieren.
- NGKs können Governance-Mechanismen dergestalt konzeptionieren, dass sie eine Unterstützung der Anpassungsfähigkeit von NPOs an veränderte Umweltbedingungen durch systematische Lernprozesse fördern.
- Ein NGK kann die Förderung einer lernorientierten Organisationskultur, die Partizipation und gemeinsame Visionen stärken und dies im organisationalen Wertegefüge formulieren.
- Um externe und interne Anforderungen auszubalancieren, kann ein NGK die Verknüpfung von Transparenz- und Rechenschaftsmechanismen mit internen Lernprozessen beinhalten.
- Durch die Definition von Review-Prozessen und operationalisierten sowie messbaren Outcomes und daraus resultierenden Maßnahmen kann ein NGK das bewusste Verlernen obsoletter Routinen ermöglichen, um Platz für neue Handlungs- und Deutungsmuster zu schaffen.
- Um Lernprozesse kultur- und diversitätssensitiv auszugestalten, kann ein NGK die Berücksichtigung unterschiedlicher Wissensarten sowie (sub)kultureller Unterschiede in Governance-Prozessen und -Strukturen fördern.
- Ein NGK kann die Nutzung von messbaren bzw. operationalisierten Indikatoren in definierten Kontexten nicht nur zu Legitimationszwecken, sondern zur systematischen Reflexion von Ergebnissen in Lernprozessen vorsehen.
- Die Sicherung des organisationalen Gedächtnisses über Personalwechsel, organisationalem Strukturwandel und Übergänge hinweg, etwa durch festgeschriebene Mechanismen zum Wissenstransfer vom Haupt- ins Ehrenamt, kann durch einen NGK in Strukturen und Prozessen festgeschrieben werden (z. B. Wissensdatenbanken, Zugänglichkeit von Informationen).

Die TOL entfaltet Wirkung auf beiden Ebenen und ist von ähnlicher Bedeutung für die binnenorganisationalen Aspekte wie auch die Beziehungen zwischen externer Umwelt und der Organisation selbst. Auf der Mikroebene betont sie zunächst interne Reflexions-, Feedback- und (Un)learning-Prozesse, durch die Organisationen Fehler erkennen, Strukturen und Prozesse reflektieren und schließlich Routinen anpassen. NGKs können entsprechende Lernprozesse

durch Reflexionsprozesse (z. B. von Entsprechenserklärungen oder internen und externen Berichten), internen Evaluationen, Revisionen und Wissenssicherungsmechanismen institutionalisieren. Auf der Mesoebene verbindet die Theorie diese Lernschleifen und Reflexionsmechanismen zusätzlich mit Umweltbeobachtung und organisationaler Adaptionfähigkeit, indem sie Governance erweiternd als Mechanismus verstehen lässt, welchem organisationale Erneuerung inhärent ist.

3.6 Theoriegeleitete Systematisierung und konfigurationslogische Verdichtung der NGK-Funktionen

3.6.1 Von Funktionen zu Funktionskategorien

Die theoretisch-deduktive Analyse der unterschiedlichen Ansätze zeigt, dass sich die aus den jeweiligen Theorien abgeleiteten Einzelfunktionen von NGKs trotz unterschiedlicher begrifflicher Rahmungen und Annahmen in übergreifende Funktionskategorien verdichten lassen. Diese Funktionskategorien bündeln thematisch verwandte Steuerungsmechanismen, die in ihrer Wirkung auf ähnliche organisationale Problemlagen zielen und damit als analytische Zwischenebene zwischen Theorie und empirischer Praxis fungieren. Während die Theorien jeweils spezifische Wirkmechanismen von NGKs adressieren, wie etwa Kontroll-, Legitimation- oder Kooperationsmechanismen, zeigen sich bei ihrer systematischen Gegenüberstellung deutliche funktionale Schnittmengen und Ähnlichkeiten in ihrer inneren Logik.

Die Überleitung der NGK-Funktionen zu aggregierten Funktionskategorien erfolgte entlang einer strukturellen Gruppenbildung der aus den Theorien extrahierten Funktionen. So wurden etwa alle Funktionen, die auf die Festlegung von Rollen-, Entscheidungs- oder Verantwortlichkeitsstrukturen zielen, in der Funktionskategorie *Ordnung* gebündelt.

Funktionen, die Überwachung, Evaluierung oder Prüfung von Verhalten und Ergebnissen betreffen, wurden der Kategorie *Kontrolle* zugeordnet. In ähnlicher Weise wurden Funktionen, die auf Transparenz, Informationsflüsse und Rechenschaftslegung abzielen, in der Funktionskategorie *Kommunikation/Transparenz* zusammengeführt, während die legitimatorische Wirkung der jeweiligen Funktion, beispielsweise gegenüber externen Stakeholdern, eine ergänzende Zuordnung zur Kategorie *Legitimation/Rechenschaft* notwendig machte. Darüber hinaus finden sich Theorien, die den Fokus auf die personelle Zusammensetzung und Kompetenzprofile von Aufsichts- und Leitungsgremien legen, wie beispielsweise die UET, die MHT oder die RDT, in der Kategorie *Komposition/Besetzung*

wieder. Funktionen, die auf koordinative oder netzwerkbezogene Steuerungsprozesse zwischen internen und externen Akteur:innen abzielen, insbesondere aus Perspektive der SHT, der RDT und der SKT, wurden in den Funktionskategorien *Koordination* oder *Netzwerk* gebündelt, wobei erstere vornehmlich die Mikroebene und zweitere die Mesoebene adressiert. Aus den Theorien mit (sozial)psychologischen oder motivationsorientierten Wurzeln, wie etwa die SST oder die TPV, ließen sich Funktionen, die Bindung, Vertrauen und intrinsische Motivation adressieren extrahieren. Entsprechend sind diese in den Funktionskategorien *Werte/Kultur* und *Motivation* zusammengeführt worden. Schließlich wurden jene Funktionen, die auf Reflexion, organisationales Lernen, Wissenssicherung oder Innovationsfähigkeit zielen, wie die TOL, die SMMT, die UET, die MMT sowie die SKT, zur Funktionskategorie *Lernen/Innovation* aggregiert. Die Kategorisierungen folgen damit den inhaltlichen, analysierten Funktionslogiken.

Kontrollorientierte Theorien, wie die PAT und die TKT, akzentuieren Steuerungsmechanismen auf der Mikroebene, während beziehungs- und ressourcenorientierte Ansätze (ST, RDT und SKT) stärker auf der Mesoebene Legitimation und Vernetzung zielen. Kultur- und motivationsbezogene Theorien (SST und TPV) wiederum verlagern die Steuerungsfunktion von NGKs in den Bereich normativer, vertrauens- und wertebasierter Mechanismen.

Auf diese Weise entsteht ein konsistentes Funktionskategorienschema, welches den Übergang von der theoriegeleiteten Einzelfunktion zur systematischen Funktionskategorisierung ermöglicht. Die resultierenden Funktionskategorien repräsentieren zentrale Steuerungsdimensionen von NGKs und dienen als Grundlage für die nachfolgende konfigurationslogische Verdichtung (Tabelle 5).

Tabelle 5: Übersicht der Theorien und Funktionskategorien (Eigene Darstellung)

Theorie	Kernaussage	NGK-Funktionen	Funktionskategorien
Prinzipal-Agenten-Theorie	NGK reduzieren Informationsasymmetrien und begegnen Opportunismus zwischen Prinzipalen und Agenten	Besetzungsregeln, Rechte-/Pflichtenordnung, Anreiz- und Vergütungsgrundsätze, Reporting/Monitoring, Entsprechenserklärung .	Ordnung, Kontrolle, Legitimation/Rechenschaft, Motivation, Komposition/Besetzung,
Stakeholder-Theorie	Organisationen sind Netzwerke wertschaffender Beziehungen; Erfolg hängt von Interaktion und Einbezug multipler Stakeholder ab	Transparenz- und Kommunikationsstandards, Stakeholder-Einbindung, Schnittstellenkoordination, Legitimation nach außen	Kommunikation/Transparenz, Netzwerk, Legitimation/Rechenschaft
Stewardship-Theorie	Akteur:innen sind intrinsisch motiviert und handeln vertrauensbasiert pro-organisational; Kontrolle tritt hinter Werte- und Kooperationsorientierung zurück	Wertekanon, offene Kommunikation, beteiligungsorientierte Leitungsstrukturen, Team-/Gremienentwicklung, nicht-monetäre Anreize	Werte/Kultur, Motivation, Koordination

3 Konfigurationen und Funktionen von Nonprofit Governance Kodizes: Ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Governance-Diskurses

Theorie	Kernaussage	NGK-Funktionen	Funktionskategorien
Transaktionskosten theorie	NGK wirken als ex-ante/ex-post Governance- Mechanismus zur Minimierung von Transaktionskosten bei hoher Spezifität, Unsicherheit und Frequenz	Standardisierung von Prozessen, Berichtspflichten, Interessenkonflikt- regeln, Zusammensetzung von Leitungsorganen	Ordnung, Kontrolle, Kommunikation/ Transparenz
Theorie der Verfügungsrechte	Effizienz hängt von klarer Allokation von Nutzungs- und Entscheidungsrecht en ab; diffuse Eigentums- verhältnisse in NPOs erfordern Kodifizierung	Zuweisung von Entscheidungsrechten, Umgang mit Rechteverdünnung, Opportunismus- prävention, Klarstellung von Verantwortlichkeiten	Ordnung, Legitimation/Rechen- schaft

3 Konfigurationen und Funktionen von Nonprofit Governance Kodizes: Ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Governance-Diskurses

Theorie	Kernaussage	NGK-Funktionen	Funktionskategorien
Ressourcen-abhängigkeits-theorie	Organisationen sichern ihr Überleben durch Kontrolle, Diversifizierung und aktive Gestaltung kritischer Ressourcen-beziehungen zur Umwelt	Strategische Gremienbesetzung mit ressourcenstarken Mitgliedern; Regeln zur Einbindung externer Akteur:innen; Gestaltung von Kooperationen und Allianzen; Kodifizierung von Koordinationsmechanismen zwischen internen und externen Entscheidungsprozessen; Prinzipien zur Stärkung von Legitimität und organisationaler Autonomie	Komposition/Besetzung, Netzwerk, Legitimation/Rechenschaft
Upper-Echelons-/Managerial-Hegemony-Theorie	Strategische Entscheidungen spiegeln Werte und Merkmale der Führung; faktische Macht oft bei Geschäftsführung, Aufsichtsgremien häufig schwach	Besetzungsfunktion (Profile, Diversity), Erwartungsklarheit, Rotations-/Peer-Review-Mechanismen, Lern- und Innovationsroutinen, Macht-/Kontrollregeln	Komposition/Besetzung, Kontrolle, Lernen/Innovation, Kommunikation/Transparenz

3 Konfigurationen und Funktionen von Nonprofit Governance Kodizes: Ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Governance-Diskurses

Theorie	Kernaussage	NGK-Funktionen	Funktionskategorien
Theorie des psychologischen Vertrags	Implizite Erwartungen zwischen Organisation und Mitgliedern prägen Bindung, Motivation und Loyalität; Vertragsbrüche gefährden Engagement	Erwartungsklarheit, Schutz ideologischer Integrität, Rekrutierungs-/Onboarding-Standards, Anerkennung, Feedback-/Monitoringroutinen	Werte/Kultur, Motivation, Kommunikation/Transparenz
Sozialkapital-Theorie	Beziehungen und Vertrauen sind Ressource; strukturelle, relationale und kognitive Dimensionen erzeugen Bindungs- und Brückenskapital	Kommunikations- und Transparenzstandards, Regeln für Bindung/Brückenbildung, Ethik- und Integritätsstandards, Lern-/Reflexionsroutinen, Diversitäts- und Netzwerkpflge	Kommunikation/Transparenz, Werte/Kultur, Koordination, Lernen/Innovation, Netzwerk
Theorie des organisationalen Lernens	Organisationen lernen durch single-/double-loop-Prozesse, Unlearning und Wissenssicherung	Feedbackzyklen, Reflexionsroutinen, Unlearning, Wissenssicherung, Kodex-Reviews	Lernen/Innovation, Kommunikation/Transparenz
Shared-Mental-Model-Theorie	Effektivität beruht auf geteilten Wissensstrukturen und cross-understanding	Onboarding, Schulung, Standardisierung von Informationsarchitekturen, Team-Trainings	Lernen/Innovation, Koordination

3.6.2 Ebenbezogene Wirkungen

Die theoriegeleitete Analyse zeigt, dass die in der Literatur diskutierten Ansätze jeweils unterschiedliche Schwerpunkte im Hinblick auf die Binnen- und Außenorientierung von NGKs setzen. Das vorgeschlagene Zwei-Ebenen-Konzept verdeutlicht, dass die zuvor hergeleiteten Funktionskategorien nicht isoliert, sondern in spezifischen Kombinationen und mit jeweils eigenem Gewicht auf der Mikro- und Mesoebene wirksam werden. Die Mikroebene beschreibt die internen Strukturen und Prozesse der Entscheidungs-, Kontroll- und Kommunikationsordnung innerhalb einer Organisation, während die Mesoebene die Schnittstellen zu relevanten Akteur:innen und Institutionen der organisationalen Umwelt adressiert. Diese Differenzierung erlaubt eine präzisere Einordnung der theoretischen Steuerungslogiken durch NGKs und verdeutlicht zugleich die wechselseitigen Bezüge zwischen interner Funktionslogik und externer Anschlussfähigkeit von NGKs.

Die Mikroebene umfasst jene Steuerungsmechanismen, die innerhalb der Organisationen wirken und auf interne Struktur-, Rollen- und Verhaltenssicherung zielen. Hier verorten sich insbesondere Theorien mit einer kontrollierenden und strukturierenden Steuerungsperspektive auf NGKs, wie die PAT, die TKT und die VRT. Diese Ansätze betonen die Bedeutung formaler Kontrolle, klarer Rechtszuweisungen und verlässlicher Informationsstrukturen. Sie adressieren vornehmlich die Funktionskategorien Ordnung, Kontrolle und Komposition/Besetzung und zielen auf die Sicherstellung von Verlässlichkeit, Verantwortlichkeit und Effizienz in der organisationalen Binnenordnung.

Dem gegenüber betonen die primär auf der Mesoebene verorteten Theorien, insbesondere die RDT, die SHT und die SKT, den umweltbezogenen Charakter von NGKs. Sie begreifen Organisationen als offene, in Netzwerke eingebettete Systeme, deren Stabilität und Legitimität aus der Gestaltung von Beziehungen, Ressourcenflüssen und Erwartungsstrukturen resultiert. Entsprechend rücken Funktionskategorien wie Kommunikation/Transparenz, Legitimation/Rechenschaft, Koordination und Netzwerk in den Vordergrund. NGKs übernehmen in diesem Verständnis eine intermediäre Rolle zwischen interner Steuerung und externer Erwartungsstruktur und sichern Legitimität, Ressourcenmobilisierung und Reputation im organisationalen Umfeld.

Theorien mit normativem oder (sozial)psychologischem Fokus, etwa die SST und die TPV, entfalten ihre Wirkung ebenenübergreifend und weisen keinen klaren Fokus auf. Sie verbinden interne Werte, Fairness und Vertrauen mit der externen Wahrnehmung organisationalen Integrität und Glaubwürdigkeit. Aus dieser Perspektive bilden Werte/Kultur und Motivation zentrale Funktionskategorien, über die normative Steuerung sowohl inneren -Zusammenhalt als auch externe Akzeptanz und Legitimation stützt.

Ebenfalls über beide Ebenen gleichermaßen hinweg wirken Theorien, die auf organisationale Reflexions-, Lern- und Anpassungsprozesse zielen. Die TOL, die UET sowie die SMMT lassen Nonprofit Governance als lernfähiges, sich selbst beobachtendes System begreifen. Sie verbinden interne Feedback-, (Un)learning- und Wissenssicherungsrouitinen mit externer Adaptionfähigkeit und eröffnen damit eine dynamische Perspektive auf organisationale Steuerung und Entwicklung durch das Selbstregulierungsinstrument NGK. Die Funktionskategorie Lernen/Innovation fungiert dabei als verbindende Kategorie zwischen der Mikro- und der Mesoebene, indem sie Reziprozität, Anpassung und Wissensintegration institutionell in NGKs verankern lässt.

In der Gesamtschau wird somit deutlich, dass NGKs mehrdimensionale Selbstregulierungsinstrumente sind, deren Wirksamkeit aus der Kombination mikro- und mesoorientierter Funktionslogiken resultiert. Auf der Mikroebene sichern Ordnung, Kontrolle Werte und Motivation Koordination die innere Kohärenz, während auf der Mesoebene Kommunikation, Legitimation und Netzwerk Anschlussfähigkeit und Stabilität im organisationalen Umfeld sicherstellen. Transparenz- und Kommunikationsstandards bilden hierbei die zentralen Bindeglieder zwischen beiden Ebenen, indem sie interne Prozesse nach außen anschlussfähig und externe Anforderungen intern operationalisierbar machen. NGKs entfalten ihre Wirkung somit durch die Ausbalancierung der jeweiligen Funktionskategorien oder durch die konkrete und bewusste Priorisierung einer Steuerungslogik.

Vor diesem Hintergrund bilden die aufgezeigten Interdependenzen den Ausgangspunkt für die nachfolgende konfigurationslogische Betrachtung. Sie verdeutlichen, dass Funktionskategorien nicht singulär und isoliert sondern als komplementäre, additive Bündel zu verstehen sind, in denen unterschiedliche Steuerungslogiken aufeinander bezogen werden. Aufbauend auf dem Konfigurationsansatz von Meyer et al. (1993)

lassen sich daraus idealtypische Funktionskonfigurationen entwickeln, in denen interne und externe Wirkmechanismen in unterschiedlichen komplementären Kombinationen zu konsistenten Logiken aggregiert werden. Tabelle 6 fasst die daraus resultierenden Ebenenzuordnungen der Funktionskategorien zusammen und bildet den analytischen Ausgangspunkt für die anschließende Darstellung dieser idealtypischen Konfigurationen.

Tabelle 6: Übersicht der Funktionskategorien, Ebenenwirksamkeit und Bezugsobjekte (Eigene Darstellung)

Funktionskategorie	Ebenenwirksamkeit		Bezugsobjekte
	Primär	Sekundär	
Komposition/ Besetzung	Mikro	-	Aufsichtsrat, Geschäftsführung, Ausschüsse, Top-Management-Team
Ordnung	Mikro	-	Entscheidungsrechte, Rollen, Delegations- und Mediationspfade
Kontrolle	Mikro	Meso	Monitoring-, Prüf- und Evaluationsprozesse
Kommunikation/ Transparenz	Meso	Mikro	Berichte, Offenlegungen, Informationsstandards, interne Kommunikationsstrukturen
Legitimation/Rechenschaft	Meso	Mikro	Externe Stakeholder, Öffentlichkeit, Aufsichtsbehörden
Koordination	Meso	Mikro	Schnittstellen Management/Board, Stakeholder-Dialoge, interorganisationale Kooperationen
Werte/ Kultur	Mikro	Meso	Leitbild, Ethikkodex, Kommunikationsstil
Motivation	Mikro	-	Monetäre und nicht-monetäre Anreize, Anerkennungssysteme, Beteiligungsformate
Lernen/ Innovation	Mikro		Feedbackzyklen, Reflexionsroutinen, Innovationsnetzwerke

Netzwerk	Meso	Mikro	Ressourcenzugänge, Feldnetzwerke, Reputation, Partnerbeziehungen
----------	------	-------	---

3.6.3 Idealtypische Konfigurationen von NGK-Funktionsmustern

Die vorangegangene Ebenenzuordnung verdeutlicht, dass die in NGKs verankerten Funktionskategorien auf unterschiedliche Steuerungsnotwendigkeiten reagieren. Während Kontroll-, Ordnungs- und Besetzungsmechanismen vorrangig auf interne Herausforderungen der Entscheidungs-, Informations- und Verantwortungsstruktur zielen, adressieren Legitimation, Transparenz und Netzwerkbildung externe Erwartungen, Abhängigkeiten und Anspruchs- bzw. Stakeholder-Beziehungen. Andere Funktionskategorien wie Lernen/Innovation verbinden beide Dimensionen, indem sie Reziprozität, Reflexion und Anpassungsfähigkeit institutionalisieren.

NGKs entstehen damit nicht abstrakt, sondern wie einleitend aufgebracht als Reaktion auf konkrete und individuelle organisationale Steuerungsprobleme. Sie übersetzen theoretisch beschriebene Dysfunktionen, etwa Informationsasymmetrien, Legitimationsdefizite oder Koordinationskonflikte, in strukturelle, prozessuale, normative und kommunikative Regeln und Leitlinien. Damit spiegeln NGKs stets eine doppelte Logik: Die Sicherung interner Funktionsfähigkeit und die Herstellung externer Anschlussfähigkeit.

Die theoriegeleitete Analyse zeigt, dass die Funktionskategorien nicht unabhängig voneinander operieren, sondern sich in Theorie und Praxis zu funktionalen Bündeln verdichten lassen, die spezifische Steuerungslogiken repräsentieren. Zur analytischen Fassung solcher Bündel bietet sich der Konfigurationsansatz nach Meyer et al. (1993, S. 1175 ff., eigene Übersetzung) an, die den Begriff der *organizational configuration* als „multidimensionale Konstellation voneinander unterscheidbarer Merkmale, die typischerweise gemeinsam auftreten“ definieren. Die Autor:innen betonen, dass die potenzielle Vielfalt organisatorischer Ausprägungen durch die Tendenz einzelner Attribute, in kohärente Muster zu fallen, begrenzt wird (Meyer et al., 1993). Organisationale Strukturen bilden somit keine beliebige Vielfalt, sondern empirisch beobachtbare, in sich konsistente Muster, in denen strukturelle, kulturelle und relationale Elemente wechselseitig aufeinander abgestimmt sind.

Im vorliegenden Kontext wird diese abstrakte konfiguratorische Logik analytisch auf konkrete NGK-Funktionen übertragen und nicht in ihrem ontologischen Sinne verstanden. Während sich der Konfigurationsansatz ursprünglich auf organisational-strukturelle Merkmale bezieht, wird folgend argumentiert, dass sich der zugrunde liegende Gedanke, die Ausbildung stabiler, wiederkehrender Muster wechselseitig abgestimmter Elemente, auch auf konkrete und bewusst ausgestaltete NGK-Funktionen übertragen lässt. NGK-Funktionen werden damit nicht als singuläre und isolierte Mechanismen verstanden, sondern als steuerungslogische Komponenten, die in Kombinationen auftreten und gemeinsam auf spezifische interne und externe Steuerungserfordernisse ausgerichtet sind.

In dieser Logik lassen sich NGK-Funktionen nicht als rein additive oder voneinander unabhängige Steuerungsmechanismen begreifen, sondern als komplementäre Bestandteile kohärenter Steuerungsmuster, die in Abhängigkeit von Kontext, Organisationsform und Umweltbedingung, unterschiedliche Gewichtungen annehmen. NGKs entstehen somit als bewusster Ausdruck und Reaktion auf konkrete Steuerungsnotwendigkeiten, die sowohl interne Funktionssicherung (z. B. Entscheidungs-, Informations- und Kontrollordnungen) als auch externe Anschlussfähigkeit (z. B. Legitimation, Kooperation und Ressourcenmobilisierung) betreffen.

Die Konfigurationsperspektive knüpft dabei an die Methodik der Idealtypen nach Weber (1904) an, welche empirische Vielfalt durch die Akzentuierung wesentlicher Merkmale analytisch verdichtet. Der heuristische Wert liegt darin, organisationale Heterogenität auf nachvollziehbare Funktionsmuster zu reduzieren, ohne die Komplexität relationaler Zusammenhänge zu verlieren. Während Kontingenztheorien im Sinne linearer Ursache-Wirkungs-Beziehungen einzelne Einflussfaktoren betonen, zielt der Konfigurationsansatz auf ganzheitliche Musterbildung ab (Meyer et al., 1993). Er berücksichtigt Interdependenzen und eröffnet die Möglichkeit mehrerer gleich wirksamer Steuerungskombinationen (Equifinalität) offener Systeme (Donaldson, 1986; Drazin & Van de Ven, 1985).

Für NGKs als Instrumente der Selbststeuerung von NPOs ist diese Perspektive besonders anschlussfähig. Ihre Funktionen entstehen nicht im Sinne externer Regulierung, sondern als Reaktion auf interne und externe Steuerungsanforderungen, die aus organisationalen

Abhängigkeiten, Komplexität und normativen Erwartungen resultieren. Kontroll- und Rechenschaftsmechanismen sichern interne Ordnung und externe Legitimität, Werte- und Kooperationsmechanismen schaffen Vertrauen und Bindung und Lern- und Innovationsfunktionen gewährleisten Anpassungsfähigkeit und institutionelle Erneuerung.

3.6.4 Kontroll- und Rechenschaftskonfiguration

Die Kontroll- und Rechenschaftskonfiguration knüpft an jene theoretischen Perspektiven an, die das Selbstregulierungsinstrument NGK primär als Governance-Instrument zur Begrenzung opportunistischen Handelns und zur Reduktion von Informationsasymmetrien verstehen. Die PAT betont, dass das Auftreten multipler Prinzipale in NPOs asymmetrische Informationsverteilungen verstärkt und daher Anreiz, Sanktions- und Monitoring-Mechanismen erforderlich macht (Fama & Jensen, 1983; Nolte, 2022; Steinberg, 2010). Die TKT verweist ergänzend auf die Rolle von NGKs als ex-ante und ex-post Mechanismen, die Transaktionskosten verringern, während die TVR aufzeigt, dass in NPOs mit diffusen und diversifizierten Eigentumsverhältnissen formalisierte Entscheidungs- und Nutzungsrechte notwendig sind, um Effizienz und Verantwortlichkeit zu sichern (Nolte, 2022).

Aus diesem theoretischen Dreiklang ergibt sich eine Funktionsbündelung, die die Kategorien Ordnung, Kontrolle, Legitimation/Rechenschaft, Kommunikation/Transparenz und Motivation integriert.

Auf der Mikroebene umfasst diese Konfiguration klare Besetzungs- und Entscheidungsregeln, die Zuweisung von Rollen und Rechten, Verhaltens- und Berichtspflichten sowie interne Monitoring- und Prüfverfahren. NGKs können hier etwa die Einrichtung von Prüfungsausschüssen, internen Berichtspflichten, regelmäßigen Evaluationen oder die Pflicht zur Entsprechenserklärung vorsehen.

Auf der Mesoebene werden diese Elemente durch Transparenz- und Offenlegungsstandards, standardisierte externe Prüfverfahren sowie Rechenschaftsformate ergänzt, die Legitimität gegenüber Spender:innen, Aufsichtsbehörden und der Öffentlichkeit erzeugen.

Die Kohärenz dieser Konfigurationen ergibt sich aus der wechselseitigen Abhängigkeit ihrer Funktionskategorien. So bleibt die Rechtszuweisung ohne Kontrolle wirkungslos

und Kontrolle verliert ohne ein gewisses Maß an Transparenz an Legitimitätswirkung. Zudem führt Transparenz ohne konkrete Verantwortlichkeitsordnungen zu erheblichen organisationalen Glaubwürdigkeitsverlusten. NGKs bündeln in dieser Logik klassische Kontroll- und Rechenschaftsfunktionen zu einem konsistenten Steuerungsmuster, das in komplexen, ressourcenabhängigen Umwelten als Garant organisationaler Verlässlichkeit fungiert und die Balance zwischen interner Disziplinierung und externer Legitimation sichert.

3.6.5 Kooperations- und Kulturkonfiguration

Die zweite Konfiguration, die sich aus den vorstehenden Analysen entwickeln lässt, beruht auf theoretischen Ansätzen, die Organisationen als gemeinschaftlich eingebettete Akteur:innen in Netzwerken verstehen und Steuerung primär durch Vertrauen, Kooperation und geteilte Werte begründen. Die SST geht davon aus, dass Akteur:innen intrinsisch motiviert sind, pro-organisational handeln und Vertrauen als zentrale Steuerungsressource fungiert. Die SHT erweitert diese Perspektive um den Einbezug multipler Anspruchsgruppen, deren aktive Einbindung für Legitimität und (effiziente) Ressourcenflüsse entscheidend ist. Die TPV betont, dass implizite Erwartungen von Freiwilligen, Mitgliedern und Beschäftigten aktiv gestaltet werden müssen, um Hingabe und Bindung zu sichern. Die SKT ergänzt diese Sicht, indem sie auf die Bedeutung relationaler und kognitiver Ressourcen verweist, die Kooperation, Vertrauen und Brückenbildung fördern. Zudem trägt die SMMT den Gedanken in die Konfiguration, dass Kooperation innerhalb der Organisation auf gemeinsamen Deutungsmustern, Werten und Erwartungen beruhen, die als kognitive Grundlage effektiver Zusammenarbeit und kollektiver Innovationsfähigkeit fungieren.

In ihrer Kombination erzeugen diese Ansätze eine Konfiguration, die auf die Funktionskategorien Werte/Kultur, Motivation und Koordination gründet. Auf der Mikroebene stehen Wertekanons, Ethikrichtlinien, partizipative Leistungsstrukturen, Anerkennungs- und Feedbacksysteme sowie nicht-monetäre Anreizformen im Vordergrund. Auf der Mesoebene verfestigt sich die Logik dieser Konfiguration in Stakeholder-Dialogen, Netzwerkpflege, Schnittstellenkoordination und Legitimationsstandards, die Akzeptanz im organisationalen Umfeld sichern.

Ihre innere Kohärenz ergibt sich aus der Verstärkung von Bindung, Identifikation und Vertrauen. Dabei schafft Werteorientierung die normative Grundlage, Motivation stützt individuelles Engagement, und Koordination an Umwelt-Organisation-Schnittstellen stabilisiert externe Beziehungen mit Stakeholder-Gruppen. NGKs, die diesem Muster folgen, verankern Steuerung nicht vornehmlich über Sanktionsmechanismen, sondern Kooperation, gemeinsame Werteverständnisse und Vertrauen. Gerade im NPO-Sektor mit seiner Freiwilligkeitsstruktur, Beziehungsorientierung und starken Ressourcenabhängigkeit zeigt sich die herausragende Anschlussfähigkeit dieser Logik als Steuerungsmechanismus. Damit zielt diese Konfiguration auf die Integration sozial-kultureller Steuerungsressourcen und unterstreicht den Beitrag normativer Mechanismen zur Stabilisierung und Handlungsfähigkeit organisationaler Legitimität.

3.6.6 Lern- und Innovationskonfiguration

Die dritte Konfiguration speist sich aus Theorien, die Organisationen als lern- und anpassungsfähige Systeme begreifen und Steuerung durch organisationale Reflexionsprozesse, Wissensintegration und kontinuierliche, organisationale Erneuerung beschreiben. Argyris und Schön (1978) zeigen, dass organisationales Lernen über single- und double-loop-Prozesse institutionell verankert werden muss, um nicht nur Fehler zu korrigieren, sondern Grundannahmen und Routinen kritisch zu reflektieren. Senge (1990) beschreibt Organisationen erweiternd als lernende Systeme, in denen Feedback- und Reflexionsprozesse zentrale Steuerungsressourcen darstellen. Die Forschung zu geteilten mentalen Modellen (SMMT) hebt zudem hervor, dass kollektives Handeln auf geteilten Wissensstrukturen beruht, die potenziell durch NGKs gestützt und stabilisiert werden können. Ergänzend betonen Nahapiet und Ghoshal (1998) die kognitive Dimension des Sozialkapitals, die Wissensaustausch und Innovation ermöglichen, während Ansätze der UET auf die Rolle der organisationalen Leitungsebene blickt und auf Lern- sowie Innovationsroutinen verweist (Hambrick, 2007).

Diese theoretische Integration ergibt eine Konfiguration, die auf die Funktionskategorien Lernen/Innovation und Netzwerk aufbaut, ergänzt durch Transparenz- und Feedbackmechanismen. Auf der Mikroebene zeigen sich diese Funktionen in institutionalisierten Feedback- und Reflexionsroutinen, Onboarding- und Schulungsstandards, Peer-Reviews oder Rotationsregeln. Auf der Mesoebene treten

Kooperationen mit externen Partner:innen, Diversitätsregeln, Austauschplattformen und Netzwerkstandards hinzu, die Impulse für organisationales Lernen und Innovation sichern.

Die Kohärenz dieser Konfiguration liegt in der Verbindung interner Reflexionsfähigkeit mit externer Anpassungsfähigkeit. Nur wenn Lernroutinen intern institutionalisiert und externe Impulse integriert werden, also dynamisch wirken können, entstehen nachhaltige Innovationsfähigkeit, organisationale Resilienz und Effizienz. NGKs, die diesem Muster folgen, forcieren nicht Stabilität, sondern stellen kontinuierliche organisationale Erneuerung in den Mittelpunkt und tragen damit zu einer adaptiven, dynamischen Steuerungslogik bei, die die Fähigkeit von NPOs stärkt, auf komplexe Umweltveränderungen, Ressourcenknappheiten und steigende Erwartungen von Anspruchsgruppen flexibel zu reagieren.

3.7 Fazit

Ziel des vorstehenden Beitrags war es, das bislang in der Forschung bestehende theoretisch-konzeptionelle Verständnis von NGKs in seiner Fragmentierung darzulegen und anschließend auf Basis theoretisch-konzeptionell herausgearbeiteter Funktionen über ein Zwei-Ebenen-Konzept konfiguratorisch zu ordnen. Als Ausgangspunkt der Analyse diente die zentrale Annahme, dass die Wirksamkeit von NGKs als zumeist normativ verstandene Selbstregulierungsinstrumente durch unterschiedliche kontextuale, prozessuale, strukturelle sowie organisationale Bedingungen beeinflusst wird, die die tradierten, insbesondere ökonomisch geprägten, Perspektiven auf das Instrument NGK erweitern können.

Durch eine erweiternde theorieplurale Analyse unter Einbindung soziologischer, (sozial)psychologischer und zusätzlicher ökonomischer Theorien konnte herausgearbeitet werden, dass sich trotz diametral unterschiedlicher Prämissen in den Theoriefundamenten weitere Steuerungspotenziale für das Steuerungsinstrument NGK identifizieren lassen. Die aus den einzelnen auf das Instrument NGK reflektierten Theorien extrahierten Funktionen konnten zu übergeordneten Funktionskategorien abstrahiert werden und anschließend zu idealtypischen Konfigurationen von NGK-Steuerungslogiken verdichtet werden.

In Beantwortung der ersten Forschungsfrage wurde deutlich, dass der wissenschaftliche Diskurs zu Nonprofit Governance auf eine Tradition differenzierter theoretischer Perspektiven auf verschiedenste Steuerungsaspekte von NPOs zurückblicken kann. Die Analyse des Forschungsstands zu NGKs hingegen zeigte, dass Selbstregulierungsinstrumente als Antwort auf kontextuale und sektorale Steuerungsproblematiken hingegen primär von ökonomisch geprägten Ansätzen dominiert wurden, die nur begrenzte Optionen bieten den komplexen Steuerungsproblemen des Dritten Sektors entgegenzuwirken. Zudem konnte identifiziert werden, dass der Diskurs zu NGKs auf die intraorganisationalen Strukturen und somit auf die Mikroebene verkürzt wurde. Daraus ergab sich die Notwendigkeit, den NGK-Diskurs um eine theorieplurale Mehrebenen Perspektive zu erweitern.

Aufbauend auf diesen grundlegenden Erkenntnissen konnten elf theoretische Ansätze aus der Literatur identifiziert werden, die als analytische Basis für die deduktive Extraktion von NGK-Funktionen dienten. Die Einzelfunktionen konnten anschließend zu zehn Funktionskategorien aggregiert werden: Komposition/Besetzung, Ordnung, Kontrolle, Kommunikation/Transparenz, Legitimation/Rechenschaft, Koordination, Werte/Kultur, Motivation, Lernen/Innovation, Netzwerk (Tabelle 5). Diese Funktionskategorien wurden zugleich in ihrer primären und sekundären Ebenenwirkung (Mikro- oder Mesoebene) analysiert (Tabelle 6). Damit dienten die Funktionskategorien als verbindende Abstraktionsebene zwischen den deduktiv abgeleiteten NGK-Funktionen und der idealtypischen Konfiguration von drei NGK-Steuerungslogiken: (1) die Kontroll- und Rechenschaftskonfiguration, die auf Disziplinierung, Transparenz und Legitimität zielt, (2) die Kooperations- und Kulturkonfiguration, die Vertrauen, Werte und Kooperation als steuerungsrelevante Aspekte nutzt, sowie (3) die Lern- und Innovationskonfiguration, die Anpassungs- und Reflexionsfähigkeit institutionell verankert. Gemeinsam verdeutlichen die Konfigurationen, dass NGKs als mehrdimensionale Selbststeuerungsinstrumente wirken.

Mit der theoriegeleiteten Systematisierung und der Entwicklung von Funktionskonfigurationen leistet der Beitrag einen konzeptionellen Beitrag zu Weiterentwicklung des NGK-Diskurses. Er trägt dazu bei, den Fokus von einer vornehmlich normativen und adaptiven NGK-Entwicklung hin zu einer analytisch-theoretischen Betrachtung der spezifischen Selbstregulierungslogik im Dritten Sektor.

Damit erweitert er die Grundlage für die empirische Erforschung von NGK-Strukturen, -Inhalten und -Wirkungen.

Die konzeptionelle Reichweite des Beitrags ist durch die gewählten Perspektiven bewusst begrenzt. Erstens berücksichtigt die Analyse primär Mikro- und Mesoebenen der Nonprofit Governance und lässt die Makroebene institutioneller und übergeordneter sektoraler Strukturen als der Theoretisierung und Konfiguration inhärente Kontextbedingung wirken. Wobei an dieser Stelle darauf hinzuweisen ist, dass ein explizites Herauslösen der vorstehenden Analysen und Konfigurationen aus der impliziten sektoralen Perspektive und eine Erweiterung um Theorien der Makroebene (z. B. netzwerktheoretische oder politikwissenschaftliche Perspektiven) weiteres Analysepotenzial bietet, die vorstehenden Arbeiten zu erweitern. Zweitens ist die Auswahl herangezogenen Theorien in Teilen selektiv und folgt der Logik theoretisch-analytischer Relevanz in Anlehnung an die vorangegangene Literaturanalyse. Drittens lässt der Beitrag eine empirische Überprüfung der abgeleiteten Funktionslogiken und Konfigurationen vermissen. Schließlich und viertens ist der Bezug auf deutsch- und englischsprachige Quellen kontextgebunden und reflektiert den europäischen bzw. deutschen Diskurs zu NGKs, wodurch kulturelle und systemische Unterschiede internationaler Governance-Kontexte sowohl auf der Mikro- als auch auf der Mesoebene möglicherweise nicht hinreichend abgebildet wurden.

Aus diesen Begrenzungen ergibt sich ein breites Feld zukünftiger Forschung. Erstens sollten die vorliegenden idealtypische Konfiguration empirisch validiert werden, um zu prüfen, inwieweit sich die vorgeschlagenen Steuerungslogiken in realen Kodizes wiederfinden oder empirisch ergänzen lassen. Darauf aufbauend erscheint sodann eine Entwicklung der idealtypischen Konfigurationen zu einer Taxonomie von NGK-Typen möglich. Zweitens bietet es sich an, die theoretisch hergeleiteten Funktionskategorien als analytisches Raster für die empirische Inhaltsanalyse bestehender NGKs zu nutzen, um deren innere Logik und Kohärenz theoriegeleitet zu prüfen. Drittens könnten künftige Forschungsbeiträge die Entwicklung von Musterkodizes im NPO-Sektor zum Gegenstand haben, die in ihrer Ausgestaltung nicht auf rein normativen und (begrenzt) ökonomischen Perspektiven beruhen, sondern die abgeleiteten Funktionskategorien und Konfigurationslogiken mitdenken. Auf diese Weise könnte die Anschlussfähigkeit von NGKs an unterschiedliche organisationale Kontexte erhöht werden.

Schließlich ist eine Erweiterung des NGK-Diskurses über nationale Grenzen hinweg erforderlich. Der gegenwärtig stark deutschsprachig und in Teilen europäisch geprägte NGK-Diskurs sollte um internationale Vergleichsstudien ergänzt werden, die organisationale, strukturelle, regulatorische, (sozial)psychologische und institutionelle Kontexte berücksichtigen und so ein global anschlussfähiges Verständnis von NGKs fördern.

4 Board Gender Diversity and ESG Performance: Evidence from EU Taxonomy Disclosures

4.1 Publication Details

Authors: Jonas Maiwald, Björn Seeck

Abstract: This study examines whether and how executive board gender diversity affects firms' environmental implementation performance under the EU Taxonomy framework. Drawing on stakeholder theory, resource dependence theory, and critical mass theory, we posit that executive gender diversity strengthens firms' capacity to operationalize sustainability requirements through internal investment and operational decisions when the board has a critical mass of women. While sustainability reporting has expanded rapidly, it remains unclear which governance characteristics are associated with higher levels of firms' taxonomy alignment. To capture sustainability implementation, we conceptualize EU Taxonomy-based implementation ratios at the overall level as well as separately for capital expenditure, operational expenditure, and turnover. Using a balanced panel of firms listed in the EURO STOXX 600 from 2022–2024, we find across various models and robustness tests that executive gender diversity is positively associated with overall EU Taxonomy implementation, with strong and robust effects for capital expenditure- and operational expenditure-based implementation ratios (domains under direct managerial control), particularly once a critical mass of women is reached on the executive board. The evidence for the turnover-based implementation ratio is less robust. Overall, our findings underscore that executive board composition, including gender diversity, plays a crucial role not only in sustainability reporting but also, more importantly, in firms' capacity to effectively implement EU Taxonomy requirements. These findings inform the ongoing European policy debate on the effective implementation of sustainability regulation.

Keywords EU Taxonomy; ESG Performance; ESG Disclosure; Corporate Sustainable Governance; Women on Board

Publications Status: Working Paper.

4.2 Introduction

Sustainability information has become a core input for capital markets and corporate governance in Europe, with the EU Taxonomy Regulation (EU) 2020/852 translating sustainability objectives into auditable and comparable firm-level key performance indicators (KPIs) under Article 8 within a regulatory framework that continues to evolve through recent omnibus initiatives aimed at narrowing the scope and enhancing practical applicability (European Commission, 2025; European Parliament, 2020). While this standardization improves transparency, whether these metrics translate into substantive changes in firms' sustainability implementation depends on corporate governance, especially board decision-making and oversight. In this context, Directive (EU) 2022/2381 underscores the growing regulatory relevance of gender diversity in corporate governance by mandating gender quotas for executive and non-executive leadership positions in European listed firms (European Parliament, 2022a). The directive seeks to address demographic trends and persistent structural barriers in corporate leadership, with the explicit aim of fostering more resilient decision-making and a more sustainable European economy, effectively linking the role of gender and sustainable corporate behavior. We therefore examine whether executive board gender diversity (BGD) is associated with firms' EU Taxonomy implementation and whether the effects are consistent with critical mass logic. Using a balanced panel of EURO STOXX 600 firms for 2022–2024, we examine the relationship between female representation on executive boards and taxonomy implementation ratios at the aggregate level and separately for turnover, capital expenditure (CapEx), and operating expenditure (OpEx).

The roots of sustainability reporting can be traced back to the Brundtland Commission's definition of sustainable development, which emphasized the balance between meeting present needs and safeguarding the opportunities of future generations (Bebbington et al., 2023; World Commission on Environment and Development, 1987). Building on this, the United Nations 2030 Agenda introduced 17 Sustainable Development Goals (SDGs) and 169 targets, which link environmental, social, and economic objectives with a strong financing dimension, emphasizing the mobilization and alignment of public and private capital as a central means of implementation (Bebbington et al., 2017; Bebbington et al., 2023; United Nations, 2015).

A central prerequisite for the success of these initiatives is the availability of reliable and comparable sustainability-related information for investors to allocate capital effectively and support the transition toward a more sustainable economy. Prior and recent research shows that credible, reliable, and high-quality disclosure can reduce information asymmetries and agency conflicts and thereby lower the cost of capital (Healy & Palepu, 2001; Leuz & Verrecchia, 2000; Leuz & Wysocki, 2016; Terry et al., 2023). This underscores the view that disclosure, especially sustainability reporting, is not only legitimate but also a practical tool for financial decision-making and governance (Chrzan & Pott, 2024).

The European Union (EU) has operationalized this logic through its sustainable finance agenda. The 2018 Action Plan on Financing Sustainable Growth established reorienting capital flows toward sustainable investment, managing ESG (environmental, social and governance)-related risks, and enhancing transparency as explicit policy objectives (Bebbington et al., 2023; Birindelli et al., 2019; European Commission, 2018). The 2019 European Green Deal further reframed sustainability, particularly climate neutrality and resource efficiency, as a central element of the EU's growth strategy (Bebbington et al., 2013; European Commission, 2019).

At the same time, the EU acknowledged persistent tendencies in corporate practice toward short-term financial performance and high shareholder payouts, which risk undermining the achievement of Green Deal objectives (Bebbington et al., 2023; EY, 2020; Gray, 2006). In response, the 2020 Sustainable Finance Initiative sought to strengthen the integration of sustainability into corporate governance structures and mechanisms (European Commission, 2021; European Parliament, 2020). However, thus far, the governance dimension of this initiative has focused mainly on directors' remuneration (European Commission, 2021). Broader debates on sustainable corporate governance and the corporate social responsibility (CSR) literature suggest that BGD is a particularly important factor in driving long-term value creation and advancing sustainability performance (Birindelli et al., 2019; Byron & Post, 2016; Campopiano et al., 2023; Nicolò et al., 2022).

Accordingly, the EU's sustainable finance framework, comprising the EU Taxonomy Regulation, the Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR), and the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), combines classification with disclosure

(Chrzan & Pott, 2024; Schütze & Sandbaek, 2025). The EU Taxonomy establishes criteria for determining whether an economic activity is environmentally sustainable: it must contribute substantially to at least one of six environmental objectives, avoid significant harm to the others, and comply with minimum safeguards (European Parliament, 2020; Schütze & Sandbaek, 2025). Article 8 of the EU Taxonomy operationalizes these principles in corporate reporting, requiring firms under the CSRD to disclose the shares of turnover, CapEx, and OpEx, which are taxonomy-eligible and taxonomy-aligned, via standardized definitions and templates (European Parliament, 2020, 2022b). This creates a pathway from global policy goals to auditable, comparable firm-level sustainability data, which can be used by investors, supervisors, and boards to direct financial flows toward measurable transitions.

While financial information remains the primary determinant of capital allocation, sustainability information is increasingly valued and priced by investors (Ferguson et al., 2023). Initial evidence following the introduction of the EU Taxonomy Regulation shows that investors price firms' taxonomy alignment and reallocate capital toward taxonomy-aligned firms, particularly when investor attention is high (Bassen et al., 2025). Consistent with this development, investments in green assets have grown substantially (PRI, 2025). Taken together, these developments suggest that firms' implementation of regulatory sustainability requirements can have economically meaningful consequences by affecting access to capital and financing conditions.

Within this architecture, the standardization of sustainability information enhances its reliability and comparability, but its effectiveness in driving actual behavioral and investment changes depends on corporate governance arrangements (Aguilera et al., 2006). Thus, while disclosure makes sustainability performance measurable, governance, which in turn is related to board structure and diversity, shapes whether and how firms translate these insights into long-term value creation and improved ESG outcomes (Bebbington et al., 2023; Prado-Lorenzo & García-Sánchez, 2010).

Research on the role of board composition in shaping corporate sustainability reporting and performance has grown considerably over the past two decades (Ben-Amar et al., 2017; García Martín & Herrero, 2020; Liao et al., 2015; Mallin & Michelon, 2011). Evidence from U.S. firms, for example, shows that greater BGD in S&P 500 companies is associated with higher ESG disclosure scores (Tamimi & Sebastianelli, 2017). More

broadly, studies highlight that corporate governance mechanisms, especially the structure and composition of boards, play a fundamental role in influencing non-financial disclosure practices and the effectiveness of corporate accountability (Arayssi et al., 2020; Giannarakis et al., 2014; Tamimi & Sebastianelli, 2017).

Within this line of research, the presence and proportion of women on boards has been identified as a key determinant of ESG disclosure quality and extent. Empirical work suggests that female directors provide diverse experiences, values and stakeholder-oriented perspectives that strengthen transparency and accountability, thereby enhancing ESG disclosure levels and extending sustainability disclosure practices (Arayssi et al., 2020; Ben-Amar et al., 2017; Nicolò et al., 2022; Qureshi et al., 2020; Wasiuzzaman & Wan Mohammad, 2020). Meta-analytic evidence further substantiates a generally positive relationship between women's board representation and corporate social performance, with stronger effects observable in contexts where boards are more gender balanced and where institutional settings foster inclusive governance (Byron & Post, 2016).

Focusing on the banking sector, Birindelli et al. (2019) demonstrate that gender diversity in leadership positions can significantly improve environmental performance, with evidence of a non-linear relationship: only a critical mass of female directors, particularly in combination with female CEOs, strengthens sustainable outcomes. Similarly, recent reviews emphasize that women directors contribute to corporate sustainability strategies and CSR initiatives by bringing unique resources, ethical orientations and stakeholder-focused perspectives to board decision-making, thereby fostering corporate social performance and long-term value creation (Campopiano et al., 2023).

In the European context, Nicolò et al. (2022) provide large-sample evidence that BGD positively influences ESG disclosure, both in the overall and individual ESG dimensions. Their findings suggest that gender-balanced boards are a crucial mechanism for enhancing sustainable corporate governance by broadening decision-making horizons, facilitating access to resources, and aligning corporate strategies with long-term stakeholder interests.

Despite these important insights, the relationship of BGD and ESG performance remain underinvestigated. Most studies focus on the links between BGD, CSR performance and

financial performance, whereas systematic analyses of BGD's effect on ESG performance, especially in European contexts, are scarce (Abdelkader et al., 2024; Amorelli & García-Sánchez, 2020; Arayssi et al., 2018; Bannò et al., 2023; Nicolò et al., 2022; Sahu et al., 2025).¹ Moreover, prior research reports show mixed and at times contradictory findings, ranging from positive to negative or insignificant effects, suggesting that important contextual factors and potential critical mass dynamics warrant closer scrutiny. To address this concern, we revisit this research question via novel EU Taxonomy data, which are specifically designed to enhance the comparability and reliability of sustainability disclosures. More precisely, we examine the relationship between female representation on corporate boards and firms' ESG performance, as captured by EU Taxonomy-disclosed KPIs, drawing on a balanced panel of 360 firm-year observations from EURO STOXX 600 constituents over the period 2022–2024.

This study makes three main contributions. First, we introduce EU Taxonomy Article 8 implementation ratios as a novel, auditable, and comparable firm-level proxy for environmental ESG implementation and distinguish between the aggregate ratio and KPI-specific ratios for turnover, CapEx, and OpEx. By doing so, we move beyond conventional ESG ratings and disclosure scores and leverage a regulatory metric that is directly tied to the EU's sustainable finance architecture.

Second, we provide the first large-sample evidence on how executive BGD relates to EU Taxonomy implementation for EURO STOXX 600 firms from 2022–2024. Using a balanced panel of 120 firms (360 firm-year observations), we find that achieving a critical mass of female executives ($\geq 30\%$) is associated with higher implementation levels for the aggregated ratio as well as for CapEx and OpEx. In contrast, the association with turnover alignment is not robust and disappears once appropriate models for bounded outcome variables and formal tests of the critical mass assumption are applied.

¹ The terms CSR, sustainability, and ESG are often used interchangeably in both the academic literature and practice (e.g. Velte, 2025). The choice of terminology frequently depends on the respective research domain, disciplinary perspective, and measurement approach. In this study, we deliberately adopt the ESG terminology, as our analysis is explicitly based on quantitative, regulatorily defined KPIs stemming from EU Taxonomy disclosures. These standardized metrics allow us to conceptualize an implementation ratio that captures firms' actual sustainability implementation rather than broad or self-defined CSR or sustainability activities (see also section 4.4.2.1).

Third, we contribute to the critical mass literature by combining a prespecified 30% cutoff with a flexible piecewise specification that allows for a separate slope below the threshold, a discontinuity at the cutoff, and a separate slope above it. Our Wald tests support a parsimonious critical mass formulation for the aggregated, CapEx, and OpEx outcomes while rejecting a threshold-type interpretation for turnover. This differentiated pattern helps reconcile mixed findings in prior research and shows that “critical mass” is outcome-specific even within the same regulatory system.

4.3 Theoretical Foundation and Hypotheses

4.3.1 Theoretical Framework

Stakeholder theory suggests that firms are embedded in a wider social context in which legitimacy and long-term value creation depend on addressing the expectations of multiple stakeholders (De Villiers & Dimes, 2021; Freeman, 1984; Michelon & Parbonetti, 2012). BGD is often seen as enhancing this perspective, as women directors tend to be more attuned to ethical, environmental, and social concerns (Campopiano et al., 2023; Zahid et al., 2020). A growing body of empirical work demonstrates that female representation on boards is associated with both higher CSR and ESG disclosure and performance (Carter et al., 2003; Nadeem et al., 2017; Nicolò et al., 2022; Tamimi & Sebastianelli, 2017; Valls Martínez et al., 2019). However, findings remain mixed, as some studies report no or moderately significant effects of female board representation on CSR performance or disclosure (Coffey & Wang, 1998; Rao et al., 2012; Rodriguez-Dominguez et al., 2009), whereas others highlight that such effects are contingent on institutional and contextual factors (Byron & Post, 2016; Fernandez et al., 2019).

Evidence from European two-tier systems reinforces this view. In Germany and Austria, the presence of women on management boards has been linked to improved ESG outcomes, thereby aligning corporate practices more closely with stakeholder demands for sustainability (Velte, 2016). Relatedly, gender-diverse boards have been found to improve the quality of materiality disclosure in integrated reporting, enhancing transparency and credibility from stakeholders’ perspectives (Velte, 2022). These findings indicate that gender diversity not only reshapes board composition but also strengthens the responsiveness of companies to external legitimacy pressures.

Relatedly, in the banking sector, Birindelli et al. (2019) show that female leaders, whether as board members or CEOs, contribute to stronger environmental performance, although the magnitude of this effect appears to depend on the interaction between board compensation and executive leadership. Stakeholder theory thus provides a useful lens for explaining why more diverse boards are particularly responsive to societal pressures for sustainable and transparent practices.

The contribution of women directors is also visible in the quality of disclosure. Research has shown that women directors help reduce information asymmetries between firms and stakeholders, thereby improving ESG transparency (Giannarakis et al., 2014; Healy & Palepu, 2001). Moreover, firms with stronger environmental performance tend to provide more extensive carbon disclosures, which is consistent with resource dependence theory (RDT), which views disclosure as a strategic tool for maintaining legitimacy and securing access to capital under heightened stakeholder scrutiny (Giannarakis et al., 2016).

RDT complements this perspective by emphasizing the role of boards as providers of critical resources such as legitimacy, expertise, and external linkages (De Villiers & Dimes, 2021; Filatotchev, 2007; Hillman & Cannella, 2007; Pfeffer & Salancik, 1978). Women directors broaden these linkages by introducing new perspectives, networks, and knowledge, especially in relation to sustainability and ethical governance (Cruz et al., 2019; Fernandez et al., 2019).

Building on Pfeffer's early work (1972, 1973, 1987), boards can be understood as formal mechanisms through which organizations manage interdependencies with critical external actors. The composition of boards thus reflects strategic efforts to secure access to resources and legitimacy rather than being random or purely symbolic (Pfeffer, 1973, 1987). In this view, female directors may serve as boundary spanners by linking the firm to socially salient stakeholder groups, thereby reducing environmental uncertainty and enhancing legitimacy.

Moreover, meta-analytical evidence indicates that gender-diverse boards strengthen both monitoring and strategy involvement, two core board functions, with particularly strong effects in institutional environments characterized by greater gender parity and strong shareholder protections (Byron & Post, 2016). These findings underscore the idea that female directors bring not only symbolic legitimacy but also substantive governance

resources. As Hillman and Dalziel (2003) argue, boards perform dual roles. They monitor management and provide critical resources. Board capital, comprising directors' human and social capital, determines the board's ability to fulfill these functions. Accordingly, female directors enhance both monitoring effectiveness and access to external legitimacy, thereby linking diversity directly to improved ESG governance capacity.

Further reviews of RDT reinforce Pfeffer's idea that boards act as adaptive mechanisms to manage environmental interdependence through five main strategies (mergers, alliances, board appointments, political action, and executive succession) (Hillman et al., 2009). Within this framework, gender diversity can be seen as an internal governance strategy that enhances a firm's capacity to respond to social and regulatory dependencies, particularly those arising from sustainability expectations.

Taken together, stakeholder theory and RDT offer complementary explanations: gender-diverse boards tend to be both more responsive to external pressures and better equipped with pivotal resources to address governance challenges.

Critical mass theory adds an important contingency to these perspectives. Kanter's (1977) foundational work shows that when women remain tokens in male-dominated boards, they are subject to heightened visibility, polarization, and assimilation pressures that limit their influence. This dynamic helps explain why studies often report mixed or inconsistent results on the effects of BGD (Bannò et al., 2023; Velte, 2015).

Empirical evidence suggests that meaningful influence emerges only once a critical threshold of female representation is reached. Studies show that positive ESG outcomes materialize when the number of women directors exceeds token levels (Amorelli & García-Sánchez, 2020; Bannò et al., 2023; De Masi et al., 2021; Manita et al., 2017; Velte, 2025). The presence of female CEOs further amplifies these effects, underscoring that structural power and representation work side by side (Birindelli et al., 2019). Conversely, symbolic appointments without substantive influence may undermine effectiveness and create legitimacy struggles (Tremblay, 2016).

Recent work has also highlighted contextual factors. The benefits of female representation appear strongest under favorable organizational conditions, such as strong market positions, where boards are better able to leverage legitimacy and stakeholder expectations (Yang et al., 2025). At the same time, research emphasizes that sustainability

cannot be integrated effectively if female directors are included only symbolically. Embedding sustainability in boardroom practices requires women's voices to be normalized and structurally empowered (Yuriev & Boiral, 2024).

In this sense, critical mass theory refines stakeholder and RDT perspectives on sustainable corporate governance by underscoring that the positive influence of women directors on ESG outcomes depends not only on their presence but also on sufficient representation and institutional support.

4.3.2 Literature and Hypothesis Development

Research on the link between board composition and sustainability outcomes and disclosure is well established in the literature (e.g., Arayssi et al., 2020; Giannarakis et al., 2014; Liao et al., 2015; Michelon & Parbonetti, 2012; Nicolò et al., 2022; Tamimi & Sebastianelli, 2017). Drawing on stakeholder theory, boards orchestrate the firm's response to heterogeneous stakeholder claims and set disclosure policies that sustain organizational legitimacy and capital access over time (Campopiano et al., 2023; Daily et al., 2003; Roberts, 1992; Snider et al., 2003; Tamimi & Sebastianelli, 2017; Zhang et al., 2013). Hence, board attributes should be reflected in the quality and extent of sustainability information and related performance outcomes (Michelon & Parbonetti, 2012). In this view, sustainability disclosure is part of a dialog that reduces information asymmetry and aligns expectations, and it is shaped by who sits on the board and the resources they bring.xf

RDT complements this perspective, as directors provide access to the knowledge, networks, and legitimacy required to navigate evolving sustainability demands (Daily et al., 2003). A more diverse board, specifically with greater female representation, broadens these linkages and tends to be more responsive to social and environmental issues, improving monitoring and strategic involvement in ways that translate into more robust sustainability practices and disclosures (Ben-Amar et al., 2017; Campopiano et al., 2023; Liao et al., 2015; Nicolò et al., 2022). Empirical evidence in European settings shows that a greater proportion of female directors is associated with stronger non-financial and ESG transparency, which is consistent with boards leveraging diversity to address stakeholders' long-term interests (Nicolò et al., 2022; Tamimi & Sebastianelli, 2017).

Building on this theoretical foundation, the EU sustainable finance architecture has translated broad policy goals into auditable firm-level KPIs. Article 8 of the EU Taxonomy requires undertakings to disclose the shares of turnover, CapEx and OpEx, which are taxonomy-eligible and taxonomy-aligned, thereby standardizing definitions, formats and templates. This standardization aims explicitly at improving transparency and comparability, curbing greenwashing, and supporting the redirection of capital toward sustainable activities (Chrzan & Pott, 2024; Schütze & Sandbaek, 2025). In capital markets, such quantified, uniform KPIs are intended to sharpen investor assessment and induce firms to improve their taxonomy-aligned performance (Chrzan & Pott, 2024). These regulatory objectives make the EU Taxonomy implementation ratios (aligned/eligible) a meaningful proxy of (environmental) ESG performance in our setting.

Importantly, the prior literature links female board representation to both disclosure intensity and environmental outcomes. Studies using data retrieved from the carbon disclosure project (CDP) and broader ESG metrics find that the likelihood and extensiveness of climate-related (GHG) reporting increase with the percentage of women on boards and that BGD is associated with stronger environmental performance indicators (including fewer environmental lawsuits), which is consistent with enhanced monitoring and stakeholder orientation (Ben-Amar et al., 2017; Birindelli et al., 2019; Liao et al., 2015). While some studies emphasize critical mass dynamics, suggesting that women directors can exert substantive influence only once their presence exceeds a certain threshold, the overall empirical evidence remains predominantly positive. Recent reviews show that once boards reach a balanced or tilted composition, as Kanter (1977) terms it, typically with approximately three women or 30–40% female representation, the effect of gender diversity on CSR and ESG outcomes becomes both significant and durable (Ben-Amar et al., 2017; Birindelli et al., 2019; Velte, 2025). This pattern is particularly pronounced in European governance contexts, where regulatory frameworks and stakeholder expectations strongly emphasize diversity, sustainability, and board accountability (Nicolò et al., 2022).

Our empirical models focus on the relative share of women on the board as the main predictor (Buallay et al., 2022; Caby et al., 2024; Enciso-Alfaro & García-Sánchez, 2024; García-Sánchez et al., 2024; Velte, 2025); consistent with our design, we account for financial controls (size, profitability, leverage) and governance characteristics (e.g.,

committee structures, independence) that the prior literature has associated with disclosure and ESG outcomes (García-Martín & Herrero, 2020; Liao et al., 2015; Nicolò et al., 2022; Tamimi & Sebastianelli, 2017).

Within the EU Taxonomy reporting system, firms disclose eligibility and alignment at the KPI level (turnover, CapEx, OpEx). These categories carry distinct strategic implications, as alignment in turnover reflects current environmentally sustainable business models; alignment in CapEx captures forward-looking investment in environmentally sustainable activities; and alignment in OpEx indicates operational expenditure consistent with environmentally sustainable objectives. Because boards shape a firm's strategy, oversight and resource allocation, a more gender-diverse board can be associated with higher implementation ratios across these KPIs, particularly for CapEx, where strategic investment choices and long-term value creation are most visible in the taxonomy framework (Chrzan & Pott, 2024; Schütze & Sandbaek, 2025).

Taken together, theory and prior findings support a directional prediction that higher relative female representation on the board of directors is positively associated with taxonomy implementation, both in the aggregate and for the specific KPIs. We therefore state the following hypotheses:

- H₁** Executive BGD is positively associated with the overall EU Taxonomy implementation ratio.
- H₂** Executive BGD is positively associated with the EU Taxonomy implementation ratio for turnover.
- H₃** Executive BGD is positively associated with the EU Taxonomy implementation ratio for capital expenditures.
- H₄** Executive BGD is positively associated with the EU Taxonomy implementation ratio for operating expenditures.

The relative share of women on the board of directors is expected to be positively related to firms' EU Taxonomy implementation ratios, both in aggregate and across the individual KPIs (turnover, CapEx, and OpEx). This expectation rests on the view that gender-diverse boards enhance monitoring quality, ethical orientation, and stakeholder-responsive

strategies, thereby strengthening firms' ability and willingness to align activities with the EU's sustainability criteria (Liao et al., 2015; Michelon & Parbonetti, 2012; Nicolò et al., 2022; Schütze & Sandbaek, 2025).

In particular, Taxonomy alignment in CapEx captures forward-looking investment decisions, where diverse boards are more likely to promote long-term sustainable strategies (Ben-Amar et al., 2017; Birindelli et al., 2019). Alignment in turnover reflects the extent to which firms have already integrated sustainable activities into their business models; here, gender-diverse boards may drive credible, stakeholder-oriented reporting and strategic repositioning (Chrzan & Pott, 2024; Tamimi & Sebastianelli, 2017). Finally, alignment in OpEx indicates operational expenditures consistent with environmental safeguards, which are reinforced by boards' ethical orientation and accountability structures typically associated with greater female representation (Michelon & Parbonetti, 2012).

Importantly, these hypotheses are not without tension. While prior studies point to a positive association between board gender diversity and sustainability outcomes, several countervailing mechanisms suggest that such effects may be weak, conditional, or even absent in the context of EU Taxonomy implementation. First, the highly technical and compliance-driven nature of taxonomy reporting may limit the scope for board-level influence, shifting effective control to specialized sustainability, legal, or finance functions within the firm. In this setting, directors' characteristics may matter less than organizational capabilities and regulatory expertise. Second, firms with strong EU Taxonomy alignment may already be subject to intense regulatory and market pressure, making implementation largely a function of external constraints rather than internal governance attributes. Taken together, these considerations suggest that the relationship between executive board gender diversity and EU Taxonomy implementation is theoretically ambiguous, underscoring the need for systematic empirical analysis.

4.4 Research Design

4.4.1 Sample Selection

All data were retrieved from the LSEG database and include firms listed in the EURO STOXX 600 index as of September 15, 2025. LSEG provides EU Taxonomy information in two formats: “as reported” and “estimated” values generated by LSEG’s proprietary algorithms to fill disclosure gaps. As part of the data validation process, we conducted a targeted cross-check of both formats against original company publications. These checks revealed occasional discrepancies between LSEG’s estimated EU Taxonomy KPIs and the values reported in companies’ official disclosures. Because our study requires verifiable regulatory data and aims to avoid algorithmically imputed EU Taxonomy metrics, we rely exclusively on “as reported” information. Firms for which only estimated EU Taxonomy values were available were therefore excluded from the sample. Firms with missing ESG and governance data (240 firms) were subsequently excluded. In addition, Swiss and UK companies were removed from the sample, as these companies are not subject to the EU Taxonomy regulation due to their non-membership in the EU. Financial sector firms, such as banks and insurance companies, were also excluded since they are subject to distinct disclosure requirements, including the mandatory reporting of the Green Asset Ratio from 2024 onward. After applying these exclusions, the final sample comprises 120 firms, resulting in 360 firm-year observations for the period 2022–2024. The final sample is balanced, as all the firms are represented across all three years. The sample firms originate from the following 13 countries: Austria, Belgium, Denmark, Finland, France, Germany, Italy, Luxembourg, the Netherlands, Poland, Portugal, Spain, and Sweden.

Table 7 presents the industry composition of the sample. The 120 firms are distributed across 23 industries, indicating substantial sectoral breadth. The largest group belongs to Industrial Goods, followed by Energy and Fossil Fuels and Utilities.

Table 7: *Sample Composition by Industry*

Industries	Frequencies	Frequencies	Frequencies
	(by ID)	(by Obs.)	
	Absolute	Absolute	Relative (%)
Applied Resources	15	5	4.17
Automobiles & Auto Parts	18	6	5.00
Chemicals	9	3	2.50
Cyclical Consumer Products	12	4	3.33
Cyclical Consumer Services	6	2	1.67
Energy/Fossil Fuels	36	12	10.00
Food & Beverages	3	1	8.83
Food & Drug Retailing	9	3	2.50
Healthcare Services & Equipment	15	5	4.17
Industrial & Commercial Services	27	9	7.50
Industrial Goods	69	23	19.17
Investment Holding Companies	3	1	0.83
Mineral Resources	21	7	5.83
Personal & Household Products & Services	3	1	0.83
Pharmaceuticals & Medical Research	12	4	3.33
Real Estate	15	5	4.17
Renewable Energy	3	1	0.83
Retailers	9	3	2.50
Software & IT Services	15	5	4.17

4 Board Gender Diversity and ESG Performance: Evidence from EU Taxonomy Disclosures

Technology Equipment	15	5	4.17
Telecommunications Services	6	2	1.67
Transportation	9	3	2.50
Utilities	30	10	8.33
All industries	360	120	100

4.4.2 Variable Description

4.4.2.1 Dependent Variable

Following the presentation of our sample and the data preparation undertaken to ensure suitability for the research objectives, we distinguish four dependent variables aligned with the hypotheses developed. As no prior study has linked EU Taxonomy disclosures to ESG or environmental performance or examined the individual KPIs of EU Taxonomy disclosure in detail, all four variables were newly operationalized within the scope of this study. The variable aggregated implementation ratio captures the aggregate measure across all three KPIs, expressing the ratio of aligned to eligible activities overall. For the remaining dependent variables, we calculate the ratio of aligned values to eligible values separately for turnover (turnover implementation ratio), CapEx (CapEx implementation ratio), and OpEx (OpEx implementation ratio). Each calculated ratio can range from 0 to 1.

4.4.2.2 Independent and Control Variables

Consistent with prior research on sustainable corporate governance and non-financial reporting (e.g., Arayssi et al., 2020; Campopiano et al., 2023; Nicolò et al., 2022; Tamimi & Sebastianelli, 2017), the key independent variable in this study is executive BGD, captured through a critical mass dummy variable (`Exec_Gender_30`) that equals 1 when the share of female executive board members reaches or exceeds 30% and 0 otherwise.² This operationalization includes a critical mass perspective and reflects the view that a minimum representation threshold is necessary for women directors to exert substantive influence on board deliberations and sustainability-related decision-making (De Masi et

² In all cases we used two-way clustered standard errors (industry×firm or country×firm) and, for fractional outcomes, Papke–Wooldridge fractional logit; results were qualitatively unchanged, supporting the jump interpretation at 30%.

al., 2021; Liu et al., 2014; Lucas-Pérez et al., 2015; Nadeem, 2020; Simpson et al., 2010). Gender-diverse executive boards are assumed to improve stakeholder responsiveness and strategic monitoring, thereby fostering greater implementation of the EU Taxonomy through greater alignment with environmentally sustainable activities.

To mitigate omitted variable bias, we include several control variables capturing firm-specific, governance-related, and contextual characteristics known to influence sustainability performance.

In terms of financial characteristics, we include profitability (ROE), which represents the ratio of net income to total equity, accounting for the firm's financial capacity to allocate resources toward sustainability investments. Leverage (LEV_TA), defined as total debt divided by total assets, captures the degree of financial constraint and creditor monitoring, which may either enhance disclosure incentives or limit environmental investments depending on debt levels (Jizi, 2017). Firm size (Size) is measured as the natural logarithm of total assets and controls for visibility and resource availability effects. Larger firms are generally more exposed to stakeholder and regulatory scrutiny and thus more likely to engage in proactive sustainability practices (Roberts, 1992; Tamimi & Sebastianelli, 2017; Valls Martínez et al., 2019).

The second group captures corporate governance mechanisms. CSR_Committee is a dummy variable equal to 1 if a dedicated sustainability or ESG committee exists at the board or executive level, indicating the board's environmental responsiveness and its inclination toward sustainability matters (Birindelli et al., 2019; Cucari, 2017; Liao et al., 2015). CSR_Audit is a dummy variable equal to 1 when the firm's sustainability or non-financial report is externally assured, indicating enhanced reliability and transparency of sustainability processes (Mio et al., 2020). Board independence (Board_Independency) is measured as the share of independent directors on the supervisory board. Independent directors are expected to strengthen monitoring quality and accountability toward non-financial stakeholders (Jizi, 2017; Zahid et al., 2020). Furthermore, Sustainability_Comp is a dummy variable that equals 1 if executive remuneration includes ESG- or sustainability-linked performance metrics. This dummy reflects the integration of sustainability objectives into managerial incentive schemes and signals alignment with long-term sustainability goals (Berrone & Gomez-Mejia, 2009; Birindelli et al., 2019; Hong et al., 2016; Tamimi & Sebastianelli, 2017).

Finally, we control for industry and time effects by including sector dummies ($\text{factor}(\text{industry})$) and year fixed effects ($\text{factor}(\text{year})$). Industry controls capture heterogeneity in environmental exposure and regulatory intensity across sectors, whereas year effects absorb common shocks related to macroeconomic and regulatory developments, most notably the progressive implementation of the EU Taxonomy from 2023–2024.

Together, these variables allow the model to isolate the independent effect of executive BGD on firms' degree of EU Taxonomy implementation while controlling for financial structure, governance quality, and temporal or industry-specific heterogeneity. A concise overview of all independent and control variables, including their operational definitions and expected signs, is provided in Table 13 in the Appendix.

4.4.3 Model Specification

4.4.3.1 Baseline Specification and Model Choice

A Hausman test (Onali et al., 2017) failed to reject orthogonality between regressors and firm effects; hence, random effects are consistent and preferred on efficiency grounds. We therefore report random effects as our main estimator. A Breusch–Pagan Lagrange multiplier test rejects $\text{Var}(u_i) = 0$, indicating non-negligible firm heterogeneity; pooled OLS is therefore inappropriate.³

With a short time dimension ($T = 3$), we explicitly diagnose error dependence along both panel dimensions. We implement the Papke-Wooldridge test for first-order serial correlation within firms (Papke & Wooldridge, 1996) and the Pesaran CD test for cross-sectional dependence across firms (Pesaran, 2015, 2021). Consistent with the presence of common shocks and within-unit persistence, our baseline model includes year and industry fixed effects to absorb time-specific aggregate shocks and time-invariant industry heterogeneity (Caskey & Ozel, 2019). Furthermore, our model reports two-way cluster-robust standard errors at the firm and industry levels (Cameron et al., 2011; Petersen, 2009). To improve small-sample inference given the finite number of clusters,

³ For completeness, we also estimated pooled OLS models. While the coefficients for executive gender diversity were positive and statistically significant, the OLS estimates are sensitive to functional-form assumptions. For the econometric reasons outlined above, we therefore rely on the random-effects and fractional-logit models as the more appropriate specifications.

we employ CR2 variance estimators (Imbens & Kolesár, 2016; Pustejovsky & Tipton, 2018) with Satterthwaite degrees of freedom (Imbens & Kolesár, 2016; Satterthwaite, 1946).⁴

In the following, we present the baseline random-effects panel regression model.

$$y_{j,it} = \alpha_j + \beta_j ExecGender_{i,t} + \sum_{k=1}^K \gamma_{jk} Controls_{k,it} + \eta_{s(i)} + \lambda_t + u_i + \varepsilon_{j,it} \quad (1)$$

where

- $y_{j,it}$ denotes the EU Taxonomy implementation ratio of firm i in year t for outcome j , with $j \in \{1,2,3,4\}$ aggregated, Turnover, CapEx, and OpEx implementation ratios, respectively;
- $Controls_{k,it}$ includes ROE, LEV_TA, Size, CSR_Committee, CSR_Audit and Board_Independency;
- $\eta_{s(i)}$ denotes industry fixed effects;
- λ_t denotes year fixed effects;
- u_i is a firm-specific random intercept;
- $\varepsilon_{i,t}$ is the idiosyncratic error.

We calculate variance inflation factors (VIFs) for single-parameter regressors and adjusted generalized VIFs for multiparameter factors. All the underlying VIF and adjusted GVIF values are below 2 and therefore far below the commonly cited critical threshold of 10, indicating that multicollinearity is not a concern in our specifications (O'brien, 2007).

⁴ As an additional robustness check, we also estimated all models with one-way clustered standard errors by industry, by firm, and by year. The coefficients and significance levels remain qualitatively unchanged, and in some cases even become stronger, indicating that our conclusions are not driven by the specific clustering choice.

4.4.3.2 Critical Mass Modeling

Motivated by the literature on critical thresholds, we model nonlinearities via a prespecified 30% cutoff (Kanter, 1977).⁵ Our critical mass model (CMM) sets the effect below the threshold to zero and does not allow for discontinuity at the cutoff; only above the threshold does the effect increase with the share:

$$y_{j,it} = \alpha_j + \beta_j x_{>c,it} + \sum_{k=1}^K \gamma_{jk} Controls_{k,it} + \eta_{s(i)} + \lambda_t + u_i + \varepsilon_{j,it} \quad (2)$$

where

$$x_{>c,it} \equiv ExecGender_{it} \cdot 1[ExecGender_{it} \geq c], \quad c = 0.30 \quad (3)$$

To validate these restrictions, we first estimate a greater number of slopes below and above the threshold and a potential discontinuity at the cutoff with the flexible piecewise specification:

$$y_{j,it} = \alpha + \beta_0 x_{<c,it} + \beta_1 D_{c,it} + \beta_2 x_{>c,it} + \sum_{k=1}^K \gamma_{jk} Controls_{k,it} + \eta_{s(i)} + \lambda_t + u_i + \varepsilon_{j,it} \quad (4)$$

where

$$x_{<c,it} = ExecGender_{it} \cdot 1[ExecGender_{it} < c] \quad (5)$$

$$D_{c,it} = 1 [ExecGender_{it} \geq c] \quad (6)$$

$$x_{>c,it} = ExecGender_{it} \cdot 1[ExecGender_{it} \geq c] \quad (7)$$

We then test the joint null hypothesis $H_0: \beta_0 = \beta_1 = 0$ via a cluster-robust Wald test based on the same two-way VCOV. Since H_0 cannot be rejected, CMM represents a parsimonious, data-supported specification.

⁵ Sensitivity analyses are conducted using 25% and 35% as alternative thresholds.

4.5 Results

4.5.1 Descriptive Statistics

The descriptive statistics in Tables 8 and 9 summarize the characteristics of the 120 firms observed over the 2022–2024 period (360 firm-year observations). The implementation ratios show considerable variation, with CapEx exhibiting the highest average implementation (0.294) and OpEx the lowest (0.198). Female representation on the executive board averages 21.1%, with substantial cross-sectional dispersion (SD 0.144) and values ranging from 0% to 81.8%. Board independency is comparatively high (mean 60.4%). With respect to governance structures, approximately 90% of firms maintain a CSR committee, and a similar proportion have their sustainability reporting externally assured.

Table 8: Descriptive Statistics for Continuous Variables

Variables	Obs.	Mean	Std. Dev	Min	Max
Impl_Aggregated (DV)	360	0.267	0.335	0	1
Impl_Turnover (DV)	360	0.272	0.367	0	1
Impl_CapEx (DV)	360	0.294	0.375	0	1
Impl_OpEx (DV)	360	0.198	0.336	0	1
Exec_Gender	360	0.211	0.144	0	0.818
ROE	360	14.05	12.79	-40.531	70.456
LEV_TA	360	26.843	14.591	0.683	72.821
Size	360	23.866	1.416	20.814	27.295
Board_Independency ⁶	360	60.351	22.058	0	100
Number of ID	120	120	120	120	120

⁶ The minimum value of 0 for Board Independency is driven by five observations from two firms that are recorded as having no independent directors in the Refinitiv dataset. A robustness check excluding these two firms yields only marginal changes in the estimated coefficients. Board Independency becomes weakly significant ($p < 0.10$) in Model (4) for OpEx, while all other results remain qualitatively unchanged.

Table 9: Descriptive Statistics of the Independent Variables (Dummies)

	Value	2022	2023	2024	Total	%
	0	16	13	6	35	9.72
CSR_Committee	1	104	107	114	325	90.28
	Total	120	120	120	360	100
	0	14	12	9	35	9.72
CSR_Audit	1	106	108	111	325	90.28
	Total	120	120	120	360	100
	0	34	24	24	82	22.78
Sustainability_Comp	1	86	96	96	278	77.22
	Total	120	120	120	360	100

Notes: Observations (n) and shares (%), n = 360 firm-year observations

4.5.2 Random Effects Model Results

Table 10 presents the random-effects estimations, including industry and year fixed effects and two-way clustered (industry $\times$ firm) standard errors. For the turnover-based implementation ratio, the flexible piecewise specification shows that neither the slope below 30% nor a discrete change at the 30% threshold is significantly different from zero. The Wald test therefore indicates that the data do not support a threshold-type pattern for turnover. When the predictor is split into segments ($< 30\%$ and $\geq 30\%$), the coefficients become imprecise, and the initially significant baseline association disappears. This means that the positive effect observed in the baseline model does not reflect a structural change at 30% but rather a smooth average association over the full range of female representation. Consequently, the critical mass formulation is not applicable for turnover, and it is appropriate to report the baseline model alongside the segmented version. In contrast, for CapEx, OpEx, and the aggregated implementation ratio, the critical mass specification is the relevant model for interpretation.

Across all model variants, the coefficient of Exec_Gender_30, indicating that firms with at least 30 percent female executives, is positive and statistically significant. Statistically

significant associations are consistently observed for the OpEx-based implementation ratio ($\beta = 0.199$, $p = 0.0179$), the aggregated implementation ratio ($\beta = 0.206$, $p = 0.0695$) and the CapEx-based implementation ratio ($\beta = 0.253$, $p = 0.042$) in the critical mass specification. For the turnover-based implementation ratio, the coefficient remains positive and statistically significant in the baseline model ($\beta = 0.350$, $p = 0.0454$).

These findings support the expected positive association for the overall implementation measure (H_1) as well as for the turnover (H_2), CapEx (H_3), and OpEx-based (H_4) implementation measures. Importantly, while the turnover association is positive in the baseline model, additional tests indicate that this effect should not be interpreted as evidence of a discontinuous critical mass shift at 30% but rather as an average positive association.

Among the governance controls, CSR_Committee shows a negative coefficient that becomes significant only for OpEx ($\beta = -0.102$, $p = 0.0855$), whereas CSR_Audit, Board Independency, and Sustainability Compensation remain insignificant. Year dummies are consistently positive—especially for 2024—reflecting the general rise in environmental alignment following EU Taxonomy adoption.

Table 10: *Random Effects Model*

	CMM	Baseline	CMM	Baseline	CMM	Baseline	CMM	Baseline
	(H ₁)	(H ₁)	(H ₂)	(H ₂)	(H ₃)	(H ₃)	(H ₄)	(H ₄)
	Aggregated	Aggregated	Turnover	Turnover	CapEx	CapEx	OpEx	OpEx
Exec_Gender_30	0.206* (0.104)	n/a	0.242* (0.117)	n/a	0.253** (0.112)	n/a	0.199** (0.0727)	n/a
Exec_Gender	n/a	0.156 (0.128)	n/a	0.350** (0.157)	n/a	0.157 (0.141)	n/a	0.267* (0.144)
ROE	-0.0005 (0.0011)	-0.0005 (0.0012)	-0.0004 (0.0008)	-0.0002 (0.0009)	-0.001 (0.0014)	-0.001 (0.0014)	0.0002 (0.0012)	0.0003 (0.0012)
LEV_TA	-0.0003 (0.0022)	0 (0.0021)	-0.0012 (0.0021)	-0.001 (0.0021)	-0.0008 (0.0026)	-0.0004 (0.0024)	-0.0021 (0.0013)	-0.0019 (0.0013)
Size	-0.0143 (0.0278)	-0.0171 (0.0266)	-0.0261 (0.0309)	-0.0311 (0.0317)	-0.0123 (0.0323)	-0.0153 (0.0302)	0.0007 (0.023)	-0.0031 (0.022)
CSR_Committee	-0.0755 (0.0583)	-0.0749	-0.051	-0.0488 (0.0344)	-0.0289	-0.0285	-0.102*	-0.102

4 Board Gender Diversity and ESG Performance: Evidence from EU Taxonomy Disclosures

		(0.0564)	(0.0346)		(0.0874)	(0.0847)	(0.0493)	(0.0474)
CSR_Audit	-0.0392	-0.043	-0.0346	-0.0471	-0.0106	-0.0134	-0.0367	-0.0487
	(0.0488)	(0.0494)	(0.0319)	(0.0358)	(0.0482)	(0.0487)	(0.0672)	(0.0673)
Board_Independency	-0.0013	-0.0014	-0.0007	-0.0009	-0.0019	-0.0019*	0.0001	0
	(0.001)	(0.001)	(0.0012)	(0.0013)	(0.0011)	(0.001)	(0.0009)	(0.0009)
Sustainability_COMP	-0.0333	-0.0027	-0.0703	-0.066	-0.0158	-0.0157	-0.0568	-0.0556
	(0.03)	(0.0289)	(0.0597)	(0.0581)	(0.0456)	(0.0446)	(0.0377)	(0.0386)
FE Year	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
FE Industry	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Observations	360	360	360	360	360	360	360	360
R ²	0.2996	0.2927	0.2701	0.2705	0.2913	0.2819	0.2914	0.2927

Notes: Standard errors are in parentheses. ***, **, and * denote significance at the 1, 5 and 10% levels, respectively. Standard errors are two-way clustered at the firm and industry levels. Model fit is satisfactory for a short-balanced panel ($R^2 \approx 0.27$ – 0.29) with moderate cross-sectional heterogeneity.

4.6 Additional Analyses and Robustness Checks

4.6.1 Additional Analysis: Interaction with CO₂-Intensive Companies

To examine whether the association between executive board gender diversity and EU Taxonomy implementation depends on firms' environmental profiles, we incorporate firm-level CO₂ intensity into the analysis. CO₂ intensity is measured as Scope 1 and 2 emissions relative to revenue and averaged at the firm level over the sample period.¹¹ On this basis, we construct a high-intensity dummy *High_CO₂* (mean) that equals one for firms whose average CO₂ intensity exceeds the sample mean and zero otherwise. We then augment the baseline specifications by including *High_CO₂* (mean) and its interaction with executive gender diversity, thereby testing whether the effect of board gender diversity on EU Taxonomy implementation is systematically stronger or weaker in more carbon-intensive firms.

$$y_{j,it} = \alpha_j + \beta_j \text{ExecGender}_{i,t} + \delta_j \text{CO2Int}_{it} + (\text{ExecGender}_{it} \times \text{CO2Int}_{it}) + \sum_{k=1}^K \gamma_{jk} \text{Controls}_{k,it} + \eta_{s(i)} + \lambda_t + u_i + \varepsilon_{j,it} \quad (8)$$

Table 11 provides the results. *High_CO₂* (mean) is negatively associated with EU Taxonomy implementation in several specifications, indicating that more carbon-intensive firms tend to exhibit a lower EU Taxonomy implementation ratio. However, the interaction terms between executive gender diversity (including the 30% critical mass indicator) and *High_CO₂* (mean) are consistently small and statistically insignificant in both the random effects and fractional logit models (see section 5.2). This finding suggests that gender-diverse executive boards are associated with greater Taxonomy implementation irrespective of firms' CO₂ intensity levels, whereas carbon intensity primarily shifts the overall level of alignment rather than moderates the diversity effect. As a robustness check, we replicate the analysis via a quartile-based high-intensity dummy *High_CO₂* (Q4) for firms in the top CO₂-intensity quartile; the results remain

¹¹ We rely on Scope 1 and Scope 2 emissions due to data availability and measurement concerns associated with collecting Scope 3 emissions (Blanco, 2016; Mahieux et al., 2025; Patchell, 2018; WRI & WBCSD, 2011). This choice is also consistent with the EU Taxonomy's emphasis on firms' own activities and operational control.

qualitatively unchanged and do not reveal any economically meaningful interaction effects.

Table 11: Random Effects Model: Main Results vs. CO₂ Intensity

	CMM	Baseline	CMM	Baseline	CMM	Baseline	CMM	Baseline
	(H ₁)	(H ₁)	(H ₂)	(H ₂)	(H ₃)	(H ₃)	(H ₄)	(H ₄)
	Aggregated	Aggregated	Turnover	Turnover	CapEx	CapEx	OpEx	OpEx
(MAIN)	0.206*		0.242*		0.253**		0.199**	
Exec_Gender_30	p=0.0695	n/a	p=0.0604	n/a	p=0.042	n/a	p=0.0179	n/a
	(0.104)		(0.117)		(0.112)		(0.0727)	
(MAIN)		0.156		0.350**		0.157		0.267*
Exec_Gender	n/a	p=0.247		p=0.0454	n/a	p=0.288	n/a	p=0.0898
		(0.128)		(0.157)		(0.141)		(0.144)
	0.149*		0.183*		0.164*		0.184	
Exec_Gender_30	p= 0.0592	n/a	p= 0.0859	n/a	p= 0.055	n/a	p= 0.0661	n/a
	(0.0699)		(0.0963)		(0.0756)		(0.0889)	
Exec_Gender	n/a	0.111	n/a	0.291*	n/a	0.065	n/a	0.213
		p=0.353		p=0.0734		p=0.540		p= 0.246

4 Board Gender Diversity and ESG Performance: Evidence from EU Taxonomy Disclosures

		(0.111)		(0.146)		(0.103)		(0.173)
	-0.196	-0.214	-0.316**	-0.351**	-0.174	-0.238	-0.171	-0.210
High_CO ₂ (mean)	p=0.171	p=0.300	p= 0.0367	p= 0.0451	p= 0.138	p=0.225	p= 0.406	p= 0.366
	(0.117)	(0.185)	(0.102)	(0.132)	(0.0939)	(0.172)	(0.184)	(0.211)
	0.196	0.144	0.226	0.259	0.357	0.409	-0.015	0.178
Exec_Gender x HighCO ₂	p= 0.647	p=0.799	p= 0.398	p= 0.477	p= 0.418	p= 0.529	p= 0.924	p= 0.553
	(0.407)	(0.530)	(0.249)	(0.334)	(0.411)	(0.599)	(0.150)	(0.279)
Controls	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
FE Year	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
FE Industry	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Observations	360	360	360	360	360	360	360	360
R ²	0.3196	0.3153	0.3075	0.3077	0.3024	0.2970	0.3052	0.3083

Notes: Standard errors are in parentheses. ***, **, and * denote significance at the 1, 5 and 10% levels, respectively. Standard errors are two-way clustered at the firm and industry levels.

4.6.2 Robustness Check: Fractional Logit Model

To address potential biases arising from the bounded nature of the dependent variables, we reestimate all the models via a fractional logit specification (Papke & Wooldridge, 1996). The implementation measures are defined as percentages ranging from 0–100, rescaled to the $[0,1]$ interval, with a considerable mass at both bounds. Specifically, the share of zero outcomes ranges from 31% (Total) to 61% (OpEx), whereas between 3% and 9% of observations take the upper boundary value of one. In such settings, linear models may produce predictions outside the feasible range and heteroskedastic residuals, potentially biasing standard errors even under robust inference. Fractional-logit quasi-maximum likelihood estimation (QMLE) provides consistent estimates for proportion data, properly accounting for the asymmetric and bounded distributions while preserving interpretability in terms of average marginal effects (Gallani et al., 2015; Wooldridge, 2010).¹²

Table 12 reports the results of this specification, employing the same covariates, industry and year fixed effects, and two-way (industry $\times$ firm) clustered standard errors as in the linear model. For the aggregate implementation measure as well as for the CapEx and OpEx indicators, the positive and significant effect of Exec_Gender_30 remains stable in sign and significance, indicating that the critical mass relationship is not an artifact of linearity assumptions or heteroskedasticity. These results demonstrate that the implementation effects associated with achieving a 30% share of female executives are robust to alternative functional forms and to the explicit modeling of the bounded nature of the dependent variables.

Given the high concentration of observations at the boundaries (0 and 1) and the sensitivity of the QMLE approach to such mass points, the absence of significance in the fractional logit model suggests that the turnover effect observed in the baseline model is likely driven by functional-form assumptions rather than a stable underlying pattern. Moreover, the fractional logit specification reveals a few minor differences in control significance. Leverage and sustainability compensation become significant in the OpEx model, and the aggregate (Total) specification gains slightly stronger significance for

¹² Accordingly, numerous studies in accounting employ this method, including Caskey and Ozel (2019), Anantharaman et al. (2018), Chen. et al. (2015), and Li (2013).

Exec_Gender_30. These shifts are consistent with the higher sensitivity of the QMLE estimator to boundary observations (0/1) and confirm that the main effect of gender diversity persists even when extreme outcome values receive greater weight.

The robustness analysis yields a differentiated assessment of the hypotheses. The evidence that executive board gender diversity is positively associated with the overall EU Taxonomy implementation ratio (H_1) is strongly supported and remains intact under the fractional logit specification. Similarly, the positive associations for the CapEx-based implementation ratio (H_3) and the OpEx-based implementation ratio (H_4) are robust across linear and nonlinear models. In contrast, the evidence for the turnover-based implementation ratio (H_2) is sensitive to model specification: while a linear association emerges in the random effects model, the fractional logit results indicate that effects are concentrated at higher levels of gender diversity, which is consistent with a critical mass pattern. Given this sensitivity, conclusions regarding turnover-based implementation should be drawn with caution.

As a further robustness check, we reestimate our preferred random effects and fractional logit specifications using a one-year lag of executive board gender diversity instead of the contemporaneous share. This lag structure reduces concerns about reverse causality and aligns board composition with subsequent EU Taxonomy implementation outcomes while retaining industry and year fixed effects and two-way clustered standard errors.

Overall, the lagged estimates remain positive in sign and are broadly consistent with the main results, although their statistical strength is slightly weaker. The association is most robust for OpEx, which remains positive and statistically significant across estimators (with the critical mass variant somewhat less precisely estimated). For CapEx, the coefficients remain positive but are generally weaker, with only marginal support under the critical mass specification. In contrast, effects for the aggregate implementation ratio become statistically insignificant, and turnover shows at most sporadic marginal significance.

Table 12: Fractional Logit Model

	CMM	Baseline	CMM	Baseline	CMM	Baseline	CMM	Baseline
	(H ₁)	(H ₁)	(H ₂)	(H ₂)	(H ₃)	(H ₃)	(H ₄)	(H ₄)
	Aggregated	Aggregated	Turnover	Turnover	CapEx	CapEx	OpEx	OpEx
Exec_Gender_30	1.89** (0.764)	n/a	2.78* (1.21)	n/a	2.08** (0.829)	n/a	2.41** (0.696)	n/a
Exec_Gender	n/a	1.79 (1.42)		3.36 (1.90)	n/a	1.70 (1.50)	n/a	2.96* (1.37)
ROE	-0.0067 (0.012)	0.0072 (0.0119)	-0.0071 (0.0156)	-0.0086 (0.0155)	-0.0106 (0.0128)	-0.0111 (0.0125)	0.0002 (0.017)	-0.0006 (0.0166)
LEV_TA	-0.0114 (0.0153)	0.0094 (0.0139)	-0.0095 (0.0144)	-0.0074 (0.0133)	-0.0142 (0.0199)	-0.0119 (0.0179)	-0.0206** (0.007)	-0.017* (0.0079)
Size	-0.0831 (0.184)	-0.112 (0.167)	-0.131 (0.202)	-0.172 (0.193)	-0.0578 (0.219)	-0.0864 (0.195)	-0.0099 (0.166)	-0.0478 (0.148)
CSR_Committee	-0.503	-0.482	-0.514	-0.492	-0.170	-0.143	-0.514	-0.477

4 Board Gender Diversity and ESG Performance: Evidence from EU Taxonomy Disclosures

	(0.640)	(0.579)	(0.614)	(0.581)	(0.904)	(0.836)	(0.323)	(0.229)
CSR_Audit	-0.156	-0.239	-0.209	-0.425	0.159	0.0921	-0.338	-0.489
	(0.361)	(0.375)	(0.370)	(0.382)	(0.419)	(0.418)	(0.804)	(0.816)
Board_Independency	-0.0021	-0.0024	0.0083	0.0078	-0.0084	-0.0084	0.0102	0.0093
	(0.0049)	(0.0051)	(0.0089)	(0.0089)	(0.0063)	(0.0066)	(0.0097)	(0.0091)
Sustainability_COMP	-0.308	-0.292	-0.909	-0.9088	-0.297	-0.269	-0.976**	-1.01**
	(0.335)	(0.34)	(0.620)	(0.661)	(0.389)	(0.379)	(0.383)	(0.372)
FE Year	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
FE Industry	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Observations	360	360	360	360	360	360	360	360
Pseudo-R ² (Efron)	0.5025	0.4952	0.5222	0.5128	0.4804	0.4688	0.4810	0.4882

Notes: Standard errors in parentheses. ***, **, and * denote significance at the 1, 5 and 10% levels, respectively. Standard errors are two-way clustered at the firm and industry levels.

4.7 Discussion

Grounded in stakeholder theory, RDT, and critical mass theory, our theoretical framework posited that more gender-diverse boards would enhance sustainability implementation by improving stakeholder responsiveness, broadening access to sustainability-relevant resources, and fostering inclusive decision-making processes. Consistent with these expectations, our results show that firms with at least 30% female executives exhibit significantly higher levels of EU Taxonomy implementation in the aggregate KPI as well as for CapEx and OpEx.

While CapEx and OpEx exhibit a clear and robust critical mass dynamic, the turnover indicator does not show stable evidence of an association once we apply appropriate model specifications.

Stakeholder theory emphasizes that legitimacy and long-term value creation depend on firms' ability to respond to heterogeneous stakeholder expectations (Freeman, 1984; Michelon & Parbonetti, 2012). Gender-diverse boards are theorized to enhance this responsiveness by integrating broader ethical and environmental considerations into corporate decision-making (Campopiano et al., 2023; Zahid et al., 2020). Our findings extend this perspective beyond conventional disclosure and reputation effects. Strong CapEx and OpEx results under the critical mass specification suggest that gender diversity at the executive level primarily strengthens internal implementation capacity—that is, the ability to operationalize stakeholder expectations through tangible resource allocation, capital budgeting, and operational adjustments. In this sense, the EU Taxonomy implementation ratios capture not only boards' willingness to respond to stakeholder demands but also their capacity to translate these demands into concrete investment and process decisions. These results indicate, in line with further research, that diversity becomes materially effective only once women reach a representation level that allows meaningful participation in strategic and resource-related decisions.

From an RDT perspective, boards function as providers of critical resources, legitimacy, and linkages to the external environment (De Villiers & Dimes, 2021; Hillman & Cannella, 2007; Hillman & Dalziel, 2003; Pfeffer & Salancik, 1978). Female directors expand this resource base by contributing diverse cognitive frames, access to sustainability networks, and legitimacy among social and institutional stakeholders (Bannò et al., 2023; Campopiano et al., 2023; Cruz et al., 2019; Jizi, 2017). Our evidence aligns with this logic: the observed performance improvements in CapEx and OpEx implementation suggest that gender-diverse executive boards enhance firms' capacity to mobilize and integrate such resources effectively. They

appear better able to channel financial capital and organizational capital into sustainability-oriented initiatives.

Critical mass theory provides an additional lens for interpreting these patterns. Building on Kanter's (1977) distinction between token and balanced groups, our findings corroborate the proposition that meaningful influence emerges only once women surpass a threshold of approximately 30%. Above the threshold, gender diversity becomes substantively rather than symbolically effective, enabling boards to embed sustainability considerations into investment portfolios and operational processes (Amorelli & García-Sánchez, 2020; Bannò et al., 2023; Byron & Post, 2016; De Masi et al., 2021; Kanter, 1977; Velte, 2025).

The turnover dimension requires a different and distinct interpretation. Unlike CapEx and OpEx, which reflect decisions under direct managerial control, turnover is tied to existing business models, product portfolios, and market demand, which change only gradually and are strongly shaped by the current activity mix underlying EU Taxonomy eligibility and alignment (Chrzan & Pott, 2024; Schütze & Sandbaek, 2025). Given this structural inertia, a direct, contemporaneous effect of gender diversity on turnover-based implementation is theoretically less plausible. Consistent with this view, our empirical results indicate that while a linear association emerges in baseline random-effects models, the relationship becomes sensitive to model specification. More flexible nonlinear specifications suggest that turnover-based implementation may respond primarily at higher levels of gender diversity, in line with a critical mass pattern. Accordingly, evidence for turnover-related implementation is weaker and should be interpreted with caution. This suggests that influence on turnover-related implementation (if present) likely materializes only with a time lag, as firms realign their activity portfolios and generate taxonomy-conforming turnover streams through longer-term strategic shifts.

It is therefore reasonable that gender diversity at the executive level exerts its strongest influence on internal implementation domains such as OpEx and CapEx — where management has immediate control over investment and process decisions — rather than on market-driven outcomes that depend on factors outside managerial discretion. This interpretation is consistent with evidence showing that governance quality and top-management composition shape firms' strategic orientation and sustainability-related decision-making, which in turn affects how environmental and investment priorities are integrated into corporate practices (Ben-Amar et al., 2017; Birindelli et al., 2019; Byron & Post, 2016; Hillman & Dalziel, 2003; Post et al., 2011; Rao & Tilt, 2016).

Our additional analyses further sharpen this interpretation. First, CO₂ intensity is negatively associated with EU Taxonomy implementation in several specifications, but the interaction between CO₂ intensity and executive gender diversity is consistently insignificant. This finding indicates that gender-diverse executive boards are associated with greater implementation irrespective of whether firms operate in carbon-intensive settings. CO₂ intensity affects the overall level of EU Taxonomy implementation but does not systematically alter the relationship between BGD and implementation.

Second, in lagged specifications, the association is most stable for OpEx, whereas effects for the aggregated ratio and CapEx weaken and turnover remains inconsistent. This pattern is consistent with a sequencing logic: diversity-related governance changes may first affect operational implementation and spending practices (OpEx), then investment planning (CapEx), and only later, if at all, translate into market-based outcomes such as taxonomy-aligned turnover.

Overall, the results provide empirical support for stakeholder theory and RDT while introducing execution capacity as an additional transmission mechanism linking gender diversity to sustainability performance.

Previous research has focused mainly on symbolic and communicative channels and the notion that gender-diverse boards enhance ESG disclosure, transparency, and reputation (e.g., Aarayssi et al., 2020; Giannarakis et al., 2014; Mallin & Michelon, 2011; Michelon & Parbonetti, 2012; Nicolò et al., 2022; Tamimi & Sebastianelli, 2017). Our findings complement this literature by shedding light on the less examined implementation side of sustainability performance and reporting. In the context of the EU's strengthened sustainable-finance framework, which increasingly relies on market-based mechanisms to drive the green transition, we contribute to a more nuanced understanding of how executive gender diversity may relate not only to reporting practices but also to firms' capacity to meet regulatory sustainability requirements in practice. The results indicate that diversity relates not only to what firms report but also to how far they progress in aligning internal activities with EU Taxonomy criteria.

This execution channel complements rather than replaces legitimacy-based mechanisms. This finding suggests that diversity enhances cognitive variety, decision quality, and access to sustainability-relevant resources, thereby enabling boards to translate stakeholder expectations and regulatory requirements into concrete environmental action. This perspective aligns with RDT's view of boards as adaptive mechanisms managing organizational dependencies and extends stakeholder theory by demonstrating that governance inclusiveness translates into

tangible operational outcomes under the EU Taxonomy framework. Taken together, the results indicate that the EU sustainable finance architecture provides a setting in which board gender diversity becomes visible not only in disclosure practices but also in the pattern of environmental implementation across key Taxonomy KPIs.

4.8 Conclusion

This study provides the first empirical evidence on how executive BGD is related to firms' environmental implementation performance under the EU Taxonomy framework. By linking established governance theories to a novel regulatory performance metric, this study shows that a more balanced gender composition in top management enhances firms' capacity to operationalize sustainability objectives, particularly through capital and operational expenditures under direct managerial control. Executive gender diversity is most strongly associated with the CapEx- and OpEx-based and overall implementation ratios, with effects being most pronounced once a critical mass of women is reached, whereas the turnover-based implementation ratio displays weaker and less robust associations, reflecting its dependence on existing business models, portfolio composition, and market demand and thus more gradual and delayed adjustment dynamics. These findings suggest that gender diversity operates primarily through internal governance, resource allocation, and execution mechanisms, whereas market-based implementation outcomes respond more slowly.

The available time dimension primarily restricts the analysis of long-run and market-driven adjustment processes while remaining adequate for assessing short- to medium-term implementation dynamics in CapEx and OpEx. Our model specifications with two-way clustered inference mitigate concerns related to unobserved heterogeneity, although causal interpretation is necessarily limited in observational settings. Extending the panel horizon and combining correlated random effects and lagged structures would offer promising avenues for future research.

Overall, this study contributes to emerging debates on corporate governance and sustainable finance by demonstrating that board composition matters not only for transparency and legitimacy but also for the substantive implementation of sustainability frameworks such as the EU Taxonomy. Against the backdrop of recent Omnibus initiatives aimed at simplifying sustainability reporting and enhancing practical applicability, our findings remain relevant by highlighting the role of internal governance structures in shaping firms' implementation of the EU Taxonomy.

Appendix

Table 13: *Variable Definitions, Measurements and Descriptions*

Variable	Definition/Measurement	Description
Exec_Gender_30	Dummy variable equal to 1 when the share of female executive board members $\geq 30\%$; 0 otherwise	Captures executive BGD based on the critical mass concept, assuming substantive influence on board deliberations once women reach a minimum representation threshold.
Exec_Gender_CMOnly_25/ Exec_Gender_CMOnly_35	Alternative thresholds of 25% and 35% used for robustness checks	Tests sensitivity of the critical mass specification; contrasted with a flexible piecewise variant
Size	Natural logarithm of total assets	Controls for visibility and resource availability; larger firms face higher stakeholder and regulatory scrutiny.
ROE	Net income divided by total equity	Indicates firms' profitability and financial capacity to invest in sustainability initiatives.
LEV_TA	Total debt divided by total assets	Reflects leverage and financial constraints that may influence sustainability investments and disclosure behavior.
CSR_Committee	Dummy variable equal to 1 if a dedicated sustainability or ESG	Indicates the board's environmental responsiveness and reflects the formalization of

	committee exists at board or executive level	sustainability oversight structures within corporate governance, as such committees enhance engagement with ESG matters.
CSR_Audit	Dummy variable equal to 1 if the sustainability or non-financial report is externally assured	Indicates external verification and enhances credibility of sustainability disclosures.
Board_Independency	Share of independent directors on the supervisory board	Measures the independence of the board and its monitoring strength over management with respect to non-financial performance.
Sustainability_Comp	Dummy variable equal to 1 if executive remuneration includes ESG- or sustainability-linked performance metrics.	Captures the integration of sustainability objectives into managerial incentive schemes and signals alignment with long-term sustainability goals.
factor(industry)	Industry dummies	Control for cross-sector heterogeneity in environmental exposure and regulatory context.
factor(year)	Year fixed effects (2023–2024)	Capture time-specific shocks and EU Taxonomy implementation effects.

Literaturverzeichnis

- Abzug, R., & Webb, N. J. (1999). Relationships between nonprofit and for-profit organizations: A stakeholder perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(4), 416–431. <https://doi.org/10.1177/0899764099284003>.
- Abdelkader, M. G., Gao, Y., & Elamer, A. A. (2024). Board gender diversity and ESG performance: The mediating role of temporal orientation in South Africa context. *Journal of Cleaner Production*, 440, 140728. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140728>.
- Adams, C. A. (2002). Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting: Beyond current theorising. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(2), 223–250. <https://doi.org/10.1108/09513570210418905>
- Adams, C. A. (2004). The ethical, social and environmental reporting–performance portrayal gap. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(5), 731–757. <https://doi.org/10.1108/09513570410567791>.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
- Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2004). Codes of Good Governance Worldwide: What is the Trigger. *Organization Studies*, 25(3), 415–443. <https://doi.org/10.1177/0170840604040669>.
- Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2009). Codes of good governance. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 376–387. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00737.x>.
- Aguilera, R.V., Williams, C. A., Conley, J. M. & Rupp, D. E. (2006). Corporate Governance and Social Responsibility: A Comparative Analysis of the UK and the US. *Corporate Governance: An International Review*, 14(3): 147–158. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00495.x>.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1973). The property right paradigm. *The Journal of Economic History*, 33(1), 16–27. <https://doi.org/10.1017/S0022050700076403>.

- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. Free Press.
- Alexander, J. A., & Weiner, B. J. (1998). The adoption of the corporate governance model by nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 8(3), 223–242. <https://doi.org/10.1002/nml.8302>.
- Amorelli, M.-F., & García-Sánchez, I.-M. (2020). Trends in the dynamic evolution of board gender diversity and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 537–554. <https://doi.org/10.1002/csr.2079>.
- Anantharaman, D., & Chuk E.C. (2018). The economic consequences of accounting standards: Evidence from risk-taking in pension plans. *The Accounting Review* 93(4): 23–51. <https://doi.org/10.2308/accr-51937>.
- Andersson, F. O., & Renz, D. O. (2021). Who really governs? Nonprofit governance, stakeholder theory and the dominant coalition perspective. In G. Donnelly-Cox, M. Meyer, & F. Wijkström (Hrsg.), *Research handbook on nonprofit governance* (S. 196–219). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788114912.00020>.
- Arayssi, M., Jizi, M., & Tabaja, H. H. (2020). The impact of board composition on the level of ESG disclosures in GCC countries. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(1), 137–161. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-05-2018-0136>.
- ARD. (2025). *Governance Kodex der ARD (Fassung vom 09.04.2025)*.
- Argyris, C. (1962). *Understanding organizational behavior*. The Dorsey Press.
- Argyris, C. (1973). Organization man: Rational and self-actualizing. *Public Administration Review*, 33(4), 354–357. <https://doi.org/10.2307/975115>.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Ashman, D., Brown, L. D., & Zwick, E. (1998). The strength of strong and weak ties: Building social capital for the formation and governance of civil society resource organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(2), 153–171. <https://doi.org/10.1002/nml.9203>.

- AWO Bundesverband e. V.. (2022). *AWO-Governance-Kodex: Verbindliche Richtlinien für die Arbeiterwohlfahrt in Deutschland (Fassung vom 5. März 2022)*.
- Bachert, R. (2005). Ein Corporate Governance Kodex für gemeinnützige Organisationen: Projekt zur Entwicklung eines Kodexes für eine Nonprofit-Organisation – Umsetzung und konkrete Instrumente. In R. X. Ruter, K. Sahr, & G. G. Waldersee (Hrsg.), *Public corporate governance: Ein Kodex für öffentliche Unternehmen* (S. 195–218). Gabler.
- Ballnat, A., Festing, M., Sahakiants, I., & Steger, T. (2026). The role of mandatory non-financial reporting in corporate sustainability: A qualitative study on HRM in German corporations. *European Management Journal*, 44(1), 167-182. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.01.002>.
- Balser, D., & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 295–315. <https://doi.org/10.1002/nml.70>.
- Bannò, M., Filippi, E., & Trento, S. (2023). Women in top echelon positions and their effects on sustainability: A review, synthesis and future research agenda. *Journal of Management and Governance*, 27(1), 181–251. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09604-7>.
- Bartle, I., & Vass, P. (2007). Self-regulation within the regulatory state: Towards a new regulatory paradigm? *Public Administration*, 85(4), 885–905. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00684.x>.
- Bassen, A., O. Kordsachia, K. Lopatta, and W. Tan. 2025. Revenue alignment with the EU taxonomy regulation in developed markets. *Journal of Banking & Finance*, 170. 107339. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2024.107339>.
- Baumüller, J. (2025). Freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung gem. ESRS VSME – Der neue ESRS für das Reporting von KMU. *Zeitschrift für Corporate Governance*, 20(1), 32–39.
- Baumüller, J., & Mühlenberg-Schmitz, D. (2019a). Nichtfinanzielle Berichtspflichten und ihre Bedeutung für Nonprofit-Organisationen – Teil 1: Drei Wirkungsansätze. *Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung*, 14(7–8), 331–335.

- Baumüller, J., & Mühlenberg-Schmitz, D. (2019b). Nichtfinanzielle Berichtspflichten und ihre Bedeutung für Nonprofit-Organisationen – Teil 2: Drei Wirkungsansätze. *Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung*, 14(9), 377–381.
- Baumüller, J., Scheid, O., & Needham, S. (2021). Die Corporate Sustainability Reporting Directive als Schlüsselement von sustainable finance: Zusammenhänge und Entwicklungsperspektiven. *Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung*, 16(7–8), 337–343.
- Baur, D., & Schmitz, H. (2012). Corporations and NGOs: When accountability leads to co-optation. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 9–22. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1057-9>.
- Bebbington, J., Russell, S., & Thomson, I. (2017). Accounting and sustainable development: Reflections and propositions. *Critical Perspectives on Accounting*, 48, 21–34. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.06.002>.
- Bebbington, J., Laine, M., Larrinaga, C., & Michelon, G. (2023). Environmental accounting in the European Accounting Review: A reflection. *European Accounting Review*, 32(5), 1107–1128. <https://doi.org/10.1080/09638180.2023.2254351>.
- Ben-Amar, W., Chang, M., & McIlkenny, P. (2017). Board gender diversity and corporate response to sustainability initiatives: Evidence from the carbon disclosure project. *Business Strategy and the Environment*, 26(6), 832–850. <https://doi.org/10.1002/bse.1956>.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. Harcourt, Brace and Company.
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 52(1), 103–126. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.36461950>.
- Beusch, P., Frisk, J. E., Rosén, M., & Dilla, W. (2022). Management control for sustainability: Towards integrated systems. *Management Accounting Research*, 54, 100777. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100777>.

- Bielefeld, W., & Andersson, F. O. (2021). Nonprofit governance and external environments. In G. Donnelly-Cox, M. Meyer, & F. Wijkström (Hrsg.), *Research handbook on nonprofit governance* (S. 71–97). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788114912.00013>.
- Bies, A. L. (2010). Evolution of nonprofit self-regulation in Europe. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(6), 1057–1086. <https://doi.org/10.1177/0899764010371852>.
- Birindelli, G., Iannuzzi, A. P., & Savioli, M. (2019). The impact of women leaders on environmental performance: Evidence on gender diversity in banks. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1485–1499. <https://doi.org/10.1002/csr.1762>.
- Black, J. (1996). Constitutionalising self-regulation. *The Modern Law Review*, 59(1), 24–55. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2230.1996.tb02064.x>.
- Blanco, C., Caro, F., & Corbett, C. J. (2016). The state of supply chain carbon footprinting: Analysis of CDP disclosures by US firms. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1189–1197. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.132>.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Hrsg.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (S. 241–258). Greenwood.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. D. (1996). *Reflexive Anthropologie*. Suhrkamp.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- Breijer, R., Erkens, M. H. R., Orij, R., & Vergoossen, R. G. A. (2025). Mandatory versus voluntary non-financial reporting: Reporting practices and economic consequences. *Accounting Forum*, 49(2), 303–335. <https://doi.org/10.1080/01559982.2024.2326334>.
- Bromley, P., & Orchard, D. C. (2016). Managed morality: The rise of professional codes of conduct in the U.S. nonprofit sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(2), 351–374. <https://doi.org/10.1177/0899764015584062>.

- Brown, W. A., Hillman, A. J., & Okun, M. A. (2012). Factors that influence monitoring and resource provision among nonprofit board members. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(1), 145–156. <https://doi.org/10.1177/0899764011402>.
- Buallay, A., Hamdan, R., Barone, E., & Hamdan, A. (2022). Increasing female participation on boards: Effects on sustainability reporting. *International Journal of Finance & Economics*, 27(1), 111–124. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2141>.
- Buckmaster, N. (1999). Associations between outcome measurement, accountability and learning for non-profit organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 12(2), 186–197. <https://doi.org/10.1177/0899764004269430>.
- Budäus, D. (2005). Public Corporate Governance Kodex – Ein Beitrag zur Bildung von Vertrauen und Management. In R. X. Ruter, K. Sahr, & G. G. Waldersee (Hrsg.), *Public corporate governance: Ein Kodex für öffentliche Unternehmen* (S. 15–25). Gabler.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345–423. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22009-1](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22009-1).
- Byron, K., & Post, C. (2016). Women on boards of directors and corporate social performance: A meta-analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 428–442. <https://doi.org/10.1111/corg.12165>.
- Caby, J., Coron, C., & Ziane, Y. (2024). How does gender diversity in top management teams affect carbon disclosure and its quality? Evidence from the technological industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 199, 123077. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123077>.
- Callen, J. L., Klein, A., & Tinkelman, D. (2010). The contextual impact of nonprofit board composition and structure on organizational performance: Agency and resource dependence perspectives. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(1), 101–125. <https://doi.org/10.1007/s11266-009-9102-3>.
- Cameron, A. C., Gelbach, J. B., & Miller, D. L. (2011). Robust inference with multiway clustering. *Journal of Business & Economic Statistics*, 29(2), 238–249. <https://doi.org/10.1198/jbes.2010.07136>.

- Campopiano, G., Patricia, G., & Gimenez-Jimenez, D. (2023). Women directors and corporate social performance: An integrative review of the literature and a future research agenda. *Journal of Business Ethics*, 182(3), 717–746. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04999-7>.
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 195–202. <https://doi.org/10.1002/job.82>.
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., & Converse, S. A. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. J. Castellan (Hrsg.), *Individual and group decision making: Current issues* (S. 221–246). Erlbaum.
- Cardoni, A., Kiseleva, E., Arduini, S., & Terzani, S. (2024). From sustainable value to shareholder value: The impact of sustainable governance and anti-corruption programs on market valuation. *Business Strategy and the Environment*, 33(1), 19–42. <https://doi.org/10.1002/bse.3328>.
- Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart e. V. (Hrsg.). (2021). *Corporate Governance Kodex (CGK) (Fassung vom 9. Oktober 2021)*.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons theory revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>.

- Carroll, A. B. (2025). The three-dimensional corporate social performance model revisited and refreshed. *Journal of Sustainable Business*, 10(1), Article 5. <https://doi.org/10.1186/s40991-025-00109-2>.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38(1), 33–53. <https://doi.org/10.1111/1540-6288.00034>.
- Caskey, J., & Ozel, N. B. (2019). Reporting and non-reporting incentives in leasing. *The Accounting Review*, 94(6), 137–164. <https://doi.org/10.2308/accr-52367>.
- Charities Regulator. (2018). *Ireland Charities Governance Code (Fassung November 2018)*.
- Chapman, C. M., Hornsey, M. J., Gillespie, N., & Lockey, S. (2023). Nonprofit scandals: A systematic review and conceptual framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(1_suppl), 278–312. <https://doi.org/10.1177/08997640221129541>.
- Charity Governance Code Steering Group. (2020). *Charity Governance Code for larger charities in England and Wales (Fassung vom 8. Dezember 2020)*.
- Chen, C. X., Matsumura, E. M., Shin, J. Y., & Wu, S. Y. C. (2015). The effect of competition intensity and competition type on the use of customer satisfaction measures in executive annual bonus contracts. *The Accounting Review*, 90(1), 229–263. <https://doi.org/10.2308/accr-50870>.
- Cheney, G., Roper, J., & May, S. K. (2007). Overview. In S. K. May, G. Cheney & J. Roper (Hrsg.), *The debate over corporate social responsibility* (S. 3–14). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195178838.001.0001>.
- Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: Economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, 26(3), 1176–1248. <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>.
- Chrzan, S., & Pott, C. (2024). Limiting environmental reporting flexibility: Investor judgment based on the EU taxonomy. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 63(2), 1511–1548. <https://doi.org/10.1007/s11156-024-01297-x>.

- Cividata. (2025). *Die größten Nonprofit-Organisationen nach Umsatz*. Abgerufen am 22.04.2025 von <https://cividata.org/de/deutschland/#revenue>.
- Claessens, S. (2006). Corporate governance and development. *The World Bank Research Observer*, 21(1), 91–122. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkj004>.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>.
- Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, 3, 1–44. <https://doi.org/10.1086/674872>.
- Commissie Code Goed Bestuur voor Goede Doelen. (2005). *Advies van de Commissie Code Goed Bestuur voor Goede Doelen (Fassung Juni 2005)*.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Suppl.), 95–120.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard University Press.
- Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. (1992). *The Cadbury report: Financial aspects of corporate governance*.
- Cordery, C., & Howell, B. (2017). Ownership control, agency and residual claims in healthcare: Insights on cooperatives and non-profit organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(3), 403–424. <https://doi.org/10.1111/apce.12156>.
- Cornforth, C. (2003). *The governance of public and non-profit organizations*. Routledge.
- Cornforth, C. (2012). Nonprofit governance research: Limitations of the focus on boards and suggestions for new directions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1116–1135. <https://doi.org/10.1177/0899764011427959>.
- Cornforth, C. (2014). Nonprofit governance research – The need for innovative perspectives and approaches. In C. Cornforth & W. A. Brown (Hrsg.), *Nonprofit governance: Innovative perspectives and approaches* (S. 1–14). Routledge.
- Cosier, R. A., & Dalton, D. R. (1983). Equity theory and time: A reformulation. *Academy of Management Review*, 8(2), 311–319. <https://doi.org/10.2307/257759>.

- Costa, E., Parker, L. D., & Andreaus, M. (2014). The rise of social and non-profit organizations and their relevance for social accounting. In C. R. Lehman (Hrsg.), *Advances in public interest accounting* (Vol. 17, S. 3–21). Emerald Group Publishing. <https://doi.org/10.1108/S1041-706020140000017003>
- Council of Finnish Foundations. (2015). *Good governance of foundations (Fassung 2015)*.
- Crespy, C. T., & Miller, V. 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>.
- Cruz, C., Justo, R., Larraza-Kintana, M., & Garcés-Galdeano, L. (2019). When do women make a better table? Examining the influence of women directors on family firms' corporate social performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 282–301. <https://doi.org/10.1177/1042258718796080>.
- Cuomo, F., Mallin, C., & Zattoni, A. (2016). Corporate governance codes: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 222–241. <https://doi.org/10.1111/corg.12148>.
- Currie, D., McCracken, M., & Venter, K. (2022). Avoiding the vicious cycle, engendering the virtuous circle: Understanding the interaction of human, social and organizational capitals in non-profit and voluntary organizations. *Journal of Business Research*, 152, 17–28. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.022>.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialog and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371–382. <https://doi.org/10.2307/30040727>.
- Daiser, P. (2018). *Corporate governance öffentlicher Unternehmen: Einflussfaktoren der kommunalen Steuerung und Kontrolle*. Springer.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.2307/259223>.

- Dawson, I., & Dunn, A. (2006). Governance codes of practice in the not-for-profit sector. *Corporate Governance: An International Review*, 14(1), 33–42. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00482.x>.
- Deegan, C. (2022). Introduction. The legitimizing effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282–311. <https://doi.org/10.1108/09513570210435852>.
- De Masi, S., Słomka-Golebiowska, A., Becagli, C., & Paci, A. (2021). Toward sustainable corporate behavior: The effect of the critical mass of female directors on environmental, social, and governance disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 1497–1514. <https://doi.org/10.1002/bse.2721>.
- Demsetz, H. (1967). Toward a theory of property rights. *American Economic Review*, 57(2), 347–359.
- Demsetz, H. (2002). Toward a theory of property rights II: The competition between private and collective ownership. *Journal of Legal Studies*, 31(2), 653–672. <https://doi.org/10.1086/342028>.
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (Hrsg.). (2025). *Corporate Governance Bericht GIZ (Fassung vom 24.03.2025)*.
- Deutscher Caritasverband (Hrsg.). (2022). *Leitlinien für die Freie Wohlfahrtspflege „Deutscher Nachhaltigkeitskodex“ (Fassung November 2022)*.
- Deutscher Olympischer Sportbund e. V. (Hrsg.). (2024). *Good Governance Regularien (Fassung vom 7. Mai 2024)*.
- De Villiers, C., & Dimes, R. (2021). Determinants, mechanisms and consequences of corporate governance reporting: A research framework. *Journal of Management and Governance*, 25(1), 7–26. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09530-0>.
- Diakonie Deutschland – Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V. (Hrsg.). (2005). *Diakonischer Corporate Governance Kodex (Fassung Oktober 2005)*.
- Diakonie Deutschland – Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V.. (2018). *Diakonischer Corporate Governance Kodex (Fassung vom 18. Oktober 2018)*.

- Dickinson, D., & Villeval, M.-C. (2008). Does monitoring decrease work effort? The complementarity between agency and crowding-out theories. *Games and Economic Behavior*, 63(1), 56–76. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2007.08.004>.
- Donaldson, L. (1986). *In defense of organization theory: A reply to the critics*. Cambridge University Press.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>.
- Donnelly-Cox, G., Meyer, M., & Wijkström, F. (2021). Deepening and broadening the field: Introduction to Research handbook on nonprofit governance. In G. Donnelly-Cox, M. Meyer, & F. Wijkström (Hrsg.), *Research handbook on nonprofit governance* (S. 1–25). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788114912.00009>.
- Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 513–539.
- Ebrahim, A. (2005). Accountability myopia: Losing sight of organizational learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 56–87. <https://doi.org/10.1177/0899764004269430>.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522–529. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x>.
- Enciso-Anfaro, S.-Y., & García-Sánchez, I.-M. (2024). Do boards care about planetary boundaries? A gender perspective on circular economy disclosures. *Business Strategy and the Environment*, 33(5), 4562–4597. <https://doi.org/10.1002/bse.3700>.

- Enjolras, B. (2009). A governance-structure approach to voluntary organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(5), 761–783.
<https://doi.org/10.1177/0899764008320030>.
- Enste, D. (2005). Ein Corporate Governance Kodex für die freie Wohlfahrtspflege – Mehr Transparenz und Kontrolle bei sozialen Dienstleistungen. In R. X. Ruter, K. Sahr, & G. G. Waldersee (Hrsg.), *Public Corporate Governance – Ein Kodex für öffentliche Unternehmen* (S. 179–194). Gabler.
- Esaki, N., Basse, J., Gray, N., & Reddick, K. (2021). Social capital within a nonprofit board and governance effectiveness. *Relational Social Work*, 5(2), 25–42.
- Eulner, V. (2022). Nachhaltigkeitsberichterstattung: Inwieweit sind öffentliche Unternehmen davon betroffen? *Die Wirtschaftsprüfung*, 75(13), 745–752.
- Europäische Kommission. (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility (Green paper)*. Commission of the European Communities.
- European Commission. (2018). *Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Central Bank, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Action Plan: Financing Sustainable Growth*.
- European Commission. (2019). *Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Central Bank, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: The European Green Deal*.
- European Commission. (2021). *Sustainable Corporate Governance Initiative: Inception Impact Assessment Ares (2020)4034032*.
- European Commission. (2025). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – Commission Work Programme 2025 COM(2025) 45 final*.
- European Parliament. (2019). *Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector*.

- European Parliament. (2020). *Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088*.
- European Parliament. (2022a). *Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures*.
- European Parliament. (2022b). *Directive (EU) 2022/2464 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, as regards corporate sustainability reporting*.
- Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. Beauchamp & N. Bowie (Hrsg.), *Ethical theory and business* (S. 75–93). Prentice Hall.
- Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (Hrsg.). (2021). *Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM) (Fassung vom 15.01.2021)*.
- Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex. (2024). *Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (4. Fassung vom 26.04.2024)*.
- EY. (2020). *Study on directors' duties and sustainable corporate governance*.
- Fassin, Y. (2009). Inconsistencies in activists' behaviours and the ethics of NGOs. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 503–521. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0056-6>.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983a). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325. <http://dx.doi.org/10.1086/467037>.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983b). Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327–349. <https://doi.org/10.1086/467038>.
- Farmer, S. M., & Fedor, D. B. (1999). Volunteer participation and withdrawal: A psychological contract perspective on the role of expectations and organizational support. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(4), 349–368. <https://doi.org/10.1002/nml.9402>.

- Ferguson, P. J., Hronsky, J., & Pinnuck, M. (2023). Who pays attention to sustainability reports and why? Evidence from Google search activity. *Accounting & Finance*, 63(3), 3519–3551. <https://doi.org/10.1111/acfi.13045>.
- Fernandez, W. D., Burnett, M. F., & Gomez, C. B. (2019). Women in the boardroom and corporate social performance: Negotiating the double bind. *Management Decision*, 57(9), 2201–2222. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0738>.
- Fiechter, P., Hitz, J.-M., & Lehmann, N. (2022). Real effects of a widespread CSR reporting mandate: Evidence from the European Union’s non-financial reporting directive. *Journal of Accounting Research*, 60(4), 1499–1549. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12424>.
- Filatotchev, I. (2007). Corporate governance and the firm’s dynamics: Contingencies and complementarities. *Journal of Management Studies*, 44(6), 1041–1056. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00716.x>.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279103>.
- Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P., & Grimshaw, J. M. (2010). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology & Health*, 25(10), 1229–1245. <https://doi.org/10.1080/08870440903194015>.
- Fredette, C., & Bradshaw, P. (2012). Social capital and nonprofit governance effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(4), 391–409. <https://doi.org/10.1002/nml.21037>.
- Fredette, C., & Sessler Bernstein, R. (2021). Governance effectiveness: The interaction of ethno-racial diversity and social capital. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(4), 816–841. <https://doi.org/10.1177/0899764020977698>.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholder and stakeholder: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

- Freeman, R. E. (2000). Business ethics at the millennium. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 169–180. <https://doi.org/10.2307/3857703>.
- Freeman, R. E. (2017). Five challenges to stakeholder theory: A report on research in progress. In D. M. Wasieleski & J. Weber (Hrsg.), *Business and society 360: Stakeholder management* (S. 1–20). Emerald.
- Frey, B. S. (1993). Does monitoring increase work effort? The rivalry with trust and loyalty. *Economic Inquiry*, 31(4), 663–671.
- Frey, B. S., Osterloh, M., & Benz, M. (2001). Grenzen variabler Leistungslöhne: Die Rolle intrinsischer Motivation. In P.-J. Jost (Hrsg.), *Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre* (S. 561–579). Schäffer-Poeschel
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970, 13. September). A Friedman doctrine—The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: Social virtues and the creation of prosperity*. Free Press.
- Furubotn, E. G., & Pejovich, S. (1972). Property rights and economic theory: A survey of recent literature. *Journal of Economic Literature*, 10(2), 1137–1162.
- Gaddis, S. M. (2012). What's in a relationship? An examination of social capital, race and class in mentoring relationships. *Social Forces*, 90(4), 1237–1269. <https://doi.org/10.1093/sf/sos003>.
- Gallani, S., Krishnan, R., & Wooldridge, J. M. (2015). Applications of fractional response model to the study of bounded dependent variables in accounting research (Working Paper No. 16–016). Harvard Business School.
- García Martín, C. J., & Herrero, B. (2020). Do board characteristics affect environmental performance? A study of EU firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 74–94. <https://doi.org/10.1002/csr.1775>.

- García-Sánchez, I.-M., Marín-Hernández, S., Ortiz-Martínez, E., & Aibar-Guzmán, D. (2024). Diversity, equity, and inclusion reporting in European Union companies: The role of female directors and the European regulatory framework. *Business Strategy and the Environment*, 33(7), 7021–7040. <https://doi.org/10.1002/bse.3854>.
- Giannarakis, G., Konteos, G., & Sariannidis, N. (2014). Financial, governance and environmental determinants of corporate social responsible disclosure. *Management Decision*, 52(10), 1928–1951. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2014-0296>.
- Giannarakis, G., Konteos, G., Sariannidis, N., & Chaitidis, G. (2016). The relation between voluntary carbon disclosure and environmental performance: The case of S&P 500. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 784–803. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-05-2016-0049>.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Irwin McGraw-Hill.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gray, R. (2006). Social, environmental and sustainability reporting and organisational value creation: Whose value? Whose creation? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(6), 793–819. <https://doi.org/10.1108/09513570610709872>.
- Greiling, D. (2014). Qualität und Transparenz von NPOs: Pflichtübung oder Chance? In A. E. Zimmer & R. Simsa (Hrsg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement – Quo vadis?* (S. 231–244). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06177-7_13.
- Greiling, D. (2019). Nachhaltigkeitsberichterstattung: Eine Rechenschaftslegungsinnovation für Nonprofit-Organisationen? In M. W. Fröse, B. Naake, & M. Arnold (Hrsg.), *Führung und Organisation – Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft* (S. 91–106). Springer VS.

- Greiling, D. (2021). Rechenschaftslegung gemeinwirtschaftlicher Unternehmen: Bestandsaufnahme und Perspektiven. *Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl*, 44(1), 25–38. <https://doi.org/10.5771/2701-4193-2021-1-27>.
- Greiling, D., Theuvsen, L., & Müller, H. (2015). Nachhaltigkeitsberichterstattung öffentlicher Unternehmen aus empirischer Sicht. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 38(Beiheft 45), 154–169. <https://doi.org/10.5771/9783845263434>.
- Groser, M. (2006). Entwicklungen und Spielarten des Dritten Sektors: Erklärungen auf Basis der Transaktionskostentheorie. In H.-J. Schmidt-Trenz & R. Stober (Hrsg.), *Jahrbuch Recht und Ökonomik des Dritten Sektors 2005/2006: Der Dritte Sektor im 21. Jahrhundert – Auslauf- oder Zukunftsmodell?* (S. 109–126). Nomos.
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). Ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, 94(4), 691–719. <https://doi.org/10.1086/261404>.
- Grüb, B., & Greiling, D. (2015). Motive der Nachhaltigkeitsberichterstattung in öffentlichen und erwerbswirtschaftlichen Unternehmen. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* (Beiheft 45), 109–124.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>.
- Gunningham, N., & Rees, J. (1997). Industry self-regulation: An institutional perspective. *Law & Policy*, 19(4), 363–414. <https://doi.org/10.1111/1467-9930.t01-1-00033>.
- Gurtner, A., Tschan, F., Semmer, N. K., & Nägele, C. (2007). Getting groups to develop good strategies: Effects of reflexivity interventions on team process, team performance, and shared mental models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(2), 127–142. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.05.002>.
- Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>.

- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>.
- Hansmann, H. B. (1980). The role of nonprofit enterprise. *The Yale Law Journal*, 89(5), 835–901.
- Haque, F., & Ntim, C. G. (2018). Environmental policy, sustainable development, governance mechanisms and environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 27(3), 415–435. <https://doi.org/10.1002/bse.2007>.
- Harris, E. E., Tate, S. L., & Zimmerman, A. B. (2019). Does hiring a local industry specialist auditor matter to nonprofit organizations? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(3), 633–664. <https://doi.org/10.1177/0899764018784752>.
- Hart, J. F. (1995). The Maryland Mill Act, 1669–1766: Economic policy and the confiscatory redistribution of private property. *American Journal of Legal History*, 39(1), 1–24.
- Hart, O. D., & Moore, J. (1990). Property rights and the nature of the firm. *Journal of Political Economy*, 96(6), 1119–1158. <https://doi.org/10.1086/261729>.
- Hayek, F. A. (1969). The corporation in a democratic society: In whose interest ought it and will it be run? In H. I. Ansoff (Hrsg.), *Business strategy* (S. 124–146). Penguin.
- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1), 405–440. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00018-0).
- Hedberg, B. L. T. (1981). How organizations learn and unlearn. In P. C. Nyström & W. H. Starbuck (Hrsg.), *Handbook of organizational design: Adapting organizations to their environment* (S. 3–27). Oxford University Press.
- Heichel, V., & Henselmann, K. (2024). Nachhaltigkeitsberichterstattung im Wandel: Von der NFRD zu CSRD – Empirische Analyse von Unternehmen der DAX-Familie im Geschäftsjahr 2022. *Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung*, 19(2), 75–82.

- Hendry, J. (2001). Missing the target: Normative stakeholder theory and the corporate governance debate. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 159–176. <https://doi.org/10.2307/3857875>.
- Herold, C., Grottel, G., & Klein, L. (2025). Auswirkungen der Omnibus-Entwürfe auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung – Übersicht und Einordnung zu den Anpassungen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und der EU-Taxonomie. *Zeitschrift für Internationale Rechnungslegung*, 20(4), 155–160.
- Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency-theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131–155. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>.
- Hillman, A. J., & Cannella, A. A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50(4), 941–952. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279222>.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196729>.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hong, B., Li, Z., & Minor, D. (2016). Corporate governance and executive compensation for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 199–213. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2962-0>.
- Hoye, R., & Kappelides, P. (2020). The psychological contract and volunteering: A systematic review. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(4), 665–691. <https://doi.org/10.1002/nml.21446>.

- Höll, A. (2009). Property-rights-Theorie. In M. Schwaiger & A. Meyer (Hrsg.), *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende* (S. 149–162). Gabler.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>.
- Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An International Review*, 6(2), 101–111. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00089>.
- Hyndman, N., & McDonnell, P. (2009). Governance and charities: An exploration of key themes and the development of a research agenda. *Financial Accountability & Management*, 25(1), 5–31. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2008.00463.x>.
- International Labour Organization. (2023). *Dreigliedrige Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik (MNE-Erklärung)*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/%40emp_ent/documents/publication/wcms_579897.pdf
- Imbens, G. W., & Kolesár, M. (2016). Robust standard errors in small samples: Some practical advice. *Review of Economics and Statistics*, 98(4), 701–712. https://doi.org/10.1162/REST_a_00552.
- Institut für den öffentlichen Sektor e. V.. (2025a). *Kodizes der Länder*. Abgerufen am 22.05.2025 von <https://publicgovernance.de/html/de/2382.htm>
- Institut für den öffentlichen Sektor e. V.. (2025b). *Aktuelle Beteiligungsrichtlinien*. Abgerufen am 22.05.2025 von <https://publicgovernance.de/html/de/Kommunale-Beteiligungsrichtlinien.htm>
- Institut für den öffentlichen Sektor e. V.. (2025c). *Kodizes der Kommunen*. Abgerufen am 22.05.2025 von <https://publicgovernance.de/html/de/2393.htm>
- Jegers, M. (2021). Agents and stewards in nonprofit governance. In G. Donnelly-Cox, M. Meyer, & F. Wijkström (Hrsg.), *Research handbook on nonprofit governance* (S. 186–195). Edward Elgar Publishing.

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Jizi, M. (2017). The influence of board composition on sustainable development disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 569–578. <https://doi.org/10.1002/bse.1943>.
- Jones, T. M., Wicks, A. C., & Freeman, E. R. (2017). Stakeholder theory: The state of the art. In N. E. Bowie (Hrsg.), *The Blackwell guide to business ethics* (S. 17–37). Wiley-Blackwell.
- King, N. K. (2004). Social capital and nonprofit leaders. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4), 471–486.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965–990. <https://doi.org/10.1086/226425>.
- Kirchhain, C., & Gatzweiler, M. (2023). Nachhaltigkeitsberichterstattung – wann für gemeinnützige Körperschaften rechtlich verpflichtend, wann zu empfehlen? *Zeitschrift für das Recht der Nonprofit Organisationen*, 15(3), 120–125.
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management*, 20(2), 403–437.
- Kolk, A. (2008). Sustainability, accountability and corporate governance: Exploring multinationals' reporting practices. *Business Strategy and the Environment*, 17(1), 1–15. <https://doi.org/10.1002/bse.511>.
- Kolk, A., & Pinkse, J. (2010). The integration of corporate governance in corporate social responsibility disclosures. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(1), 15–26. <https://doi.org/10.1002/csr.196>.
- Koolen-Maas, S. A. (2021). Who owns your nonprofit? A reconceptualization of nonprofit ownership. In G. Donnelly-Cox, M. Meyer, & F. Wijkström (Hrsg.), *Research handbook on nonprofit governance* (S. 98–115). Edward Elgar Publishing.

- Kosnik, R. D. (1987). Greenmail: A study of board performance in corporate governance. *Administrative Science Quarterly*, 32(2), 163–185.
- Kreutz, M. (2007). Verbesserung des Finanzierungsmanagements für gemeinnützige Körperschaften durch Verhaltenskodices – Erhöhte Anforderungen vor dem Hintergrund von Basel II. *Zeitschrift für Corporate Governance*, 2(3), 109–113.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Beltz Juventa.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2024). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz* (6. Aufl.). Beltz Juventa.
- Kugel, J., & Mercado, J. M. (2024). Good governance in not-for-profit organizations: A review of the literature on boards of directors. *Journal of Governmental & Nonprofit Accounting*, 13(1), 56–82.
- Kühlmeier, K., Muckel, P., & Breuer, F. (2020). Qualitative Inhaltsanalysen und Grounded-Theory-Methodologien im Vergleich: Varianten und Profile der „Instruktionalität“ qualitativer Auswertungsverfahren. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 21(1), 1–26.
- Kurz, A., Stockhammer, C., Fuchs, S., & Meinhard, D. (2009). Das problemzentrierte Interview. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung – Kompetenzen – Methoden – Analysen* (2. Aufl., S. 463–476). Gabler.
- Lawrence, B. S. (1997). The black box of organizational demography. *Organization Science*, 8(1), 1–22.
- Leixnering, S., & Bramböck, S. (2013). Public-Corporate-Governance-Kodizes: Die Köpenickiade der Beteiligungsverwaltung. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 36(2–3), 170–190.
- Lester, R. H., Hillman, A. J., Zardkoohi, A., & Cannella, A. A. (2008). Former government officials as outside directors: The role of human and social capital. *Academy of Management Journal*, 51(5), 999–1013.

- Letza, S., Sun, X., & Kirkbride, J. (2004). Shareholding versus stakeholding: A critical review of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 12(3), 242–262. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00367.x>.
- Leuz, C., & Verrecchia, R. E. (2000). The economic consequences of increased disclosure. *Journal of Accounting Research*, 38(Suppl.), 91–124. <https://doi.org/10.2307/2672910>.
- Leuz, C., & Wysocki, P. D. (2016). The economics of disclosure and financial reporting regulation: Evidence and suggestions for future research. *Journal of Accounting Research*, 54(2), 525–622. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12115>.
- Li, E. X. (2013). Revealing future prospects without forecasts: The case of accelerating material contract filings. *The Accounting Review*, 88(5), 1769–1804. <https://doi.org/10.2308/accr-50505>.
- Liao, L., Luo, L., & Tang, Q. (2015). Gender diversity, board independence, environmental committee and greenhouse gas disclosure. *The British Accounting Review*, 47(4), 409–424. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2014.01.002>.
- Liao-Troth, M. A. (2001). Attitude differences between paid workers and volunteers. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(4), 423–442.
- Liao-Troth, M. A. (2005). Are they here for the long haul? The effects of functional motives and personality factors on the psychological contracts of volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(4), 510–530.
- Lichtsteiner, H., & Lutz, V. (2012). Use of self-assessment by nonprofit organization boards: The Swiss case. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(4), 483–506.
- Lim, B.-C., & Klein, K. J. (2006). Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 403–418.
- Liu, Y., Wei, Z., & Xie, F. (2014). Do women directors improve firm performance in China? *Journal of Corporate Finance*, 28, 169–184. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.11.016>.

- Lombardi, R., Trequattrini, R., Cuzzo, B., & Cano-Rubio, M. (2019). Corporate corruption prevention, sustainable governance and legislation: First exploratory evidence from the Italian scenario. *Journal of Cleaner Production*, 217, 666–675. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.214>.
- Low, J. (2019). A pragmatic definition of the concept of theoretical saturation. *Sociological Focus*, 52(2), 131–139.
- Lucas-Pérez, M. E., Mínguez-Vera, A., Baixauli-Soler, J. F., Martín-Ugedo, J. F., & Sánchez-Marín, G. (2015). Women on the board and managers' pay: Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 265–280. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2148-1>.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp.
- Maaß, C., & Siebart, P. (2006). Ehrenamtliche Leitung von Kommunen und Nonprofit-Organisationen – Sachstand und Entwicklungspotenziale. In W. Jann, M. Röber, & H. Wollmann (Hrsg.), *Public management – Grundlagen, Wirkungen, Kritik: Festschrift für Christoph Reichard zum 65. Geburtstag* (S. 285–299). Nomos.
- Magers, J., Eschenfelder, C., & Krause-Wichmann, L. (2022). *Sustainable corporate governance: Aktienrechtliche Grundlagen einer nachhaltigen Unternehmensführung*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38684-9>.
- Mahieux, L., Sapra, H., & Zhang, G. (2025). Measuring greenhouse gas emissions: What are the costs and benefits? *Journal of Accounting Research*, 63(3), 1063–1105. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12613>.
- Maier, F., & Meyer, M. (2021). Normative understandings of nonprofit governance: Everyday discourses and research perspectives. In G. Donnelly-Cox, M. Meyer, & F. Wijkström (Hrsg.), *Research handbook on nonprofit governance* (S. 27–45). Edward Elgar Publishing.
- Maier, F., & Meyer, M. (2022). Nonprofit-Governance. In M. Meyer, R. Simsa, & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisationen* (S. 547–567). Schäffer-Poeschel.

- Manita, R., Bruna, M. G., Dang, R., & Houanti, L. (2017). Board gender diversity and ESG disclosure: Evidence from the USA. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(2), 206–224. <https://doi.org/10.1108/JAAR-01-2017-0024>.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Mason, D. P. (2016). Common agency in nonprofit advocacy organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(1), 11–26.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 273–283.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671–684.
- Mayrhofer, W. (2022). Zwischen Nützlichkeit und Gewinn: NPOs aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In M. Meyer, R. Simsa, & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisationen* (S. 93–112). Schäffer-Poeschel.
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken* (13. Aufl.). Beltz.
- Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (7. Aufl.). Beltz.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. Irvington.
- McGregor, D. (1960). *The human side of the enterprise*. McGraw-Hill.
- McDonnell, D., & Rutherford, A. C. (2019). Promoting charity accountability: Understanding disclosure of serious incidents. *Accounting Forum*, 43(1), 42–61.
- Metten, R. (2010). *Corporate governance: Eine aktienrechtliche und institutionenökonomische Analyse der Leitungsmaxime von Aktiengesellschaften*. Gabler.
- Mey, G., & Mruck, K. (2020). Qualitative interviews. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie – Band 2: Designs und Verfahren* (2. Aufl., S. 315–336). Springer.

- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175–1195.
- Meyer, M., & Maier, F. (2020). Corporate governance in Non-Profit-Organisationen – Verständnisse und Entwicklungsperspektiven. In T. Beschoner, A. Brink, B. Hollstein, M. C. Hübscher, & O. Schumann (Hrsg.), *Wirtschafts- und Unternehmensethik* (S. 1001–1013). Springer Gabler.
- Meyer, M., Simsa, R., & Badelt, C. (2022). Nonprofit-Organisationen: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge. In M. Meyer, R. Simsa, & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisationen* (S. 3–16). Schäffer-Poeschel.
- Michelon, G., & Parbonetti, A. (2012). The effect of corporate governance on sustainability disclosure. *Journal of Management and Governance*, 16(3), 477–509. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9160-3>.
- Miller-Millesen, J. L. (2003). Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: A theory-based approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 521–547.
- Mio, C., Fasan, M., Marcon, C., & Panfilò, S. (2020). The predictive ability of legitimacy and agency theory after the implementation of the EU directive on non-financial information. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2465–2476. <https://doi.org/10.1002/csr.1968>.
- Monazzam, A., & Nilsson, F. (2025). The role of sustainability reporting in strategic management. *Journal of Applied Accounting Research*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2024-0155>.
- Mourey, D. (2021). Twists and turns of the practice of accountability in the nonprofit sector: The thin line between accountancy and organizational learning. In G. Donnelly-Cox, M. Meyer, & F. Wijkström (Hrsg.), *Research handbook on nonprofit governance* (S. 391–408). Edward Elgar Publishing.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.

- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee–organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Musteen, M., Barker, V. L., & Baeten, V. L. (2010). The influence of CEO tenure and attitude toward change on organizational approaches to innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(3), 360–387.
- Muth, M. M., & Donaldson, L. (1998). Stewardship theory and board structure: A contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), 5–28.
- Müller, R., & Antoni, C. H. (2022). Effects of ICT shared mental models on team processes and outcomes. *Small Group Research*, 53(2), 307–335.
- Nadeem, M. (2020). Does board gender diversity influence voluntary disclosure of intellectual capital in initial public offering prospectuses? Evidence from China. *Corporate Governance: An International Review*, 28(2), 100–118. <https://doi.org/10.1111/corg.1230>
- Nadeem, M., Zaman, R., & Saleem, I. (2017). Boardroom gender diversity and corporate sustainability practices: Evidence from Australian Securities Exchange listed firms. *Journal of Cleaner Production*, 149, 874–885. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.141>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Needham, S., & Warnke, L. (2022). Nachhaltigkeitsberichterstattung von Non-Profit-Organisationen. *Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl*, 43(3), 455–475.
- Neuhäuser, C. (2011). *Unternehmen als moralische Akteure: Eine Einführung*. Suhrkamp.
- Nichols, G., & Ojala, E. (2009). Understanding the management of sport events volunteers through psychological contract theory. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(4), 369–387.

- Nicolò, G., Zampone, G., Sannino, G., & De Iorio, S. (2022). Sustainable corporate governance and non-financial disclosure in Europe: Does the gender diversity matter? *Journal of Applied Accounting Research*, 23(1), 227–249. <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2021-0100>.
- Nolte, A. (2022). *Steuerung und Kontrolle von öffentlichen Unternehmen und NPOs: Empirische Analysen zur Wirksamkeit von Governance Kodizes*. Erich Schmidt.
- Nolte, A., Daute, C., & Pott, C. (2023). *Governance Kodizes in NPOs*. *Zeitschrift für Corporate Governance*, 18(3), 101–107.
- Norman, D. A. (1983). Some observations on mental models. In D. Gentner & A. L. Stevens (Hrsg.), *Mental models* (S. 7–14). Lawrence Erlbaum.
- O’Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673–690. <https://doi.org/10.1007/s11135-006-9018-6>.
- Oh, H., Labianca, G., & Chung, M.-H. (2006). A multilevel model of group social capital. *Academy of Management Review*, 31(3), 569–582.
- Onali, E., Ginesti, G., & Vasilakis, C. (2017). How should we estimate value-relevance models? Insights from European data. *The British Accounting Review*, 49(5), 460–473. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.05.006>.
- O’Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Ortega-Rodríguez, C., Martín-Montes, L., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2024). Nonprofit good governance mechanisms: A systematic literature review. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(4), 927–957.
- Ortmann, G. (2010). *Organisation und Moral: Die dunkle Seite*. Velbrück Wissenschaft.
- Ostrom, E. (2015). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action* (2. Aufl.). Cambridge University Press.

- Ostrower, F., & Stone, M. M. (2006). Boards of nonprofit organizations: Research trends, findings and prospects for future research. In W. W. Powell & R. Steinberg (Hrsg.), *The nonprofit sector: A research handbook* (2. Aufl., S. 612–628). Yale University Press.
- Paik, A., & Navarre-Jackson, L. (2011). Social networks, recruitment, and volunteering: Are social capital effects conditional on recruitment? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(3), 476–496.
- Papenfuß, U. (2012). *Verantwortungsvolle Steuerung und Leitung öffentlicher Unternehmen: Empirische Analyse und Handlungsempfehlungen zur Public Corporate Governance*. Springer Gabler.
- Papenfuß, U. (2013). Ein Public Corporate Governance Kodex ist aus theoretischer und praktischer Perspektive nützlich – Eine Replik zu einer Köpenickiade. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 36(4), 302–323.
- Papenfuß, U. (2019). Public corporate governance – ein Schlüsselthema für den Staat. *Public Governance*, 15(1), 4–5.
- Papenfuß, U. (2021). Selbstregulierung mit Corporate Governance Kodizes für nachhaltige Unternehmensführung in Gemeinwirtschaft und Nonprofit-Organisationen. *Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl*, 44(1), 79–94.
- Papenfuß, U., Grüb, B., & Friedländer, B. (2015). Nachhaltigkeitsberichterstattung öffentlicher Unternehmen – Entwicklung eines Qualitätsmodells und empirische Befunde für Stadtwerke im internationalen Vergleich. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 38(Beiheft 45), 170–187.
- Papenfuß, U., & Müller, S. (2007). Ansätze zur Corporate Governance für öffentliche Unternehmen – Das Wirkungspotenzial eines Public Corporate Governance Kodex. *Zeitschrift für Corporate Governance*, 2(3), 101–108.
- Papenfuß, U., & Schmidt, C. A. (2020). Understanding self-regulation for political control and policymaking: Effects of governance mechanisms on accountability. *Governance*, 34(4), 1115–1141.

- Papenfuß, U., & Wagner-Krechlok, K. (2023). The diffusion of governance standards in public corporate governance codes: Measurement framework and three countries comparison. *Corporate Governance: An International Review*, 31(5), 697–717.
- Papke, L. E., & Wooldridge, J. M. (1996). Econometric methods for fractional response variables with an application to 401(k) plan participation rates. *Journal of Applied Econometrics*, 11(6), 619–632. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1255\(199611\)11:6<619::AID-JAE418>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1255(199611)11:6<619::AID-JAE418>3.0.CO;2-1).
- Paritätischer Gesamtverband. (2024). *Leitfaden Nachhaltigkeitsberichterstattung in gemeinnützigen Organisationen* (Fassung Juli 2024). Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Gesamtverband e. V.
- Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Sachsen-Anhalt e. V. (2011). *Grundsätze guter und transparenter Führung* (Fassung September 2011).
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Free Press.
- Patchell, J. (2018). Can the implications of the GHG Protocol’s scope 3 standard be realized? *Journal of Cleaner Production*, 185, 941–958. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.003>.
- Pautzke, G. (1989). *Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis: Bausteine zu einer Theorie des organisationalen Lernens*. Kirsch.
- Pehle, D. (2003). Die Sparkasse-Organisation als Netzwerkorganisation. In C. Rasche & D. Wagner (Hrsg.), *Professional services – „Mismanaged industries – Chancen und Risiken“: Werkstatt-Bericht* (S. 97–118). Rainer Hampp.
- Perego, P., & Verbeeten, F. (2015). Do “good governance” codes enhance financial accountability? Evidence from managerial pay in Dutch charities. *Financial Accountability & Management*, 31(3), 316–344.
- Pesaran, M. H. (2014). Testing weak cross-sectional dependence in large panels. *Econometric Reviews*, 34(6–10), 1089–1117. <https://doi.org/10.1080/07474938.2014.956623>.
- Pesaran, M. H. (2021). General diagnostic tests for cross-sectional dependence in panels. *Empirical Economics*, 60(1), 13–50. <https://doi.org/10.1007/s00181-020-01875-7>.

- Petersen, M. A. (2008). Estimating standard errors in finance panel data sets: Comparing approaches. *The Review of Financial Studies*, 22(1), 435–480. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhn053>.
- Pfang, R. (2015). Management in the Catholic Church: Corporate governance. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(1), 38–59.
- Pfeffer, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 218–229.
- Pfeffer, J. (1973). Size, composition, and function of hospital boards of directors: A study of organization–environment linkage. *Administrative Science Quarterly*, 18(3), 349–365.
- Pfeffer, J. (1987). A resource dependence perspective on interorganizational relations. In M. S. Mizruchi & M. Schwartz (Hrsg.), *Interorganizational relations: The structural analysis of business* (S. 22–55). Cambridge University Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479–502.
- Picot, A., Dietl, H., Franck, E., Fiedler, M., & Royer, S. (2020). *Organisationen: Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht* (8. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
- Pistor, K. (2009). Corporate governance durch Mitbestimmung und Arbeitsmärkte. In P. Hommelhoff, K. J. Hopt & A. von Werder (Hrsg.), *Handbuch Corporate Governance: Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis* (2. Aufl., S. 231–252). Dr. Otto Schmidt.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Post, C., Rahman, N., & Rubow, E. (2011). Green governance: Board of directors' composition and environmental corporate social responsibility. *Business & Society*, 50(1), 189–223. <https://doi.org/10.1177/0007650310394642>.

- Prado-Lorenzo, J.-M., & García-Sánchez, I.-M. (2010). The role of the board of directors in disseminating relevant information on greenhouse gases. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 391–424. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0515-0>.
- Principles for Responsible Investment. (2025). *Global responsible investment trends: Inside PRI reporting data*. <https://www.unpri.org/download?ac=23004>.
- Public Corporate Governance Kodex. (2023). *Grundsätze guter Unternehmens- und aktiver Beteiligungsführung im Bereich (PCGK 2023)* (Fassung vom 13. Dezember 2023). Bundesministerium der Finanzen.
- Public Corporate Governance Kodex. (2024). *Grundsätze guter Unternehmens- und aktiver Beteiligungsführung im Bereich (PCGK 2024)* (Fassung vom 6. November 2024). Bundesministerium der Finanzen.
- Pustejovsky, J. E., & Tipton, E. (2018). Small-sample methods for cluster-robust variance estimation and hypothesis testing in fixed effects models. *Journal of Business & Economic Statistics*, 36(4), 672–683. <https://doi.org/10.1080/07350015.2016.1247004>.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Qureshi, M. A., Kirkerud, S., Theresa, K., & Ahsan, T. (2020). The impact of sustainability (environmental, social, and governance) disclosure and board diversity on firm value: The moderating role of industry sensitivity. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1199–1214. <https://doi.org/10.1002/bse.2427>.
- Rao, K. K., Tilt, C. A., & Lester, L. H. (2012). Corporate governance and environmental reporting: An Australian study. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 12(2), 143–163. <https://doi.org/10.1108/14720701211214052>.
- Rao, K. K., & Tilt, C. A. (2016). Board diversity and CSR reporting: An Australian study. *Meditari Accounting Research*, 24(2), 182–210. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-08-2015-0052>.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. (2022). *Deutscher Corporate Governance Kodex* (Fassung vom 28. April 2022).

- Renz, D. O., Brown, W. A., & Andersson, F. O. (2023). The evolution of nonprofit governance research: Reflections, insights, and next steps. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(1 Suppl.), 102–129.
- Ritchie, W. J., Anthony, W. P., & Rubens, A. J. (2004). Individual executive characteristics: Explaining the divergence between perceptual and financial measures in nonprofit organizations. *Journal of Business Ethics*, 53(3), 267–281.
- Ritchie, W. J., Kolodinsky, R. W., & Eastwood, K. (2007). Does executive intuition matter? An empirical analysis of its relationship with nonprofit organization financial performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(1), 140–155.
- Furubotn, E. G. & Richter, R. (2010). *Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung* (4. Aufl.). Mohr Siebeck.
- Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 595–612. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90015-K](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90015-K).
- Rouse, W. D., & Morris, N. M. (1986). On looking into the black box: Prospects and limits in the search for mental models. *Psychological Bulletin*, 100(3), 349–363.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 389–400.
- Roy, M. J., Eikenberry, A. M., & Teasdale, S. (2021). The marketization of the third sector? Trends, impacts and implications. In G. Donnelly-Cox, M. Meyer, & F. Wijkström (Hrsg.), *Research handbook on nonprofit governance* (S. 371–390). Edward Elgar Publishing.
- Sackmann, S. A. (1992). Cultures and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 140–161.

- Sahu, M., Alahdal, W. M., Pandey, D. K., Baatwah, S. R., & Bajaher, M. S. (2025). Board gender diversity and firm performance: Unveiling the ESG effect. *Sustainable Futures*, 9, 100493. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100493>.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 3(2), 125–151.
- Sandefur, R. L., & Laumann, E. O. (1998). A paradigm for social capital. *Rationality and Society*, 10(4), 481–501.
- Satterthwaite, F. E. (1946). An approximate distribution of estimates of variance components. *Biometrics Bulletin*, 2(6), 110–114. <https://doi.org/10.2307/3002019>.
- Samenwerkende Brancheorganisaties Filantropie. (2015). *SBF-Code Goed Bestuur* (Fassung vom 15. Juli 2015).
- Schlosser, F. K., & Zinni, D. M. (2011). Transitioning ageing workers from paid to unpaid work in nonprofits. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 156–170.
- Schmidt-Schmiedebach, B. (2015). *Stiftung und Governance Kodex – Ein Comply-or-Explain-Mechanismus zur Lösung des Kontrollproblems der Stiftung*.
- Schneider, J. A. (2009). Organizational social capital and nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), 643–662.
- Von Schnurbein, G. (2014). Managing organizational social capital through value configurations. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(3), 357–376.
- Von Schnurbein, G., & Stöckli, S. (2010). Die Gestaltung von Nonprofit Governance Kodizes in Deutschland und der Schweiz: Eine komparative Inhaltsanalyse. *Die Betriebswirtschaft*, 70(6), 495–511.
- Schön, W. (2022). „Nachhaltigkeit“ in der Unternehmensberichterstattung. *Zeitschrift für die gesamte Privatrechtswissenschaft*, 8(2), 207–256.
- Von Schönfeld, F. (2017). *Leistungs- und Kontrollstrukturen in gemeinnützigen Organisationen: Eine Untersuchung zu Effektivität im Dritten Sektor und deren Verbesserung durch einen Kodex*. Bucerius Law School Press.

- Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 15(1), 1–28.
- Schreier, M. (2020). Fallauswahl. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie – Band 2: Designs und Verfahren* (2. Aufl., S. 19–39). Springer.
- Schubert, P., & Willems, J. (2020). In the name of the stakeholder: An assessment of representation surpluses and deficits by nonprofit leaders. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(4), 639–664.
- Schuster, F., & Klein, S. (2023). Klimaneutralität: Teure Pflicht für die öffentliche Hand. *Public Governance*, 19(2), 6–9.
- Schütte, J., & Dickel, J. (2024). Freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung von KMU – Der geplante VSME-Standard für nicht berichtspflichtige kleine und mittelgroße Unternehmen im Kontext von ESRS und DNK. *Die Wirtschaftsprüfung*, 77(17), 856–864.
- Schütze, F., & Sandbaek, B. (2025). Taxonomy disclosure in the EU – A useful framework, despite current challenges. *The Economists' Voice*, 22(1), 161–172. <https://doi.org/10.1515/ev-2025-0016>.
- Schütze, F., & Stede, J. (2024). The EU sustainable finance taxonomy and its contribution to climate neutrality. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 14(1), 128–160. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.2006129>.
- Schwarz, P., & von Schnurbein, G. (2005). Gemeinsamkeiten und strukturelle Unterschiede der Corporate und Nonprofit Governance. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 28(4), 358–375.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2016). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives*. Routledge.

- Seeck, B., & Nolte, A. (2025). Nachhaltigkeitsberichterstattung im Fokus (freiwilliger) Selbstregulierung – Zum Potenzial von Governance Kodizes in öffentlichen Unternehmen und NPOs. *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht*, 16(3), 254–314.
- Seibel, W. (1990). Gibt es einen Dritten Sektor? Ein Forschungsüberblick. *Journal für Sozialforschung*, 30(2), 181–188.
- Seibel, W. (1994). *Funktionaler Dilettantismus: Erfolgreich scheidende Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat* (2. Aufl.). Nomos.
- Sekretariat der Deutsche Bischofskonferenz (Hrsg.). (2014). *Arbeitshilfe 182: Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und Aufsicht (Fassung von Januar 2014)*.
- Senge, P. M. (1990a). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Senge, P. M. (1990b). The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, 12(1), 7–23.
- Shaw, J. C. (1997). The Cadbury report, two years later. In K. J. Hopt & E. Wymeersch (Hrsg.), *Comparative corporate governance: Essays and materials* (S. 21–45). de Gruyter.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783. <https://doi.org/10.2307/2329497>.
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7–28.
- Siebart, P. (2003). Corporate governance von Nonprofit-Organisationen aus der Perspektive der Principal-Agent-Theorie. In C. Rasche & D. Wagner (Hrsg.), *Professional services – „Mismanaged industries – Chancen und Risiken“: Werkstatt-Bericht* (S. 223–244). Rainer Hampp.
- Siebart, P. (2006a). Ein Kodex für Nonprofit-Organisationen? In K. Birkholz, C. Maaß, P. von Maravic & P. Siebart (Hrsg.), *Public management – Eine neue Generation in Wissenschaft und Praxis* (S. 221–235).

- Siebart, P. (2006b). *Corporate governance von Nonprofit-Organisationen: Ausgewählte Aspekte der Organisation und Führung*. Haupt.
- Simpson, W., Carter, D. A., & D'Souza, F. (2010). What do we know about women on boards? *Journal of Applied Finance*, 20(2), 27–39.
- Smith, A. (1937). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Random House.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Smith, J. T., & Liao-Troth, M. A. (2008). The psychological contracts of volunteers: What we do and do not yet know. *The International Journal of Volunteer Administration*, 16(3), 12–20.
- Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. (2003). Corporate social responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms. *Journal of Business Ethics*, 48(2), 175–187. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.00000004606.29523.db>.
- Speckbacher, G. (2008). Nonprofit versus corporate governance: An economic approach. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(3), 295–320.
- Speckbacher, G. (2011). The use of incentives in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 1006–1025.
- Speckbacher, G., & Pfaffenzeller, H. (2004). Die Governance von Nonprofit-Organisationen aus Sicht eines ökonomischen Stakeholder-Ansatzes. In D. Witt, R. Purtschert & R. Schauer (Hrsg.), *NPO-Management – Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen: 6. Internationales Colloquium der NPO-Forscher* (S. 187–211). VS Verlag.
- Spraul, K. (2017). Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit – Stand der Forschung und Perspektiven. In L. Theuvsen, R. Andreßner, M. Gmür & D. Greiling (Hrsg.), *Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit* (S. 11–22). Springer VS.
- Starbuck, W. H. (2017). Organizational learning and unlearning. *The Learning Organization*, 24(1), 30–38. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2016-0073>.

- Starnes, B. J. (2007). An analysis of psychological contracts in volunteerism and the effect of contract breach on volunteer contributions to the organization. *The International Journal of Volunteer Administration*, 24(3), 31–41.
- Steinbach, A. L., Gamache, D. L., & Johnson, R. E. (2019). Don't get it misconstrued: Executive construal-level shifts and flexibility in the upper echelons. *Academy of Management Review*, 44(4), 871–895.
- Steinberg, R. (2010). Principal-agent theory and nonprofit accountability. In K. J. Hopt & T. von Hippel (Hrsg.), *Comparative corporate governance of non-profit organizations* (S. 73–125). Cambridge University Press.
- Stevenson, W. B., & Raddin, R. F. (2009). Social capital and social influence on the board of directors. *Journal of Management Studies*, 46(1), 16–44.
- Tamimi, N., & Sebastianelli, R. (2017). Transparency among S&P 500 companies: An analysis of ESG disclosure. *Management Decision*, 55(8), 1660–1680. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0018>.
- Terry, S. J., Whited, T.-M., & Zakolyukina, A. A. (2023). Information versus investment. *The Review of Financial Studies*, 36(3), 1148–1191. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhac052>.
- Theuvsen, L. (2008). Transparenz von Nonprofit-Organisationen. In R. Schauer, B. Helmig, R. Purtschert, & D. Witt (Hrsg.), *Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen: 8. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum* (S. 37–72). Trauner.
- Thompson, J. A., & Bunderson, S. J. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28(4), 571–586.
- Toepler, S., & Anheier, H. K. (2021). Regulatory governance of nonprofit organizations: Legal frameworks and voluntary self-regulation. In G. Donnelly-Cox, M. Meyer, & F. Wijkström (Hrsg.), *Research handbook on nonprofit governance* (S. 116–140). Edward Elgar Publishing.
- 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.

- Tremblay, M., Gendron, Y., & Malsch, B. (2016). Gender on board: Deconstructing the “legitimate” female director. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(1), 165–190. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2014-1711>.
- Tricker, B. (2009). *Corporate governance: Principles, policies, and practices*. Oxford University Press.
- Tsai, W. (2000). Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages. *Strategic Management Journal*, 21(9), 925–939.
- Tutino, M., Arduini, S., Beck, T., & Capolini, F. (2025). Sustainable corporate governance: A structured literature review of the past 10 years. *Corporate Ownership & Control*, 22(3), 98–119. <https://doi.org/10.22495/cocv22i3art>.
- United Nations. (o. J.). *The ten principles of the United Nations Global Compact*. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations. <https://sdgs.un.org/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development-17981>.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674–698.
- Valentinov, V. (2007). The property rights approach to nonprofit organization: The role of intrinsic motivation. *Public Organization Review*, 7(1), 41–55.
- Valls Martínez, M., Rambaud, S. C., & Parra Oller, I. M. (2019). Gender policies on board of directors and sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1539–1553. <https://doi.org/10.1002/csr.1825>.
- Van Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C., & Jegers, M. (2012). The governance of nonprofit organizations: Integrating agency theory with stakeholder and stewardship theories. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(3), 431–451.
- Van Puyvelde, S. (2016). *Nonprofit organization governance: A theoretical review*. Brill.

- Van Slyke, D. M. (2007). Agents or stewards: Using theory to understand the government–nonprofit social service contracting relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 157–188.
- Vantilborgh, T. (2015). Volunteers' reactions to psychological contract fulfillment in terms of exit, voice, loyalty, and neglect behavior. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(2), 604–628.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., & Jegers, M. (2011). A new deal for NPO governance and management: Implications for volunteers using psychological contract theory. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 639–657.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., & Jegers, M. (2012). Volunteers' psychological contracts: Extending traditional views. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1072–1091.
- Velte, P., Wulf, I., Weber, S. C., & Fischer, A. (2025). Der Vorschlag der EU-Kommission für ein EU-Omnibus-Paket zur Änderung von CSRD, CSDDD und Taxonomie. *Der Betrieb*, 71(14), 813–823.
- Velte, P. (2010). Stewardship-Theorie. *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung*, 20(3), 285–293.
- Velte, P. (2016). Women on management board and ESG performance. *Journal of Global Responsibility*, 7(1), 98–109. <https://doi.org/10.1108/JGR-01-2016-0001>.
- Velte, P. (2021). Regulierung der nachhaltigen Corporate Governance? Eine kritische Würdigung unter Berücksichtigung des geplanten Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetzes (FISG). *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrechts*, 24(1), 3–5.
- Velte, P. (2022). Does sustainable corporate governance have an impact on materiality disclosure quality in integrated reporting? International evidence. *Sustainable Development*, 30(6), 1655–1670. <https://doi.org/10.1002/sd.2333>.

- Velte, P. (2025). Board gender diversity and corporate social responsibility: A literature review on critical mass theory and research recommendations. *Sustainable Development*, 33(S1), 1233-1248. <https://doi.org/10.1002/sd.70071>.
- Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe deutscher Nichtregierungsorganisationen (VENRO). (2018). *VENRO-Verhaltenskodex: Transparenz, Organisationsführung und Kontrolle* (Fassung vom 11. Dezember 2018).
- Wahren, H.-K. E. (1996). *Das lernende Unternehmen: Theorie und Praxis des organisationalen Lernens*. De Gruyter.
- Wang, J., & Coffey, B. S. (1992). Board composition and corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 11(10), 771–778. <https://doi.org/10.1007/BF00872309>.
- Wasiuzzaman, S., & Wan Mohammad, W. M. (2020). Board gender diversity and transparency of environmental, social and governance disclosure: Evidence from Malaysia. *Managerial and Decision Economics*, 41(1), 145–156. <https://doi.org/10.1002/mde.3099>.
- Weber, M. (1904). Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, 19(1), 22–87.
- Weidenbaum, M. (2008). Who will guard the guardians? The social responsibility of NGOs. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 147–156.
- Weisinger, J. Y., & Salipante, P. F. (2005). A grounded theory for building ethnically bridging social capital in voluntary organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 29–55.
- Welge, M. K., & Eulerich, M. (2021). *Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung* (3. Aufl.). Springer Gabler.
- Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), 346–356.

- Von Werder, A. (2009). Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance. In P. Hommelhoff, K. J. Hopt & A. von Werder (Hrsg.), *Handbuch Corporate Governance: Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis* (2. Aufl., S. 3–37). Schäffer-Poeschel.
- Von Werder, A. (2015). *Führungsorganisation: Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und Leitungsorganisation* (3. Aufl.). Springer Gabler.
- Willems, J., & Faulk, L. (2019). Does voluntary disclosure matter when nonprofit organizations violate stakeholder trust? *Journal of Behavioral Public Administration*, 2(1), 1–16.
- Willems, J. (2016). Building shared mental models of organizational effectiveness in leadership teams through team member exchange quality. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(3), 568–592.
- Williamson, O. E. (1973). Markets and hierarchies: Some elementary considerations. *The American Economic Review*, 63(2), 316–325.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.
- Wooldridge, J. M. (2010). *Econometric analysis of cross section and panel data*. MIT Press.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future (Brundtland report)*.
https://www.are.admin.ch/dam/are/en/dokumente/nachhaltige_entwicklung/dokumente/bericht/our_common_futurebrundtlandreport1987.pdf.download.pdf/our_common_futurebrundtlandreport1987.pdf.
- World Resources Institute, & World Business Council for Sustainable Development. (2011). *Corporate value chain (Scope 3) accounting and reporting standard*. Greenhouse Gas Protocol. <https://ghgprotocol.org/corporate-value-chain-scope-3-standard>.

- Wright, M., Siegel, D. S., Keim, G. D., & Scherer, A. G. (2013). Introduction: Corporate social responsibility, governance, and performance. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. S. Siegel (Hrsg.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (2nd ed., S. 1–20). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199642007.013.0001>.
- WU Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen. (2013). *Österreichischer NPO-Governance Kodex: Regeln und Leitlinien für die Aufsicht und Leitung einer Nonprofit-Organisation* (Fassung Oktober 2013).
- Yang, T., Huang, A. D., & Shang, L. (2025). Diverse links: Female board representation and ESG in varied business landscapes. *Journal of Cleaner Production*, 490, 144720. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.144720>.
- Young, R. D. (2021). Towards a unified theory of nonprofit governance. In G. Donnelly-Cox, M. Meyer & F. Wijkström (Hrsg.), *Research handbook on nonprofit governance* (S. 409–423). Edward Elgar.
- Yuriev, A., & Boiral, O. (2024). Sustainability in the boardroom: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 442, 141187. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141187>.
- Zahid, M., Rahman, H. U., Ali, W., Khan, M., Alharthi, M., Qureshi, M. I., & Jan, A. (2020). Boardroom gender diversity: Implications for corporate sustainability disclosures in Malaysia. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118683. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118683>.
- Zhang, J. Q., Zhu, H., & Ding, H.-B. (2013). Board composition and corporate social responsibility: An empirical investigation in the post Sarbanes-Oxley era. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 381–392. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1352-0>.
- Zimmer, A., & Priller, E. (2007). *Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zingales, L. (1998). Corporate governance. In P. Newman (Hrsg.), *The New Palgrave dictionary of economics and the law*. Macmillan.