

Rebecca Haase

Implementierung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in Unternehmen – Eine empirische Prüfung theoretisch hergeleiteter Change-Management-Erfolgsfaktoren

DIRK-Forschungsreihe, Band 35



Mehr Wert im Kapitalmarkt

Bearbeitet von:

Rebecca Haase

Impressum

© 2026, DIRK – Deutscher Investor Relations Verband e.V.
Reuterweg 81, 60323 Frankfurt am Main
Telefon +49 (0) 69. 9590 9490
Telefax +49 (0) 69. 9590 94999
Webseite www.dirk.org

Gestaltung und Satz:
METAFEX, Markranstädt

Alle Rechte, einschließlich der Übersetzung in Fremdsprachen, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm, CD, Internet oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

ISBN: 978-3-949851-07-0
1. Auflage September 2026

Disclaimer**Wichtiger Hinweis/Haftungsausschluss:**

Diese Veröffentlichung erfolgt ausschließlich zu dem Zweck, bestimmte Themen anzusprechen und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Komplexität und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, die Haftung und Gewähr für den Inhalt dieser Veröffentlichung und ihre Nutzung auszuschließen.

Diese Veröffentlichung stellt keine Rechtsberatung dar.

Sie kann eine ggf. erforderliche konkrete und verbindliche rechtliche Beratung unter Einbeziehung der im Einzelnen bestehenden rechtlichen und tatsächlichen Gegebenheiten auch nicht ersetzen. Weder der DIRK – Deutscher Investor Relations Verband e.V. noch die Autoren übernehmen daher die Verantwortung für Nachteile und/oder Schäden, die auf der Verwendung dieser Veröffentlichung beruhen.

Über den DIRK

Der DIRK – Deutscher Investor Relations Verband ist der größte europäische Fachverband für die Verbindung von Unternehmen und Kapitalmärkten. Wir geben Investor Relations (IR) eine Stimme und repräsentieren rund 90 % des börsenelisteten Kapitals in Deutschland. Als unabhängiger Kompetenzträger optimieren wir den Dialog zwischen Emittenten, Kapitalgebern sowie den relevanten Intermediären und setzen hierfür professionelle Qualitätsstandards.

Unsere Mitglieder erhalten von uns fachliche Unterstützung und praxisnahes Wissen sowie Zugang zu Netzwerken und IR-Professionals aus aller Welt. Zugleich fördern wir den Berufsstand der Investor Relations und bieten umfangreiche Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in enger Zusammenarbeit mit Wissenschaft und Forschung.

Der DIRK im Film

- ▶ DIRK im Film - Wir gestalten die Zukunft für Investor Relations
- ▶ Die DIRK-Konferenz - DAS Branchentreffen für Investor Relations in Deutschland
- ▶ CIRO – Certified Investor Relations Officer - Der Karriere-Boost für Investor Relations

Wir informieren Sie auch auf



DIRK – Deutscher Investor Relations Verband



YouTube DIRK e.V.

Kontakt

DIRK – Deutscher Investor
Relations Verband e.V.
Reuterweg 81, 60323 Frankfurt am Main
T +49 (0) 69. 9590 9490
F +49 (0) 69. 9590 94999
info@dirk.org | www.dirk.org

Über die DIRK-Forschungsreihe

Die DIRK-Forschungsreihe stellt eine erfolgreiche Kooperation zwischen der Wissenschaft und dem DIRK – Deutscher Investor Relations Verband dar. Mittlerweile umfasst sie zahlreiche wissenschaftliche Studien, darunter herausragende Dissertationen und Masterarbeiten zu qualitativen und quantitativen IR-Themen und nimmt einen festen Platz in universitären Lehrinrichtungen ein. Aktuelle Forschungsthemen werden im Rahmen der Reihe veröffentlicht.

Bisher erschienen:

- Band 1: Krisenkommunikation
- Band 2: Corporate Governance Kodex
- Band 3: Behavioural Finance
- Band 4: Die Aktie als Marke
- Band 5: WpHG-Praxis für Investor Relations
- Band 6: Investor Relations-Qualität: Determinanten und Wirkungen
- Band 7: Bondholder Relations
- Band 8: IR-Maßnahmen aus Sicht von Finanzanalysten
- Band 9: Die IR-Arbeit in deutschen Unternehmen
- Band 10: EU-einheitliche Umsetzungspraxis
- Band 11: Investor Relations-Management
- Band 12: Investor Marketing
- Band 13: Changes in Corporate Governance and Corporate Valuation
- Band 14: Communication success factors in Investor Relations
- Band 15: Der Entry Standard-Erfolgsgeschichte oder Abenteuerspielplatz für den Börsennachwuchs?
- Band 16: Die Zusammenarbeit von Juristen & Kommunikation in erfolgskritischen Situationen
- Band 17: Investor Relations und Social Media
- Band 18: Investor Relations-Herausforderungen für mittelständische B2B-Unternehmen
- Band 19: Karrierepfade der Investor Relations
- Band 20: Die neue Rolle des Aufsichtsrates in der Kapitalmarktkommunikation
- Band 21: Workforce diversity and personal policies:
Capital market perception and shareholder wealth effects
- Band 22: Innovative Kommunikationstechnologien für Investor Relations-Aktivitäten –
Eine umfassende Bestandsaufnahme
- Band 23: Digital Leadership in Investor Relations
- Band 24: Investoren und Aufsichtsrat im Dialog
- Band 25: Nachhaltigkeit in der Kapitalmarktkommunikation
- Band 26: Litigation IR – Kapitalmarktkommunikation in Rechtsstreitigkeiten als
strategische Managementaufgabe

- Band 27: Rollen im Berufsfeld der Investor Relations
- Band 28: Influence of the growing ETF industry on active investor relations work
- Band 29: Kapitalmarktkommunikation für die neue „Generation Aktie“
- Band 30: Finfluencer Relations – Anforderungen an Kooperationen zwischen Finfluencern und börsennotierten Unternehmen
- Band 31: Ausrichtung der Investor Relations deutscher Aktiengesellschaften auf die Generation Z
- Band 32: Die Einführung von Mehrstimmrechtsaktien und ihr Einfluss auf die Zahl der Börsengänge
- Band 33: Wer will die virtuelle Hauptversammlung (nicht)? – Einsichten aus dem Abstimmungsverhalten 2025
- Band 34: Die strategische Positionierung der Investor Relations gegenüber dem Unternehmensvorstand

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) wird die Nachhaltigkeitsberichterstattung in Europa grundlegend weiterentwickelt. Für Investor Relations-Verantwortliche erweitert sich damit das Aufgabenfeld deutlich: Daten zu Environment, Social und Governance (ESG) gewinnen an Verbindlichkeit und werden zunehmend zu einem festen Bestandteil der Kapitalmarktkommunikation und strategischen Positionierung von Unternehmen.

Die CSRD ist jedoch nicht nur eine regulatorische Anpassung. Sie ist ein umfassender Transformationsprozess, der Organisationen in ihren Strukturen, Prozessen und Verantwortlichkeiten verändert. Gerade für Investor Relations (IR), die an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kapitalmarkt agieren, entsteht damit eine neue Rolle: IR wird zunehmend zum Übersetzer komplexer Nachhaltigkeitsanforderungen in konsistente, glaubwürdige und kapitalmarktrelevante Kommunikation.

Die vorliegende Studie von Rebecca Haase leistet einen wichtigen Beitrag für die praktische Umsetzung dieser Transformation. Auf Basis etablierter Change-Management-Modelle untersucht sie, welche Faktoren die erfolgreiche Implementierung der CSRD in Unternehmen fördern. Besonders hervorzuheben ist, dass die Arbeit nicht bei theoretischen Annahmen stehen bleibt, sondern diese anhand einer quantitativen Untersuchung empirisch überprüft.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass eine erfolgreiche CSRD-Umsetzung vor allem von konkreten organisatorischen Voraussetzungen abhängt. Insbesondere die aktive Mitgestaltung der Mitarbeitenden sowie die Bereitstellung ausreichender Ressourcen erweisen sich als signifikante Erfolgsfaktoren. Für IR bedeutet dies: Nachhaltigkeitsberichterstattung gelingt nicht allein durch Kommunikationsleistung, sondern durch frühzeitige

Einbindung relevanter Funktionen, klare Verantwortlichkeiten und eine realistische Ressourcenplanung.

Gleichzeitig verdeutlicht die Arbeit, dass klassische Erfolgsfaktoren wie Vision, Kommunikation oder Managementunterstützung zwar eine wichtige Grundlage bilden, ihre Wirkung jedoch im Zusammenspiel mit strukturellen Rahmenbedingungen zu betrachten ist. Diese differenzierte Betrachtung bietet IR-Verantwortlichen wertvolle Orientierung bei der internen Positionierung und Steuerung der CSRD-Umsetzung.

Die Erkenntnisse sind auch vor dem Hintergrund aktueller regulatorischer Entwicklungen von besonderer Relevanz. Mit dem Omnibus-Vereinfachungspaket und der sogenannten „Stop-the-Clock“-Richtlinie wurden Berichtspflichten zeitlich verschoben und einzelne Anforderungen angepasst. Ungeachtet dieser Dynamik bleibt die strategische Bedeutung der CSRD bestehen. Nachhaltigkeitsinformationen werden dauerhaft eine zentrale Rolle im Kapitalmarktdialog spielen. Die in dieser Studie identifizierten Erfolgsfaktoren behalten daher ihre Gültigkeit – unabhängig von zeitlichen Verschiebungen einzelner Berichtspflichten.

Für die IR-Community liefert diese Forschungsarbeit konkrete Ansatzpunkte: Sie zeigt, welche internen Hebel entscheidend sind, um regulatorisch getriebene Transformation erfolgreich zu gestalten, und unterstreicht die Bedeutung partizipativer Prozesse sowie belastbarer Strukturen.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre und wertvolle Impulse für Ihre eigene Praxis.

Thomas Denny

Präsident

DIRK – Deutscher Investor Relations Verband

Abstract

Die vorliegende Arbeit untersucht zentrale Erfolgsfaktoren bei der Implementierung der *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) in Unternehmen auf Grundlage etablierter Change-Management-Theorien und empirischer Studien. Ziel ist es, theoretische Annahmen zur Gestaltung erfolgreicher Veränderungsprozesse empirisch zu überprüfen und praxisorientierte Handlungsempfehlungen für die CSRD-Umsetzung abzuleiten.

Auf Basis der Change-Management-Literatur und relevanter Studien wie von Gerkhardt und Frey (2006) und Errida und Lotfi (2021) werden sieben Erfolgsfaktoren identifiziert: *Vision, Mitgestaltung, Bereitstellung von Ressourcen, Unterstützung des Managements, Kommunikation, Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen* sowie *Monitoring & Feedback*. Anhand aufgestellter Hypothesen wird der Einfluss der jeweiligen Faktoren auf den Umsetzungserfolg untersucht.

Zur Hypothesenprüfung wurde eine quantitative Querschnittsstudie mit 69 Teilnehmenden aus unterschiedlichen Branchen durchgeführt, die in die CSRD-Implementierung eingebunden sind. Die Datenauswertung erfolgte mithilfe linearer und multipler Regressionsanalysen, um den Einfluss der Erfolgsfaktoren auf die wahrgenommene Zufriedenheit als Indikator des Umsetzungserfolgs zu bestimmen.

Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere *Mitgestaltung* ($\beta = 0.24$, $p = 0.047$) und *Bereitstellung von Ressourcen* ($\beta = 0.35$, $p = 0.025$) einen signifikant positiven Einfluss auf den Umsetzungserfolg haben. Weitere Faktoren wie *Vision*, *Kommunikation* und *Unterstützung des Managements* korrelieren positiv, erreichen jedoch keine eigenständige Signifikanz. Die Arbeit leistet damit einen Beitrag zur empirischen Fundierung von Erfolgsfaktoren regulatorisch getriebener Transformationsprozesse und bietet Implikationen für eine erfolgreiche CSRD-Umsetzung.

Schlagwörter: Change Management, Corporate Sustainability Reporting Directive, Erfolgsfaktoren, Transformation

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	12
2.	Theorie	14
2.1	Corporate Sustainability	14
2.2	Corporate Sustainability Reporting Directive	15
2.3	Change Management	16
2.3.1	Definition	16
2.3.2	Relevante Modelle	16
2.3.3	Lewin's 3-Phasen-Modell	18
2.3.4	Erfolgsfaktoren-Modell von Lauer	18
2.3.5	8-Stufen-Modell nach Kotter	20
2.3.6	ADKAR-Modell nach Hiatt	21
2.3.7	7-S-Modell von McKinsey	22
2.4	Erfolgsfaktoren im Change Management	23
2.4.1	Definition	23
2.4.2	Relevante Studien	24
2.4.3	Vision	26
2.4.4	Mitgestaltung	27
2.4.5	Bereitstellung von Ressourcen	27
2.4.6	Unterstützung des Managements	28
2.4.7	Kommunikation	29
2.4.8	Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen	30
2.4.9	Monitoring und Feedback	30
2.5	Forschungsstand	31
2.6	Untersuchungsmodell und Hypothesen	32
3.	Methode	35
3.1	Untersuchungsdesign	35
3.2	Erhebungsinstrumente	36
3.3	Durchführung der Stichprobe	46
3.4	Datenaufbereitung und Beschreibung der Stichprobe	47
3.5	Eingesetzte statistische Verfahren	53
4.	Ergebnisse	56
4.1	Deskriptive Analyse	56
4.2	Hypothesenprüfung	58
4.3	Clusteranalyse	67

5.	Diskussion	72
5.1	Inhaltliche Einordnung der Ergebnisse	72
5.2	Stärken und Limitationen der Untersuchung	75
5.3	Implikationen für zukünftige Forschungsarbeiten	77
5.4	Empfehlungen für die Praxis	79
5.5	Fazit	80
	Literaturverzeichnis	82
	Verzeichnis elektronischer Quellen	88
	Anhang	90
	Über die Autorin	93

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Übersicht von Change-Management-Modellen (eigene Darstellung nach Errida & Lotfi, 2021, S. 5)	17
Abbildung 2 Das Modell der Change-Management-Erfolgsfaktoren (eigene Darstellung nach Lauer, 2019, S. 81)	19
Abbildung 3 Der 8-Stufen-Prozess zum Veränderungserfolg nach Kotter (eigene Darstellung nach Peclum, 2012, S. 71)	21
Abbildung 4 Integration wesentlicher Theorien und empirischer Befunde in das übergreifende Konzept der 12 Erfolgsfaktoren (eigene Darstellung nach Gerkhardt & Frey, 2006, S. 50)	25
Abbildung 5 Zusammenhang der unabhängigen Variablen und der abhängigen Variable im Kontext der CSRD-Umsetzung (eigene Darstellung)	32
Abbildung 6 Rücklauf im Zeitverlauf (SoSci Survey)	48
Abbildung 7 Einzelstatistik zu Ausstiegsseiten (SoSci Survey)	49
Abbildung 8 Häufigkeiten der Hierarchieebenen (eigene Darstellung)	51
Abbildung 9 Häufigkeit der Erfahrung im Bereich CSRD (eigene Darstellung)	52
Abbildung 10 Zufriedenheit der CSRD-Umsetzung (eigene Darstellung)	53
Abbildung 11 Skalenverteilung (eigene Darstellung)	58
Abbildung 12 Wortwolke zu den Verbesserungsvorschlägen der CSRD-Umsetzung	67
Abbildung 13 Wortwolke zu den Wünschen der CSRD-Umsetzung zur Bewältigung der eigenen Aufgaben	68
Abbildung 14 Häufigkeitsverteilung zu den Verbesserungsvorschlägen der CSRD-Umsetzung nach Kategorie (eigene Darstellung)	69
Abbildung 15 Häufigkeitsverteilung zu den Wünschen der CSRD-Umsetzung zur Bewältigung der eigenen Aufgaben (eigene Darstellung)	70

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Item-Zuordnung zum Konstrukt Vision (eigene Darstellung)	40
Tabelle 2 Item-Zuordnung zum Konstrukt Mitgestaltung (eigene Darstellung)	41
Tabelle 3 Item-Zuordnung zum Konstrukt Bereitstellung von Ressourcen (eigene Darstellung)	42
Tabelle 4 Item-Zuordnung zum Konstrukt Unterstützung des Managements (eigene Darstellung)	43
Tabelle 5 Item-Zuordnung zum Konstrukt Kommunikation (eigene Darstellung)	43
Tabelle 6 Item-Zuordnung zum Konstrukt Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen (eigene Darstellung)	44
Tabelle 7 Item-Zuordnung zum Konstrukt Monitoring & Feedback (eigene Darstellung)	45
Tabelle 8 Häufigkeiten der Branchen (eigene Darstellung)	50
Tabelle 9 Häufigkeiten der Unternehmensgröße (eigene Darstellung)	50
Tabelle 10 Häufigkeiten der Funktionsbereiche (eigene Darstellung)	51
Tabelle 11 Reliabilitätsanalyse mithilfe von Cronbachs Alpha (eigene Darstellung)	54
Tabelle 12 Maße der zentralen Tendenz (eigene Darstellung)	56
Tabelle 13 Streuungsmaße (eigene Darstellung)	57
Tabelle 14 Korrelationsergebnisse der einzelnen Konstrukte (eigene Darstellung)	59
Tabelle 15 Lineare Regressionsanalysen der sieben Prädiktoren zum Einfluss auf den Erfolg der CSRD-Umsetzung unter Berücksichtigung der Kontrollvariablen (eigene Darstellung)	60
Tabelle 16 Multiple lineare Regression der sieben Prädiktoren zum Einfluss auf den Erfolg der CSRD-Umsetzung ohne Berücksichtigung der Kontrollvariablen (eigene Darstellung)	61
Tabelle 17 Übersicht der Hypothesenprüfung (eigene Darstellung)	66

1. Einleitung

Nachhaltigkeit nimmt in der heutigen Gesellschaft immer mehr an Bedeutung zu. Dies bestätigt die Studie „Nachhaltigkeitsbewusstsein 2021“ vom Institut für Verbraucherwissenschaften, die studienübergreifend das Nachhaltigkeitsbewusstsein der Menschen in Deutschland untersuchte. Die Anzahl der Studien sowie deren nachhaltigkeitsbezogenen Fragestellungen zeigen die zunehmende Relevanz von Nachhaltigkeit auf (Gier et al., 2021, S.90). Stakeholder¹ fordern mehr Nachhaltigkeit und erwarten von Unternehmen mehr Verantwortung zu übernehmen (Bodenstein & Herget, 2024, S.8). Auch in der Politik wird durch die steigenden regulatorischen Anforderungen dem Thema Nachhaltigkeit mehr Bedeutung beigemessen (Bodenstein & Herget, 2024, S.6). So wurde im Rahmen des Green Deals durch die Europäische Union das Ziel beschlossen, Europa bis 2050 zum ersten klimaneutralen Kontinent zu machen (Kirchhoff et al., 2024, S.16). Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die Anfang 2023 in Deutschland in Kraft getreten ist, beinhaltet eine Reihe neuer Vorgaben, die Unternehmen mit Blick auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung erfüllen müssen, um die nachhaltige Transformation Europas voranzutreiben (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, n. d.).

Aus Sicht der Wirtschaft stößt die zunehmende Regulierungsdichte im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Teilen auf kritische Resonanz. Beanstandet werden insbesondere der wachsende Umfang der Berichtspflichten, die damit verbundenen administrativen Aufwände sowie potenzielle Wettbewerbsnachteile gegenüber Unternehmen in weniger stark regulierten Märkten (Giesen, 2025, S.83; Khan & Mackrael, 2025). Parallel dazu lässt sich auf internationaler Ebene eine zunehmende politische Polarisierung beobachten: Während die Europäische Union mit dem Green Deal und der CSRD die ökologische Transformation entschlossen vorantreibt, formieren sich insbesondere in den USA konservative Stimmen, die ESG-Initiativen und verbindliche

Nachhaltigkeitsvorgaben zunehmend kritisch hinterfragen oder aktiv ablehnen (Economist Intelligence Unit, 2023). Um den Forderungen nach Entbürokratisierung Rechnung zu tragen, reagierte die Europäische Union Anfang 2025 mit einem sogenannten Omnibus-Vereinfachungspaket, das darauf abzielt, die Anforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu vereinfachen (European Commission, 2025). Vorgesehen sind unter anderem die Verschiebung von Berichtspflichten, die Reduktion bestimmter Offenlegungspflichten sowie angepasste Schwellenwerte, um insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) die Umsetzung zu erleichtern (Wirtschaftsprüferkammer, 2025, S.5f.). Diese Initiative verdeutlicht, dass die EU bestrebt ist, ein Gleichgewicht zwischen ambitionierter Regulierung und praktikabler Handhabbarkeit zu schaffen. Auch wenn der administrative Aufwand in Teilen reduziert werden soll, bleibt die funktionale Bedeutung der CSRD als Instrument für vergleichbare, geprüfte und digitalisierte Nachhaltigkeitsinformationen zu *Environment, Social and Governance* (ESG) bestehen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, n. d.). Kunden, Investoren, Mitarbeitende und weitere Stakeholder- und Shareholdergruppen erhalten damit mehr Transparenz in Bezug auf die verantwortlichkeitsbezogenen Daten (Bodenstein & Herget, 2024, S.191; Pantazi, 2024, S.518).

Mit der Einführung der CSRD-Richtlinie durchlaufen die Unternehmen einen großen Veränderungsprozess. Die CSRD bringt Umbrüche mit sich, auf organisatorischer, finanzieller, technischer und prozessualer Ebene – eine tiefgreifende Transformation für die Unternehmen (Frankfurt School, 2025, S.2). Um die Transformation zu einer nachhaltigeren Wertschöpfung zu gestalten, müssen die Unternehmen Ressourcen aufbauen, Systeme zur Erfassung der Daten etablieren und Prozesse und Strukturen im Unternehmen neu aufsetzen bzw. umgestalten (Frankfurt School, 2025, S.17). Der Umgang mit dem Wandel spielt eine wichtige Rolle für Unternehmen. Wie auch der Naturforscher Charles

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher, weiblicher und diverser Sprachformen verzichtet. Sämtliche personenbezogenen Bezeichnungen sind geschlechtsneutral zu verstehen und beziehen sich gleichermaßen auf alle Geschlechter.

Darwin im Hinblick auf das Überleben von Spezies betonte - „It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent. It is the one most adaptable to change.“ (Peclum, 2012, S. 49), - gilt auch für Unternehmen, dass Veränderungsfähigkeit entscheidende Erfolgskriterien für ihre Wettbewerbsfähigkeit darstellen (Peclum, 2012, S. 56). Unternehmen müssen in der Lage sein, ihre Strukturen, Prozesse und Aufgaben an neue Situationen anzupassen (Greif et al., 2004, S. 20). Nicht jedes Unternehmen setzt den Wandel erfolgreich um. In der Empirie wird davon ausgegangen, dass etwa 60 bis 80 Prozent der Changeprojekte scheitern und die gewünschten Ziele nicht erreichen (Bodenstein & Herget, 2024, S. 207; Errida & Lotfi, 2021, S. 1; Greif et al., 2004, S. 20). Es zeigt sich, dass das hohe Misserfolgsrisiko vielmehr mit der misslungenen Umsetzung als mit dem angestrebten Zielzustand zusammenhängt (Peclum, 2012, S. 57).

Angesichts dieser Problemstellung werden im Rahmen dieser Arbeit die Erfolgsfaktoren für die CSRD-Umsetzung untersucht. Dabei wird auf bereits bestehende Studien und deren Erkenntnisse zurückgegriffen, sowie auf ausgewählte Erfolgsfaktoren der Change-Management-Theorie. Diese Erfolgsfaktoren aus der Theorie werden anhand einer empirischen Umfrage bezüglich ihrer Relevanz für eine erfolgreiche CSRD-Implementierung in der Praxis überprüft und analysiert. Da es sich bei der CSRD um ein noch junges Forschungsfeld handelt, das erst mit ihrer Verkündung im Jahr 2021 an Bedeutung gewann, liegt bislang nur eine begrenzte Zahl an Studien und wissenschaftlichen Artikeln in diesem Themenbereich vor. Ziel dieser Arbeit ist es daher, die bestehende Forschungslücke im Bereich der CSRD-Umsetzung zu verkleinern und neue Erkenntnisse für die wissenschaftliche Diskussion und die praktische Anwendung zu gewinnen.

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden zunächst die theoretischen Grundlagen dargestellt. Dabei

werden zentrale Konzepte des Change Managements sowie relevante Erfolgsfaktoren anhand etablierter Modelle und Studien erläutert. Darauf folgt die Entwicklung des Untersuchungsmodells und der Hypothesen. Im Methodenteil werden Forschungsdesign, Datenerhebung und Analysemethoden beschrieben und die zentralen Befunde im Ergebnisteil aufgeführt. Abschließend werden diese in der Diskussion eingeordnet, Limitationen aufgezeigt sowie Implikationen für die Forschung und Praxis abgeleitet.

2. Theorie

Zu Beginn dieser Arbeit werden Grundannahmen und zentrale Konstrukte erläutert, die die Grundlage für die anschließende empirische Studie bilden. Zu den zentralen Begriffen gehören *Corporate Sustainability* (CS), *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), *Change Management* und *Erfolgsfaktoren*, die im Rahmen dieser Arbeit definiert werden. Unter den Erfolgsfaktoren werden die Konstrukte *Vision*, *Mitgestaltung*, *Ressourcen*, *Unterstützung des Managements*, *Kommunikation*, *Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen* und *Monitoring & Feedback* genauer betrachtet. Darüber hinaus werden Theorien aus dem Change Management herangezogen. Detailliert erläutert wird das 3-Phasen-Modell von Lewin, das 8-Stufen-Modell von Kotter, das ADKAR-Modell nach Hiatt und das 7-S-Modell nach McKinsey. Die Hintergrundinformationen sowie theoretische Modelle und Studien bilden die Grundlage für die anschließende empirische Analyse.

2.1 Corporate Sustainability

CS ist ein Begriff, der sich aus der Idee der nachhaltigen Entwicklung herausbildete und formal durch den Brundtland-Bericht der UN-Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED) im Jahr 1987 eingeführt wurde (Oliveira et al., 2023, S.2; Mervelskemper et al., 2023, S.32). Laut Montiel und Delgado-Ceballos (2014) gibt es keine standardisierte Definition von CS und auch Meuer et al. (2019) haben in ihrer systematischen Literaturrecherche 33 unterschiedliche Definitionen von CS identifiziert (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014, S.10; Meuer et al. 2019, S.319). Im Bericht der Brundtland-Kommission von 1987 wird nachhaltige Entwicklung wie folgt definiert: „Sie ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu erfüllen“ (World Commission on Environment and Development, 1987, S.54). Da das Interesse an CS nach dem Brundtland-Bericht stieg, wurde der Begriff auf Unternehmenskontexte adaptiert. Montiel und Delgado-Ceballos (2014)

sowie Dyllick und Hockerts (2002) leisteten dazu wichtige Beiträge, indem sie die Unternehmen anwiesen, ökologische, soziale und ökonomische Kriterien gleichzeitig zu berücksichtigen (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014, S.1; Dyllick & Hockerts, 2002, S.131). Ziel ist es, die Bedürfnisse aktueller Stakeholder – wie Aktionäre, Kunden oder Mitarbeitende – zu erfüllen, ohne die Handlungsfähigkeit zukünftiger Generationen und Stakeholder zu gefährden (Montiel, 2008, S.246). Für die praktische Umsetzung entwickelte Elkington ein pragmatisches Instrument unter dem Begriff *Triple Bottom Line*, um CS messbar und anwendungsorientiert in Organisationen zu verankern (Elkington, 2004, S.1). CS berücksichtigt hierbei drei Dimensionen: die ökologische, soziale und ökonomische Verantwortung (Dyllick & Hockerts, 2002, S.132). Um diese drei genannten Dimensionen zu adressieren, müssen Unternehmen ihre wirtschaftliche, soziale und ökologische Kapitalbasis erhalten und weiter ausbauen (Dyllick & Hockerts, 2002, S.131f.).

Die Europäische Kommission definiert CS als ein Konzept, bei dem soziale und ökologische Themen in die Geschäftstätigkeit und den Austausch mit Stakeholdern auf freiwilliger Basis integriert werden (Pantazi, 2024, S.509f.). Seitdem hat sich das Verständnis weiterentwickelt: Mit der Richtlinie zur nichtfinanziellen Berichterstattung (NFRD) von 2014 und der 2022 verabschiedeten CSRD wurden verbindliche Vorgaben eingeführt, die CS zunehmend rechtlich verankern (Europäische Union, 2014; Europäische Union, 2022; Pantazi, 2024, S.510). Empirische Studien zeigen, dass verpflichtende Nachhaltigkeitsberichterstattung Unternehmen stärker zur Auseinandersetzung mit CS veranlasst und die Zahl der zu berichtenden Unternehmen erhöht, jedoch nicht automatisch verantwortungsloses Handeln minimiert (Pantazi, 2024, S.512). Wiederum eine andere Studie von Ioannou und Serafeim belegt, dass Berichtspflichten das freiwillige Engagement für Standards und externe Prüfung fördern (Pantazi, 2024, S.512).

CS wurde lange als Selbstregulierung oder als Ersatz staatlicher Regulierung verstanden. Heute gilt es vielmehr als hybrides Konzept, das gesetzliche Anforderungen mit freiwilligen internationalen Standards wie den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte oder den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen vereint (Pantazi, 2024, S. 511).

2.2 Corporate Sustainability Reporting Directive

Die CSRD ist eine EU-Richtlinie, die die bestehenden nichtfinanziellen Berichtsanforderungen (NFRD) von 2014 weiterentwickelt und neue, einheitliche EU-Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung festlegt (PwC, 2023, S. 3). Ziel der CSRD ist es, die Transparenz und Vergleichbarkeit von ESG-Informationen zwischen Unternehmen zu erhöhen und ein Rahmenwerk zu schaffen, in dem das Prinzip der doppelten Wesentlichkeit – die Betrachtung finanzieller Auswirkungen auf das Unternehmen sowie unternehmerische Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft – zentral verankert ist (Pantazi, 2024, S. 528).

Die CSRD verpflichtet Unternehmen künftig, Nachhaltigkeitsinformationen als integralen Bestandteil des Lageberichts offenzulegen und diese extern durch Wirtschaftsprüfer prüfen und bestätigen zu lassen (Kirchhoff et al., 2024, S. 49). Die Berichtsinhalte orientieren sich an den ESG-Dimensionen: Umwelt (z.B. Energieverbrauch, Treibhausgasemissionen, Abfallmanagement, Wasserverbrauch), Soziales (z.B. Arbeitsbedingungen, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Vielfalt, Weiterbildung) und Governance (z.B. Unternehmensführung, Compliance, Risikomanagement) (Bodenstein & Herget, 2024, S. 191f.; Kirchhoff et al., 2024, S. 55). Damit soll nicht nur die Transparenz für Investoren, Kunden, die Öffentlichkeit und weitere Stakeholder erhöht werden, sondern auch die Glaubwürdigkeit und die Vergleichbarkeit der Berichte gewährleistet werden (Deutsches Aktieninstitut e.V., 2024, S. 11).

Die CSRD ist eine Maßnahme des EU-Pakets für nachhaltige Finanzen und Teil des European Green Deals (Bernard-Rau & Schnerring, 2022, S. 23). Im Dezember 2022 wurde die EU-Richtlinie 2022/2464 zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen vom Parlament verabschiedet und von der EU-Kommission bestätigt (Europäische Union, 2022; Kirchhoff et al., 2024, S. 48). Die Mitgliedstaaten der EU erhielten 18 Monate Zeit, die Richtlinie in nationales Recht umzusetzen und ggf. Anpassungen vorzunehmen (Europäische Union, 2022, Art. 5; Kirchhoff et al., 2024, S. 48f.). Ursprünglich sollten kapitalmarktorientierte Unternehmen von öffentlichem Interesse mit mehr als 500 Mitarbeitenden bereits für das Geschäftsjahr 2024 berichten (Deutsches Aktieninstitut e.V., 2024, S. 34). Mit der im Juni 2025 verabschiedeten „Stop-the-Clock-Richtlinie“ (EU 2025/794) wurden die Reporting-Fristen allerdings um zwei Jahre verschoben. So sollen Unternehmen der ersten Welle – diejenigen die als erstes von der Berichtspflicht betroffen sind – erst ab dem 1. Januar 2027 zur CSRD verpflichtet werden (Europäische Union, 2025, Art. 5 Abs. 2). Parallel dazu sieht das Omnibus-Paket von Februar 2025 eine Reduzierung regulatorischer Komplexität und administrativer Belastungen vor: So wird es Erleichterungen wie höhere Schwellenwerte, weniger Datenpunkte und den Verzicht auf sektorale Standards erzielen (European Commission, 2025).

In Deutschland wurde die Richtlinie bisher noch nicht in nationales Recht umgesetzt (Wirtschaftsprüferkammer, 2025, S. 2). Dennoch haben zahlreiche Unternehmen bereits freiwillig Berichte veröffentlicht, die sich an den Anforderungen der CSRD orientieren oder diese vollständig erfüllen und fungieren damit als Vorbilder für künftig berichtspflichtige Unternehmen (DRSC & Deloitte, 2025, S. 13f.). Schon nach der Verabschiedung des EU-Rechtsakts begannen viele Unternehmen, ihre Berichtserstattung anzupassen, um bei der nationalen Umsetzung die rechtlichen Anforderungen frühzeitig erfüllen zu können. Aufgrund der

Verzögerungen und der bislang ausstehenden nationalen Umsetzung standen Unternehmen anschließend vor der Entscheidung, wie im Vorjahr zu berichten oder freiwillig die Vorgaben der CSRD umzusetzen (Wirtschaftsprüferkammer, 2025, S. 7). Die Einführung der CSRD gilt als Meilenstein, da Nachhaltigkeitsinformationen langfristig auf die gleiche Ebene wie Finanzinformationen gehoben werden und damit die strategische Ausrichtung von Unternehmen nachhaltig prägen (Deutsches Aktieninstitut e.V., 2024, S. 34).

2.3. Change Management

In diesem Kapitel wird auf die Definition von Change Management eingegangen, Change-Management-Modelle präsentiert und relevante Studien herangezogen.

2.3.1. Definition

Unter Change Management versteht man das Management eines Veränderungsprozesses, um von einem „Status Quo zu einem definierten Zielzustand“ zu gelangen und diesen möglichst reibungslos zu gestalten und die Betroffenen zu produktiven und aktiven Unterstützern zu machen (Lauer, 2021, S. 5). Dabei ist die „Gestaltung des Wegs zum Ziel“ wichtiger als die „Anwendung von Methoden und Verfahrensweisen der strategischen Zielplanung“ (Lauer, 2019, S. 4). Change Management hat das Ziel, innerhalb der Organisation, Maßnahmen zu entwickeln, die eine erfolgreiche Veränderung gewährleisten (Bodenstein & Herget, 2024, S. 158; Lauer, 2019, S. 4). Veränderungsprozesse entstehen aus veränderten Rahmenbedingungen, diese können von Restrukturierungen, Wechseln in der Unternehmensstrategie, Kostensenkungen, Mergers & Acquisitions (M&A) Aktivitäten bis hin zu externen Veränderungen reichen (Stolzenberg & Heberle, 2021, S. 2; Capgemini Consulting, 2015, S. 21; Lauer, 2019, S. 6). Zu den externen Faktoren zählen u. a. die soziale, politische, ökologische, institutionelle, technologische und gesamtwirtschaftliche Umwelt (Lauer, 2019, S. 16f.). Die CSRD lässt sich in die Kategorie

der politischen Umwelt einordnen, da es sich um politische Rahmenbedingungen und eine Änderung der Gesetzgebung handelt.

2.3.2. Relevante Modelle

Theoretisch fundierte Modelle schaffen eine Grundlage zur Planung, Steuerung und Evaluation und dienen als Orientierungshilfe von Veränderungsprozessen. Dabei werden konkrete Abläufe festgelegt, Stellhebel identifiziert und Einflussfaktoren veranschaulicht, die für den Erfolg der Veränderung entscheidend sind. Parry et al. differenzieren zwischen prozessualen und deskriptiven Change-Management-Modellen (Parry et al., 2013, S. 99). Prozessuale Modelle definieren die einzelnen Schritte zur Initiierung und Steuerung von Veränderungsprozessen, darunter zählt beispielsweise Lewins 3-Phasen-Modell und Kotters 8-Stufen-Modell (Errida & Lotfi, 2021, S. 2). Unter deskriptiven Modellen versteht man Ansätze, die zentrale Variablen und Einflussfaktoren erfassen, um deren Wirkung auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation sowie auf den Erfolg von Veränderungsprozessen zu verdeutlichen (Errida & Lotfi, 2021, S. 2). Zu diesen zählen unter anderem das Change-Management-Modell von Cummings und Worley sowie das Modell organisationalen Wandels von Burke und Litwin (Errida & Lotfi, 2021, S. 2). Nachfolgend ist eine Übersicht der prozessualen und deskriptiven Change-Management-Modelle nach Errida und Lotfi aufgeführt, welche die Vielfalt an Modellen widerspiegelt.

Prozessuale Modelle	Deskriptive Modelle
1. Kotter: 8-Stufen-Modell des Wandels	19. Cummings und Worley: Change-Management-Modell
2. Lewin: Drei-Phasen-Modell des Wandels	20. Burke und Litwin: Modell des organisatorischen Wandels
3. Lippitt et al.: Veränderungstheorie	21. Kongruenzmodell
4. Bullock und Batten: Change-Modell	22. Änderungsformel von Beckhard und Harris
5. Bridges: Modell des Übergangs	23. Carnall: Change-Management-Modell
6. Luecke: Sieben Schritte	24. Knoster: Change-Modell
7. Mento et al.: Change-Modell	25. GE: Beschleunigung des Wandels
8. Jick: 10-Schritte-Modell	26. Prosci: Change-Management-Methode
9. Judson: Fünf-Phasen-Modell	27. Best-Practice-Modell für Change Management
10. Fahrplan für Veränderungsleiter	28. Modell zur Veränderungsnachverfolgung
11. ADKAR-Modell	29. Wissensbasis des Change Managements (body of knowledge)
12. Beschleunigte Implementierungsmethode (AIM)	30. BCG: Change Delta
13. ACMP: Standard für Change Management	31. McKinsey: 7-S-Modell
14. Whelan-Berry und Somerville	32. Armenakis et al.
15. Kanter et al.	33. Greer und Ford
16. Galpin: Rad der neun Keile	34. Cawsey et al.
17. Modell von Fernandez und Rainey	35. CMI: Reifegradmodell des Change Managements
18. Kickert	36. Fernandez und Rainey
	37. Changefirst-Modell

Abbildung 1: Übersicht von Change-Management-Modellen (eigene Darstellung nach Errida & Lotfi, 2021, S. 5)

Es ist wichtig, sich mit den Modellen kritisch auseinanderzusetzen, da einige der Modelle ein lineares Bild abzeichnen, das häufig nicht mit der Dynamik der Transformationsprozesse übereinstimmt. Die Betrachtung alleinstehender Change-Management-Modelle kann den Veränderungsprozess häufig nicht umfassend abbilden, da wesentliche Erfolgsfaktoren unberücksichtigt bleiben oder nicht zur spezifischen Veränderungssituation passen (Errida & Lotfi, 2021, S. 4). Daher kann es sinnvoll sein, verschiedene Modelle miteinander zu kombinieren, um den besonderen Gegebenheiten einer Organisation oder eines konkreten Veränderungsvorhabens besser gerecht zu werden (Yli-Kerttula & Varis, 2023, S. 69; Errida & Lotfi, 2021, S. 4). Angesichts der komplexen Natur organisationaler Veränderung ist ein ganzheitlicher Ansatz erforderlich, der sämtliche relevanten

Einflussfaktoren und Prozessschritte berücksichtigt, um Veränderungen adäquat zu verstehen und effektiv steuern zu können (Errida & Lotfi, 2021, S. 4). Eine Kombination aus mehreren Modellen schafft unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen und den vielschichtigen Anforderungen von Transformationsprozessen gerecht zu werden (Yli-Kerttula & Varis, 2023, S. 73).

In den nachfolgenden Kapiteln werden bekannte und weitverbreitete Change-Management-Modelle genauer betrachtet, dazu gehören das 3-Phasen-Modell von Lewin, das 8-Stufen-Modell von Kotter und das ADKAR-Modell (Yli-Kerttula & Varis, 2023, S. 73). Die Modelle zeichnen sich dadurch aus, dass sie strukturelle Klarheit, Praxisnähe und organisationale und individuelle Ebenen von Veränderungen bieten.

2.3.3. Lewin's 3-Phasen-Modell

Das dreistufige Modell von Lewin gilt als theoretische Grundlage für das Change Management und wird auch als Urmodell der Change-Management-Konzepte angesehen (Lauer, 2019, S.67). Das 3-Phasen-Modell von Lewin ist ein praxisorientierter Ansatz, der schrittweise und mit Einbeziehung der Betroffenen den Ablauf von Veränderungsprozessen beschreibt (Helmold, 2022, S.37). Das Modell umfasst drei Hauptschritte, um die geplanten Veränderungen zu managen: *Unfreezing* (Auftauen), *Transition* (Übergang) und *Refreezing* (Einfrieren) (Errida & Lotfi, 2021, S.2). Lewin verwendet für das Modell die Analogie eines Eisblocks, der aufgetaut wird und sich durch diesen Prozess zu einem Eiskegel verändert (Helmold, 2022, S.37).

In der ersten Phase geht es darum, den stabilen Status quo aufzubrechen und sich auf die bevorstehende Veränderung vorzubereiten (Errida & Lotfi, 2021, S.2). Ein Bewusstsein für die Notwendigkeit der Veränderung wird geschaffen und die Betroffenen werden sensibilisiert, neue Arbeitsweisen anzunehmen, um bessere Ergebnisse zu erreichen (Peclum, 2012, S.69). Effektive Kommunikation spielt dabei eine tragende Rolle, da sie dazu beiträgt, Motivation und Beteiligung der Betroffenen zu fördern und so Akzeptanz für den Wandel zu schaffen (Helmold, 2022, S.37).

Die zweite Phase bezeichnet die Veränderungsarbeit, also den Prozess des Übergangs hin zum angestrebten Zielzustand (Peclum, 2012, S.70). Hier wird die Veränderung vorangetrieben und durch begleitende Maßnahmen unterstützt, während eine aktive Beteiligung der Organisationsmitglieder gewährleistet werden muss (Lauer, 2019, S.71). Dieser durchgehende Veränderungsantrieb wird als Prozessmotivation bezeichnet. Er wird begleitet durch die dauerhafte Orientierung und den Kenntnisstand der Beteiligten über die Ziele, den Fortschritt und Erfolg des Veränderungsprozesses (Lauer, 2019, S.71). Eine gute Planung, die Förderung der Beteiligten sowie eine wirksame

Kommunikation sind wichtige Faktoren während dieser Phase (Helmold, 2022, S.38).

In der dritten Phase folgt die Stabilisierung und Integration der Änderung. Die Veränderung sollte im Einklang mit den organisationalen Strukturen und Prozessen stehen, so wird die Veränderung fest in der Organisation verankert (Stouten et al., 2018, S.753f.). Die Betroffenen haben in dieser Phase die Veränderungen verinnerlicht und akzeptiert (Helmold, 2022, S.38). Wichtig ist, dass der Wandel auch nach Abschluss der Veränderung funktioniert und weiterbestehen bleibt (Peclum, 2012, S.70). Beispielsweise können Mitarbeitende positiv durch Anreize bestärkt werden und unterstützende Maßnahmen helfen dabei die Arbeitsweise weiter zu festigen (Helmold, 2022, S.38).

2.3.4. Erfolgsfaktoren-Modell von Lauer

Das praxisnahe Erfolgsfaktoren-Modell von Lauer in Abbildung 2 beschreibt die zentralen Bedingungen für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen. Die Grundlage des Modells bilden das 3-Phasen-Modell und die Feldtheorie von Lewin (Lauer, 2019, S.71).



Abbildung 2: Das Modell der Change-Management-Erfolgsfaktoren (eigene Darstellung nach Lauer, 2019, S. 81)

Veränderungen erzeugen häufig Unsicherheit, weshalb Orientierung durch klare Strukturen und gezielte Informationen entscheidend ist. Die bereitgestellten Informationen sollen nicht nur funktional, sondern auch sinnstiftend wirken und die Beteiligten in den Gesamtprozess einbinden (Lauer, 2019, S. 73f.). Veränderungsprozesse werden über die Projektorganisation und die Einbeziehung externer Berater strukturiert. Der Erfolgsfaktor *Projektorganisation* moderiert und koordiniert die Prozesse mit den beteiligten Gruppen, dies kann sowohl intern als auch extern erfolgen (Lauer, 2019, S. 74f.). Der Erfolgsfaktor *Konsultation* beinhaltet die Unterstützung von externen Spezialisten oder Beratungsfirmen, die dem Unternehmen mit ihren Fachkenntnissen zur Verfügung stehen (Lauer, 2019, S. 217). *Kommunikation* ist ein weiterer Erfolgsfaktor, der die anderen Faktoren verknüpft. Es geht darum, Informationen nicht nur auf Sachebene, sondern auch über Emotionen zu transportieren, da dies wiederum einen Einfluss auf die Motivation hat (Lauer, 2019, S. 74f.). Für eine erfolgreiche Umsetzung einer Veränderung spielt Motivation eine tragende Rolle (Peclum, 2012, S. 60). Lauer (2019) unterscheidet drei Formen von Motivation: Startmotivation, Prozessmotivation und Zielmotivation.

Die Startmotivation entsteht durch die Wechselwirkung von Akzeptanz und Konflikt. Für den Wandel braucht es sowohl Personen, die Veränderung initiieren, als auch kritische Stimmen, die Weiterentwicklung anregen (Lauer, 2019, S. 75). Eine lernende, offene Unternehmenskultur (*Evolution*) fördert diesen Prozess (Lauer, 2019, S. 76).

Die Prozessmotivation beschreibt die Aufrechterhaltung der Motivation über die Dauer des Wandels (Lauer, 2019, S. 76). Nach der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan wird sie durch die Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit bestimmt (Lauer, 2019, S. 77). Um diese Faktoren zu stärken, nennt Lauer die Erfolgsfaktoren *Eduktion* (Aufbau neuer Kompetenzen), *Partizipation* (aktive Einbindung der Betroffenen) und *Integration* (Stärkung des Zusammenhalts) (Lauer, 2019, S. 78).

Die Zielmotivation richtet sich auf ein für alle Beteiligten lohnendes Ziel (Lauer, 2019, S. 78). Auf Grundlage der VIE-Theorie von Vroom beschreibt Lauer Motivation als Ergebnis der Wahrnehmung von drei Faktoren: *Valenz* (Wertigkeit des Ziels), *Instrumentalität* (Zusammenhang zwischen Leistung und Belohnung) und *Erwartung* (Einschätzung, dass ein Handlungsergebnis eintritt) (Lauer, 2019, S. 79).

Eine klare *Vision* fungiert dabei als zentrale Orientierung, die Zielrichtung und Sinn vermittelt (Lauer, 2019, S. 80). Ergänzend verweist Lauer auf die von Gleicher (1960) entwickelte Formel:

$$p(E) = U \times V \times K > W$$

Diese besagt, dass der Erfolg von Veränderungen von Unzufriedenheit mit dem Status quo (U), der Klarheit der Vision (V) und der Umsetzbarkeit erster Schritte (K) abhängt, sofern der Widerstand (W) überwunden wird (Lauer, 2019, S. 72f.).

Insgesamt verdeutlicht das Modell, das erfolgreiche Veränderung auf einem Zusammenspiel von Motivation, Kommunikation, klarer Zielorientierung und lernfähiger Organisation beruht.

2.3.5. 8-Stufen-Modell nach Kotter

Eines der bekanntesten Modelle des Change Managements ist das 8-Stufen-Modell von Kotter, welches einen strukturierten Ansatz zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen in Organisationen skizziert (Peclum, 2012, S. 70). Kotter führt folgende acht Schritte auf, die in der vorgegebenen Reihenfolge durchlaufen werden sollten, damit der Transformationsprozess erfolgreich wird: Erzeugung eines Dringlichkeitsgefühls, Aufbau einer Führungskolalition, Entwicklung von Vision und Strategie, Kommunikation der Vision des Wandels, Verantwortung auf eine breite Basis stellen, schnelle Erfolge erzielen, Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten sowie neue Ansätze in der Kultur verankern (Kotter, 2021, S. 18). Diese sind in Abbildung 3 dargestellt. Die erste Stufe, „Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen“, ist wichtig, damit die Beteiligten die Gründe für die Veränderung und deren Notwendigkeit für die eigene Motivation verstehen (Schmutte & Schuller, 2017, S. 89). Stufe 2 umfasst den „Aufbau einer Führungskolalition“. Dies bedeutet verschiedene Charaktere und Fähigkeiten unterschiedlicher Hierarchieebenen einzubauen und die Bedeutsamkeit der Glaubwürdigkeit und der gemeinsamen Ziele der Führungskolalition hervorzuheben (Kotter,

2021, S. 45). Im dritten Schritt des Modells schafft das Führungsteam eine Vision und entwickelt eine Strategie, die mit konkreten Zielen die zukünftige Richtung zur Erreichung der Vision beinhaltet. Dabei werden Kennzahlen und Zielerreichungsgrade festgelegt (Peschke & Starker, 2021, S. 17). In der Stufe 4 wird dann die Vision des Wandels kommuniziert. Dafür sollen alle möglichen Kommunikationskanäle verwendet werden und die Kommunikation kontinuierlich erfolgen (Peschke & Starker, 2021, S. 18). Hierbei sollen nicht nur Fakten, sondern auch Emotionen übertragen werden, da überzeugende Erfahrungen Menschen veranlassen, ihr Umfeld und die Veränderung zu prägen und aktiv mitzugestalten (Schmutte & Schuller, 2017, S. 90). In der Stufe 5, „Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen“, sollen die Mitarbeitenden lernen, wie sie die Veränderung unterstützen können. Es gilt, so viele Hindernisse wie möglich aktiv zu beseitigen. Mithilfe von *Empowerment*, das im organisationalen Kontext die Befähigung und Motivation von Mitarbeitenden zu selbstbestimmtem Handeln beschreibt, wird der empfundenen Machtlosigkeit entgegengewirkt (Peschke & Starker, 2021, S. 19). In Stufe 6, „Schnelle Erfolge erzielen“, werden Teil-Erfolge gefeiert, da bei langen Projekten die Gefahr besteht, das Ziel aus den Augen zu verlieren (Schmutte & Schuller, 2017, S. 90). Die aufgezeigten kleinen spürbaren Erfolge müssen solide und echt sein, damit kein Widerstand oder Zynismus entsteht (Peschke & Starker, 2021, S. 19). In der Stufe 7, „Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen vorantreiben“, ist es von Bedeutung, dass das Führungsteam erneut an die Ziele und die Vision erinnert und das Gefühl der Dringlichkeit vermittelt. So können sich die Veränderungen im Denken der Mitarbeitenden etablieren und neue Verhaltensmuster in die Unternehmenskultur verankern, gleichzeitig werden rückläufige Entwicklungen vorgebeugt (Schmutte & Schuller, 2017, S. 90f.). Bewusst sollen Mitarbeitende eingestellt bzw. befördert werden, die den Veränderungsprozess vorantreiben (Kotter, 1995, S. 61). Stufe 8, „Neue Ansätze in der Kultur verankern“, beschreibt die Notwendigkeit, die

Veränderungen langfristig in der Unternehmenskultur zu verknüpfen und zu „leben“, da diese einen enormen Einfluss auf eine nachhaltige Veränderung hat (Kotter, 1995, S. 67; Peschke & Starker, 2021, S. 21). Damit sich Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern, ist laut Kotter eine bewusste Kommunikation notwendig,

die den Mitarbeitenden verdeutlicht, wie die neuen Ansätze und Einstellungen zur Leistungssteigerung beigetragen haben. Darüber hinaus muss sichergestellt werden, dass die nächsten Führungskräfte diesen neuen Ansatz weiterführen und verkörpern (Kotter, 1995, S. 67).

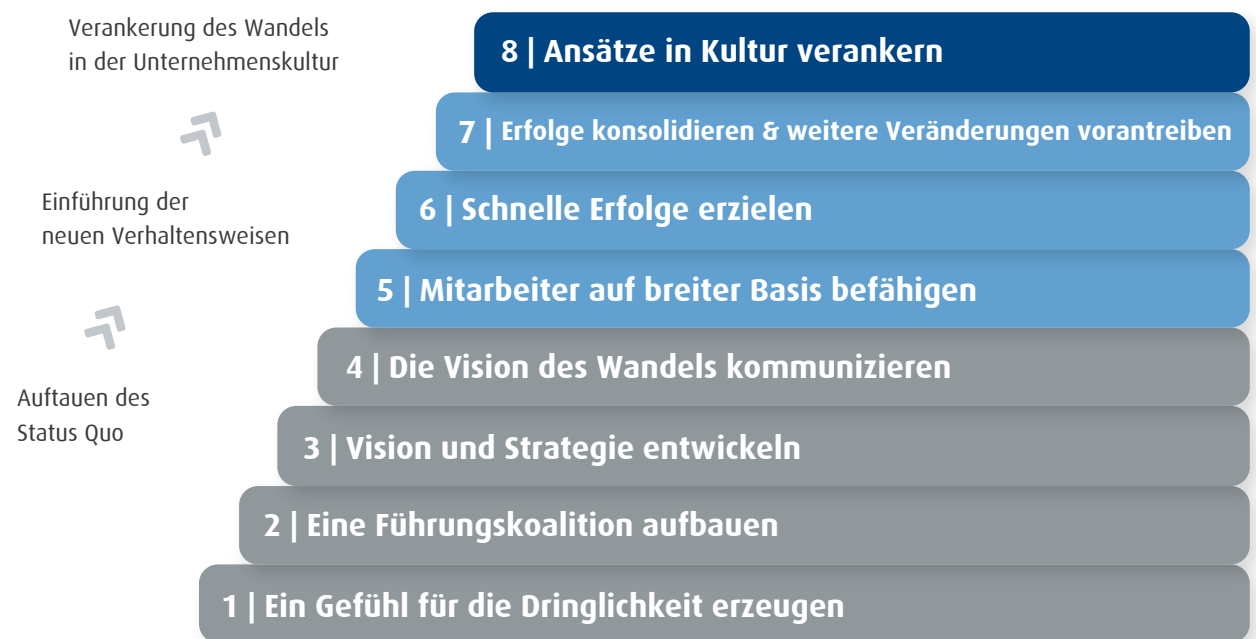


Abbildung 3: Der 8-Stufen-Prozess zum Veränderungserfolg nach Kotter (eigene Darstellung nach Peclum, 2012, S. 71)

In Kotters Modell kann man die drei Phasen von Lewin erkennen, so entsprechen die ersten vier Stufen der Phase *Unfreezing*, die Stufen fünf bis sieben der Phase *Transition* und die letzte Stufe der Phase *Refreezing* (Schmutte & Schuller, 2017, S. 89; Starker & Peschke, 2021, S. 15). Bei dem Modell von Kotter gibt es Schlüsselprinzipien, die bei der Umsetzung eines Wandels berücksichtigt werden sollten. Es benötigt jede einzelne Stufe, um eine erfolgreiche Entwicklung zu gewährleisten (Kotter, 2021, S. 20; Peclum, 2012, S. 71). Veränderungen sind dynamisch, die Stufen können daher parallel laufen und müssen nicht zwingend in der skizzierten Reihenfolge ablaufen. Zudem können die Stufen auch kontinuierlich über den gesamten Wandel erfolgen (Peclum, 2012, S. 72). Ein weiteres Schlüsselprinzip ist die Rückverfolgung und

die Wiederholung einzelner Stufen (Peclum, 2012, S. 72). Das Modell hilft, die Zusammenhänge und Dynamiken im Veränderungsprozess zu verstehen, damit Organisationen die richtigen Entscheidungen treffen können.

2.3.6. ADKAR-Modell nach Hiatt

Ein zentraler Erfolgsfaktor für nachhaltige Veränderung in Organisationen ist die individuelle Veränderungsbereitschaft der betroffenen Mitarbeitenden. Während viele klassische Modelle des Change Managements primär strukturelle oder organisationale Ebenen fokussieren, setzt das ADKAR-Modell von Jeff Hiatt einen expliziten Schwerpunkt auf die individuelle Ebene der Veränderung (Helmold, 2022, S. 46). ADKAR steht als Akronym für die fünf aufeinanderfolgenden Phasen:

Awareness (Bewusstsein), *Desire* (Wunsch), *Knowledge* (Wissen), *Ability* (Fähigkeit) und *Reinforcement* (Verstärkung) (Stouten et al., 2018, S. 755). Das Modell geht davon aus, dass nachhaltige Transformation nur gelingen kann, wenn Einzelpersonen die Veränderung verstehen, annehmen, umsetzen und langfristig in ihrem Handeln verankern (Hiatt, 2006, S. 43).

Die erste Phase, *Awareness*, beschreibt das Bewusstsein für die Notwendigkeit des Wandels (Helmold, 2022, S. 47). Hierbei geht es um das Verstehen der Ursachen und Risiken einer Nichtveränderung. Darauf aufbauend folgt die Phase *Desire*, also der Wunsch oder die Motivation, aktiv an der Veränderung mitzuwirken. Diese Motivation ist stark abhängig von persönlichen Interessen, Überzeugungen sowie der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit des Wandels (Hiatt, 2006, S. 79). In der dritten Phase, *Knowledge*, steht die Vermittlung von Wissen im Vordergrund (Helmold, 2022, S. 47). Mitarbeitende müssen die notwendigen Informationen und Fähigkeiten erhalten, um die Veränderung richtig umsetzen zu können, z. B. durch Schulungen und Weiterbildungsmöglichkeiten (Hiatt, 2006, S. 103). Die vierte Phase, *Ability*, bezieht sich auf die tatsächliche Umsetzungskompetenz (Helmold, 2022, S. 47). Hier entscheidet sich, ob Mitarbeitende in der Lage sind, das gelernte Wissen unter realen Bedingungen anzuwenden. Schließlich soll die Phase *Reinforcement* sicherstellen, dass die Veränderung nachhaltig stabilisiert wird – etwa durch Anerkennung, Feedback oder strukturelle Anpassungen, um Rückfälle in alte Verhaltensmuster zu vermeiden (Hiatt, 2006, S. 110).

Das ADKAR-Modell zeichnet sich durch die Anwendbarkeit in der Praxis und eine gute Operationalisierung aus. Das Modell stellt den Menschen in den Fokus und ist auf Zukunft und Erfolg gerichtet (Hänselmann, 2023, S. 228). Es bietet konkrete Anhaltspunkte für Führungskräfte und Change-Manager, um individuelle Barrieren in Veränderungsprozessen zu identifizieren und gezielt zu adressieren (Change strategists, 2023). In

Kombination mit systemisch-strategischen Modellen – etwa dem 8-Stufen-Modell von Kotter – kann ADKAR als wirkungsvolles Instrument in einem integrierten Change-Management-Rahmenwerk eingesetzt werden.

Allerdings wird das Modell auch kritisch betrachtet. Es wird bemängelt, dass ADKAR zu stark auf das Individuum fokussiert und dabei makrostrukturelle, organisationale oder politische Dimensionen des Wandels vernachlässigt – eine ganzheitliche Perspektive wird nicht eingenommen (Hänselmann, 2023, S. 228).

2.3.7. 7-S-Modell von McKinsey

Das 7-S-Modell von McKinsey wurde Anfang der 1980er-Jahre entwickelt und zählt bis heute zu den einflussreichsten Ansätzen zur Analyse und Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse (Helmold, 2022, S. 47). Es handelt sich um eine Bottom-up-Methode, da sich das Konzept auf die Menschen hinter der Veränderung fokussiert (Helmold, 2022, S. 215). Grundlage des Modells bildet die Annahme, dass eine Organisation nur dann wirksam und nachhaltig verändert werden kann, wenn sieben zentrale interne Faktoren in einem kohärenten Gleichgewicht zueinanderstehen (Errida & Lotfi, 2021, S. 3). Diese Faktoren lassen sich in zwei Gruppen unterteilen: harte und weiche Erfolgsfaktoren (Schawel & Billing, 2012, S. 312).

Zu den harten Faktoren zählen Strategie, Struktur und Systeme. Diese Dimensionen sind leicht zu erfassen, da sie formaler und sichtbarer Natur sind. Die Strategie beschreibt den langfristigen Plan eines Unternehmens, sich im Wettbewerb zu behaupten und nachhaltige Vorteile zu erzielen. Die Struktur bezieht sich auf die Aufbau- und Ablauforganisation, also die formale Verteilung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kommunikationswegen. Systeme umfassen alle formellen und informellen Prozesse, Routinen und Informationsflüsse, die das Tagesgeschäft der Organisation prägen und steuern (Schawel & Billing, 2012, S. 313).

Ergänzt werden diese drei harten Faktoren durch vier weiche Faktoren: *Shared Values*, *Skills*, *Style* und *Staff*. Die geteilten Werte, auch als *Shared Values* bezeichnet, stehen im Zentrum des Modells und bilden das kulturelle Fundament der Organisation. Sie definieren die grundlegenden Überzeugungen und Prinzipien, die das Denken und Handeln der Organisationsmitglieder leiten. Sie sind das Bindeglied zwischen den anderen Elementen. *Skills* beschreiben die Fähigkeiten und vorhandenen Kompetenzen, sowohl individuell als auch kollektiv. Der Führungsstil (*Style*) bezieht sich auf das Verhalten und die Einstellungen der Führungskräfte sowie auf die vorherrschende Unternehmenskultur. Der Faktor *Staff* umfasst die Prozesse im Personalmanagement, dazu gehört die Rekrutierung, Entwicklung und Motivation der Mitarbeitenden (Schawel & Billing, 2012, S. 314).

Der Kernpunkt des 7-S-Modells liegt in seiner integrativen Betrachtungsweise. Veränderungen in einem Bereich beeinflussen automatisch die anderen Bereiche im Unternehmen (Helmold, 2022, S. 48). Eine Änderung der Strategie erfordert somit beispielsweise eine Anpassung der Strukturen und Systeme, sowie eine Berücksichtigung der kulturellen und personellen Gegebenheiten. Dadurch eignet sich das Modell sowohl als Diagnoseinstrument zur Bestandsaufnahme als auch als Orientierungsrahmen für die Planung und Umsetzung komplexer Veränderungsprozesse.

2.4. Erfolgsfaktoren im Change Management

In diesem Kapitel wird die Begrifflichkeit eines Erfolgsfaktors erklärt, relevante Studien aufgeführt, sowie die im Rahmen dieser Arbeit betrachteten Erfolgsfaktoren genauer beschrieben. Die Erfolgsfaktoren aus der Theorie des Change Managements, sowie die vorliegenden Erkenntnisse von wissenschaftlichen Artikeln dienen als Grundlage für die spätere Hypothesenbildung im Forschungsfeld der CSRD-Umsetzung.

2.4.1. Definition

Als Erfolgsfaktor wird eine Merkmalsausprägung, Bedingung oder Maßnahme verstanden, die entscheidend zur Erreichung eines bestimmten Ziels oder zur erfolgreichen Umsetzung eines Vorhabens beiträgt. Ein kausaler Zusammenhang wird vermutet, aber kann nicht bewiesen werden. Dieser soll Einfluss auf den Erfolg haben und damit korrelieren (Schwaninger & Kaiser, 2007, S. 152). Als Kriterium wird der Zielerreichungsgrad der Veränderung herangezogen, wenn dementsprechend die Ziele zu 100 % erreicht werden, dann war auch die Veränderung erfolgreich. In der Wirtschaft werden überwiegend quantitative Kennziffern wie der Umsatz, Deckungsbeitrag oder Gewinn als Zielkriterien verwendet. Dabei beeinflussen auch qualitative Faktoren den Veränderungsprozess, wie z. B. die Effizienzverbesserung, die Motivation der Mitarbeitenden oder die Kundenzufriedenheit (Greif et al., 2005, S. 2). Die Wahrnehmung von Erfolg ist somit sozial konstruiert und wird maßgeblich durch informelle Einschätzungen und Erwartungen geprägt (Greif et al., 2005, S. 2f.). Ob eine Veränderung als Erfolg gewertet wird, hängt allerdings auch von der individuellen Bewertung und Gewichtung objektiver und subjektiver Kriterien ab (Greif et al., 2005, S. 3). Erfolgsfaktoren können in folgende Bereiche unterteilt werden: strategische (langfristiger Wettbewerbsvorteil, Innovation), operative (strukturelle und technische Optimierung, Ressourcenmanagement), kulturelle/interne (Unternehmenskultur, Führung, Mitarbeitermotivation) und externe Faktoren (Wettbewerb, regulatorische Vorgaben, Markt- und technologische Entwicklungen) (Frankfurt School, 2025, S. 2).

Im Rahmen dieser Arbeit und in Bezug auf die CSRD-Umsetzung wird der Erfolgsfaktor als subjektiver Wert verstanden. Erfolg im Kontext der CSRD-Umsetzung bezeichnet das Ausmaß, in dem die angestrebten Ziele des Nachhaltigkeitsreportings erreicht und die gesetzlichen Anforderungen wirksam umgesetzt werden. Es wird der wahrgenommene Erfolg bzw. die Zufriedenheit aus Sicht

der befragten Probanden gemessen (Schwaninger & Kaiser, 2007, S. 159f.).

2.4.2. Relevante Studien

Im Folgenden werden zentrale Erfolgsfaktoren ausgewählter Studien des Change Managements aufgeführt. Dabei handelt es sich um eine begrenzte Auswahl empirischer Befunde, die im Rahmen dieser Arbeit verkürzt dargestellt und nicht weiter im Detail analysiert werden. Bezüglich der Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen gibt es bisher nur wenige empirische Studien, sodass in diesem Bereich noch großer Forschungsbedarf besteht (Schwaninger & Kaiser, 2007, S. 15).

In der Studie von Errida und Lotfi werden Schlüsselfaktoren eines erfolgreichen Changeprozesses auf Basis einer umfangreichen Literaturrecherche und einer eigenen Fallstudie untersucht (Errida & Lotfi, 2021, S. 1). Nach einem Abgleich inhaltlicher Überschneidungen wurden die folgenden zwölf Erfolgsfaktoren identifiziert: klare und gemeinsam getragene Vision und Strategie, Veränderungsbereitschaft und Veränderungskapazität, Leistungsfähigkeit des Change-Teams, Aktivitäten zum Management des Veränderungsprozesses, Widerstandsmanagement, effektive Kommunikation, Motivation der Mitarbeitenden und Change Agents, Einbindung und Beteiligung der Stakeholder, Führung und Sponsorship, Verstetigung und Sicherung der Veränderungsergebnisse, Vorgehensweise und Planung des Veränderungsprozesses, Monitoring und Erfolgsmessung (Errida & Lotfi, 2021, S. 9). Die Autoren der Studie kommen zu dem Ergebnis, dass die erfolgreiche Umsetzung eines Wandels von der Kombination mehrerer Schlüsselfaktoren abhängt (Errida & Lotfi, 2021, S. 11).

Bodenstein und Herget (2024) führen fünf Parameter auf, die sich in der Praxis etabliert haben und zum Projekterfolg beitragen. Dazu zählen Führungskräfteengagement, Mitarbeiterbeteiligung, Nachhaltigkeitskompetenzen, Kultur des Lernens und der Innovation sowie die Erfolgsmessung in der Praxis (Bodenstein & Herget, 2024, S. 33).

Diese sind Bestandteil des integrativen Exzellenzmodells zum Management von Nachhaltigkeit (Bodenstein & Herget, 2024, S. 29).

Dörries et al. haben mithilfe einer Literaturanalyse und einer Befragung Herausforderungen und Erfolgsfaktoren des Change Managements identifiziert und ein angepasstes Modell entwickelt (Dörries et al., 2021, S. 53). Folgende drei Erfolgsfaktoren haben sie dabei ermittelt: richtige Kommunikation zur Vermeidung von Widerständen, betroffene Personen mitgestalten lassen sowie richtige Führung während des Wandels. Diese drei Faktoren bilden den Rahmen für jeden einzelnen Veränderungsprozess (Dörries et al., 2021, S. 53f.).

Die Capgemini-Studie von 2010 fokussiert sich auf eine erweiterte Untersuchung zentraler Erfolgsfaktoren des Change Managements in großen deutschen, österreichischen und schweizerischen Organisationen (Capgemini Consulting, 2010, S. 5). Von zehn ausgewählten Erfolgsfaktoren konnten die Befragten bis zu drei ankreuzen. Die Umfrage hat ergeben, dass die folgenden drei Erfolgsfaktoren überproportional bedeutsam sind: die Sicherstellung von Mobilisierung und *Commitment*, die Analyse und das Verständnis der Situation und des Umfelds sowie das Fördern von Führung (Capgemini Consulting, 2010, S. 21). An erster Stelle steht die Mobilisierung und das *Commitment* der Mitarbeitenden, da es als entscheidend gilt, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen und sie aktiv für den Wandel zu gewinnen. Zweitens wird die gründliche Analyse und das Verständnis der Ausgangssituation und Umfelds betont, um vorschnelles Handeln und daraus resultierende Fehleinschätzungen zu vermeiden (Capgemini Consulting, 2010, S. 22). Als Drittes ist die Förderung von Führung wesentlich, da Führungskräfte als stabile Orientierungspunkte in Zeiten intensiver und schneller Veränderungen wirken und selbst Unterstützung benötigen, damit sie ihrer Rolle gerecht werden können (Capgemini Consulting, 2010, S. 23).

Gerkhardt und Frey haben ein 12-Erfolgsfaktoren-Modell entwickelt, welches zentrale Einflussgrößen für erfolgreiche Veränderungsprozesse verständlich abbildet (Gerkhardt & Frey, 2006, S.48). Abbildung 4 zeigt auf, welche Theorien und empirischen Befunde in das übergreifende Konzept von Gerkhardt und Frey integriert werden. Einbezogen wurde das Modell von Kotter (1995), Doppler und Lauterburg (2002) und Greif et al. (2004), sowie empirische Studien des deutschsprachigen Change-Management-Kontexts, wie die ILOI-Studie, Capgemini-Studie und die Akademie-Studie (Gerkhardt & Frey, 2006, S.51). Bei der Auswahl der Studien wurde auf eine hohe Repräsentativität, eine Zielgruppe aus Führungskräften und eine kulturelle

Vergleichbarkeit geachtet (Gerkhardt & Frey, 2006, S.51). Das integrative Modell greift sowohl wiederkehrende Erfolgsfaktoren aus der Wissenschaft, als auch neuere und seltenere Faktoren aus der Praxis auf, wobei die Praxisanwendbarkeit und die Verständlichkeit im Fokus stehen. Zu den 12 Erfolgsfaktoren zählen: *Umfassende Symptombeschreibung & Diagnose, Vision/Ziele definieren, Gemeinsames Problembewusstsein, Führungskoalition/Befürworter, Kommunikation, Zeitmanagement, Projektorganisation & Verantwortung, Hilfe zur Selbsthilfe, Qualifikation und Ressourcen, Schnelle Erfolge, Flexibilität im Prozess, Monitoring/Controlling des Prozesses, Verankerung der Veränderung* (Gerkhardt & Frey, 2006, S.49).

Greif, Runde & Seeborg (2004):

- Führung
- Projektleitung & Projektmanagement
- Projektteams
- Widerstände & Einbindung der Mitarbeiter

Kotter (1995):

- Dringlichkeitsbewusstsein
- Starke Führungskoalition
- Diese Vision vermitteln
- Andere befähigen, die Vision umzusetzen
- Kurzfristige Erfolge planen und erzielen
- Verbesserungen festigen & Dynamik des Wandels aufrechterhalten
- Neue Ansätze institutionalisieren

ILOI-Studie (1997):

- Aufstellung messbarer Erfolgs- & Zielkriterien
- Kommunikation der Ziele
- Begleitung des Veränderungsprozesses durch Veränderungscontrolling
- Umfassende Berücksichtigung mentalkultureller Faktoren
- Weitreichende Delegation an die Projektmitglieder
- Sorgfältiges Zeitmanagement der Phasenschwerpunkte & -abfolge

Übergreifendes Konzept der 12 Erfolgsfaktoren:

1. Umfassende Symptombeschreibung & Diagnose
2. Vision/Ziele definieren
3. Gemeinsames Problembewusstsein
4. Führungskoalition/Befürworter
5. Kommunikation
6. Zeitmanagement
7. Projektorganisation & Verantwortung
8. Hilfe zur Selbsthilfe Qualifikation und Ressourcen
9. Schnelle Erfolge
10. Flexibilität im Prozess
11. Monitoring/Controlling des Prozesses
12. Verankerung der Veränderung

Doppler & Lauterburg (2002):

- Zielorientiertes Management
- Keine Maßnahme ohne Diagnose
- Ganzheitliches Denken & Handeln
- Beteiligung der Betroffenen
- Hilfe zur Selbsthilfe
- Prozessorientierte Steuerung
- Lebendige Kommunikation
- Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen

Capgemini (2003):

- Realistische & klare Vision/Zielsetzung und ihre Kommunikation
- Commitment & Glaubwürdigkeit des Managements
- Effektives Stakeholder Management
- Offene & klare Kommunikation innerhalb des Projekts & gegenüber anderen Projekten/Programmen
- Professionelles Projektmanagement
- Teamgeist & Motivation
- Konsequentes Monitoring/Controlling des Prozesses
- Dringlichkeit zur Veränderung

Akademie-Studie (1999):

- Gemeinsames Problembewusstsein
- Rechtzeitig gebildete Führungskoalition
- Definition & Verbreitung von Visionen, Zielen & Strategie
- Projektorganisation
- Zeitliche Taktung von leicht zu realisierenden Vorhaben zu Anfang des Prozesses
- Verankerung der Veränderung

Abbildung 4: Integration wesentlicher Theorien und empirischer Befunde in das übergreifende Konzept der 12 Erfolgsfaktoren (eigene Darstellung nach Gerkhardt & Frey, 2006, S.50)

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Ergebnisse von Veränderungsprozessen sich nicht eindeutig auf einzelne Einflussfaktoren zurückführen lassen. Das liegt sowohl an der individuellen und komplexen Natur von Veränderungsprozessen als auch an den methodischen Grenzen, diese Prozesse systematisch und vergleichend zu untersuchen. Dennoch zeigen sich deutliche Überschneidungen hinsichtlich zentraler Erfolgsfaktoren in den Bereichen wie Führung, Mitarbeiterbeteiligung und Projektmanagement (Gerkhardt & Frey, 2006, S. 49).

Aus der Begrenztheit der Forschungszeit fokussiert diese Arbeit die folgenden ausgewählten Erfolgsfaktoren: *Vision, Mitgestaltung, Bereitstellung von Ressourcen, Unterstützung des Managements, Kommunikation, Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen sowie Monitoring & Feedback.*

Die Auswahl dieser Erfolgsfaktoren orientiert sich an ihrer Relevanz in der Change-Management-Forschung und ihrer praktischen Bedeutung für organisationale Veränderungsprozesse. Zentrale Modelle von Kotter, Hiatt, Doppler und Lauterburg (2002) sowie Gerkhardt und Frey (2006) heben Faktoren wie Vision, Kommunikation, Managementunterstützung, Mitarbeiterbeteiligung und Ressourcenverfügbarkeit als Schlüsseldimensionen hervor, die Motivation, Orientierung und Umsetzungsfähigkeit fördern. Die ausgewählten Erfolgsfaktoren vereinen sowohl strukturelle (z.B. Ressourcen, Managementunterstützung, Monitoring) als auch verhaltensbezogene Aspekte (z.B. Vision, Mitgestaltung, Kommunikation, Schulung) und ermöglichen so eine ganzheitliche Betrachtung des Veränderungserfolgs.

2.4.3. Vision

Wie bereits in Kapitel 2.3.5 näher beschrieben, verdeutlicht Kotter in seinem 8-Stufen-Modell und in aktuellen Studien, wie wichtig es ist, bereits zu Beginn einer Veränderung eine eindeutige Definition von Vision und Zielen zu haben (Peclum, 2012, S. 57). Eine Vision gibt die Richtung für

Wandel, sie zeichnet ein realistisches, aber auch herausforderndes Zielbild ab, welches beschreibt, wohin sich die Organisation entwickeln soll (Lauer, 2019, S. 113). Eine mit der Unternehmensstrategie abgestimmte Vision sollte neben dem zukünftigen Zielzustand, auch die Gründe für den Wandel und die erwarteten Ergebnisse verdeutlichen (Errida & Lotfi, 2021, S. 5). Für die Führungsebene fungiert sie als Commitment-Entwicklung, die stetig an das Zielbild des Wandels erinnert und idealerweise fest in der Management-Agenda und Strategie des Unternehmens verankert ist (Lies, 2011, S. 52). Führungskräfte müssen eine tragfähige Vision mit messbaren Zielen und einer klaren Strategie entwickeln, um die erwarteten Vorteile des Wandels zu realisieren (Errida & Lotfi, 2021, S. 5). Dabei ist zu beachten, dass die Vision ethisch und moralisch tragbar sowie klar und verständlich formuliert ist. Prägnante Sätze und eine bildhafte, wie auch positive Sprache tragen dazu bei, Emotionen zu vermitteln und eine größere Motivation bei den Mitarbeitenden zu entfalten (Gerkhardt & Frey, 2006, S. 53; Lauer, 2019, S. 118f.). Die Vision richtet sich in erster Linie nach innen. Sie hilft dabei, den Mitarbeitenden die langfristigen Unternehmensziele zu verdeutlichen und sie gleichzeitig dazu zu motivieren, diese mit Engagement selbst zu verfolgen (Lauer, 2019, S. 113). Die zwei Erfolgsfaktoren lauten: eine klare Richtungsangabe der Veränderung und Motivation der Mitarbeitenden. Die Kenntnis über die angestrebte Richtung ist für die Motivation der Mitarbeitenden entscheidend. Motivation entsteht besonders dann, wenn ein lohnendes Ziel erkennbar ist und der Sinn des eigenen Handelns deutlich wird. Denn Mitarbeitende erwarten nicht nur Handlungsanweisungen, sondern auch eine Sinnhaftigkeit ihrer eigenen Tätigkeit, die sich an der Vision bzw. Zielrichtung des Unternehmens ausrichtet. Durch das sinnhafte Verständnis können sie ihre Aufgaben effizienter und zielgerichteter erfüllen. Aus dem Bewusstsein der Sinnhaftigkeit der eigenen Anstrengung erwächst intrinsische Motivation und nicht extrinsische Motivation, die dazu antreibt, eine Belohnung erhalten zu wollen. Die Mitarbeitenden

setzen sich dann aktiv für die Vision ein (Lauer, 2019, S. 116). Eine gemeinsame und akzeptierte Vision, die eine Zustimmung durch Mitarbeitende und Stakeholder voraussetzt, ist entscheidend für den Erfolg (Errida & Lotfi, 2021, S. 5).

2.4.4. Mitgestaltung

Unter Mitgestaltung im Kontext von Change Management versteht man die Beteiligung aller Betroffenen am Veränderungsprozess „in Analyse, Konzeption, Umsetzung und Controlling“ des Projekts (Lies et al., 2011, S. 83). Dabei gilt in der Regel: Wenn möglichst viele Mitarbeitende in den Changeprozess eingebunden werden, dann erhöht sich gleichzeitig die Motivation und Widerstände werden abgebaut (Lauer, 2019, S. 153). Ein elementares Prinzip von Change Management ist der Ansatz „aus Betroffenen Beteiligte machen“ (Rigall et al., 2005, S. 61). Coch und French (1948) zeigen die Auswirkungen der Mitarbeiterbeteiligung auf die Zufriedenheit und Produktivität während eines Wandels auf. Sie fanden heraus, dass die Zufriedenheit der Mitarbeitenden umso größer war und die Ziele umso schneller erreicht wurden, je größer der Umfang der Beteiligung war (Holt et al., 2007, S. 233). Veränderungsprozesse verlaufen erfolgreicher, wenn Mitarbeitende nicht nur über die Veränderung informiert, sondern auch aktiv in deren Gestaltung eingebunden werden (Haberzettl & Schinwald, 2011, S. 4). Die Einbeziehung der Mitarbeitenden fördert so die Akzeptanz und das Engagement, die Veränderungen mitzutragen. Der Grund dafür ist die intrinsische Motivation, die durch die aktive Beteiligung und den Gestaltungsraum der Mitarbeitenden erzeugt wird. Auch eine „ausreichend große Übereinstimmung von eigenen Zielen mit denen des Unternehmens“ ist ein wichtiger Aspekt (Haberzettl & Schinwald, 2011, S. 4). Mitarbeitende beginnen, sich mit dem Wandel zu identifizieren und empfinden Stolz bei erfolgreichen Arbeitsschritten. Der Wandel wird so von innen durch die Mitarbeitenden angetrieben (Lauer, 2019, S. 155f.). Durch Mitgestaltung nimmt die Reaktanz ab, diese entsteht häufig dann, wenn Mitarbeitende sich zu einer Handlung gezwungen

fühlen und sich eher als Schachfigur erleben, statt als selbstbestimmte Akteure. Der Grad der erlebten Selbstbestimmung spielt somit eine wesentliche Rolle (Lauer, 2019, S. 156). Für eine wirksame Mitgestaltung und Partizipation ist es ebenso bedeutsam, dass die Einbeziehung ernsthaft und nachhaltig und auch früh und umfassend erfolgt (Lies et al., 2011, S. 84). Das bedeutet, die Freiheitsgrade der Mitgestaltung klar zu kommunizieren und die Mitarbeitenden nicht punktuell, sondern dauerhaft einzubeziehen (Lauer, 2019, S. 156f.). Darüber hinaus ist es wichtig möglichst alle Ebenen des Unternehmens in den Wandel zu involvieren. Ansonsten können schnell Unmut, Aufregung und Gerüchtebildung folgen, da sich Mitarbeitende ausgeschlossen fühlen könnten (Haberzettl & Schinwald, 2011, S. 4). Durch die Einbindung aller Mitarbeitenden wird zudem breites Wissen angewendet und die gesamte Wissensbasis weiter aufgebaut (Lies et al., 2011, S. 84). Die Organisationsmitglieder erhalten eine gleiche Wissensbasis und dezentrales Wissen wird für den Umsetzungsprozess genutzt, welches häufig verstreut in verschiedenen Fachabteilungen liegt (Lauer, 2019, S. 156). Ein weiterer wirksamer Punkt in der Mitgestaltung ist die zielgruppengerechte Einbindung. Es ist sinnvoll, Mitgestaltung dort zu ermöglichen, wo ein Erfolgsbeitrag erwartet wird. In Unternehmen mit mehreren Hierarchieebenen können aus praktischen Gründen nicht alle an der Festlegung der grundlegenden Ausrichtung des Wandels beteiligt sein. Daher kann bspw. jede Führungsebene im partizipativen Dialog mit ihren Mitarbeitenden die Ausgestaltung des Wandels für ihren Bereich übernehmen (Lauer, 2019, S. 158).

2.4.5. Bereitstellung von Ressourcen

Für den Erfolg eines Wandels ist es essenziell, dass die Organisation die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt (Lauer, 2019, S. 201; Kanter, 1983, S. 170). Dazu gehören nicht nur finanzielle Mittel, sondern auch personelle Kapazitäten, zeitliche Ressourcen sowie strukturelle und technologische Unterstützung (Gerhardt & Frey, 2006, S. 53). Fehlende Ressourcen gelten als einer der Hauptgründe

für das Scheitern von Changeprozessen, da sie Überlastung, Demotivation und Qualitätsverluste begünstigen (Lauer, 2019, S. 201f.). Besonders kritisch ist die zeitliche Dimension – Mitarbeitende müssen Veränderungen häufig zeitgleich zum Tagesgeschäft bewältigen, was Zielkonflikte erzeugen kann. Damit nachhaltiger Wandel gelingt, ist es erforderlich, genügend Zeit für Veränderungsinitiativen bereitzustellen und gleichzeitig das Tagesgeschäft sicherzustellen (Errida & Lotfi, 2021, S. 5). So kann die Entlastung durch Umverteilung von Aufgaben eine Möglichkeit sein, den Fokus auf die Veränderung zu sichern (Lauer, 2019, S. 202).

Darüber hinaus umfasst die Bereitstellung von Ressourcen auch die personelle Ausstattung. Kompetente und erfahrene Mitarbeitende mit dem notwendigen Wissen und den relevanten Fähigkeiten sind entscheidend für die Umsetzung (Lauer, 2019, S. 201). Die Verfügbarkeit von Expertise, relevanten Informationen und Daten bildet die Grundlage, um fundierte Entscheidungen zu treffen und sinnvolle Maßnahmen aufzusetzen (Gerkhardt & Frey, 2006, S. 53). Studien zeigen, dass Change Management in Projekten mit fest eingeplanten Ressourcen erfolgreicher verläuft als ohne. Die Bereitstellung ausreichender Mittel und Kapazitäten steigert nicht nur die Umsetzungswahrscheinlichkeit, sondern reduziert auch Widerstände, erhöht die Innovationsfähigkeit und stärkt die Resilienz der Organisation gegenüber zukünftigen Veränderungen (Errida & Lotfi, 2021, S. 5).

2.4.6. Unterstützung des Managements

Führung gilt als Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Umsetzung organisationaler Veränderungen, dies wurde bereits in Kotters 8-Stufen-Modell in Kapitel 2.3.5 thematisiert und wird auch durch die Capgemini-Studie bestätigt (Capgemini Consulting, 2015, S. 13). Führung wird dabei als Prozess der Einflussnahme verstanden, durch den Führungskräfte Sinn stiften, Orientierung geben und gewünschte Verhaltensweisen ihrer Mitarbeitenden fördern (Walk, 2022, S. 154; Lauer, 2019, S. 88). Nachhaltige Veränderungsprozesse sind nur dann erfolgreich, wenn

sie von der Unternehmensführung aktiv unterstützt und vorgelebt werden, da sie als Repräsentant des Changeprojekts gesehen werden. Als Vorbild und als Treiber des Wandels sind die persönliche Glaubwürdigkeit und das *Commitment* der Führungskraft Schlüsselfaktoren. Dies führt dazu, dass Glaubwürdigkeit, Vertrauen und das Ausmaß der Offenheit im Veränderungsprozess bei den Mitarbeitenden erhöht werden (Gerkhardt & Frey, 2006, S. 53). Auch eine eindeutige Positionierung der Führungskraft für die Veränderung vermittelt den Mitarbeitenden Sicherheit (Haberzettl & Schinwald, 2011, S. 12f.). Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die gesamte Organisation den Veränderungsprozess annimmt (Peclum & Siepmann, 2012, S. 107). Oftmals werden bei der Führung jedoch fehlendes *Commitment*, mangelndes Engagement, Uneinigkeit in der Führungsebene sowie unzureichende Unterstützung im Linienmanagement bemängelt (Peclum, 2012, S. 58). Empirische Befunde zeigen, dass Führungskräfte nicht nur als Initiatoren, sondern häufig auch durch extern auferlegte Reformen wie gesetzliche Regelungen als Ausführende der Veränderung agieren müssen (Walk, 2022, S. 154). In solchen Umständen können sie selbst Widerstand entwickeln oder ambivalente Einstellungen gegenüber dem Veränderungsinhalt einnehmen. Zudem kann es zu einer Rollenkonfusion kommen, da Führungskräfte unterschiedliche Rollen einnehmen, die mit teilweise widersprechenden Verhaltensausführungen einhergehen (Kunert, 2024, S. 503). Dies kann negative Einflüsse auf die Mitarbeitenden haben und ihren Widerstand gegen den Wandel verstärken (Walk, 2022, S. 154). Daher ist es bedeutend, dass Führungskräfte ihre Haltung kritisch reflektieren und zugleich die Perspektiven der Mitarbeitenden differenziert berücksichtigen. Das Management muss einheitlich hinter dem Wandel stehen und professionell mit Unsicherheiten der Belegschaft umgehen (Peclum, 2012, S. 58). Darüber hinaus muss sichergestellt werden, dass die Führungskräfte auch die notwendige Qualifikation erhalten, die sie befähigt, den Veränderungsprozess zu unterstützen (Peclum, 2012, S. 58; Capgemini Consulting, 2015, S. 41).

Als wertvolle Eigenschaften gelten u.a. Selbstreflexion, Kommunikationsfähigkeit, Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit, Organisations- und Motivationsfähigkeit (Capgemini Consulting, 2015, S. 18). Ein weiterer wichtiger Aspekt ist Empathie und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden (Capgemini Consulting, 2015, S. 37, 41). Als Format zur Einbindung des Top-Managements zählen regelmäßige Abstimmungstermine und Austauschformate mit verschiedenen Personenkreisen des Changeprozesses, wie z.B. Fachabteilungen (Kunert, 2024, S. 506). Zentrale Aufgabe von Führung besteht darin eine klare Ausrichtung für den Wandel zu schaffen, die anstehenden Aufgaben zu koordinieren, die Beteiligten einzubinden und zu fördern sowie den Verlauf der Veränderung und begleitende Ereignisse aufmerksam zu verfolgen, um angemessene Maßnahmen zu ergreifen und Anpassungen vorzunehmen (Ford et al., 2021, S. 90). Ein engagiertes Top-Management kann die Nachhaltigkeit von Changeprozessen sichern, indem es entscheidende Ressourcen, wie in Kapitel 2.4.5 genauer erläutert, bereitstellt (Stouten et al., 2018, S. 778).

2.4.7. Kommunikation

Eine offene und transparente Kommunikation zählt zu den kritischsten Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen (Lauer, 2019, S. 125). Kommunikation bzw. gezielte Kommunikationsstrategien tragen dazu bei, Unsicherheiten abzubauen, Vertrauen aufzubauen und Akzeptanz zu fördern, indem klare Informationen über Ziele, Fortschritte und erwartete Ergebnisse geäußert werden (Clampitt et al., 2000, S. 44; Stolzenberg & Heberle, 2021, S. 110f.). Auch Kotter hebt in der vierten Stufe seines 8-Stufen-Modells die Wichtigkeit hervor, die Vision des Wandels deutlich und wiederholt zu kommunizieren, um Orientierung und Motivation zu schaffen. Transparente Kommunikation schafft informative Klarheit, erleichtert die soziale Integration und erkennt und ermöglicht das Abschwächen von Widerständen (Lauer, 2019, S. 128f.). Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation ist eine zielgruppengerechte Ansprache. Informatio-

nen sollten so schnell wie möglich an alle Betroffenen übermittelt, auf die jeweilige Relevanz der Zielgruppe zugeschnitten und vorzugsweise durch hochrangige Führungskräfte vermittelt werden (Lauer, 2019, S. 129f.). Ebenso wichtig ist die zeitnahe Kommunikation von Erfolgen, da diese Motivation und Vertrauen stärken (Lauer, 2019, S. 131). Darüber hinaus sollte Kommunikation nicht als einseitige Informationsweitergabe, sondern als wechselseitiger Austausch verstanden werden. Nur wenn Rückkopplungsschleifen vorgesehen werden, können Missverständnisse reduziert und die Glaubwürdigkeit des Prozesses gesichert werden (Peclum, 2012, S. 58). Offene und aktive Feedbackschleifen sind Methoden, die den Informationsfluss sichern, Transparenz gewährleisten sowie interaktive Kommunikation fördern (Clampitt et al., 2000, S. 55). So kann Widerstand auch als Chance genutzt werden, indem die Bedenken der Mitarbeitenden nicht heruntergespielt, sondern anerkannt, legitimiert und objektiviert werden (Clampitt et al., 2000, S. 55). Zudem ist Konsistenz in der Kommunikation entscheidend: Kernbotschaften müssen klar, wiederholt und konsistent vermittelt werden, um Orientierung und Sicherheit zu geben (Clampitt et al., 2000, S. 54). Eindeutige, klar verständliche, rechtzeitige und vollumfassende Kommunikation trägt dazu bei, dass Missverständnisse in Bezug auf den Wandel reduziert werden (Peclum, 2012, S. 57f.). Kontinuierliche und klare Kommunikation ist der Dreh- und Angelpunkt erfolgreicher Veränderungsinitiativen: Sie fördert die Bereitschaft zum Wandel, verringert Widerstände und sichert die Zustimmung der Beteiligten (Stolzenberg & Heberle, 2021, S. 169). Entscheidend ist, Strategie, Zielbild und Vision verständlich an alle relevanten Stakeholder zu vermitteln (Errida & Lotfi, 2021, S. 6). Zu Beginn des Wandels ist es hilfreich, eine systematische Analyse der Informations- und Kommunikationsbedarfe sämtlicher Anspruchsgruppen durchzuführen und anschließend eine übergreifende Kommunikationsstrategie und einen konkreten Maßnahmenplan auszuarbeiten. Dazu gehört auch die Verwendung passender Kommunikationskanäle (Stolzenberg & Heberle, 2021, S. 111f.).

Damit die Kommunikation nachhaltig wirkt, sollte die Durchführung und Wirkung fortlaufend überwacht und ggf. angepasst werden (Errida & Lotfi, 2021, S. 6).

2.4.8. Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen

Als weiterer Erfolgsfaktor zählen Maßnahmen zur Schulung und Weiterentwicklung im Bereich des Changeprozesses (Lauer, 2019, S. 185). Burke weist darauf hin, dass Trainings- und Entwicklungsprogramme notwendig sind, um den Mitarbeitenden die Fähigkeiten und Kenntnisse zu vermitteln, die sie benötigen, um in einem sich verändernden Umfeld erfolgreich zu sein (Burke, 2017, S. 420). Dies fördert zum einen die Kompetenz und die Qualifizierung und zum anderen auch das Vertrauen und die Akzeptanz der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess (Bodenstein & Herget, 2024, S. 204). Laut der Kienbaum-Studie (2012) gaben 60 % der Befragten an, dass keine Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen während eines Changes angeboten wurden, jedoch 97 % der Mitarbeitenden gezielte Weiterbildungsmaßnahmen erwarten (Schuster et al., 2017, S. 12). Durch den Einsatz von Weiterbildungsmaßnahmen ergeben sich drei wichtige Erfolgsbeiträge. Zum einen wird der notwendige kulturelle Wandel durch Offenheit, Partizipation und die aktive Mitgestaltung unterstützt. Zum Zweiten werden Qualifikationsdefizite abgebaut. Dies erfolgt durch den Aufbau von Wissen und Können, da neue Anforderungen eines Wandels häufig veränderte Rollen, technologische Kompetenzen oder eine andere Ausrichtung erfordern. Drittens wird die Motivation der Beteiligten gefördert. Die gezielte Förderung in Weiterentwicklungsmaßnahmen und Schulungen signalisiert Wertschätzung, stärkt die Bindung an das Unternehmen und erhöht die Bereitschaft den Wandel aktiv mitzugestalten (Lauer, 2019, S. 187). Zur Kompetenzentwicklung können beispielsweise auch Community-Plattformen bzw. zentrale Foren einen Ort des gegenseitigen Austausches schaffen, wo Mitarbeitende und Führungskräfte voneinander lernen und ihre Kompetenzen wei-

terentwickeln sowie *Best Practices* teilen können (Bodenstein & Herget, 2024, S. 150f.). Bei Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen spielt die Qualität eine wichtige Rolle. Eine empirische Studie zeigt, dass Schulungen besonders dann wirksam sind, wenn die vermittelten Inhalte eng an die tatsächlichen Anforderungen der Mitarbeitenden angepasst sind. Je stärker diese Übereinstimmung, desto größer ist das Vertrauen in die Fähigkeit, Veränderungen erfolgreich zu bewältigen (Ferrari, 2023, S. 71). Darüber hinaus sollten Schulungen zeitnah, zugänglich und in ausreichendem Umfang vorhanden sein (Lauer, 2019, S. 188). Die Unterstützung der Organisation, Motivation der Mitarbeitenden und angemessene Ressourcen sind entscheidend dafür, dass Schulungen in der Praxis genutzt werden (Fegade & Sharma, 2023, S. 57). Ohne gezielte Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen bleiben viele Changeprozesse wirkungslos (Errida & Lotfi, 2021, S. 6).

2.4.9. Monitoring und Feedback

Als weiterer relevanter Erfolgsfaktor gilt das kontinuierliche Monitoring der Fortschritte und regelmäßiges Feedback (Peclum, 2012, S. 59). Monitoring umfasst das aufmerksame Beobachten und Analysieren von Ereignissen im Changeprozess, damit Informationen über mögliche Chancen und Risiken im Hinblick auf die Zielverwirklichung gewonnen werden. So kann in den Veränderungsprozess eingegriffen und entsprechende Anpassungen vorgenommen werden, bspw. in Bezug auf Struktur, Abläufe, Kommunikation oder der Mitgestaltung (Ford et al., 2021, S. 90). Dazu gehört die Modifikation ursprünglicher Pläne sowie die Konsolidierung bereits erzielter Fortschritte. Dadurch kann verstärkt sichergestellt werden, dass die gesetzten Ziele erreicht werden. Das Monitoring sollte von den leitenden Projektbeteiligten und wichtigen Stakeholdern getragen werden und kann bspw. durch Befragungen unterstützt werden. So können Barrieren rechtzeitig entdeckt und zusätzliche Maßnahmen entwickelt werden, um Strukturen, Systeme und Verfahren mit der Veränderungsvision in Einklang zu bringen. Zeitgerechte Anpas-

sungen können Stress reduzieren, das Gefühl von Kontrolle erhöhen und damit die Wirksamkeit des Wandels verbessern (Stouten et al., 2018, S. 766f.). Entscheidend ist, wie Führungskräfte Feedback nutzen und darauf reagieren. Zudem können durch die Messung und Sichtbarkeit der Erfolge weitere Unterstützer gewonnen und die Motivation aufrechterhalten werden (Stouten et al., 2018, S. 767, 776). Ein belastbares Messsystem umfasst klar definierte Kennzahlen, Meilensteine und geeignete Tracking-Tools, mit denen der Projektverlauf als auch Nutzen und Ergebnisse regelmäßig erfasst und bewertet werden. So bleibt der Changeprozess steuerbar und Abweichungen können frühzeitig korrigiert werden (Errida & Lotfi, 2021, S. 7). Monitoring sollte immer ein kontinuierlicher Prozess sein und nicht nur nach Abschluss des Changes erfolgen, da organisationale Veränderungsinitiativen selten strikt nach dem ursprünglichen Plan verlaufen (Gerkhardt & Frey, 2006, S. 54).

Die Berücksichtigung dieser aufgeführten Erfolgsfaktoren kann die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Veränderungsprozesse in Organisationen erfolgreich verlaufen. Auch die Betrachtung von Herausforderungen bei Changeprozessen ist für die vorliegende Arbeit interessant, da daraus abgeleitet werden kann, welche Faktoren den Erfolg der Umsetzung hemmen bzw. erschweren können, um diese bei dem Changeprozess adäquat anpassen zu können. So hat bspw. die Studie von PricewaterhouseCoopers (PwC) zur CSRD-Implementierung ergeben, dass die Befragten die größte Herausforderung in der Komplexität in der technischen Umsetzung und den Ressourcenengpässen sehen (PwC, 2023, S. 18). Weitere Herausforderungen sind der Zeitdruck, fachliche Anforderungen und fehlende Expertise sowie die organisatorische Verankerung inklusiver klarer Verantwortlichkeiten (PwC, 2023, S. 18). In dem Fachartikel von Dörries et al. werden die Koordination der Zusammenarbeit, zeitliche Restriktionen und die Informations- und Berichterstattung als Herausforderungen in einem Transformationsprozess genannt (Dörries et al., 2021, S. 53).

2.5. Forschungsstand

Die durchgeführte Online-Recherche hat ergeben, dass es nur eine begrenzte Anzahl an Studien und wissenschaftlichen Artikeln zum Thema Erfolgsfaktoren der CSRD-Implementierung gibt. Grund dafür ist, dass das Forschungsfeld rund um die CSRD noch nicht lange besteht und erst ab der Verkündung der Richtlinie im Jahr 2021, die ersten Studien und wissenschaftlichen Artikel dazu veröffentlicht wurden. Die großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften haben in den letzten Jahren einige Studien durchgeführt. So gibt es eine Studie von PwC, die den Stand der CSRD-Umsetzung in Unternehmen in Deutschland, Österreich, der Schweiz und den Niederlanden untersucht sowie die Erfolgsfaktoren identifiziert (PwC, 2023, S. 3). Als Herausforderungen der Umsetzung werden der technische Aufwand und die Ressourcenknappheit identifiziert (PwC, 2023, S. 18). Von dem Deutschen Aktieninstitut gibt es eine Studie zu „Transformation oder nur Berichterstattung“. Sie untersucht die Motivation und Maßnahmen von Unternehmen nachhaltiger zu wirtschaften (Deutsches Aktieninstitut e.V., 2024, S. 8). Dabei werden Chancen und Herausforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung betrachtet. Die Frankfurt School of Finance & Management hat gemeinsam mit dem deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt eine Studie zum Status Quo der Erfolgstreiber der nachhaltigen Transformation in deutschen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen durchgeführt. Die Studie untersucht die zentralen Erfolgsfaktoren der nachhaltigen Transformation. Basierend auf den Ergebnissen liefert die Studie praxisnahe Handlungsempfehlungen, um bei der erfolgreichen Gestaltung der Transformationsprozesse zu unterstützen und den Nutzen nachhaltiger Maßnahmen zu maximieren (Frankfurt School, 2025, S. 1). Aus den vorliegenden Studien lässt sich ableiten, dass es im Bereich der spezifischen Erfolgsfaktoren für die Umsetzung der CSRD noch eine Forschungslücke gibt.

2.6. Untersuchungsmodell und Hypothesen

Aufgrund des jungen Forschungsfeldes und der aktuell begrenzten Anzahl an Studien im Bereich der CSRD-Umsetzung und der aufgezeigten Forschungslücke in Bezug auf die Erfolgsfaktoren, verfolgt die Arbeit das Ziel, die Forschungslücke zu schließen und Erkenntnisgewinne bezüglich der Erfolgsfaktoren zu erzielen. Da die CSRD-Umsetzung einen umfassenden Wandel in Unternehmen erfordert, sind die Erfolgsfaktoren des Change Managements auch hier von Relevanz und können auf die CSRD übertragen werden.

Die Abbildung 5 zeigt das Untersuchungsmodell und den Zusammenhang von unabhängiger und abhängiger Variablen. Es basiert auf der Annahme, dass verschiedene unabhängige Variablen einen Einfluss auf die abhängige Variable haben (Statista, 2025 a). Zu den unabhängigen Variablen zählen: *Vision, Mitgestaltung, Ressourcen, Unterstützung des Managements, Kommunikation, Schulungen des Managements, Kommunikation, Schulungen*

& Weiterbildungsmaßnahmen und *Monitoring & Feedback*. Als abhängige Variable wird der *Erfolg* betrachtet (Statista, 2025 b). Dieser verändert sich in Abhängigkeit von einer oder mehreren unabhängigen Variablen. Wie in Kapitel 2.4.1 ausführlich erklärt, wird *Erfolg* in Bezug auf die CSRD, der Grad der erfolgreichen Implementierung bzw. Zielerreichung verstanden, dieser kann an der Zufriedenheit der Beteiligten gemessen werden. Die Pfeile symbolisieren die theoretisch begründeten Wirkungszusammenhänge, die in den nachfolgenden Hypothesen spezifiziert werden.

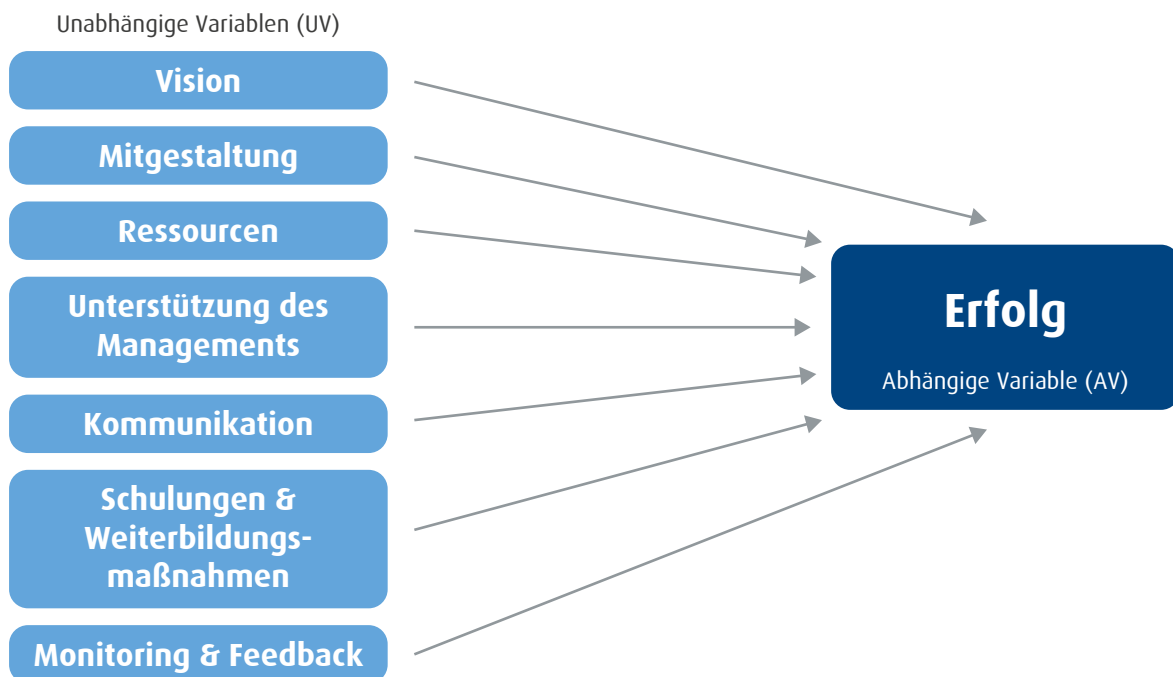


Abbildung 5: Zusammenhang der unabhängigen Variablen und der abhängigen Variable im Kontext der CSRD-Umsetzung (eigene Darstellung)

Das Untersuchungsmodell basiert auf den zuvor erläuterten theoretischen Grundlagen des Change Managements und den ermittelten Erfolgsfaktoren aus Studien. Für die Ableitung der Hypothesen werden die Konstrukte von Kapitel 2.4.3 bis einschließlich 2.4.9 zugrunde gelegt.

Wie in Kapitel 2.4.3 näher erläutert, trägt eine akzeptierte Vision zum Erfolg eines Wandels bei, indem sie die Mitarbeitenden motiviert und eine klare Richtung für die Veränderung gibt. Bei der *Vision* handelt es sich um eine unabhängige Variable (UV), die einen Einfluss auf den *Erfolg*, die abhängige Variable (AV), hat. Daraus lässt sich die nachfolgende Hypothese auf die CSRD-Umsetzung ableiten:

Hypothese (H1): Eine Vision zur Umsetzung der CSRD steigert den Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Wie Kapitel 2.4.4 zeigt, ist die aktive Mitgestaltung der Mitarbeitenden ein klassisches Erfolgskriterium des Change Managements. Durch die aktive Einbeziehung im Wandlungsprozess erhöht sich die intrinsische Motivation, Widerstände werden verringert, eine gleiche Wissensbasis wird geschaffen und dezentrales Wissen genutzt. Dies kann auch auf den Veränderungsprozess der CSRD-Implementierung übertragen werden. Bei der *Mitgestaltung* handelt es sich um eine unabhängige Variable, die einen Einfluss auf den *Erfolg* hat. Entsprechend gilt:

Hypothese (H2): Die Mitgestaltung der Mitarbeitenden steigert den Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Die Bereitstellung ausreichender Ressourcen ist, wie in Kapitel 2.4.5 dargelegt, für den Erfolg eines Wandels unverzichtbar. Sie erhöht die Umsetzungswahrscheinlichkeit und damit den Erfolg. Bei der *Bereitstellung von Ressourcen* handelt es sich um eine unabhängige Variable, die einen Einfluss auf den *Erfolg* hat. Daraus lässt sich die nachfolgende Hypothese auf die CSRD-Umsetzung ableiten:

Hypothese (H3): Die Bereitstellung von Ressourcen steigert den Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Wie in Kapitel 2.4.6 aufgeführt, sind Veränderungsprozesse erfolgreich, wenn diese vom Management aktiv unterstützt und vorgelebt werden. Bei der *Unterstützung des Managements* handelt es sich um eine unabhängige Variable, die einen Einfluss auf den *Erfolg* hat. Übertragen auf die CSRD-Umsetzung ergibt sich:

Hypothese (H4): Die Unterstützung des Managements bei der Implementierung steigert den Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Kapitel 2.4.7 verdeutlicht, dass Kommunikation in all ihren Facetten zum Erfolg einer Veränderung beiträgt. Hierbei wird insbesondere eine transparente, konsistente und kontinuierliche Kommunikation hervorgehoben. Die unabhängige Variable ist *Kommunikation* und die abhängige Variable ist *Erfolg*. Daraus lässt sich die nachfolgende Hypothese auf die CSRD-Umsetzung ableiten:

Hypothese (H5): Die Kommunikation steigert den Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Darüber hinaus tragen Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen laut Kapitel 2.4.8 wesentlich dazu bei, Wissen und Kompetenzen aufzubauen. Dies kann auch auf die CSRD-Umsetzung übertragen werden, da die neue Richtlinie, spezifisches Wissen in Bezug auf Nachhaltigkeit erfordert. *Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen* ist die unabhängige Variable, die einen Einfluss auf den *Erfolg* hat. Somit gilt:

Hypothese (H6): Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen zur CSRD steigern den Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Schließlich zeigt Kapitel 2.4.9, dass ein kontinuierliches Monitoring und regelmäßiges Feedback Erfolgstreiber sind, da dadurch die gesetzten Ziele sichergestellt werden können. So kann dies auch

auf die CSRD-Implementierung übertragen werden. *Monitoring und Feedback* stellt die unabhängige Variable dar, die einen Einfluss auf den *Erfolg* hat. Deshalb wird für die CSRD-Umsetzung folgendes angenommen:

Hypothese (H7): Monitoring und Feedback steigern den Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Zusammenfassend beschäftigt sich die Arbeit mit der übergeordneten Forschungsfrage:

Welche Faktoren fördern die Umsetzung der CSRD in Unternehmen?

Diese Forschungsfrage bildet den Rahmen für die empirische Prüfung.

3. Methode

Nach den theoretischen Grundlagen betrachtet dieser Teil der Arbeit den methodischen Aufbau der empirischen Untersuchung. Im Folgenden werden das Untersuchungsdesign, die Erhebungsinstrumente und die Durchführung der Stichprobe beschrieben sowie die Datenaufbereitung und die statistischen Verfahren dargestellt. Ziel ist es, die wissenschaftlichen Gütekriterien und die Nachvollziehbarkeit der Arbeit sicherzustellen.

3.1 Untersuchungsdesign

Das Untersuchungsdesign charakterisiert die methodische Vorgehensweise einer Studie und wird durch die Fragestellung der Untersuchung bestimmt (Boßow-Thies & Gansser, 2022, S. 12). Diese Arbeit verfolgt einen quantitativen Forschungsansatz, welcher die Prüfung von Hypothesen und Theorien vorsieht und Zusammenhänge zwischen Variablen untersucht (Boßow-Thies & Gansser, 2022, S. 4, 13). Die quantitative Forschung ermöglicht es, die theoretisch abgeleiteten Forschungshypothesen mithilfe strukturierter Datenerhebungsmethoden und anhand numerischer Daten statistisch auszuwerten und allgemeine Erkenntnisse abzuleiten (Boßow-Thies & Gansser, 2022, S. 13). Dadurch können statistisch signifikante Zusammenhänge zwischen organisationalen Einflussfaktoren und dem Erfolg der CSRD-Umsetzung identifiziert werden. Auf diese Weise werden die aufgestellten Hypothesen in Kapitel 2.6 überprüft und allgemeingültige Aussagen in Bezug auf die Erfolgsfaktoren der CSRD-Implementierung getroffen (Döring, 2023, S. 186).

Die durchgeführte empirische Studie basiert auf einer eigenen Datenerhebung und widmet sich der Untersuchung von Erfolgsfaktoren der CSRD-Umsetzung. Da ein einmaliger und selbst erhobener Datensatz vorliegt, handelt es sich um eine Primäranalyse, welche den Vorteil hat, dass die Details des Forschungsdesigns selbst bestimmt werden können, jedoch in der Regel relativ kleine Datensätze generiert werden (Döring, 2023, S. 193). Im

Rahmen dieser Arbeit wird als Forschungsdesign die Querschnittsstudie gewählt. Die erforderlichen Daten werden zu einem Messzeitpunkt einmalig erhoben. Zu berücksichtigen ist, dass eine mögliche Konfundierung von Kohorteneffekten vorliegen kann und es sich um eine Momentaufnahme handelt, die nur den Erhebungszeitraum abbildet (Döring, 2023, S. 212). Darüber hinaus handelt es sich um eine Teilerhebung, da nicht die gesamte Grundgesamtheit der CSRD-berichtenden Unternehmen befragt werden, sondern nur ein Teil (Bourier, 2025, S. 30). Als Stichprobe wurde die Quotenstichprobe gewählt. Bei dem Auswahlprozess der Teilnehmenden wurde auf bestimmte merkmalspezifische Angaben geachtet (Döring, 2023, S. 308). So richtet sich die Befragung ausschließlich an Personen, die in ihrem Unternehmen an der CSRD-Umsetzung beteiligt waren. Bei der Quotenstichprobe muss berücksichtigt werden, dass keine globale, aber eine merkmalspezifische Repräsentativität abgebildet werden kann (Döring, 2023, S. 309).

Nach der Datenerhebung folgt die Datenanalyse. Dabei werden die Zusammenhänge der Variablen untersucht. Die empirische Studie lässt sich in die Gruppe der explanativen Studien gliedern, da sie vorher aufgestellte, aus der Theorie abgeleitete, Hypothesen überprüft. Die Ursache-Wirkungs-Beziehung soll dabei entweder bestätigt oder verworfen werden (Döring, 2023, S. 194). Mithilfe statistischer Signifikanztests, der Berechnung von Korrelationen und Regressionsanalysen, soll geprüft werden, ob Zusammenhänge bestehen (Döring, 2023, S. 645). So lassen sich empirisch fundierte Aussagen darüber treffen, welche Faktoren einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg der CSRD-Umsetzung ausüben.

Wesentliche Merkmale bei der quantitativen Forschung sind die klassischen Gütekriterien: Objektivität, Reliabilität und Validität (Hussy, 2013, S. 23). Diese werden im Rahmen der Datenanalyse überprüft.

Objektivität bedeutet, dass unterschiedliche Personen unter gleichen Testbedingungen zu gleichen Ergebnissen kommen. Die Unabhängigkeit der Resultate von der Testsituation und der Forschenden wurde durch die Verwendung eines standardisierten Online-Fragebogens gewährleistet. Dieser war für alle Teilnehmenden identisch und eine subjektive Einflussnahme während der Erhebung wurde damit ausgeschlossen. Dadurch konnten Verzerrungen in der Datenerhebung minimiert und die Ergebnisse replizierbar und vergleichbar gemacht werden (Hussy, 2013, S. 23f.).

Unter der Reliabilität, die die Objektivität voraussetzt, wird die Zuverlässigkeit bzw. die Messgenauigkeit verstanden, mit der eine Studie unter gleichen Bedingungen bei Wiederholungen die gleichen Ergebnisse liefert (Hussy, 2013, S. 24). Sie gibt an, wie stark oder gering eine Untersuchung durch Messfehler verzerrt ist (Döring, 2023, S. 438). Der Korrelationskoeffizient zeigt die Stärke des statistischen Zusammenhangs an. Der Pearson'sche Korrelationskoeffizient r kann einen Kennwert zwischen -1 (maximaler negativer Zusammenhang) und $+1$ (maximaler positiver Zusammenhang) einnehmen (Echterhoff, 2013, S. 154, 176). Beträgt der Wert 0 , liegt kein Zusammenhang zwischen den beiden Variablen vor. Üblicherweise wird ein Reliabilitätskoeffizient, der über 0.90 liegt als hoch und über 0.80 als ausreichend eingestuft (Döring, 2023, S. 439). Zur Beurteilung der Stärke des Zusammenhangs wurde die Einteilung nach Cohen (1988) herangezogen, bei der eine Korrelation ab 0.10 als schwacher Zusammenhang, ab 0.30 als mittlerer Zusammenhang und ab 0.50 als starker Zusammenhang interpretiert werden kann (Döring, 2023, S. 656). Es gilt: Je höher die Übereinstimmung, desto höher ist die Reliabilität. Die Höhe der Reliabilität kann auch mit Hilfe der internen Konsistenz untersucht werden. Diese wird über den Koeffizienten Cronbachs Alpha bestimmt und gibt Aufschluss über die durchschnittliche Korrelation mehrerer Items, die dasselbe theoretische Konstrukt abbilden (Döring, 2023, S. 274). Die aufgestellten Items der untersuchten Konstrukte (*Vision, Kommunikation, Mitgestaltung*, etc.) werden mit Hilfe von Cronbachs Alpha überprüft, um die interne Konsistenz der Messinstrumente zu sichern. Dabei bestätigen Werte über 0.7 eine ausreichende Zuverlässigkeit der Erhebung und Werte ab 0.8 gelten als gut (Kröller & Schwarz, 2022, S. 395; Dorsch, 2025).

Die Validität beschreibt, den Genauigkeitsgrad einer Messung wissenschaftlicher Aussagen, sie erfasst, inwieweit ein Messinstrument tatsächlich das misst, was es zu messen vorgibt. Eine hohe Validität ist Voraussetzung dafür, dass aus den erhobenen Daten inhaltlich aussagekräftige Schlussfolgerungen gezogen werden können (Döring, 2023, S. 92). Im Rahmen der Arbeit liegt der Schwerpunkt auf der Inhaltsvalidität und der Konstruktvalidität. Die inhaltliche Validität basiert auf der theoretischen Fundierung der verwendeten Konstrukte, die durch die einzelnen Items literatur-gestützt und an das Forschungsthema angepasst wurden, sodass das zu messende Merkmal erfasst wird (Bühner, 2021, S. 601; Döring, 2023, S. 93). Die Konstruktvalidität untersucht, ob die verwendeten Messinstrumente die Gültigkeit der Interpretation empirischer Daten als Indikatoren für theoretische Konstrukte repräsentieren (Döring, 2023, S. 97). Eine hohe Datenqualität wurde durch den Pretest des Fragebogens gewährleistet, die ausschlaggebend für die Konstruktvalidität ist (Döring, 2023, S. 97). Zur Überprüfung der Konstruktvalidität der theoretisch aufgestellten Zusammenhänge zwischen den unabhängigen Variablen (*Vision, Kommunikation, Mitgestaltung*, etc.) und der abhängigen Variable (*Erfolg*) werden Regressionsanalysen durchgeführt. Die lineare bzw. bivariate Regressionsanalyse beschreibt den Zusammenhang zwischen einer einzigen Einflussgröße (Prädiktor) und dem Ergebnis (Kriterium). So werden die einzelnen Effekte der unabhängigen Variablen separat auf die abhängige Variable (*Erfolg*) untersucht (Döring, 2023, S. 668). Die Ausprägung des Kriteriums (*Erfolg*) kann oft mit mehreren Variablen zusammenhängen, daher wird eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt, die den Zusammenhang zwischen dem Kriterium und mehreren

Prädiktoren berechnet. So wird überprüft, inwiefern die verschiedenen Erfolgsfaktoren in Kombination eine Wirkung auf den Erfolg der CSRD-Umsetzung haben (Echterhoff, 2013, S. 177). Der Zusammenhang wird durch den multiplen Korrelationskoeffizienten r ausgedrückt. Zu berücksichtigen ist, dass bei der multiplen Regression nur die Stärke des Zusammenhangs und nicht die Richtung des Zusammenhangs angegeben wird, daher kann der Korrelationskoeffizient nicht negativ sein, sondern bewegt sich zwischen 0 und +1. Zeigen die Regressionsmodelle signifikante Zusammenhänge, spricht dies für die empirische Gültigkeit der Messung und dafür, dass die Variablen valide Repräsentationen der theoretischen Konstrukte darstellen (Döring, 2023, S. 670).

In der vorliegenden Arbeit wird ein hoher Grad an externer Validität angestrebt, da reale organisationale Rahmenbedingungen sowie die Wahrnehmung von beteiligten Personen der CSRD-Implementierung berücksichtigt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse können dadurch auf vergleichbare Unternehmenssituationen übertragen und praxisrelevante Schlussfolgerungen für Unternehmen, die eine CSRD-Umsetzung durchführen, abgeleitet werden (Döring, 2023, S. 198). Gleichzeitig ist eine vollständige Kontrolle aller Störvariablen in einem nicht-experimentellen Untersuchungsdesign nicht möglich. Störvariablen können die Wirkungseffekte zwischen den unabhängigen Variablen und der abhängigen Variablen beeinflussen. Um diesen Einfluss zu minimieren und eine möglichst hohe interne Validität zu garantieren, werden beobachtbare Störvariablen bei der Analyse als Kontrollvariablen berücksichtigt und so deren Einfluss auf die abhängige Variable herausgerechnet (Döring, 2023, S. 707). Zu den umweltbedingten Störvariablen zählen beispielsweise die *Unternehmensgröße* und *Branche*, da sich diese Faktoren auf verfügbare Ressourcen und den Umsetzungsdruck der Unternehmen auswirken können. Zu den personenbezogenen Störvariablen zählen die *Hierarchieebene*, der *Fachbereich* und die *CSRD-Erfahrung*, da diese Merkmale die

subjektive Einschätzung der Erfolgsfaktoren beeinflussen können (Döring, 2023, S. 198f.). Durch den Einsatz standardisierter Fragebögen wurde sichergestellt, dass alle Teilnehmenden die gleichen Fragen unter identischen Bedingungen beantworten. Darüber hinaus schaffen die klar formulierten Definitionen im Fragebogen ein einheitliches Verständnis der verwendeten Konstrukte. Dieses Vorgehen trägt zur Erhöhung der internen Validität bei, da sie Missverständnisse reduziert und die Vergleichbarkeit der Antworten verbessert.

Zur Beschreibung der Stichprobe werden deskriptive statistische Verfahren eingesetzt, um einen Überblick über die demographischen Angaben der Befragten sowie die Verteilung der erhobenen Variablen zu gewinnen. Hierfür werden die Datenstrukturen häufig grafisch dargestellt (Völkl & Korb, 2018, S. 2). Bei der Analyse werden das Land des Unternehmens Hauptsitzes, die Branche, die Unternehmensgröße, die Hierarchieebene, der Fachbereich, die Erfahrung im Bereich CSRD und die Beteiligung an der CSRD-Umsetzung der Probanden betrachtet. Die Verteilung gibt Aufschluss über die Zusammensetzung der Stichprobe. Mittelwerte, Standardabweichungen, Medianwerte sowie Häufigkeitsverteilungen werden in Bezug auf die Konstrukte (*Vision, Mitgestaltung, Ressourcen, Unterstützung des Managements, Kommunikation, Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen* und *Monitoring & Feedback*) ermittelt und analysiert. Dadurch können zentrale Tendenzen und mögliche Ausreißer identifiziert und mit Ergebnissen vorheriger Studien verglichen werden. Die Analysen dienen dazu, die Zusammensetzung der Stichprobe präzise zu beschreiben und eine belastbare Grundlage für weitere statistische Ausführungen zu schaffen (Echterhoff, 2013, S. 169).

Zur ergänzenden Auswertung wurde die Clusteranalyse für die offenen Fragen durchgeführt. Ziel der Typenbildung ist es, eine Menge von Informationen basierend auf Ähnlichkeiten, in sogenannte Cluster zu unterteilen. Für die Clusterbildung müssen die Variablen auf dem gleichen Skalenniveau

operationalisiert sein (Döring, 2023, S. 612). Ziel des Verfahrens ist es, homogene Gruppen bzw. Aussagen zu identifizieren, um die Komplexität zu reduzieren und dabei auf weitere Erfolgsfaktoren in der CSRD-Umsetzung zu stoßen (Schreier, 2013, S. 271).

Zusammenfassend basiert die Untersuchung auf einem quantitativen, explanativen Forschungsdesign, das mithilfe statistischer Verfahren wie Korrelations- und Regressionsanalysen die theoretisch abgeleiteten Hypothesen überprüft. Durch die Berücksichtigung der Gütekriterien, die Einbeziehung von Kontrollvariablen und die ergänzende qualitative Clusteranalyse werden valide und praxisrelevante Erkenntnisse über die Erfolgsfaktoren der CSRD-Umsetzung in Unternehmen gewonnen.

3.2 Erhebungsinstrumente

Als Erhebungsinstrument wird die vollstrukturierte Befragung mittels eines schriftlichen Fragebogens gewählt. Hierbei handelt es sich um ein gängiges Instrument in der quantitativen Forschung. Der vollstandardisierte Fragebogen besteht aus geschlossenen Fragen und beinhaltet feste Antwortvorgaben, sodass die Teilnehmenden das für sie treffende Antwortfeld auswählen (Döring, 2023, S. 399).

Ziel des Erhebungsinstruments ist es, die abgeleiteten Erfolgsfaktoren auf die CSRD-Umsetzung empirisch zu erfassen. Dazu wurde ein vollstandardisierter Online-Fragebogen entwickelt, der die Datenerfassung erleichtert und Übertragungsfehler reduziert (Reinecke, 2014, S. 611). Zudem gewährleistet er die Anonymität, fördert die Offenheit der Teilnehmenden während gleichzeitig Verzerrungen durch soziale Erwünschtheit reduziert werden können (Echterhoff, 2013, S. 75). Darüber hinaus ist der Fragebogen zeitlich und räumlich unabhängig, weshalb eine größere Reichweite für die Erhebung ermöglicht wurde (Wagner & Hering, 2014, S. 662).

Für den Fragebogen wurde die validierte 5-Punkt-Likert-Skala verwendet. Dabei wird für mehrere Aussagen anhand einer Bewertungsskala der Zustimmungsggrad eingeschätzt (Döring, 2023, S. 271). Diese psychometrische Skala ermöglicht eine differenzierte, zugleich jedoch übersichtliche Erfassung der Antworttendenzen der Befragten. Durch die begrenzte Zahl von Antwortoptionen werden die Teilnehmenden nicht überfordert, während gleichzeitig eine feine Abstufung ihrer Einschätzungen ermöglicht wird (Echterhoff, 2013, S. 77). Die Likert-Skala wird in der Auswertung quasi-metrisch und als Intervallskala behandelt, sodass die Abstände der fünf Ausprägungen in der Bewertungsskala als gleich groß angesehen werden können (Völkl & Korb, 2018, S. 20). Die Likert-Items reichen von „1 = trifft überhaupt nicht zu“, „2 = eher nicht“, „3 = teils/teils“, „4 = eher ja“ bis hin zu „5 = trifft voll und ganz zu“. Der Skalenswert berechnet sich aus der Summe der einzelnen Bewertungen (Döring, 2023, S. 271).

Ziel des Aufbaus und der Gestaltung des Fragebogens ist eine logische, verständliche und teilnehmerfreundliche Struktur für die Teilnehmenden zu schaffen (Döring, 2023, S. 404). So bietet er grafische Elemente wie einen Fortschrittsbalken, mit dem die Befragten den Bearbeitungsfortschritt sehen (Wagner & Hering, 2014, S. 662). Der Fragebogen beginnt mit einem Einleitungstext, der die Befragten über die Untersuchungsthematik, das Ziel, den Zweck und den Ablauf informiert. Aus Gründen der Forschungsethik müssen empirische Daten vertraulich und anonym behandelt werden, daher wurden keine personenbezogenen Daten, wie die IP-Adresse, bei der Befragung gespeichert (Döring, 2023, S. 411). Der Einleitungstext weist auf die Anonymität, Freiwilligkeit und Vertraulichkeit hin (Döring, 2023, S. 404). Darüber hinaus wurde eine geschätzte Bearbeitungszeit von ca. 15 Minuten angegeben, um Transparenz und die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen. Ein materieller Anreiz zu einer Teilnahme wurde nicht gegeben. Stattdessen wurde an die Hilfsbereitschaft

der Teilnehmenden appelliert, durch ihre Beteiligung einen Beitrag zur wissenschaftlichen Forschung und zur praktischen Umsetzung der CSRD zu leisten. Der zweite Abschnitt enthält Fragen zu allgemeinen soziodemographischen Angaben der Befragten und ihrer Organisation, darunter Unternehmensgröße, Branche, Fachbereich und Erfahrung mit der CSRD. Diese Angaben dienen zur Beschreibung der befragten Stichprobe und werden im Rahmen der statistischen Analyse als Kontrollvariablen berücksichtigt, um mögliche Verzerrungen durch strukturelle Unterschiede zu minimieren. Die demographische Abfrage beinhaltet auch eine Kontrollfrage, die zur Überprüfung der korrekten Zielgruppe der Stichprobe dient (Döring, 2023, S. 402f.). Bei der Frage zum Grad der CSRD-Umsetzungsbeteiligung konnten die Teilnehmenden auch „Keine Beteiligung/keine Information“ auswählen. Diese Fälle wurden von der weiteren Analyse der Stichprobe ausgeschlossen, da sie nicht zur definierten Zielgruppe der Untersuchung gehören und deshalb die Fragen in ihrem inhaltlichen Umfang nicht ausreichend beantwortbar sind. Der Hauptteil des Fragebogens besteht aus der Erhebung der sieben theoretisch abgeleiteten Konstrukte, die in Kapitel 2.4 als zentrale Erfolgsfaktoren des Change Managements bestimmt und die entsprechenden Forschungshypothesen abgeleitet wurden. Die Konstruktabfrage umfasst folgende Variablen: *Vision, Mitgestaltung, Bereitstellung von Ressourcen, Unterstützung des Managements, Kommunikation, Schulungen & Weiterbildungsmöglichkeiten und Monitoring & Feedback*.

Jedes Konstrukt wurde durch mehrere Items operationalisiert, die die Ausprägungen des jeweiligen Erfolgsfaktors erfassen. Da es sich bei den vorliegenden Variablen um komplexere Konstrukte handelt, werden mehrere operationale Indikatoren bestimmt. Zum Beispiel wird das Konstrukt *Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen* mit den Indikatoren *Verfügbarkeit, Qualität und Wissensaufbau* im Fragebogen dargestellt. Diese

Unterdimensionen wurden aus der Theorie abgeleitet und darauf basierend die entsprechenden Fragen erstellt. Für die Entwicklung der einzelnen Fragen wurde neben der abgeleiteten Theorie auf vorhandene Messinstrumente zurückgegriffen, wie etwa auf Fragebögen aus der Literatur des Change Managements und aktuelle Studien (Bortz & Schuster, 2010, S. 9). So wurden die Fragen aus dem „Test zur Selbsteinschätzung der Change-Management-Fähigkeiten“ von Lauer, dem Fragebogen der Studie „Unternehmen & ESG – Transformation oder nur Berichterstattung?“ des Deutschen Aktieninstituts, der KPMG-Studie „Nachhaltigkeit aus Verantwortung“ sowie der Fragenkatalog von QuestionPro berücksichtigt (Lauer, 2019, S. 83; Deutsches Aktieninstitut e.V., 2024, S. 57ff; KPMG, 2024, S. 7, 12; QuestionPro, 2025). Bei der Ableitung der Fragen wurde darauf geachtet, geschlossene Fragen zu verwenden (Döring, 2023, S. 359). Im nachfolgenden wird die theoretische Herleitung der Fragen, für jedes einzelne Konstrukt aufgeführt. Die Fragen werden als Items bezeichnet.

Das Konstrukt *Vision*, das in Kapitel 2.4.3 als zentraler Erfolgsfaktor von Veränderungsprozessen erläutert wurde, besteht aus vier Unterdimensionen, die aus der Literatur für die Erstellung des Fragebogens abgeleitet wurden: *Klarheit & Verständlichkeit, Kommunikation & Vorleben, Motivation & Identifikation, Vertrauen & Zielrichtung*. Diese Unterdimensionen wurden für die Itembildung herangezogen und spiegeln sowohl kognitive, emotionale als auch handlungsleitende Aspekte einer wirkungsvollen Vision wider. Die Tabelle 1 zeigt die Zuordnung der zehn Items zu den jeweiligen Dimensionen.

Tabelle 1

Unterdimension	Inhaltliche Bedeutung	Theoretische Grundlage	Zugeordnete Items aus dem Fragebogen
Klarheit & Verständlichkeit	Wahrnehmung der Vision als klar, eindeutig und nachvollziehbar	Lauer (2019); Kotter (1995); Errida & Lotfi (2021)	<i>Item 1:</i> In meinem Unternehmen gibt es eine Vision zur CSRD-Umsetzung. <i>Item 2:</i> Die Vision zur CSRD-Umsetzung ist für mich klar verständlich. <i>Item 3:</i> Die Vision vermittelt mir den Sinn und die Notwendigkeit der CSRD-Umsetzung.
Kommunikation & Vorleben	Wahrnehmung, inwieweit die Vision aktiv kommuniziert, geteilt und durch Führungskräfte vorgelebt wird.	Lies (2011)	<i>Item 5:</i> Die Vision zur CSRD wird von der Geschäftsführung regelmäßig und nachvollziehbar kommuniziert. <i>Item 6:</i> Ich habe das Gefühl, dass die Vision von Führungskräften und Entscheidungsträgern aktiv vorgelebt wird.
Motivation & Identifikation	Erfassung der emotionalen und aktivierenden Wirkung der Vision auf Mitarbeitende.	Gerkhardt & Frey (2006); Lauer (2019)	<i>Item 4:</i> Die Vision motiviert mich, aktiv zur erfolgreichen Umsetzung der CSRD beizutragen. <i>Item 9:</i> Ich kann mich persönlich mit der Vision zur CSRD-Umsetzung identifizieren.
Vertrauen & Zielrichtung	Wahrnehmung der Glaubwürdigkeit, Zielorientierung und Sinnhaftigkeit der Vision.	Errida & Lotfi (2021)	<i>Item 7:</i> Die Vision unterstützt mich dabei, Prioritäten in meinem Arbeitsalltag im Hinblick auf die CSRD-Umsetzung zu setzen. <i>Item 8:</i> Die Vision trägt dazu bei, dass unterschiedliche Abteilungen gemeinsam an der CSRD-Umsetzung arbeiten. <i>Item 10:</i> Ich bin überzeugt, dass eine klare Vision die langfristige Verankerung der CSRD in unserem Unternehmen erleichtert.

Tabelle 1: Item-Zuordnung zum Konstrukt Vision (eigene Darstellung)

Das Konstrukt *Mitgestaltung*, das in Kapitel 2.4.4 als zentraler Erfolgsfaktor erläutert wurde, beschreibt die Einbeziehung von Mitarbeitenden in die Analyse, Konzeption und Umsetzung eines Veränderungsprozesses (Lies et al., 2011, S.83). Es basiert auf dem Grundprinzip, aus „Betroffenen Beteiligte zu machen“ (Rigall et al., 2005, S.61). Für die Operationalisierung im Fragebogen wurden fünf theoretisch abgeleitete Unterdimensionen gebildet: *Einbindung & Partizipation*, *Wertschätzung & Feedbackkultur*, *Führung & Unterstützung*, *Kooperation*, *Akzeptanz & Vertrauensbildung*. Diese

Dimensionen berücksichtigen sowohl die strukturellen Voraussetzungen einer erfolgreichen Mitgestaltung, wie klare Beteiligungsmöglichkeiten, als auch die psychologischen Effekte, wie intrinsische Motivation. Die Tabelle 2 zeigt die Zuordnung der zehn Items zu den jeweiligen Unterdimensionen.

Tabelle 2

Unterdimension	Inhaltliche Bedeutung	Theoretische Grundlage	Zugeordnete Items aus dem Fragebogen
Einbindung & Partizipation	Erfasst den Grad, in dem Mitarbeitende aktiv in Analyse, Planung und Umsetzung eingebunden sind.	Lies et al. (2011); Lauer (2019); Rigall et al. (2005); Holt et al. (2007)	<i>Item 1:</i> Ich werde aktiv in die Planung der CSRD-Implementierung einbezogen. <i>Item 2:</i> Meine Ideen und Vorschläge fließen in den Implementierungsprozess der CSRD ein. <i>Item 3:</i> Es gibt klare Möglichkeiten zur Mitgestaltung (z. B. durch Workshops, Arbeitsgruppen).
Wertschätzung & Feedbackkultur	Bewertet, inwiefern Mitarbeitende das Gefühl haben, dass ihre Beiträge/ Feedback ernsthaft berücksichtigt werden.	Holt et al. (2007); Haberzettl & Schinwald (2011); Lauer (2019)	<i>Item 4:</i> Ich empfinde die Mitgestaltungsmöglichkeiten als sinnvoll. <i>Item 7:</i> Mein Feedback und das weiterer Projektbeteiligter wird systematisch ausgewertet und berücksichtigt.
Führung & Unterstützung	Bewertet, in welchem Maß Führungskräfte Mitarbeitende aktiv zur Beteiligung stärken.	Lauer (2019)	<i>Item 5:</i> Führungskräfte ermutigen mich, mich aktiv an der CSRD-Implementierung zu beteiligen.
Kooperation	Erfasst, wie erfolgreich Zusammenarbeit und Wissensaustausch über Abteilungsgrenzen hinweg stattfinden.	Lies et al. (2011); Lauer (2019)	<i>Item 8:</i> Die Einbindung in den Prozess stärkt mein Vertrauen in die Umsetzung der CSRD. <i>Item 9:</i> Ich nehme die bereichsübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen der CSRD-Implementierung als erfolgreich wahr.
Akzeptanz & Vertrauensbildung	Erfasst die Wirkung der aktiven Beteiligung auf die Akzeptanz und das Vertrauen der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess.	Lauer (2019); Haberzettl & Schinwald (2011)	<i>Item 6:</i> Ich fühle mich als Teil des Veränderungsprozesses. <i>Item 10:</i> Meine aktive Beteiligung stärkt meine Akzeptanz der CSRD-Implementierung.

Tabelle 2: Item-Zuordnung zum Konstrukt Mitgestaltung (eigene Darstellung)

Das Konstrukt *Bereitstellung von Ressourcen*, das in Kapitel 2.4.5 als Erfolgsfaktor beschrieben wurde, wird für die Operationalisierung im Fragebogen in fünf Unterdimensionen gegliedert: *Finanzielle & personelle Ausstattung, Zeitliche Planung, Technische & externe Unterstützung, Individuelle Ressourcenausstattung, Flexibilität & Ressourcenmanagement*. Diese Dimensionen spiegeln die strukturellen Voraussetzungen und die Anpassungsfähigkeit der Organisation während der Implementierung der CSRD wider. Die Zuordnung der zehn Items zu den jeweiligen Dimensionen sind in Tabelle 3 zu sehen.

Tabelle 3

Unterdimension	Inhaltliche Bedeutung	Theoretische Grundlage	Zugeordnete Items aus dem Fragebogen
Finanzielle & personelle Ausstattung	Erfasst, ob ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen für die Umsetzung der CSRD bereitstehen.	Lauer (2019); Gerkhardt & Frey (2006)	<i>Item 1:</i> Es stehen ausreichende finanzielle Mittel für die CSRD-Implementierung und der dahingehenden Prozesse zur Verfügung. <i>Item 2:</i> Zusätzliche personelle Ressourcen werden bereitgestellt. <i>Item 7:</i> Die Anzahl der Mitarbeitenden steht in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben, die im Rahmen der CSRD-Implementierung anfallen. <i>Item 10:</i> Mein Unternehmen stellt sicher, dass genügend Ressourcen für die CSRD-Implementierung bereitgestellt werden.
Zeitliche Planung	Bewertet, inwieweit die zeitlichen Rahmenbedingungen realistisch und an die Projektanforderungen angepasst sind.	Errida & Lotfi (2021)	<i>Item 3:</i> Zeitressourcen für die Umsetzung sind realistisch eingeplant.
Technische & externe Unterstützung	Misst die Verfügbarkeit technischer Infrastruktur (Tools) und externer Expertise zur Unterstützung der Umsetzung.	Gerkhardt & Frey (2006)	<i>Item 4:</i> Technische Mittel (IT- und Dateninfrastruktur) stehen für die CSRD-Umsetzung bereit. <i>Item 5:</i> Externe Expert:innen (z.B. Beratungsfirmen) werden bei Bedarf hinzugezogen.
Individuelle Ressourcen-ausstattung	Erfasst, ob Mitarbeitende selbst über ausreichende Mittel verfügen, um ihre Aufgaben im Rahmen der CSRD zu erfüllen.	Lauer (2019)	<i>Item 6:</i> Ich habe die notwendigen Ressourcen, um die CSRD-Umsetzung voranzutreiben. <i>Item 8:</i> Ich wünsche mir noch weitere Ressourcen (personell, zeitlich, finanziell) für die CSRD-Umsetzung.
Flexibilität & Ressourcen-management	Erfasst die Fähigkeit der Organisation, Ressourcen dynamisch umzuverteilen und an sich ändernde Anforderungen anzupassen.	Lauer (2019)	<i>Item 9:</i> Ressourcen können flexibel umverteilt werden, wenn sich Anforderungen im Zuge der CSRD-Implementierung ändern.

Tabelle 3: Item-Zuordnung zum Konstrukt Bereitstellung von Ressourcen (eigene Darstellung)

Das Konstrukt *Unterstützung des Managements*, das in Kapitel 2.4.6 als wesentlicher Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprozessen beschrieben wurde, wird für die Erstellung des Fragebogens operationalisiert. Hierbei wurde das Konstrukt in drei Unterdimensionen gegliedert: *Engagement & Vorbildfunktion*, *Kommunikation & Dialog*, *Strukturelle Unterstützung*. Die Tabelle 4 zeigt die Zuordnung der zehn Items zu den jeweiligen Unterdimensionen.

Tabelle 4

Unterdimension	Inhaltliche Bedeutung	Theoretische Grundlage	Zugeordnete Items aus dem Fragebogen
Engagement & Vorbildfunktion	Erfasst, inwieweit das Top-Management aktives Engagement zeigt und als Vorbild glaubwürdig in der Umsetzung agiert.	Gerkhardt & Frey (2006)	<i>Item 1:</i> Das Top-Management zeigt sichtbares Engagement für die CSRD-Umsetzung. <i>Item 2:</i> Führungskräfte sind als Vorbilder aktiv in die Umsetzung eingebunden. <i>Item 10:</i> Die Unterstützung des Managements wird von Mitarbeitenden als glaubwürdig wahrgenommen.
Kommunikation & Dialog	Bewertet die Klarheit, Offenheit und Häufigkeit der Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitenden.	Kotter (1995); Lauer (2019); Peclum (2012); Kunert (2024); Caggemini Consulting (2015)	<i>Item 3:</i> Das Management kommuniziert klar die Bedeutung der CSRD. <i>Item 5:</i> Führungskräfte reagieren auf Widerstände konstruktiv. <i>Item 7:</i> Es gibt regelmäßige Austauschformate zwischen Management und Mitarbeitenden im Rahmen der CSRD. <i>Item 8:</i> Führungskräfte gehen offen auf Fragen und Bedenken im Zuge der CSRD ein.
Strukturelle Unterstützung	Bewertet, ob das Management organisatorische Voraussetzungen schafft, Verantwortlichkeiten definiert und Hindernisse beseitigt.	Stouten et al. (2018); Ford et al. (2021)	<i>Item 4:</i> Das Management unterstützt bei der Bewältigung der CSRD-Implementierung. <i>Item 6:</i> Das Management stellt sicher, dass Verantwortlichkeiten klar geregelt sind. <i>Item 9:</i> Das Management belohnt Erfolge im Umsetzungsprozess (persönliche Wertschätzung, finanzielle Anreize).

Tabelle 4: Item-Zuordnung zum Konstrukt Unterstützung des Managements (eigene Darstellung)

Das Konstrukt *Kommunikation*, das in Kapitel 2.4.7 als zentraler Erfolgsfaktor für erfolgreiche Veränderungsprozesse beschrieben wurde, erfasst die Offenheit, Klarheit und Nachvollziehbarkeit der Informations- und Kommunikationsprozesse. Für die Operationalisierung im Fragebogen wurden drei Unterdimensionen gebildet:

Klarheit & Konsistenz, Informationsverfügbarkeit und Transparenz & Vertrauen. Diese Dimensionen bilden sowohl die formale als auch die relationale Ebene organisationaler Kommunikation während der CSRD-Implementierung ab. Die Tabelle 5 zeigt die Zuordnung der zehn Items zu den jeweiligen Unterdimensionen.

Tabelle 5

Unterdimension	Inhaltliche Bedeutung	Theoretische Grundlage	Zugeordnete Items aus dem Fragebogen
Klarheit & Konsistenz	Erfasst die Verständlichkeit, Eindeutigkeit und Widerspruchsfreiheit der kommunizierten Informationen.	Lauer (2019); Kotter (1995); Clappitt et al. (2000)	<i>Item 1:</i> Die Kommunikationswege der CSRD-Verantwortlichen sind klar definiert. <i>Item 3:</i> Die Kommunikation ist konsistent und widerspruchsfrei. <i>Item 8:</i> Es gibt eine klare Kommunikation über die Ziele und Auswirkungen der CSRD in unserem Unternehmen.
Informationsverfügbarkeit	Bewertet, ob Mitarbeitende regelmäßig, vollständig und zugänglich über den Stand der CSRD-Umsetzung informiert werden.	Lauer (2019); Stolzenberg & Heberle (2021)	<i>Item 2:</i> Informationen zum Umsetzungsstand werden regelmäßig geteilt. <i>Item 4:</i> Es gibt eine Informationsplattform mit allen relevanten CSRD-Inhalten. <i>Item 6:</i> Ich habe alle relevanten Informationen, um meine Aufgaben im Rahmen der CSRD-Implementierung zu erfüllen.
Transparenz & Vertrauen	Bewertet die Offenheit, Glaubwürdigkeit und Nachvollziehbarkeit der Kommunikation sowie die dialogische Einbindung der Mitarbeitenden.	Lauer (2019); Peclum (2012); Clappitt et al. (2000); Stolzenberg & Heberle (2021); Errida & Lotfi (2021)	<i>Item 5:</i> Erfolge und Herausforderungen werden gleichermaßen kommuniziert. <i>Item 7:</i> Die Kommunikation trägt zu einem besseren Verständnis der CSRD bei. <i>Item 9:</i> Ich empfinde die Kommunikation mit den CSRD-Projektbeteiligten als offen und vertrauensvoll. <i>Item 10:</i> Entscheidungen im Implementierungsprozess werden transparent erklärt.

Tabelle 5: Item-Zuordnung zum Konstrukt Kommunikation (eigene Darstellung)

Das Konstrukt *Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen*, das in Kapitel 2.4.8 als zentraler Erfolgsfaktor des Change Managements beschrieben wurde, bezieht sich auf die Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und Qualifizierung der Mitarbeitenden im Rahmen der CSRD-Umsetzung. Weiterbildungsmaßnahmen unterstützen die Anpassung an neue Anforderungen, stärken die Motivation und tragen zur langfristigen Verankerung des Veränderungsprozesses bei (Lauer,

2019, S. 187). Für die Operationalisierung im Fragebogen wurde das Konstrukt in drei Unterdimensionen unterteilt: *Verfügbarkeit*, *Qualität*, *Wissensaufbau*. Diese Dimensionen erfassen den Zugang zu Schulungsangeboten, die inhaltliche Ausgestaltung der Maßnahmen sowie deren Beitrag zur Erweiterung der individuellen Kompetenz. Die Tabelle 6 zeigt die Zuordnung der zehn Items zu den jeweiligen Unterdimensionen.

Tabelle 6

Unterdimension	Inhaltliche Bedeutung	Theoretische Grundlage	Zugeordnete Items aus dem Fragebogen
Verfügbarkeit	Bewertet, ob Mitarbeitende Zugang zu passenden Schulungsangeboten haben und die Teilnahme zeitlich möglich ist.	Fegade & Sharma (2023)	<i>Item 3:</i> Alle an der CSRD beteiligten Mitarbeitenden erhalten Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen. <i>Item 4:</i> Die CSRD-Schulungen finden in einem angemessenen zeitlichen Rahmen statt. <i>Item 10:</i> Ich habe die zeitliche Kapazität an Weiterbildungs- und Schulungsangeboten der CSRD teilzunehmen.
Qualität	Erfasst, inwieweit Schulungsinhalte praxisnah, strukturiert und methodisch hochwertig gestaltet sind.	Ferrari (2023); Lauer (2019)	<i>Item 1:</i> Es werden spezifische Schulungen zur CSRD angeboten. <i>Item 2:</i> Die CSRD-Schulungsinhalte sind praxisnah und unterstützen mich bei meinen Aufgaben. <i>Item 5:</i> Externe Expert:innen sind in CSRD-Schulungen eingebunden. <i>Item 8:</i> Die Qualität und Aktualität der CSRD-Schulungen wird regelmäßig evaluiert.
Wissensaufbau	Bewertet, inwieweit Schulungen, Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen im Umgang mit der CSRD fördern.	Lauer (2019); Burke (2017); Bodenstein & Herget (2024)	<i>Item 6:</i> Die Schulungen/Workshops helfen mir bei meinen Aufgaben im CSRD-Umsetzungsprozess. <i>Item 9:</i> Schulungen/Weiterbildungsmöglichkeiten erweitern mein Wissen und meine Kompetenz im Umgang mit der CSRD. <i>Item 7:</i> Ich nutze die Weiterbildungsmaßnahmen und Schulungsangebote im Bereich CSRD.

Tabelle 6: Item-Zuordnung zum Konstrukt *Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen* (eigene Darstellung)

Das Konstrukt *Monitoring & Feedback*, das in Kapitel 2.4.8 als zentraler Erfolgsfaktor für erfolgreiche Veränderungsprozesse beschrieben wurde, bezieht sich auf die kontinuierliche Beobachtung, Bewertung und Rückmeldung im Veränderungsprozess. Für die Operationalisierung im Fragebogen wurde das Konstrukt in drei Unterdimensionen unterteilt: *Monitoring*, *Feedbackkultur*, *Wirksamkeit*. Diese Dimensionen bilden sowohl die strukturelle Ebene der Überwachung als auch

die adaptive Nutzung von Rückmeldungen ab. Die Tabelle 7 zeigt die Zuordnung der elf Items zu den jeweiligen Unterdimensionen.

Tabelle 7

Unterdimension	Inhaltliche Bedeutung	Theoretische Grundlage	Zugeordnete Items aus dem Fragebogen
Monitoring	Erfasst, ob ein klar definiertes und systematisches Monitoring-System zur Steuerung besteht.	Peclum (2012); Errida & Lotfi (2021); Gerkhardt & Frey (2006)	<i>Item 1:</i> Es existiert ein klar definiertes Monitoring-System zur Umsetzung der CSRD. <i>Item 2:</i> Fortschritte werden regelmäßig überprüft. <i>Item 3:</i> Abweichungen von Zielen werden systematisch analysiert. <i>Item 4:</i> Ergebnisse des Monitorings werden offen kommuniziert.
Feedbackkultur	Bewertet, ob Feedback strukturiert eingeholt, offen ermöglicht und von Mitarbeitenden aktiv genutzt wird.	Peclum (2012); Stouten et al. (2018)	<i>Item 5:</i> CSRD-beteiligte Mitarbeitende können Feedback zum Umsetzungsprozess geben. <i>Item 6:</i> Feedback wird aktiv eingefordert. <i>Item 7:</i> Es gibt etablierte Feedback-Kanäle (z. B. Umfragen, Workshops). <i>Item 8:</i> Ich kann kritisches Feedback bei der CSRD-Umsetzung äußern. <i>Item 11:</i> Ich erhalte regelmäßig die Gelegenheit, Rückmeldungen zur CSRD-Implementierung zu geben.
Wirksamkeit	Bewertet, inwieweit Feedback aktiv in Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt und zur Weiterentwicklung der Prozesse genutzt wird.	Stouten et al. (2018); Ford et al. (2021)	<i>Item 9:</i> Das Feedback wird sichtbar in Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt. <i>Item 10:</i> Die CSRD-Prozesse und Umsetzung werden durch Feedback verbessert.

Tabelle 7: Item-Zuordnung zum Konstrukt Monitoring & Feedback (eigene Darstellung)

Die abhängige Variable *Erfolg* wird in dieser Arbeit über die Umsetzungszufriedenheit operationalisiert. Zufriedenheit dient im Kontext von Change Management als subjektiver, aber zentraler Indikator für den wahrgenommenen Erfolg und die Wirksamkeit organisationaler Veränderungsprozesse. Sie zeigt, inwieweit die beteiligten Personen die Umsetzung als gelungen erleben und den Wandel positiv bewerten. Diese Operationalisierung stützt sich auf empirische Befunde, wonach Projektzufriedenheit als valide Messgröße für den Erfolg von Veränderungsprozessen gilt (Schwaninger & Kaiser, 2007, S. 159f.). Schwaninger und Kaiser fanden in ihrer Studie heraus, dass höhere Zufriedenheitswerte signifikant mit einer positiven Wahrnehmung des Projekterfolgs korrelieren (Schwaninger & Kaiser, 2007, S. 169). Somit kann Zufriedenheit als Erfolgsgröße gewertet werden. Im Rahmen der Untersuchung wird der Erfolg der CSRD-Umsetzung über die subjektiv empfundene Zufriedenheit der Befragten in Bezug auf die Handhabung der Implementierung gemessen. Die Bewertung im Fragebogen erfolgt über eine

Kunin-Skala, die von 1 = sehr unzufrieden bis 5 = sehr zufrieden reicht. Diese Skala erlaubt eine differenzierte Einschätzung individueller Wahrnehmungen und bildet durch die numerische Übertragung die Grundlage für die quantitative Analyse des wahrgenommenen CSRD-Umsetzungserfolgs (Döring, 2023, S. 271).

Am Ende des Fragebogens wurden zwei offene Fragen gestellt, in denen die Befragten Verbesserungsvorschläge und Unterstützungsbedarfe im Rahmen der CSRD-Implementierung benennen konnten. Diese qualitativen Angaben dienen der inhaltlichen Ergänzung und ermöglichen explorative Einblicke in weitere Erfolgsfaktoren. Zur Auswertung wird eine Clusteranalyse durchgeführt, welche die Untersuchungsobjekte anhand der Merkmalsausprägung in homogene Gruppen einteilt (Döring, 2023, S. 536, 612). Der Fragebogen endet mit einer Verabschiedung und einem Dank an die Teilnehmenden. Für Rückfragen wurden die Kontaktdaten der Forschenden zur Verfügung gestellt (Döring, 2023, S. 402).

Zusammenfassend trägt die theoriegeleitete Operationalisierung und die Auswahl des vollstandardisierten Online-Fragebogens und der 5-Punkt-Likert-Skala wesentlich zur Einhaltung der Gütekriterien bei der Datenerhebung bei.

3.3. Durchführung der Stichprobe

Die Onlinebefragung wurde mittels des Umfrage-tools SoSci Survey (Leiner, 2025) durchgeführt. Die Daten wurden im Zeitraum vom 09.09.2025 bis zum 27.09.2025 erhoben. Ursprünglich war eine Laufzeit bis zum 23.09.2025 vorgesehen, aufgrund der geringen Rücklaufquote wurde die Umfrage noch einmal um vier Tage auf den 27.09.2025 verlängert und die Teilnehmenden mehrmals an die Umfrage erinnert. Die Umfrage konnte über den Link <https://survey.fom.de/CSRD/> aufgerufen werden.

Vor dem Versand des Fragebogens wurde ein Pretest durchgeführt, um sicherzustellen, dass der Online-Fragebogen für die Teilnehmenden klar strukturiert, intuitiv bedienbar und inhaltlich verständlich ist (Döring, 2023, S.399). Der Pretest wurde mit Freunden und einer CSRD-Expertin geteilt, die sprachliche und verständnisbezogene Inhalte testen konnten. Das Feedback wurde im Fragebogen berücksichtigt.

Die Befragung richtete sich an eine gezielt ausgewählte und fachspezifische Zielgruppe von Mitarbeitenden, die im Prozess der CSRD-Implementierung involviert waren oder sind. Dabei wurden unterschiedliche Hierarchieebenen berücksichtigt, sodass sowohl operativ tätige Mitarbeitende als auch Führungskräfte an der Untersuchung teilnehmen konnten. Um eine größere Zielgruppe zu erreichen, werden alle Branchen berücksichtigt und branchenübergreifende Erfolgsfaktoren der CSRD-Umsetzung ermittelt. Dabei werden unter anderem Unternehmen aus dem Versicherungs-, Banken-, Medien- und IT-Sektor befragt.

Die Verteilung des Online-Fragebogens erfolgte über verschiedene Kommunikationskanäle, um möglichst viele potenzielle Teilnehmende und damit eine höhere Stichprobengröße und Teststärke zu erreichen (Echterhoff, 2013, S.105). Dazu zählten insbesondere E-Mail-Verteiler, soziale Netzwerke wie die Berufsplattform LinkedIn, WhatsApp-Gruppen und Microsoft Teams. Von privaten als auch beruflichen Netzwerken wurde Gebrauch gemacht. Die Forschende greift bei der Umfrage auf folgende Kontaktgruppen zurück: CSRD-Beteiligte aus Unternehmen, Professoren im Bereich der Nachhaltigkeit, persönliche und berufliche Kontakte aus dem Nachhaltigkeits- und Hochschulkontext sowie Experten- und Netzwerkgruppen von verschiedenen Weiterbildungsveranstaltungen. Die Kontakte wurden sowohl privat als auch in Gruppen angeschrieben.

In SoSci Survey wurden die erhobenen Rohdaten betrachtet und Auswahlkriterien für die gültigen Fälle der Stichprobe festgelegt. Abgebrochene Fragebögen wurden nicht in der Stichprobe berücksichtigt. Als Auswahlkriterium wurden alle Interviews, die bis mindestens Seite 24 des Fragebogens vollständig ausgefüllt wurden, berücksichtigt, da diese die notwendigen Abfragen der Konstrukte beinhalten, welche für die quantitative Auswertung erforderlich sind. Die Fragen auf Seite 25 und 26 sind für die quantitative Auswertung nicht relevant, da die offenen Antwortfelder in der Clusteranalyse berücksichtigt werden. Zur Überprüfung der korrekten Stichprobe wurde bei der Erhebung der demographischen Angaben eine Kontrollfrage integriert, um die Zugehörigkeit der Teilnehmenden zur relevanten Zielgruppe sicherzustellen. Teilnehmende, die bei der Frage „Beteiligung an der CSRD-Implementierung“ die Antwortoption „Keine Beteiligung/keine Information“ ausgewählt haben, waren von der weiteren Analyse ausgeschlossen. Diese Antwortoption hat keiner der Teilnehmenden angegeben, wodurch sich keine Auswirkungen auf die Eingrenzung der Stichprobengröße ergeben haben.

3.4. Datenaufbereitung und Beschreibung der Stichprobe

Ziel der Datenaufbereitung ist es, die erhobenen Rohdaten in ein einheitliches, analysierbares Format zu überführen, deren Qualität zu prüfen und die Daten so zu strukturieren, dass sie für die anschließende Datenanalyse geeignet sind (Echterhoff, 2013, S. 168). Die Daten wurden mithilfe des Umfragetools SoSci Survey erhoben und in ein softwarekompatibles Format exportiert. SoSci Survey erlaubt den Export der Daten in verschiedenen Formaten (z. B. Excel, CSV, SPSS, Stata, GNU R oder SQL), wodurch die Integration in ein Statistik-Programm problemlos ist.

Die Datenaufbereitung und die spätere Datenanalyse erfolgt mithilfe des kostenfreien Open-Source-Programms RStudio (Luhmann, 2020, S. 13f.). Um die Validität der empirischen Ergebnisse sicherzustellen, wurden die Daten gesichtet. Dabei erfolgte eine Plausibilitätskontrolle der Werte im Hinblick auf fehlende Angaben und Extremwerte. In dem erhobenen Datensatz konnten keine auffälligen Ausreißer identifiziert werden. Dies kann auf die technische Einstellung des Fragebogens zurückzuführen sein, da alle Fragefelder im System als verpflichtend hinterlegt wurden. Das bedeutet, wenn ein Proband vergessen hat ein Item zu beantworten, konnte dieser nicht zur nächsten Fragebogen-seite gelangen, ohne das Item zu beantworten. SoSci Survey wies die Teilnehmenden darauf hin, falls nicht alle Felder vollständig ausgefüllt wurden. Da es sich bei den zu untersuchenden Konstrukten (wie *Erfolg*, *Vision*, *Kommunikation*, *Mitgestaltung*, *Bereitstellung von Ressourcen*) um latente Variablen handelt, werden die Daten in der Datenaufbereitung quantifiziert und in eine Zahlenform überführt (Echterhoff, 2013, S. 168). Die importierte Datei „Datensatz CSRD“ wurde in R bereinigt, indem der Dataframe aufgeräumt wurde und die verbalen Likert-Skalen-Antworten in ein quantitatives Analyseformat umcodiert wurden (Sauer, 2019, S. 130). So wurde für alle sieben Konstrukte, jeweils der erste Wert der Antwort (z. B. 1 = stimme über-

haupt nicht zu) extrahiert und als entsprechende Zahl kodiert (Echterhoff, 2013, S. 168).

Im nächsten Schritt wurden die Daten so organisiert, dass sie im Hinblick auf die Hypothesen ausgewertet werden können. Dies umfasst die Zusammenfassung mehrerer Items, die pro Konstrukt abgefragt wurden. Die thematischen Gruppen wurden in einer Liste zusammengeführt, um in den Analyseschritten Skalenwerte und Reliabilitätswerte zu berechnen. Für jedes der sieben Konstrukte wurde aus den zehn bzw. elf Items das arithmetische Mittel gebildet, da der Gesamtwert des jeweiligen Konstruktes für die Analyse betrachtet werden soll. Ob eine Aggregation zulässig ist, wird durch die interne Konsistenz der Items mithilfe von Cronbachs Alpha überprüft. Beträgt Cronbachs Alpha mindestens 0.7 oder 0.8 ist die Zusammenfassung der Items sinnvoll, da die interne Konsistenz hoch genug ist (Echterhoff, 2013, S. 168).

Die Umfrage hat insgesamt 276 Klicks erzielt. Die Anzahl der aufgeführten Klicks beinhaltet auch doppelte Klicks, Aufrufe der Pretests sowie Aufrufe durch Suchmaschinenroboter. Die Anzahl der gesamten Fragebögen beträgt 96, dazu zählen allerdings auch abgebrochene Fragebögen. Die Anzahl der abgeschlossenen Datensätze beträgt 68, dies umfasst alle Teilnehmenden, die die Befragung bis zum Ende des Fragebogens durchgeführt und abgeschlossen haben. Wie in Kapitel 3.3 beschrieben, wurden Auswahlkriterien für die Stichprobe festgelegt. Für die quantitative Untersuchung sind die Fragen bis einschließlich Seite 24 relevant, daher konnte ein weiterer Fragebogen in der Stichprobe berücksichtigt werden. Die finale Stichprobe für die weitere quantitative Analyse beträgt $n = 69$ gültige Fälle. Die Rücklaufquote beträgt 25 %. Die Abschlussquote beträgt 71,9 %. Dies bedeutet, dass fast drei Viertel der Befragten den Fragebogen erfolgreich durchlaufen haben.

Die Abbildung 6 zeigt den Rücklauf der Fragebögen im zeitlichen Verlauf. Auf der x-Achse ist

der Erhebungszeitraum abgebildet und auf der y-Achse ist die Anzahl der eingegangenen Fragebögen zu sehen. Die dunkelblauen Balken stellen die abgeschlossenen Fragebögen dar, während es sich bei den hellblauen Angaben um Fragebögen handelt, die abgebrochen wurden. Zu erkennen ist, dass zu Beginn der Umfrage am 10.09.2025 die meisten Rückläufe erzielt wurden. Im Zeitraum vom 12.09.2025 bis 21.09.2025 stagniert sowohl die Anzahl der vollständig ausgefüllten als auch die Anzahl der abgebrochenen Fragebögen. Im Vergleich zu den vorherigen Tagen des Umfragezeitraums ist mit der am 22.09.2025 versendeten

Erinnerung und der Verlängerung des Erhebungszeitraums ein deutlicher Anstieg in der Anzahl der durchgeführten Fragebögen zu erkennen. Dies kann auf die versendeten Erinnerungen und die Verlängerung des Erhebungszeitraums zurückzuführen sein. Zum Ende der Untersuchung wurden viele potenzielle Teilnehmende von der Forschenden persönlich kontaktiert. Der Verlauf verdeutlicht, dass die Entwicklungen stark von den Kommunikationsmaßnahmen beeinflusst werden. Impulse, wie die Startkommunikation und persönliche Erinnerungen an die Umfrage, wirken sich auf die Teilnahmebereitschaft aus.

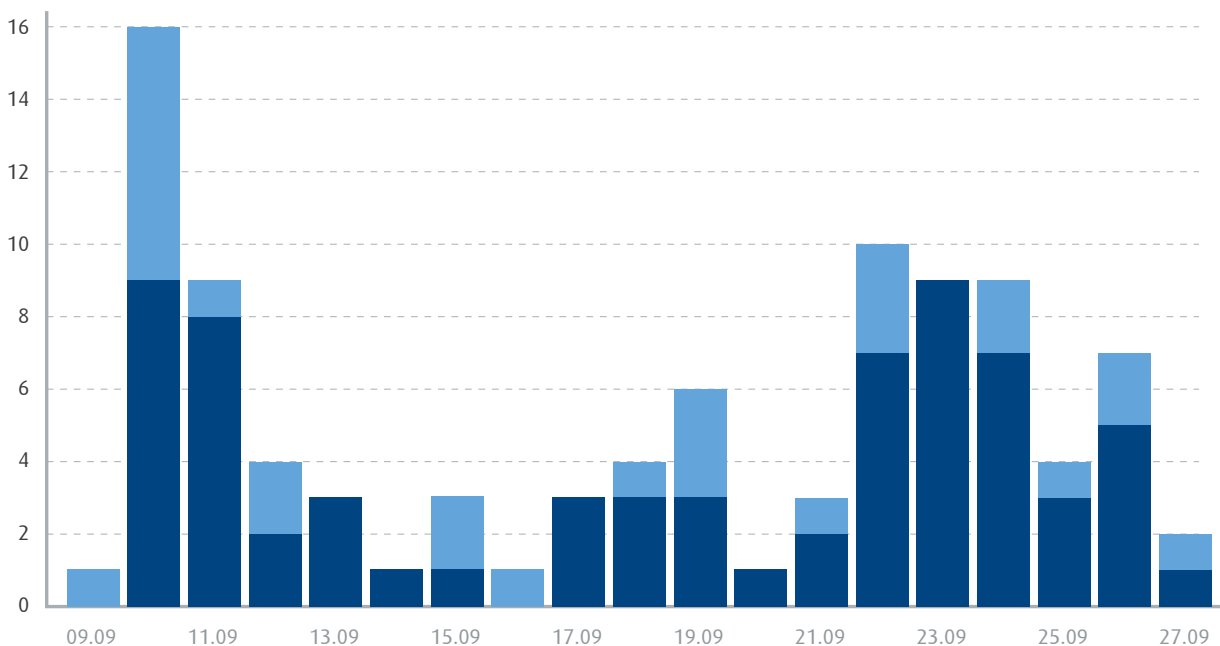


Abbildung 6: Rücklauf im Zeitverlauf (SoSci Survey)

Die Betrachtung der Ausstiegsseiten in Abbildung 7 zeigt, an welcher Stelle die Teilnehmenden aus dem Fragebogen ausgestiegen sind. Dies liefert wertvolle Hinweise darüber, an welcher Stelle die Fragestellungen ggf. nicht verstanden wurden und sich daraus neue Erkenntnisse ableiten lassen. In dem Kapitel zu Limitationen der Untersuchung können diese Punkte aufgeführt werden. Bei der Betrachtung fällt auf, dass

10 Teilnehmende den Fragebogen auf Seite 10 abgebrochen haben. Bei dieser Frage handelt es sich um das Konstrukt *Vision*, welches als erstes nach den demographischen Daten abgefragt wurde. Mögliche Gründe für den Fragebogenabbruch könnten das hohe Maß an Abstraktion des Konstrukts *Vision*, die Komplexität der Frage und damit verbundenen Verständnisschwierigkeiten oder auch individuelle Gründe wie Zeitnot oder

Desinteresse sein. Ansonsten gibt es vereinzelte Abbrüche auf verschiedenen Seiten, die aber keine deutlichen oder nennenswerten Ausreißer darstellen.

Letzte bearbeitete Seite	Datensätze abgeschlossen / Interviews gesamt / kumulativ			
Seite 26	68	68	68	
Seite 24	0	1	69	
Seite 23	0	1	70	
Seite 22	0	2	72	
Seite 21	0	1	73	
Seite 20	0	1	74	
Seite 18	0	1	75	
Seite 12	0	1	76	
Seite 11	0	2	78	
Seite 10	0	10	88	
Seite 9	0	1	89	
Seite 7	0	1	90	
Seite 4	0	1	91	
Seite 3	0	3	94	
Seite 2	0	1	95	
Seite 1	0	1	96	
Gesamt	68	96		

Abbildung 7: Einzelstatistik zu Ausstiegsseiten (SoSci Survey)

Die Stichprobe zeichnet sich durch verschiedene demographische Merkmale aus, die im Fragebogen abgefragt wurden und nachfolgend beschrieben werden.

Bei der Betrachtung der Länderverteilung der befragten Unternehmenshauptsitze fällt auf, dass die überwiegende Mehrheit der Teilnehmenden mit über 90 % ihren Unternehmenshauptszitz in Deutschland hat. Neben Deutschland sind die Länder Luxemburg mit 7 % und die Schweiz mit 2 % vertreten. Die Zusammensetzung der Stichprobe zeigt eine starke nationale Konzentration auf Deutschland. Dieses Ergebnis ist nicht verwunderlich, da mit dem Fragebogen auf Deutsch eine deutschsprachige Zielgruppe angesprochen wurde.

Die Tabelle 8 listet die vertretenen Branchen der Umfrage auf. Bei der Auswertung ist eine breite Streuung zu erkennen: von Unternehmen aus dem Handel, dem Versicherungs- und Bankwesen, der Chemie- und Logistikindustrie bis hin zur IT- und Medienbranche. Dabei fällt auf, dass die IT- und Medienbranche mit 21 Angaben, die am häufigsten vertretene Branche ist. Dies umfasst rund ein Drittel der Gesamtstichprobe. Diese starke Konzentration könnte auf das berufliche Netzwerk der Forschenden zurückzuführen sein, welches überwiegend aus dem Mediensektor stammt. Die zweitgrößte Branche in der Stichprobe ist der Handel (17 %), gefolgt vom Maschinen- und Anlagenbau bzw. der Elektrotechnik mit 14 %. Am wenigsten vertreten sind die Immobilien- und die Chemiebranche mit jeweils 4 %. Sieben

Teilnehmende wurden in der Kategorie *Sonstige* zusammengeführt. Da es sich um Einzelwerte handelt, werden diese nicht weiter betrachtet.

Insgesamt lässt sich ein Schwerpunkt auf wissens- und technologieintensive Branchen feststellen.

Tabelle 8

Branche	Häufigkeit	
	Absolut	Prozent
IT/Medien	21	30,43 %
Handel	12	17,39 %
Maschinen- und Anlagenbau/Elektrotechnik	10	14,49 %
Sonstige	7	10,14 %
Banken/Versicherungen	5	7,25 %
Logistik	4	5,80 %
Automobil	4	5,80 %
Chemie	3	4,35 %
Immobilien	3	4,35 %

Tabelle 8: Häufigkeiten der Branchen (eigene Darstellung)

Die Stichprobe umfasst unterschiedliche Unternehmensgrößen, welche in Tabelle 9 aufgeführt sind. Die größte Gruppe stellt die Kategorie der 500 bis 9.999 Mitarbeitenden dar, welche einen Anteil von 47,8 % an der Gesamtstichprobe hat. Den zweitgrößten Anteil mit 27,5 % hat die Unternehmensgröße der 10.000 bis 49.999 Mitarbeitenden. Am wenigsten vertreten sind die kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden und 50 bis

249 Mitarbeitenden mit jeweils 1,5 %. Zusammenfassend setzt sich die Stichprobe überwiegend aus mittelgroßen bis großen Unternehmen zusammen, während kleinere Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitenden deutlich unterrepräsentiert sind. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die CSRD in den ersten Jahren zuerst für große kapitalmarktorientierte Unternehmen relevant ist und erst später für kleine Unternehmen.

Tabelle 9

Unternehmensgröße	Häufigkeit	
	Absolut	Prozent
Weniger als 50	1	1,45 %
50 – 249	1	1,45 %
250 – 499	2	2,90 %
500 – 9.999	33	47,83 %
10.000 – 49.999	19	27,54 %
50.000 – 99.999	8	11,59 %
100.000 und mehr	5	7,25 %

Tabelle 9: Häufigkeiten der Unternehmensgröße (eigene Darstellung)

In Abbildung 8 ist die Verteilung der Hierarchieebenen zu sehen. Bei der Hälfte der Befragten handelt es sich um Fachkräfte (49 %), während die Bereichs-/Abteilungsleitung (26 %) und die Teamleitung (23 %) jeweils ca. ein Viertel abdecken. Mit 2 % ist die Geschäftsführung bzw. der Vorstand in der Umfrage am geringsten vertreten. Die Grafik verdeutlicht, dass die Stichprobe unterschied-

liche Perspektiven umfasst. So wird die Sicht der Bereichs-/Abteilungsleitung, der Teamleitung und die Perspektive vieler Fachkräfte in den Umfrageergebnissen widergespiegelt und liefert dadurch ein vollumfängliches Bild. Die Sicht von Mitarbeitenden und Führungskräften ist mit einem Anteil von jeweils ca. 50 % gleichmäßig in der Stichprobe enthalten.

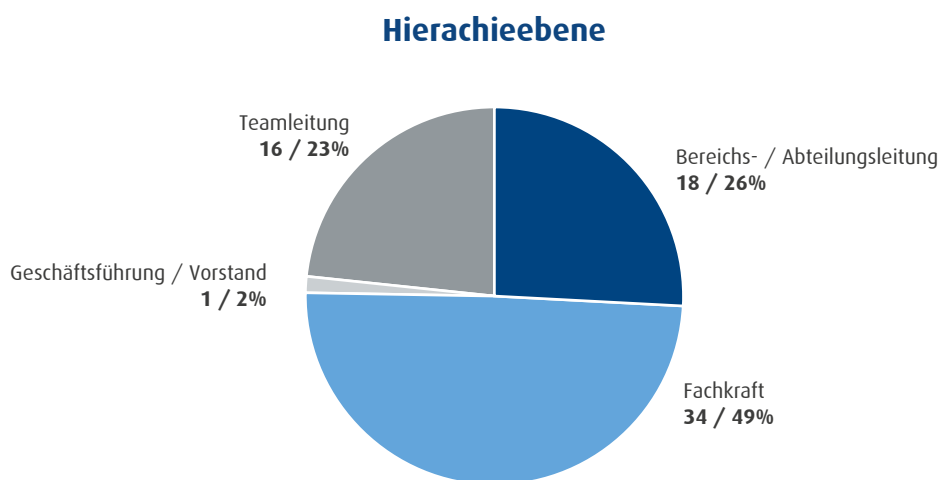


Abbildung 8: Häufigkeiten der Hierarchieebenen (eigene Darstellung)

Die Teilnehmenden der Stichprobe setzen sich aus verschiedenen Funktionsbereichen zusammen. Tabelle 10 stellt die Funktionsbereiche nach Ranking der Häufigkeit dar. Mehr als die Hälfte (55 %) der Teilnehmenden stammen aus dem Funktionsbereich Nachhaltigkeit/CR und knapp 19 % aus dem Bereich Finanzen/Controlling. Die Bereiche Investor Relations (9 %) und Kommunikation/PR (7 %) sind

moderat vertreten. Eine untergeordnete Rolle spielen die Funktionsbereiche Compliance (4 %), Personal/HR (3 %) und Sonstige (3 %). Die Verteilung der Funktionsbereiche zeigt, dass die Beteiligten der CSRD-Umsetzung überwiegend aus dem Funktionsbereich Nachhaltigkeit/CR stammen, dies lässt sich gut in die Thematik der Umfrage einordnen, die sich der CSRD-Implementierung widmet.

Tabelle 10

Funktionsbereiche	Häufigkeit	
	Absolut	Prozent
Nachhaltigkeit/Corporate Responsibility (CR)	38	55,07 %
Finanzen/Controlling	13	18,84 %
Investor Relations	6	8,70 %
Kommunikation/PR	5	7,25 %
Compliance	3	4,35 %
Personal/HR	2	2,90 %
Sonstige	2	2,90 %

Tabelle 10: Häufigkeiten der Funktionsbereiche (eigene Darstellung)

Die Abbildung 9 zeigt die Verteilung der Befragten nach ihrem Erfahrungsstand im Bereich CSRD. Mehr als die Hälfte (57 %) der Befragten verfügen über mehrjährige Berufserfahrung mit der CSRD. Rund 29 % besitzen erste Grundkenntnisse und eine kleine Gruppe mit 14 % gibt an, über Expertenwissen zu verfügen. Die Ergebnisse zeigen, dass der Großteil der Teilnehmenden bereits

Erfahrung mit dem Themenbereich der CSRD gesammelt hat und ein solides Erfahrungsniveau vorhanden ist.

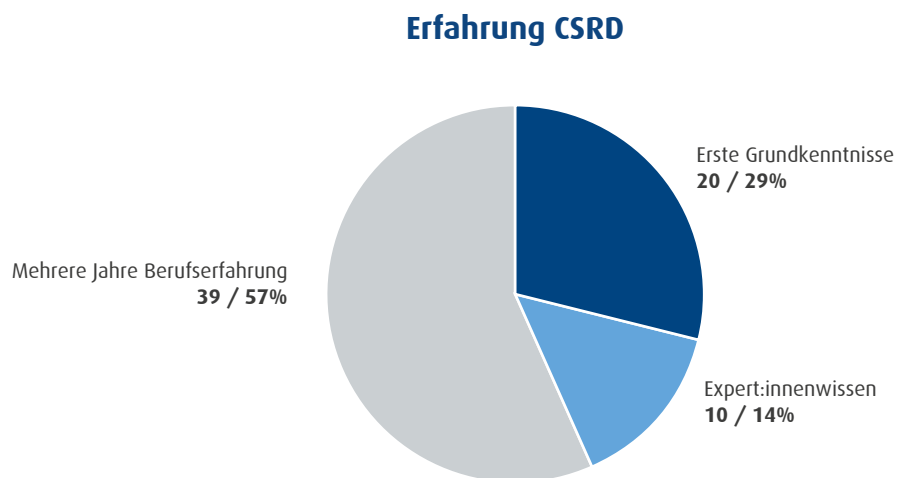


Abbildung 9: Häufigkeit der Erfahrung im Bereich CSRD (eigene Darstellung)

Die Abfrage zur CSRD-Beteiligung wird im Rahmen der Stichprobenbeschreibung nicht näher untersucht, da diese Abfrage als Kontrollfrage der richtigen Zielgruppe diene. Bei der Auswertung ist jedoch auffällig, dass der Großteil (91 %) der Teilnehmenden aktiv in Projektteams oder in Arbeitsgruppen an der CSRD-Umsetzung beteiligt war. Dies trägt zu einer hohen Qualität der Antworten bei.

Drittel ist weder zufrieden noch unzufrieden. 9 % sind voll und ganz zufrieden, während nur 1 % der Befragten überhaupt nicht zufrieden sind. Dies spiegeln ein mehrheitlich positives Stimmungsbild und eine erfolgreiche CSRD-Implementierung wider.

Abbildung 10 zeigt die abhängige Variable *Erfolg*, welche anhand der Zufriedenheit der CSRD-Umsetzung gemessen wird. Knapp 50 % der Befragten sind eher zufrieden mit der Umsetzung, ein

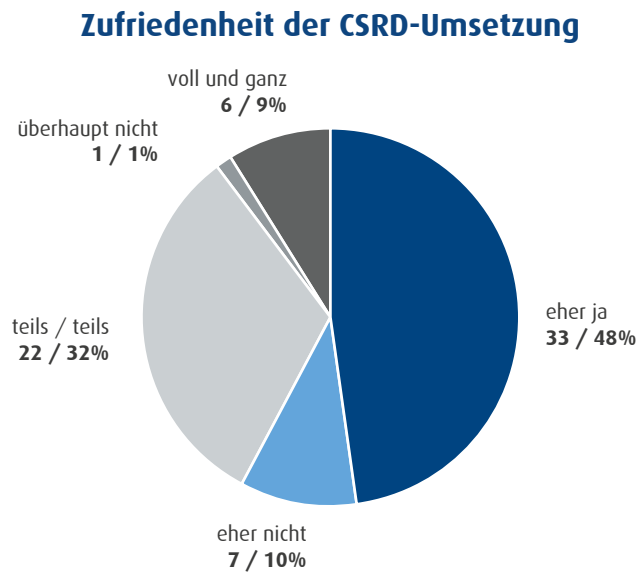


Abbildung 10: Zufriedenheit der CSRD-Umsetzung (eigene Darstellung)

3.5. Eingesetzte statistische Verfahren

Zur Überprüfung der abgeleiteten Hypothesen in Kapitel 2.6 werden verschiedene statistische Testverfahren eingesetzt, welche bereits im Untersuchungsdesign aufgegriffen wurden und in diesem Kapitel zusammengefasst dargestellt werden.

Zur Beschreibung der Stichprobe und der erhobenen Konstrukte werden deskriptive Analysen eingesetzt. Dabei werden Maße der zentralen Tendenz und Streuungsmaße berechnet. Diese Werte schaffen einen Überblick über die Verteilung der Daten und unterstützen die Homogenität der Antworten einzuschätzen. Anschließend folgt die Überprüfung der sieben theoretisch abgeleiteten Zusammenhänge. Um lineare Zusammenhänge zwischen den unabhängigen und der abhängigen Variable zu identifizieren wird die bivariate Korrelationsanalyse nach Pearson durchgeführt. Der Korrelationskoeffizient r beschreibt die Stärke und Richtung des Zusammenhangs zwischen zwei metrisch skalierten Variablen (Echterhoff, 2013, S. 154, 176). Zusätzlich wird die statistische Signifikanz mithilfe des p -Wertes geprüft, der angibt, ob der beobachtete Zusammenhang zufällig entstanden sein könnte (Döring, 2023, S. 906). Zur Überprüfung der gerichteten Hypothesen wird eine

lineare Regressionsanalyse vorgenommen. Jeder Erfolgsfaktor wird daraufhin geprüft, welchen Einfluss er auf den Umsetzungserfolg der CSRD hat. Das Verfahren ermöglicht es, die Richtung und Stärke des Einflusses jeder einzelnen Hypothese zu bestimmen (Döring, 2023, S. 668). Darauf aufbauend wird die multiple lineare Regression für jede der sieben Hypothesen durchgeführt. Dabei werden alle unabhängigen Variablen gleichzeitig in das Modell aufgenommen. Das Ziel ist es, den eigenständigen Einfluss jedes Prädiktors unter Kontrolle der anderen Variablen zu identifizieren. Auf diese Weise können Interkorrelationen zwischen den Prädiktoren erkannt werden (Döring, 2023, S. 284). Die Berechnung liefert den Regressionskoeffizient β , welcher zeigt, wie stark sich die abhängige Variable verändert, wenn der Prädiktor um eine Einheit steigt (Döring, 2023, S. 675). Der Standardfehler gibt an, wie präzise der geschätzte β -Wert ist. Ein kleiner Standardfehler bedeutet eine genauere Schätzung (Bortz & Schuster, 2010, S. 88). Der t -Wert, stellt das Testergebnis dar und ob der β -Schätzer signifikant von null verschieden ist (Bortz & Schuster, 2010, S. 77). Der p -Wert gibt an, ob der Zusammenhang statistisch signifikant ist. Dabei wird das Signifikanzniveau von $p < 0.05$ festgelegt. Ergebnisse mit einem p -Wert kleiner

als 0.05 gelten als statistisch signifikant, Werte unter 0.01 oder 0.001 als hochsignifikant. Ergebnisse im Bereich von $p < 0.10$ gelten als tendenziell signifikant (Echterhoff, 2013, S. 180).

Zur Überprüfung der Messqualität der Skalen wurde eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt. In Vorbereitung auf die Analyse der Konstrukte wurde die interne Konsistenz mithilfe von Cronbachs Alpha geprüft. Die Ergebnisse der Reliabi-

litätsanalyse der sieben Konstrukte können in Tabelle 11 eingesehen werden. Der Reliabilitätskoeffizient reicht von 0.901 (bei Monitoring) bis 0.943 (bei Schulungen). Die Werte liegen alle über dem Richtwert von 0.90 und weisen daher eine hohe Reliabilität auf (Döring, 2023, S. 439). Die hohen Reliabilitätskoeffizienten der Konstrukte belegen, dass die verwendeten Skalen verlässlich und homogen messen.

Tabelle 11

Konstrukte	Cronbachs Alpha α
Vision	0.9365112
Mitgestaltung	0.9341351
Ressourcen	0.9056673
Unterstützung des Managements	0.9162051
Kommunikation	0.9037904
Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen	0.9436227
Monitoring & Feedback	0.9015818

Tabelle 11: Reliabilitätsanalyse mithilfe von Cronbachs Alpha (eigene Darstellung)

Zusätzlich werden mögliche externe Einflüsse berücksichtigt, indem Kontroll- bzw. Störvariablen in die Regressionsanalyse einbezogen werden. Dazu zählen *Unternehmensgröße*, *Branche*, *Hierarchieebene* und *Erfahrung* im Bereich CSRD. Dadurch kann geprüft werden, ob diese Variablen die Ergebnisse systematisch beeinflussen und die internen Zusammenhänge verzerren könnten.

Die Voraussetzungen der angewandten statistischen Verfahren wurden vor der Analyse geprüft. Dazu zählen insbesondere die Linearität der Zusammenhänge, die Normalverteilung der Residuen, die Homoskedastizität, die Unabhängigkeit der Beobachtungen und die Multikollinearität. Für die Überprüfung der statistischen Testvoraussetzungen wurden je nach Verfahren unterschiedliche Tests herangezogen.

Die Linearität wird anhand von Streudiagrammen überprüft. Eine annähernd lineare Punktevertei-

lung deutet auf einen linearen Zusammenhang hin (Bortz & Schuster, 2010, S. 162). Bei der Regressionsanalyse wurde die Linearität über den Residuals-vs-Fitted-Plot überprüft. Zur Überprüfung der Normalverteilung wurde der Shapiro-Wilk-Test durchgeführt. Dieser Test prüft, ob die Verteilung der metrischen Variablen signifikant von einer theoretischen Normalverteilung abweicht (Bortz & Schuster, 2010, S. 145). Ergänzend wurden QQ-Plots zur visuellen Beurteilung der Verteilung herangezogen. Die Homoskedastizität beschreibt die Gleichheit der Varianz der Residuen über alle Werte der unabhängigen Variablen hinweg. Sie ist erfüllt, wenn die Streuung der Residuen ungefähr konstant bleibt (Bortz & Schuster, 2010, S. 581). Die grafische Überprüfung erfolgt über den Residuals-vs-Fitted-Plot, bei dem die Residuen zufällig um die Nulllinie verteilt sein sollten (Bortz & Schuster, 2010, S. 197). Zusätzlich wurde der Breusch-Pagan-Test eingesetzt, um die Homoskedastizität statistisch zu überprüfen. Die Homoskedastizität

ist erfüllt, wenn ein nicht signifikanter Testwert ($p > 0.05$) vorliegt. Dieser weist auf eine konstante Varianz hin. Bei der Unabhängigkeit der Residuen wird überprüft, dass die Fehlerwerte der einzelnen Beobachtungen nicht miteinander korrelieren. Diese Voraussetzung ist besonders bei Regressionsanalysen wichtig, da abhängige Residuen die Varianzschätzung verzerren können (Bortz & Schuster, 2010, S. 190). Die Prüfung erfolgte mit dem Durbin-Watson-Test, der Werte im Bereich von etwa 1.5 bis 2.5 als Hinweis auf unabhängige Residuen interpretiert. Werte, die außerhalb dieses Bereiches liegen deuten auf eine mögliche Autokorrelation hin. Die überprüfte Multikollinearität liegt vor, wenn zwei oder mehr unabhängige Variablen stark miteinander korrelieren. Dadurch wird die Interpretation der Regressionskoeffizienten erschwert, da sich die einzelnen Einflüsse der Variablen nicht eindeutig trennen lassen (Bortz & Schuster, 2010, S. 354f). Zur Überprüfung wird der Varianz-Inflations-Faktor (VIF) berechnet. Dabei gelten Werte unter 5 als unbedenklich, während Werte über 10 auf eine starke Multikollinearität hinweisen (Bortz & Schuster, 2010, S. 350).

Bei der Korrelation muss die Bedingung der Linearität und der Normalverteilung überprüft werden. Die Testung der statistischen Voraussetzungen zeigte bei der grafischen Überprüfung der Streudiagramme für alle Konstrukte einen annähernd linearen Zusammenhang zwischen den Mittelwerten der Erfolgsfaktoren und der abhängigen Variable *Erfolg*. Der Shapiro-Wilk-Test zeigte für mehrere Variablen signifikante Abweichungen von der Normalverteilung ($p < 0.05$), insbesondere für die abhängige Variable *Erfolg* ($p < 0.001$), während *Unterstützung des Managements* ($p = 0.381$), *Kommunikation* ($p = 0.233$) und *Monitoring & Feedback* ($p = 0.081$) keine signifikanten Unterschiede aufwiesen. Da Likert-Skalen-Daten in der Regel nicht streng normalverteilt sind, können die festgestellten Abweichungen als unkritisch angesehen werden. Zudem zeigten die grafischen Prüfungen (QQ-Plots) keine gravierenden Abwei-

chungen von der Normalverteilung. Somit sind die Testvoraussetzungen für die Durchführung der parametrischen Verfahren gegeben.

Die Bedingung der linearen Regression umfasst die Linearität, die Normalverteilung der Residuen, die Homoskedastizität und die Unabhängigkeit der Beobachtungen. Der Breusch-Pagan-Test zur Überprüfung der Homoskedastizität zeigte für die meisten Konstrukte keine signifikanten Abweichungen von der Varianzgleichheit ($p > 0.05$). Fast alle Konstrukte bis auf *Unterstützung des Managements* ($p = 0.030$) und *Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen* ($p = 0.010$) erfüllen die Annahme der Homoskedastizität. Da die beiden Abweichungen nur auf eine geringe Heteroskedastizität hindeuten und keine systematischen Muster in den Residuenplots erkennbar waren, kann die Homoskedastizität insgesamt als weitgehend gegeben betrachtet werden.

Bei der multiplen Regression sollte die Linearität, die Normalverteilung der Residuen, die Homoskedastizität, die Unabhängigkeit der Beobachtungen und keine Multikollinearität gegeben sein. Die durchgeführte Berechnung des Varianz-Inflations-Faktors zur Überprüfung der Multikollinearität ergab für alle Variablen unkritische Werte ($GVIF_{adj} = 1.24-2.61$). Damit liegen alle Werte deutlich unter dem Richtwert von 5, ab dem von einer relevanten Multikollinearität auszugehen wäre. Es bestehen daher keine Hinweise auf starke Korrelationen zwischen den unabhängigen Variablen. Die Bedingung der Unabhängigkeit der Prädiktoren ist damit erfüllt.

Die Ergebnisse der Tests zeigten keine gravierenden Abweichungen, sodass die Voraussetzungen für die Anwendung der linearen und multiplen Regressionsanalyse als erfüllt gelten.

4. Ergebnisse

In diesem Kapitel erfolgt die Darstellung der Ergebnisse. Zu Beginn werden die zentralen Merkmale der Stichprobe anhand der klassischen Streuungsmaße und der zentralen Tendenz beschrieben. Anschließend werden die statistischen Analysen der Ergebnisse durchgeführt und die Hypothesen mithilfe von Korrelations- und Regressionsberechnungen überprüft.

4.1. Deskriptive Analyse

In der deskriptiven Analyse werden die klassischen Streuungsmaße und die zentralen Tendenzen betrachtet. Diese geben die Ausprägung der

Variablen innerhalb der gesamten Stichprobe an und liefern Informationen über die Eigenschaften der zugrunde liegenden Häufigkeitsverteilungen. Zu den Maßen der zentralen Tendenz zählen der Modalwert, der Median sowie das arithmetische Mittel. Sie dienen dazu, einen typischen bzw. repräsentativen Wert der Verteilung anzugeben (Echterhoff, 2013, S.172). Die Maße der zentralen Tendenz sind für die unabhängigen Variablen in Tabelle 12 aufgeführt. Die demographischen Angaben sowie die abhängige Variable *Erfolg der CSRD-Umsetzung* sind davon ausgenommen.

Tabelle 12

Konstrukte	Modalwert	Median	Arithmetisches Mittel
Vision	4	4	3.386957
Mitgestaltung	5	4	4.014493
Ressourcen	4	3	3.160870
Unterstützung des Managements	4	3	3.117391
Kommunikation	4	4	3.656522
Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen	4	3	3.178261
Monitoring & Feedback	4	4	3.501976

Tabelle 12: Maße der zentralen Tendenz (eigene Darstellung)

Fast alle Konstrukte weisen einen Modalwert und damit den Wert mit der größten absoluten Häufigkeit von 4 auf, welcher für die Likert-Skalenbewertung mit der Ausprägung „eher ja“ steht. Die Ausnahme bildet *Mitgestaltung*, die als einziges Konstrukt einen Modalwert von 5 hat, welcher die Skalenbewertung mit der Ausprägung „voll und ganz“ repräsentiert. Der Median liegt bei der *Vision*, *Mitgestaltung*, *Kommunikation* und *Monitoring & Feedback* bei 4 („eher ja“) und bei *Ressourcen*, *Unterstützung des Managements*, *Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen* bei 3 („teils/teils“). Der Median ist der Wert, unterhalb dessen 50 % aller ranggeordneten Werte liegen. Das arithmetische Mittel ist bei *Mitgestaltung*

mit 4.01 am höchsten, der niedrigste Wert liegt bei der *Unterstützung des Managements* mit 3.12. Die anderen Werte bewegen sich um den Skalenwert 3.

Eine weitere wichtige Größe sind die Streuungsmaße, die die Unterschiedlichkeit der Werte einer Verteilung angeben und somit Aufschluss über die Homo- oder Heterogenität der Antworten der Befragten geben. Zu ihnen gehören die Varianz, die Standardabweichung, die Spannweite und die Interquartilsabstände (Echterhoff, 2013, S. 173). Im Rahmen der Arbeit werden in Tabelle 13 die Varianz und die Standardabweichung betrachtet.

Tabelle 13

Konstrukte	Varianz	Standardabweichung
Vision	1.5002650	1.2248531
Mitgestaltung	1.1812120	1.0868358
Ressourcen	1.2295261	1.1088400
Unterstützung des Managements	1.1777813	1.0852563
Kommunikation	0.9805452	0.9902248
Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen	1.5458257	1.2433124
Monitoring & Feedback	1.2265792	1.1075104

Tabelle 13: Streuungsmaße (eigene Darstellung)

Die Varianz ist der Durchschnitt der quadrierten Abweichungen vom Mittelwert und die Standardabweichung ist die Quadratwurzel der Varianz. Je höher die Standardabweichung oder Varianz, desto weniger repräsentiert ein Maß der zentralen Tendenz die Verteilung (Echterhoff, 2013, S. 174). Die Ergebnisse zeigen, dass die Standardabweichungen zwischen 0.99 und 1.24 liegen. Die *Kommunikation* hat mit 0.99 die geringste Streuung und *Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen* die größte Streuung der Antworten. Die anderen Konstrukte bewegen sich in einem ähnlichen mittleren Streuungsbereich.

Zusammenfassend zeigt Abbildung 11 eine Übersicht der zentralen Tendenzen, Streuungsmaße und Ausreißer der jeweiligen Konstrukte. Die sieben Boxplots zeigen die Verteilung der Skalenergebnisse. Das hellblaue Dreieck gibt das arithmetische Mittel, die hellgraue Linie den Median, die Boxen geben die Interquartilsabstände und die Punkte mögliche Ausreißer an. Die größte Streuung zeigt sich bei *Mitgestaltung*, *Ressourcen*, *Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen* und *Unterstützung des Managements*. Dies weist auf eine heterogene Einschätzung innerhalb der Stichprobe hin. Dagegen weisen die anderen Konstrukte eine geringere Streuung auf, was auf eine homogenere Wahrnehmung der Antworten schließen lässt. Bei *Kommunikation*, *Monitoring & Feedback* und *Vision* fällt jeweils ein Ausreißer auf. Dieser zeigt, dass eine teilnehmende Person das entsprechende Konstrukt deutlich geringer bewertet hat

als die übrigen Teilnehmenden der Gruppe. Bei allen Konstrukten liegen das arithmetische Mittel und der Median nahe beieinander, was auf eine weitgehend symmetrische Verteilung hindeutet.

Ergänzend finden sich im Anhang A.1 bis A.7 die jeweiligen Häufigkeitsverteilungen der sieben Konstrukte, welche die Verteilung aller Antwortausprägungen pro Konstrukt im Detail zeigen. Deutlich wird, dass die Mehrheit der Befragten die untersuchten Konstrukte im oberen Bereich der Likert-Skala einschätzt, was auf eine insgesamt positive Wahrnehmung der organisationalen Erfolgsfaktoren für die CSRD-Implementierung hinweist.

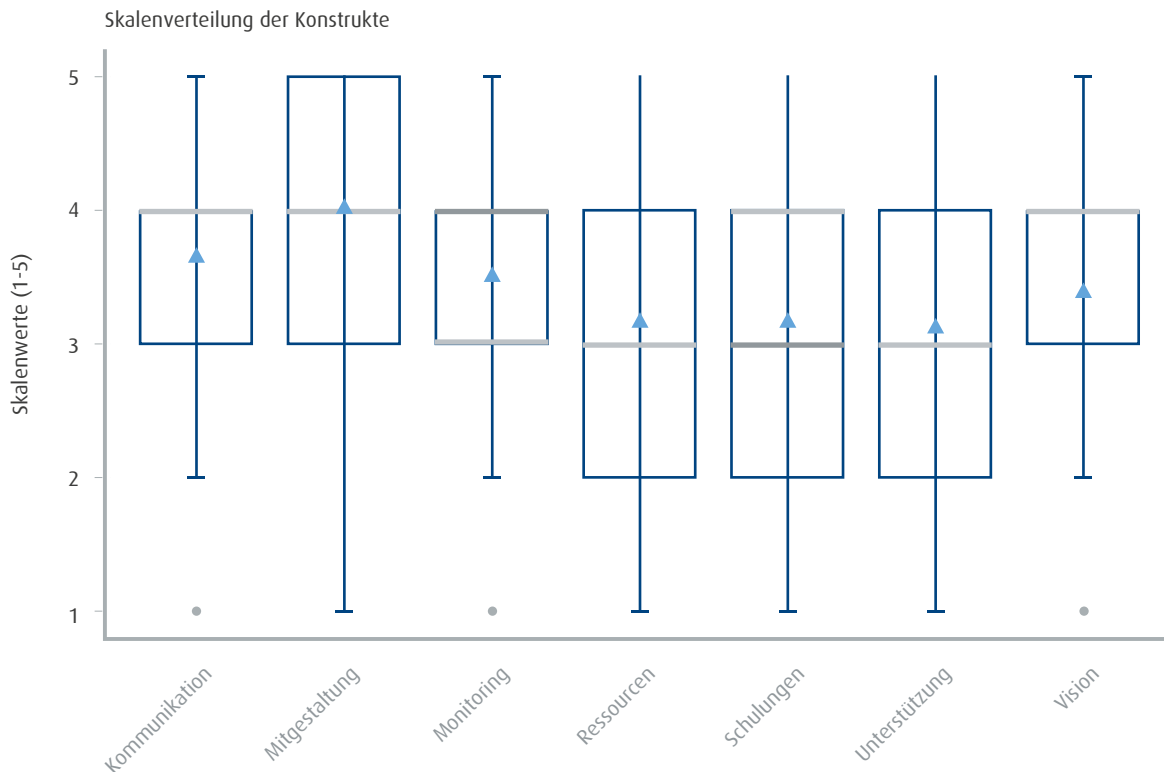


Abbildung 11: Skalenverteilung (eigene Darstellung)

4.2. Hypothesenprüfung

Die Inferenzstatistik untersucht die Übertragbarkeit von einer Stichprobe auf eine zugehörige Population. Die Aussagen sind mit Unsicherheit behaftet, da diese über das Beobachtbare hinaus gehen (Echterhoff, 2013, S. 179). Im Rahmen dieser Untersuchung wird die bivariate Korrelation, die lineare und multiple Regressionsanalyse sowie die Signifikanzanalyse herangezogen.

Zur Überprüfung der Hypothesen *H1* bis *H7* wurden bivariate Korrelationen zwischen den jeweiligen Konstrukten und dem Erfolg der CSRD-Implementierung berechnet. Die Tabelle 14 zeigt die Ergebnisse aus der Korrelationsberechnung in RStudio. Die jeweiligen Korrelationskoeffizienten weisen alle einen positiven Wert auf. Das bedeutet, dass eine höhere Ausprägung eines Konstrukts mit einem höheren Erfolg der CSRD-Umsetzung einhergeht. Die stärksten Korrelationen sind bei *Kommunikation* ($r = 0.68$), *Ressourcen* ($r = 0.63$), *Mitgestaltung* ($r = 0.62$), *Unterstützung des Managements*

($r = 0.61$) und *Monitoring & Feedback* ($r = 0.62$). Diese Konstrukte stehen in einem starken positiven Zusammenhang mit dem Erfolg der CSRD-Umsetzung und stützen damit die Hypothesen *H2*, *H3*, *H4*, *H5* und *H7*. *Kommunikation* hat den stärksten Zusammenhang, eine gute Kommunikation scheint daher essenziell für den Erfolg zu sein. Bei dem Konstrukt *Vision* ($r = 0.47$) lässt sich ein moderater positiver Zusammenhang mit dem Erfolg feststellen. Das Konstrukt *Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen* hat den geringsten Korrelationskoeffizienten mit $r = 0.38$ und weist daher einen mittleren positiven Zusammenhang auf. Die einzelnen Werte der Konstrukte werden in den Unterkapiteln zur jeweiligen Prüfung der Hypothese genauer betrachtet.

Tabelle 14

Konstrukte	Korrelationskoeffizient r	Signifikanz p -Wert
Vision	0.4729902	***
Mitgestaltung	0.6180548	***
Ressourcen	0.6318055	***
Unterstützung des Managements	0.6121119	***
Kommunikation	0.6836124	***
Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen	0.3845379	**
Monitoring & Feedback	0.6183614	***

Anmerkung: * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Tabelle 14: Korrelationsergebnisse der einzelnen Konstrukte (eigene Darstellung)

Die Ergebnisse zeigen, dass alle unabhängigen Variablen einen positiven Zusammenhang zur abhängigen Variable haben, wobei *Kommunikation*, *Ressourcen* und *Mitgestaltung* die stärksten Zusammenhänge zum Erfolg der CSRD-Umsetzung aufweisen. Der ermittelte Zusammenhang bedeutet jedoch nicht, dass gleichzeitig auch eine Kausalwirkung besteht (Echterhoff, 2013, S. 177). Beispielsweise kann nicht gesagt werden, dass Ressourcen die Ursache für den Erfolg der CSRD-Umsetzung sind. Es könnte auch sein, dass Drittvariablen einen Einfluss in der Ursache-Wirkungs-Relation haben (Döring, 2023, S. 656). Die Kausalität der Hypothesen kann mithilfe inferenzstatistischer Verfahren wie der Regression überprüft werden.

Um einen möglichen Einfluss von Drittvariablen zu erkennen, werden die Störvariablen *Branche*, *Unternehmensgröße*, *Hierarchieebene* und *Berufserfahrung* in das Regressionsmodell aufgenommen. Ziel ist es zu untersuchen, ob diese einen eigenständigen Einfluss auf den Erfolg der CSRD-Umsetzung ausüben oder die Effekte der Prädiktoren beeinflussen. Dazu wurden die Störvariablen bei der multiplen linearen Regression berücksichtigt. Es zeigt sich, dass keine der berücksichtigten Störvariablen einen signifikanten Einfluss auf den Umsetzungserfolg nachweist, da alle p -Werte über 5 % liegen und somit $p > 0.05$ gilt. Bei der Betrachtung der Branche weisen die Automobilbranche ($\beta = 1.55$,

$p = 0.094$) und die Logistikbranche ($\beta = 1.34$, $p = 0.111$) eine marginale Signifikanz auf. Diese Werte liegen im Signifikanzniveau $p < 0.10$, welches als „tendenziell signifikant“ gilt. Unternehmen aus der Automobil- und der Logistikbranche zeigen leicht höhere Werte zum Umsetzungserfolg auf, was auf leichte Unterschiede in der Branche hinweist, die aber nicht statistisch signifikant sind. Aufgrund der statistisch insignifikanten Ergebnisse der Branchen, wird deren Einfluss auf den Umsetzungserfolg im Weiteren als nicht relevant eingeschätzt. Die Unternehmensgrößen zeigen alle p -Werte von > 0.10 an und haben somit keinen signifikanten Effekt. Die Ergebnisse zeigen, dass die größten Unternehmen („50.000 – 99.999“, „100.000 und mehr“) sowie auch kleinere Unternehmen („50 – 249“) einen negativen Koeffizienten aufweisen, der jedoch nicht signifikant ist. Bei der Betrachtung der potenziellen Störvariable *Hierarchieebene* zeigt sich, dass keine der Hierarchiestufen einen signifikanten Effekt hat, da die p -Werte zwischen 0.25 und 0.53 liegen und somit $p > 0.05$ gilt. Die Hierarchiestufe der Mitarbeitenden scheint daher keinen Einfluss auf den Umsetzungserfolg zu haben. Auch die Berufserfahrung hat keinen Einfluss. Die Werte von Experten ($\beta = -0.38$, $p = 0.30$) und auch von Personen mit langjähriger Berufserfahrung ($\beta = 0.01$, $p = 0.97$) sind nicht signifikant.

Zusammenfassend verdeutlichen die Ergebnisse, dass die untersuchten Kontrollvariablen keinen statistisch signifikanten Einfluss auf den Erfolg der

CSRD-Umsetzung haben. Im Verlauf der Arbeit werden sowohl Ergebnisse mit als auch ohne Kontrollvariablen dargestellt und diskutiert.

Tabelle 15

Prädiktor	β Schätzung (Estimate)	Std.-fehler	t-Wert	p-Wert
Vision	0.63656	0.14511	4.387	8.48e-05 ***
Mitgestaltung	0.6885555	0.1574805	4.372	8.86e-05 ***
Ressourcen	0.887911	0.153024	5.802	9.74e-07 ***
Unterstützung des Managements	0.82502	0.15135	5.451	2.99e-06 ***
Kommunikation	1.02929	0.16639	6.186	2.86e-07 ***
Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen	0.2667	0.1544	1.727	0.0920 •
Monitoring & Feedback	0.941106	0.191636	4.911	1.66e-05 ***

Anmerkung: * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$. Der Punkt beim p-Wert in der Reihe Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen steht für ein marginal signifikantes Skalenniveau. Es gilt für $p < 0.1$

Tabelle 15: Lineare Regressionsanalysen der sieben Prädiktoren zum Einfluss auf den Erfolg der CSRD-Umsetzung unter Berücksichtigung der Kontrollvariablen (eigene Darstellung)

Die Ergebnisse in Tabelle 15, welche die lineare Regression unter Einbeziehung der Kontrollvariablen zeigt, verdeutlichen, dass fast alle Prädiktoren einen signifikanten positiven Effekt auf den Erfolg der CSRD-Umsetzung haben. Besonders stark ausgeprägt sind *Kommunikation* ($t = 6.186$, $p < 0.001$), *Ressourcen* ($t = 5.802$, $p < 0.001$) und *Unterstützung des Managements* ($t = 5.451$, $p < 0.001$). Der Prädiktor *Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen* weist eine marginale Signifikanz ($t = 1.727$, $p = 0.092$) auf. Die detaillierten Werte der Prädiktoren werden in den einzelnen Hypothesenprüfungen aufgegriffen.

Tabelle 16

Prädiktor	β Schätzung (Estimate)	Std.-fehler	t-Wert	p-Wert
Vision	0.019755	0.095341	0.207	0.8365
Mitgestaltung	0.238803	0.117973	2.024	0.0473 *
Ressourcen	0.350117	0.152448	2.297	0.0251 *
Unterstützung des Managements	0.112107	0.136210	0.823	0.4137
Kommunikation	0.162301	0.190058	0.854	0.3965
Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen	0.003233	0.090690	0.036	0.9717
Monitoring & Feedback	0.199779	0.147039	1.359	0.1793

Anmerkung: * $p < 0.05$

Tabelle 16: Multiple lineare Regression der sieben Prädiktoren zum Einfluss auf den Erfolg der CSRD-Umsetzung ohne Berücksichtigung der Kontrollvariablen (eigene Darstellung)

Die Ergebnisse der durchgeführten multiplen linearen Regression in Tabelle 16 zeigen, dass die Prädiktoren *Mitgestaltung* und *Ressourcen* einen moderat positiven Einfluss auf das Kriterium *Erfolg* der CSRD-Umsetzung haben. Die *t*-Werte für *Mitgestaltung* (2.024) und *Ressourcen* (2.297) liegen über zwei und die *p*-Werte sind kleiner als 0.05, was auf einen statistisch bedeutsamen Zusammenhang hinweist. Die anderen Prädiktoren sind nicht marginal signifikant, da sie *p*-Werte über 0.1 aufweisen und somit kein signifikanter statistischer Zusammenhang besteht. Die einzelnen Werte für die Prädiktoren werden bei der Überprüfung der einzelnen Hypothesen erneut aufgegriffen. Insgesamt zeigen die Ergebnisse ein signifikantes Modell ($F(7, 61) = 12.99, p < 0.001$). Das Modell erklärt 59,8 % der Varianz der abhängigen Variable (Multiple $R^2 = 0.5984$). Nach Korrektur der Freiheitsgrade ergibt sich ein adjustiertes R^2 von 0.5523, was darauf hinweist, dass rund 55 % der Varianz durch die im Modell enthaltenen Prädiktoren erklärt werden können. Das adjustierte R^2 soll Überschätzungen der Effektgröße entgegenwirken (Döring, 2023, S. 801). Die Standardabweichungen der Residuen beträgt 0.5692 und ergibt die durchschnittliche Abweichung der beobachteten Werte von den durch das Modell prognostizierten Werten an. Insgesamt lässt sich daraus eine gute Anpassung des Modells an die Daten ableiten.

Als klassisches Instrument der Hypothesenprüfung wird der Signifikanztest herangezogen, dieser bezieht sich auf das Hypothesenpaar, die Alternativhypothese ($H1$) sowie die komplementäre Nullhypothese ($H0$). Der Signifikanztest gibt an, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein empirisch beobachtetes Ereignis unter der Annahme der Gültigkeit der Nullhypothese zu erwarten ist. Das Ergebnis stellt die Überschreitungswahrscheinlichkeit p dar, welche die Wahrscheinlichkeit angibt, dass ein gefundenes Stichprobenergebnis zu dieser Wahrscheinlichkeit in der Population zutrifft (Echterhoff, 2013, S. 180). Der *p*-Wert ist eine Zahl zwischen 0 und 1. Als Signifikanzniveau wird die gängige Schwelle von $p < 0.05$ (5 %) verwendet. Wenn der *p*-Wert unterhalb dieser festgelegten Grenze liegt, bedeutet das, dass die Daten unter der Annahme der Nullhypothese sehr unwahrscheinlich sind. Dies führt zur Verwerfung der Nullhypothese und zur Ableitung der Alternativhypothese. Das Ergebnis ist dann statistisch signifikant (Sauer, 2019, S. 270).

Nachfolgend werden die jeweiligen Hypothesen anhand der Korrelationsanalyse, der linearen Regression und der multiplen Regression unter Einbeziehung des Signifikanztests geprüft.

Hypothese Vision (H1)

In der ersten Hypothese wird geprüft, ob ein Zusammenhang zwischen Vision und dem Erfolg der CSRD-Umsetzung besteht. In der Korrelationsanalyse wird die Variable *Vision* in den Zusammenhang mit der Variable *Erfolg* gesetzt. Daraus lässt sich folgende Null- und Alternativhypothese ableiten:

Nullhypothese ($H0_1$): Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Vision zur Umsetzung der CSRD und dem Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Alternativhypothese ($H1$): Eine Vision zur Umsetzung der CSRD steigert den Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Das Ergebnis der bivariaten Korrelation in Tabelle 14 ergibt einen moderaten positiven Zusammenhang der Variablen mit einem Korrelationskoeffizienten von $r = 0.47$ und einem hohen Signifikanzniveau von $p < 0.001$. Diese Werte deuten darauf hin, dass Organisationen mit einer klaren Vision tendenziell höhere Erfolge bei der CSRD-Umsetzung erzielen.

Zur weiteren Überprüfung wurde eine lineare Regression in Tabelle 15 durchgeführt, bei der der Zusammenhang zwischen *Vision* und *Erfolg* mit Einbeziehung der Kontrollvariablen analysiert wurde. Die Ergebnisse zeigen, dass *Vision* mit einem β -Schätzer von 0.64, einem t -Wert von 4.39 und einem p -Wert < 0.001 einen signifikanten positiven Einfluss auf den *Erfolg* ausübt. Damit wird die Nullhypothese verworfen.

Zur Überprüfung, ob der Zusammenhang unter Kontrolle weiterer Prädiktoren bestehen bleibt, wird die multiple lineare Regression durchgeführt. Das Ergebnis in Tabelle 16 zeigt, dass der Prädiktor *Vision* mit einem β -Schätzer von 0.02, einem t -Wert von 0.21 und einem p -Wert von 0.84 nicht signifikant ist. Damit kann die Nullhypothese $H0_1$

nicht verworfen werden. Im multivariaten Modell hat Vision keinen eigenständigen Einfluss auf den Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Zusammenfassend zeigt sich, dass *Vision* positiv mit dem Erfolg der CSRD-Umsetzung korreliert und in der linearen Regression einen deutlichen signifikanten Einfluss hat. In der multivariaten Betrachtung bleibt der Zusammenhang jedoch nicht signifikant. Dies kann darauf hindeuten, dass der Einfluss der *Vision* über Drittvariablen indirekt enthalten ist. Damit kann die Hypothese $H1$ insgesamt nicht bestätigt werden.

Hypothese Mitgestaltung (H2)

Die zweite Hypothese prüft, ob ein Zusammenhang zwischen Mitgestaltung und dem Erfolg der CSRD-Umsetzung besteht. Dazu wird die Variable *Mitgestaltung* in Korrelation zu der Variable *Erfolg* gesetzt. Folgende Null- und Alternativhypothese können abgeleitet werden:

Nullhypothese ($H0_2$): Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Mitgestaltung der Mitarbeitenden und dem Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Alternativhypothese ($H2$): Die Mitgestaltung der Mitarbeitenden steigert den Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse in Tabelle 14 weisen mit $r = 0.62$ auf einen deutlich positiven Zusammenhang hin. Mit einem Signifikanzniveau von $p < 0.001$ ist der Zusammenhang statistisch hoch signifikant.

Die anschließende lineare Regression in Tabelle 15 bestätigt dieses Ergebnis. Mit einem β -Schätzer von 0.69, einem t -Wert von 4.37 und einem p -Wert < 0.001 zeigt sich, dass *Mitgestaltung* einen signifikanten positiven Einfluss auf den *Erfolg* der CSRD-Umsetzung hat. Die Nullhypothese wird damit verworfen.

Zur weiteren Überprüfung werden die Ergebnisse der multiplen Regression in Tabelle 16 herangezogen. Diese zeigen einen β -Schätzer von 0.24, einen t -Wert von 2.02 und einen p -Wert von 0.047. Damit erreicht der Zusammenhang statistische Signifikanz ($p < 0.05$) und bestätigt, dass *Mitgestaltung* auch bei der Betrachtung mehrerer Prädiktoren einen eigenständigen positiven Einfluss auf den Erfolg der CSRD-Umsetzung ausübt.

Insgesamt hat die Mitgestaltung der Mitarbeitenden einen signifikanten positiven und eigenständigen Einfluss auf den Erfolg der CSRD-Umsetzung. Dies bestätigen die Korrelations- und Regressionsanalyse.

Hypothese Bereitstellung von Ressourcen (H3)

Die dritte Hypothese untersucht, ob zwischen der Bereitstellung von Ressourcen und dem Erfolg der CSRD-Umsetzung ein statistisch signifikanter Zusammenhang besteht. Zu diesem Zweck wird die Variable *Ressourcen* mit der abhängigen Variable *Erfolg* korreliert. Daraus ergibt sich die folgende Null- und Alternativhypothese:

Nullhypothese ($H0_3$): Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Bereitstellung von Ressourcen und dem Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Alternativhypothese ($H3$): Die Bereitstellung von Ressourcen steigert den Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Die bivariate Korrelation (siehe Tabelle 14) zeigt einen starken positiven Zusammenhang zwischen *Ressourcen* und *Erfolg* mit $r = 0.63$ und $p < 0.001$. Da der p -Wert unterhalb der gängigen Schwelle von 5 % ist, sind die Daten unter der Annahme der Nullhypothese sehr unwahrscheinlich. Dieses Resultat deutet darauf hin, dass Unternehmen, die ausreichend personelle, finanzielle oder zeitliche Ressourcen bereitstellen, tendenziell erfolgreicher bei der CSRD-Umsetzung agieren.

Die lineare Regression in Tabelle 15 bestätigt diesen Zusammenhang. Mit einer β -Schätzung von 0.89, einem t -Wert von 5.80 und einem p -Wert < 0.001 zeigt sich ein signifikanter positiver Einfluss. Somit wird die Nullhypothese verworfen.

Um zu überprüfen, ob dieser Effekt auch unter Berücksichtigung weiterer Einflussgrößen bestehen bleibt, wurde die multiple lineare Regression durchgeführt. Die Ergebnisse in Tabelle 16 zeigen, dass der Prädiktor *Ressourcen* einen β -Schätzer von 0.35, einen t -Wert von 2.30 und einen p -Wert von 0.025 aufweist. Der Zusammenhang ist somit statistisch signifikant ($p < 0.05$), weshalb die Nullhypothese $H0_3$ verworfen wird.

Die Ergebnisse aus den Analysen belegen einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen der Bereitstellung von Ressourcen und dem Erfolg der CSRD-Umsetzung. Die Regressionsanalyse weist einen eigenständigen positiven Einfluss auf den Umsetzungserfolg nach. Damit wird die Nullhypothese verworfen. Sowohl in der einfachen als auch in der multiplen Regression zeigt sich ein starker signifikanter Einfluss auf den Erfolg der CSRD-Implementierung.

Hypothese Unterstützung des Managements (H4)

In der vierten Hypothese wird geprüft, ob die Unterstützung durch das Management einen Einfluss auf den Erfolg der CSRD-Umsetzung hat. Hierzu erfolgt die Korrelationsanalyse zwischen *Unterstützung des Managements* und *Erfolg*. Daraus lässt sich folgendes Hypothesenpaar ableiten:

Nullhypothese ($H0_4$): Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Unterstützung des Managements und dem Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Alternativhypothese ($H4$): Die Unterstützung des Managements bei der Implementierung steigert den Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse (siehe Tabelle 14) zeigen einen starken positiven Zusammenhang zwischen beiden Variablen mit einem Korrelationskoeffizienten von $r = 0.61$ und einem Signifikanzniveau von $p < 0.001$. Das Ergebnis legt nahe, dass eine stärkere Unterstützung durch das Management tendenziell mit einem größeren Erfolg der CSRD-Implementierung einhergeht.

Die lineare Regression in Tabelle 15 untermauert das Ergebnis der Korrelationsanalyse. Mit einer β -Schätzung von 0.83, einem t -Wert von 5.45 und einem p -Wert < 0.001 wird deutlich, dass die Unterstützung durch das Management einen statistisch signifikanten positiven Effekt auf den Umsetzungserfolg der CSRD ausübt. Entsprechend kann $H0_4$ verworfen werden.

Zur weiteren Prüfung wird mit der multiplen Regression analysiert, ob dieser Zusammenhang auch unter Einflussnahme der anderen Prädiktoren bestehen bleibt. Das Regressionsmodell in Tabelle 16 zeigt, dass der Prädiktor *Unterstützung des Managements* einen β -Schätzer von 0.11, einen t -Wert von 0.82 und einen p -Wert von 0.41 hat. Der Zusammenhang ist somit nicht signifikant, da der p -Wert deutlich über 0.05 liegt. Dies deutet darauf hin, dass die Unterstützung des Managements keinen eigenständigen Einfluss auf den Erfolg der CSRD-Umsetzung ausübt, wenn andere Faktoren berücksichtigt werden. Folglich wird die Nullhypothese $H0_4$ nicht verworfen.

Obwohl in der bivariaten Analyse und in der linearen Regression ein signifikanter positiver Zusammenhang festgestellt wurde, verliert dieser im multivariaten Modell an Bedeutung. Dies deutet darauf hin, dass die Wirkung der Managementunterstützung indirekt über andere Einflussvariablen vermittelt wird. Insgesamt kann $H0_4$ nicht verworfen werden.

Hypothese Kommunikation (H5)

Die fünfte Hypothese prüft, ob ein Zusammenhang zwischen Kommunikation und dem Erfolg der CSRD-Umsetzung besteht. Dazu wird die unabhängige Variable *Kommunikation* mit der abhängigen Variable *Erfolg* in Beziehung gesetzt. Aus dieser Annahme leitet sich die Null- und Alternativhypothese ab:

Nullhypothese ($H0_5$): Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Kommunikation und dem Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Alternativhypothese ($H5$): Die Kommunikation steigert den Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse in Tabelle 14 zeigen mit einem Korrelationskoeffizienten von $r = 0.68$ einen starken positiven Zusammenhang, der bei einem Signifikanzniveau von $p < 0.001$ hochsignifikant ist. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass eine gute Kommunikation innerhalb der Organisation tendenziell mit einem höheren Umsetzungserfolg der CSRD verbunden ist.

Auch die lineare Regression (Tabelle 15) bestätigt dieses Ergebnis. Sie zeigt eine β -Schätzung von 1.03, einen t -Wert von 6.19 und einen p -Wert < 0.001 . Die Werte deuten auf einen starken und hochsignifikanten Einfluss hin. Damit wird $H0_5$ verworfen.

In der multiplen Regression (siehe Tabelle 16) verliert dieser Zusammenhang jedoch seine statistische Bedeutsamkeit. Der Prädiktor *Kommunikation* weist einen β -Schätzer von 0.16, einen t -Wert von 0.85 und einen p -Wert von 0.40 auf. Damit ist der Zusammenhang nicht signifikant, was darauf schließen lässt, dass Kommunikation in der Gesamtbetrachtung weiterer Prädiktoren keinen eigenständigen Einfluss auf den Erfolg der CSRD-Umsetzung hat. Dementsprechend wird die Nullhypothese $H0_5$ nicht verworfen.

Zusammenfassend zeigt das Ergebnis der bivariaten Korrelationsanalyse und der linearen Regression, dass *Kommunikation* grundsätzlich mit dem *Erfolg* der CSRD-Umsetzung korreliert. Im multivariaten Kontext wird jedoch deutlich, dass *Kommunikation* keinen eigenständigen Einfluss auf den Erfolg hat, sondern durch den Einfluss anderer Faktoren überlagert wird. Insgesamt betrachtet kann $H0_5$ daher nicht verworfen werden.

Hypothese Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen (H6)

Mit der sechsten Hypothese wird untersucht, ob Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen einen Beitrag zum Erfolg der CSRD-Umsetzung leisten. Dazu wird die Variable *Schulungen & Weiterbildungsmöglichkeiten* in Korrelation zu der Variable *Erfolg* gesetzt. Folgende Null- und Alternativhypothese kann abgeleitet werden:

Nullhypothese ($H0_6$): Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen und dem Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Alternativhypothese ($H6$): Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen zur CSRD steigern den Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Die bivariate Korrelation in Tabelle 14 liefert die Ergebnisse der Analyse und weist einen moderaten Zusammenhang zwischen den untersuchten Variablen *Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen* und *Erfolg* auf. Der Korrelationskoeffizient beträgt $r = 0.38$ und das Signifikanzniveau ist mit $p < 0.01$ signifikant.

Die lineare Regression in Tabelle 15 zeigt ebenfalls einen positiven, aber schwächer ausgeprägten Zusammenhang. Mit einem β -Schätzer von 0.27, einem t -Wert von 1.73 und einem p -Wert von 0.092 liegt eine marginale Signifikanz vor. Damit kann $H0_6$ nicht verworfen werden, sondern lediglich eine statistische Tendenz zugunsten von $H6$

festgestellt werden. Das bedeutet, dass Schulungen vermutlich einen positiven Einfluss auf den Umsetzungserfolg haben, der Effekt ist jedoch nicht eindeutig statistisch gesichert.

Im Rahmen der multiplen linearen Regression (siehe Tabelle 16) zeigt sich jedoch, dass dieser Zusammenhang nicht bestehen bleibt. Der Prädiktor *Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen* erzielt einen β -Schätzer von 0.00. Der t -Wert liegt bei 0.04 und der p -Wert bei 0.97. Der Zusammenhang ist somit nicht signifikant, was darauf schließen lässt, dass Schulungen und Weiterbildungen keinen eigenständigen Einfluss auf den Erfolg der CSRD-Implementierung ausüben, wenn weitere Faktoren berücksichtigt werden. Folglich kann $H0_6$ nicht verworfen werden.

Zusammenfassend zeigt die bivariate Analyse einen positiven Zusammenhang zwischen Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen und dem Umsetzungserfolg. Die multivariate Betrachtung zeigt wiederum, dass der Beitrag im Vergleich zu anderen Einflussgrößen statistisch nicht ins Gewicht fällt. Die Nullhypothese wird beibehalten.

Hypothese Monitoring & Feedback (H7)

Die siebte Hypothese überprüft den Zusammenhang zwischen Monitoring und Feedback und dem Erfolg der CSRD-Umsetzung. Um diese Fragestellung zu prüfen, wird die Variable *Monitoring & Feedback* mit der Variable *Erfolg* korreliert. Daraus ergibt sich die folgende Null- und Alternativhypothese:

Nullhypothese ($H0_7$): Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen Monitoring & Feedback und dem Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Alternativhypothese ($H7$): Monitoring und Feedback steigern den Erfolg der CSRD-Umsetzung.

Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse in Tabelle 14 veranschaulichen einen starken positiven

Zusammenhang zwischen den Variablen *Monitoring & Feedback* und *Erfolg* mit $r = 0.62$ und $p < 0.001$. Diese Werte zeigen, dass der Zusammenhang statistisch hoch signifikant ist. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass *Monitoring & Feedback* in der Regel mit einem höheren Umsetzungserfolg der CSRD verbunden ist.

In Tabelle 15 bestätigen die Ergebnisse der linearen Regression die Annahme der Korrelation. Der β -Schätzer liegt bei 0.94, der t -Wert bei 4.91 und der p -Wert bei < 0.001 . Es zeigt sich ein hochsignifikanter Einfluss, sodass H_0 verworfen wird.

Bei der Betrachtung der multiplen Regression in Tabelle 16 zeigt sich jedoch, dass dieser Zusammenhang in einer Gesamtbetrachtung nicht signifikant bleibt. Der Prädiktor *Monitoring & Feedback* weist einen β -Schätzer von 0.20, einen t -Wert von 1.36 und einen p -Wert von 0.18 auf. Damit kann kein eigenständiger Einfluss auf den Erfolg der CSRD-Implementierung bestätigt werden, wenn andere Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Da der p -Wert deutlich über der 5%-Schwelle liegt, wird die Nullhypothese H_0 beibehalten.

Insgesamt zeigt das Ergebnis, dass bei der Korrelationsanalyse ein positiver Zusammenhang zwischen *Monitoring & Feedback* und dem *Erfolg* der CSRD-Umsetzung besteht. Auch die lineare Regression bestätigt diese Tendenz. Jedoch verliert der Prädiktor in der multivariaten Betrachtung seine Signifikanz, sodass kein eigenständiger Einfluss des Prädiktors nachgewiesen werden kann. Dies deutet darauf hin, dass der Effekt von *Monitoring & Feedback* indirekt oder über andere Einflussfaktoren vermittelt wird. Somit wird H_7 verworfen und H_0 beibehalten. Die Tabelle 17 zeigt die Ergebnisse der Hypothesenprüfung in der Übersicht.

Tabelle 17

Hyp.	Konstrukt	Korrelation r p -Wert	Lineare Regression* β -Schätzung p -Wert	Multiple Regression β -Schätzung p -Wert	Ergebnis
H1	Vision	0.47 $p < 0.001$	0.64 $p < 0.001$	0.02 0.84 (ns)	H1 verwerfen – kein signifikanter Einfluss
H2	Mitgestaltung	0.62 $p < 0.001$	0.69 $p < 0.001$	0.24 0.047 < .05	H2 beibehalten – signifikanter positiver Einfluss
H3	Ressourcen	0.63 $p < 0.001$	0.89 $p < 0.001$	0.35 0.025 < 0.05	H3 beibehalten – signifikanter positiver Einfluss
H4	Unterstützung des Managements	0.61 $p < 0.001$	0.83 $p < 0.001$	0.11 0.41 (ns)	H4 verwerfen – kein signifikanter Einfluss
H5	Kommunikation	0.68 $p < 0.001$	1.03 $p < 0.001$	0.16 0.40 (ns)	H5 verwerfen – kein signifikanter Einfluss
H6	Schulungen & Weiter- bildungsmaßnahmen	0.38 $p < 0.01$	0.27 $p < 0.1$	0.00 0.97 (ns)	H6 verwerfen – Tendenz aber kein signifikanter Einfluss
H7	Monitoring & Feedback	0.62 $p < 0.001$	0.94 $p < 0.001$	0.20 0.18 (ns)	H7 verwerfen – kein signifikanter Einfluss

Anmerkung: Das Sternchen * bedeutet, dass die Kontrollvariablen enthalten sind. (ns) steht für nicht signifikant.

Tabelle 17: Übersicht der Hypothesenprüfung (eigene Darstellung)

Die Wortwolke in Abbildung 13 veranschaulicht die Wünsche der Befragten zur besseren Bewältigung der eigenen Aufgaben im Rahmen der CSRD-Umsetzung. Je häufiger ein Begriff genannt wurde, desto größer wird dieser dargestellt. Die

zentralen Themenbereiche umfassen Ressourcen, Austausch, Einbindung, Kapazitäten, Tools, Software, Unterstützung des Managements, Klarheit und viele weitere Aspekte.



Abbildung 13: Wortwolke zu den Wünschen der CSRD-Umsetzung zur Bewältigung der eigenen Aufgaben

Die Ergebnisse der Wortwolken zeigen, dass insbesondere der Bedarf an zusätzlichen Ressourcen wie Zeit oder Personal, klaren Vorgaben und Verantwortlichkeiten, Kommunikation und Managementunterstützung gewünscht und zur Verbesserung der CSRD-Umsetzung vorgeschlagen werden.

Anhand der Ergebnisse der Clusterwolken und der einzelnen textbasierten Antworten der Teilnehmenden wurden die nachfolgenden Cluster abgeleitet: *Managementunterstützung, Verantwortlichkeiten & Struktur, Kommunikation & Partizipation, Projektstart & Zeitplanung, Sinn & Strategie (Vision), Projektablauf & Qualität, Externe Rahmenbedingungen*.

Die Texteingaben der Befragten wurden anhand der inhaltlichen Antwort mit einer numerischen Zahl dem entsprechenden Cluster zugeordnet. Dabei steht der Wert 1 für „zutreffend“ und der Wert 0 für „nicht zutreffend“. Anschließend wurde eine klassische Häufigkeitsverteilung nach den oben aufgeführten Kategorien durchgeführt. Im Rahmen der Arbeit werden für die Ergebnisanalyse die drei größten Kategorien pro Häufigkeitsverteilung betrachtet. Die Verteilung der verschiedenen Kategorien zu den Verbesserungsvorschlägen der CSRD-Implementierung ist in Abbildung 14 zu sehen.

Verbesserungsvorschläge nach Kategorie

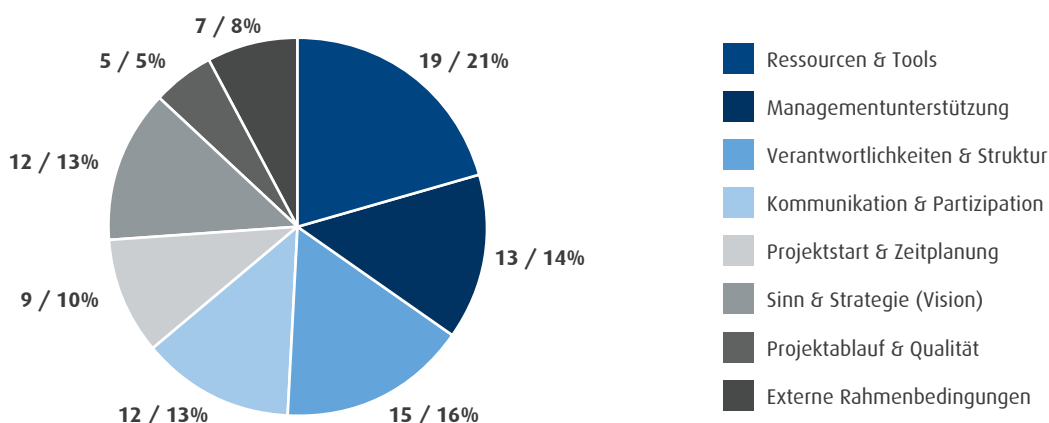


Abbildung 14: Häufigkeitsverteilung zu den Verbesserungsvorschlägen der CSRD-Umsetzung nach Kategorie (eigene Darstellung)

Der größte Anteil entfällt auf die Kategorie *Ressourcen & Tools* mit 21 %, viele der Befragten erwähnen, dass die CSRD-Umsetzung ohne ausreichende Ressourcen kaum realisierbar sei. Dies umfasst fehlende personelle, zeitliche und finanzielle Kapazitäten sowie der Wunsch nach technischen Möglichkeiten und Softwarelösungen. Die Aussagen bekräftigen die Ergebnisse der quantitativen Analyse, bei der die *Bereitstellung von*

Ressourcen einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg hat und somit zentralen Erfolgsfaktor darstellt. Das zweitgrößte Cluster ist mit 16 % *Verantwortlichkeit & Struktur*, hier werden klare Zuständigkeiten, definierte Rollen und eine bessere Projektorganisation gefordert. Die Teilnehmenden bemängeln, dass die Verantwortlichkeiten zu spät festgelegt wurden und klare Prozesse gefehlt haben. Die Antworten umfassen u. a. folgende Aussagen:

„Klare Strukturen schaffen.“

„Intern hätte man früher Verantwortliche in den einzelnen Abteilungen festlegen müssen, die als zentrale Ansprechpartner für generelle Nachhaltigkeitsthemen gelten.“

Der Kategorie *Managementunterstützung* sind 14 % der Antworten zugeordnet. Hier kommt die fehlende Priorisierung der CSRD beim Management zum Ausdruck. Viele der Befragten wünschen sich mehr strategische Unterstützung, Führungskompetenz und Wertschätzung im Prozess. Dies verdeutlichen die folgenden Antworten:

„Es wird seitens des Top Managements keine Priorität auf Nachhaltigkeitsthemen gesetzt.“

„Das Management muss mehr Commitment zeigen, nicht nur in Kosten denken und Compliance, sondern Mehrwert wirklich verstehen.“

„Management sollte mehr Interesse und Wertschätzung zeigen für das Thema und das nach vorne bringen.“

Die Häufigkeitsverteilung der Wünsche zur Bewältigung der eigenen Aufgaben zur CSRD-Umsetzung in Abbildung 15 zeigt auf, dass die Kategorie *Ressourcen & Tools* mit 36 % dominiert, gefolgt von *Externe Rahmenbedingungen* (17 %) und *Kommunikation & Partizipation* (14 %).

Wünsche CSRD nach Kategorie

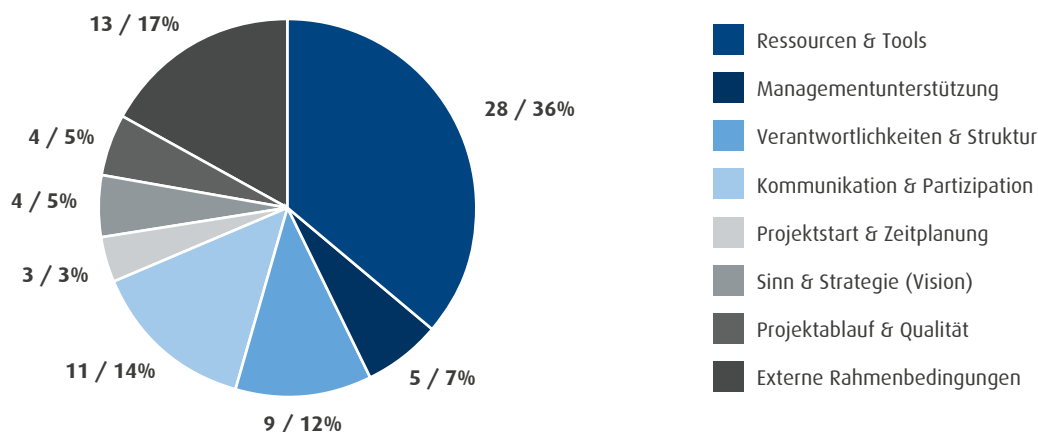


Abbildung 15: Häufigkeitsverteilung zu den Wünschen der CSRD-Umsetzung zur Bewältigung der eigenen Aufgaben (eigene Darstellung)

Die Ergebnisse zu den Wünschen für die Bewältigung der eigenen Aufgaben im Rahmen der CSRD unterstreichen den Wunsch nach ausreichend personellen und finanziellen Mitteln. Die Antworten bei dem Cluster *Ressourcen & Tools* sind sehr ähnlich zu den Verbesserungsvorschlägen und überschneiden sich daher. Neben dem Wunsch

nach technischer Unterstützung und automatisierten Datenschnittstellen wird auch mehr zeitliche Kapazität genannt. Die Befragten nannten folgende Wünsche:

„Weitere personelle Ressourcen, Aufgaben waren on top zum Tagesgeschäft.“

„Einheitliche Datensysteme.“

„Eine Software mit KI-Funktion zur Datenverarbeitung und -aufbereitung.“

„Ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen bereitstellen.“

Die zweitgrößte Kategorie *Externe Rahmenbedingungen* beinhaltet Wünsche nach klaren externen Vorgaben, mehr Rechtssicherheit und eine geringere Komplexität. Die Befragten verweisen auf die häufigen Änderungen der Regulatorik, Unklarheiten bei der Prüfung durch Wirtschaftsprüfer und unverständliche ESRS-Vorgaben. Dies verdeutlichen beispielhaft die nachfolgenden Aussagen:

„Mehr Klarheit seitens der Wirtschaftsprüfer und kein ständiges "Hin und Her".“

„Geringere Komplexität und Umfang der ESRS.“

„Genügend Vorlaufzeit seitens Gesetzgeber zur Umsetzung.“

Das Themencluster *Kommunikation & Partizipation* wird bei den Antworten als dritthäufigstes genannt. Dies umfasst den Wunsch nach mehr Transparenz, einem offenen Austausch über Fortschritte und Herausforderungen sowie eine bessere Zusammenarbeit mit den involvierten Abteilungen. Die Teilnehmenden der Umfrage führten u. a. folgende Wünsche auf:

„Stärkerer und transparenter Austausch zwischen den Abteilungen.“

„Noch mehr Informationen.“

„Mehr Zusammenkunft im Team.“

„Offener Austausch“ und „Mehr Kooperation.“

Die Ergebnisse der qualitativen Analyse bestätigen die Erkenntnisse der Regressionsanalysen, in denen insbesondere die Konstrukte *Ressourcen* und *Mitgestaltung* als signifikante Erfolgsfaktoren identifiziert wurden. Darüber hinaus leisten die qualitativen Ergebnisse der Clusteranalyse noch einen ergänzenden Beitrag zu den quantitativen Befunden, indem neue Erfolgsfaktoren bzw. Verbesserungspotenziale aufgeführt werden. Dazu zählen vor allem klare Verantwortlichkeiten und Strukturen, eine realistische Zeitplanung, angemessene technische Unterstützung durch digitale Tools sowie eine höhere regulatorische Planungs- und Rechtssicherheit.

5. Diskussion

Die vorliegende Arbeit hat sich mit der übergeordneten Forschungsfrage „Welche Faktoren fördern die Umsetzung der CSRD in Unternehmen?“ beschäftigt. Zur Beantwortung dieser Frage werden die Ergebnisse der sieben abgeleiteten Hypothesen sowie die Resultate der Clusteranalyse herangezogen. In den vorangegangenen Kapiteln wurden neben den theoretischen Grundlagen auch die Methodik und die empirischen Ergebnisse dargestellt. Darauf aufbauend folgt nun die Diskussion, welche die zentralen Ergebnisse interpretiert, in die Theorie und den bestehenden Forschungsstand einordnet, Limitationen und Stärken betrachtet sowie Implikationen für die Wissenschaft und Praxis ableitet.

5.1. Inhaltliche Einordnung der Ergebnisse

Die Ergebnisse bieten eine umfassende Perspektive auf die Erfolgsfaktoren der CSRD-Implementierung in Unternehmen und werden nachfolgend im Zusammenhang mit theoretischen Annahmen des Change Managements reflektiert.

Die empirische Analyse belegt, dass *Mitgestaltung* und die *Bereitstellung von Ressourcen* als zentrale Erfolgsfaktoren der CSRD-Umsetzung gelten. Beide Konstrukte zeigen in der multiplen linearen Regression einen positiven signifikanten und eigenständigen Einfluss auf den Umsetzungserfolg. Auch die qualitativen Ergebnisse der Clusteranalyse zeigen, dass die Themencluster *Ressourcen & Tools* sowie *Verantwortlichkeiten & Struktur* zusammen mehr als ein Drittel der Antworten ausmachen. Damit wird deutlich, dass strukturelle und organisatorische Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Umsetzung der CSRD entscheidend sind.

Für den identifizierten Erfolgsfaktor *Mitgestaltung* zeigt sich, dass eine aktive Einbindung der Mitarbeitenden in die Analyse, Planung und Umsetzung des Veränderungsprozesses essenziell ist, ebenso wie die Berücksichtigung von Feedback.

Eine weitere Facette der Mitgestaltung umfasst den Wissensaustausch und die Kooperation der involvierten Abteilungen. Auch die Akzeptanz und das Vertrauen in den Changeprozess sind Teil des Erfolgsfaktors, genauso wie die Ermutigung der Führungskräfte zur aktiven Beteiligung der Mitarbeitenden an der Umsetzung, die im Rahmen des Fragebogens erhoben wurden. Die qualitativen Verbesserungsvorschläge und Wünsche zur CSRD-Umsetzung bekräftigen die aufgeführten Punkte und heben die Kooperation, die Transparenz und Zusammenkunft zwischen den Abteilungen hervor. Damit bestätigen sich wesentliche Annahmen der klassischen Change-Management-Modelle. Die empirischen Befunde stützen beispielsweise das 8-Stufen-Modell nach Kotter (1995), welches die Bedeutung von Partizipation als entscheidend für den Veränderungsprozess hervorhebt, um die Akzeptanz und die emotionale Identifikation der Veränderung zu steigern. Damit wird auch das Erfolgsfaktoren-Modell nach Lauer bekräftigt, welches Partizipation als Teil der Prozessmotivation sieht und sich auf die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1985) bezieht. Mitarbeitende, die sich als Teil der CSRD-Umsetzung sehen und die Gestaltungsspielräume wahrnehmen, erleben die CSRD und die einhergehende Veränderung nicht als Last, sondern als aktive Möglichkeit zur Mitgestaltung.

Der Erfolgsfaktor *Bereitstellung von Ressourcen* umfasst die finanzielle und personelle Ausstattung und bezieht zugleich zeitliche Kapazitäten mit ein. Darüber hinaus spielt die Verfügbarkeit technischer Tools sowie die externe Unterstützung durch Experten eine wesentliche Rolle. Neben der individuellen Ressourcenausstattung sind auch die Flexibilität und das Ressourcenmanagement Teil des ermittelten Erfolgsfaktors. Die Ergebnisse der qualitativen Clusteranalyse bekräftigen die inhaltlichen Facetten. Der Wunsch nach ausreichend personellen und finanziellen Ressourcen sowie technischen Hilfsmitteln wurde mit Abstand am häufigsten

von den Befragten genannt (36 %). Auch bei den Verbesserungsvorschlägen zur CSRD-Umsetzung stellte dies die am stärksten vertretene Kategorie dar (21 %). Die Ergebnisse aus der quantitativen und qualitativen Analyse bestätigen auch hier Annahmen aus der Theorie und den Change-Management-Modellen aus der Literatur. Das Erfolgsfaktoren-Modell von Lauer (2019) beschreibt die Bereitstellung von Ressourcen als konstitutive Bedingung, da sie die Grundlage für Motivation, Kommunikation und Lernprozesse bildet. Eine Parallele findet sich hier auch zum ADKAR-Modell nach Hiatt (2006), welches in der Stufe *Ability*, die Fähigkeit zur Umsetzung beschreibt. Die Bereitstellung von Ressourcen wie technische, zeitliche, personelle und finanzielle Unterstützung ist notwendig, damit Mitarbeitende ihr Wissen anwenden und den Wandel praktisch umsetzen können. Auch das 7-S-Modell von McKinsey (1980) betont die Notwendigkeit des Faktors *Staff*, der Prozesse rund um das Personalmanagement umfasst. Im Kontext der CSRD-Umsetzung bedeutet dies, dass ausreichende Ressourcen zu den strukturellen Rahmenbedingungen gehören und als Voraussetzung für einen erfolgreichen Wandel gelten.

Neben den theoretischen Überschneidungen zeigen sich aber auch Diskrepanzen zwischen den empirischen Ergebnissen und den theoretischen Annahmen. Interessant ist, dass einige der zentralen Erfolgsfaktoren in der Theorie des Change-Managements in den empirisch erhobenen Ergebnissen keine statistische Signifikanz aufweisen. Die Prädiktoren *Vision*, *Kommunikation*, *Unterstützung des Managements*, *Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen* sowie *Monitoring & Feedback* zeigen zwar in der bivariaten Analyse signifikante Korrelationen mit dem Umsetzungserfolg, entfalten jedoch in der multiplen Regressionsanalyse keine eigenständige Signifikanz. Dieses unerwartete Ergebnis könnte auf Interkorrelationen und überlappende Varianzanteile zwischen den Variablen zurückzuführen sein. Das bedeutet, dass mehrere Erfolgsfaktoren gemeinsame Einflussbereiche auf den Umsetzungserfolg

haben, die sich im Gesamtmodell gegenseitig neutralisieren während statistisch dominante Faktoren bestehen bleiben. Bei der Interpretation der Ergebnisse muss bei der Betrachtung der Interkorrelationen der Variablen berücksichtigt werden, dass im Fragebogen bei den Konstrukten teilweise inhaltliche Überschneidungen bestanden. Diese thematische Nähe einzelner Items aus den unterschiedlichen Konstrukten kann dazu geführt haben, dass sich Wirkungen bestimmter Variablen in der Regression gegenseitig beeinflusst oder sogar abgeschwächt haben. Dadurch ist es möglich, dass sich ähnliche inhaltliche Items auf zwei verschiedene Variablen verteilen. Beispielsweise enthält das Konstrukt *Unterstützung des Managements* Items, die zur Unterdimension *Kommunikation & Dialog* gehören. Diese Aspekte überschneiden sich jedoch mit dem eigenständigen Konstrukt *Kommunikation*, das ebenfalls die Offenheit, Klarheit und Transparenz abbildet. Ein vergleichbarer Effekt könnte im Zusammenhang mit dem Konstrukt *Mitgestaltung* aufgetreten sein. Das Konstrukt hat Aspekte wie Führung, Unterstützung und Feedbackkultur in den Unterdimensionen abgefragt, welche wiederum in engem Zusammenhang mit *Unterstützung des Managements* und *Monitoring & Feedback* stehen. Auch bei dem Konstrukt *Vision* finden sich ähnliche Überschneidungen. Die dort enthaltenen Unterdimension *Kommunikation & Vorleben* greifen in den Bereich der Erfolgsfaktoren *Kommunikation* und *Unterstützung des Managements*. In der linearen Regression zeigt sich zunächst ein signifikanter Zusammenhang, da jeder der Prädiktoren isoliert betrachtet wird. In der multiplen Regression hingegen, in der alle Variablen gleichzeitig einfließen, kann eine inhaltliche Überschneidung dazu führen, dass die erklärten Varianzanteile auf mehrere Variablen verteilt werden. Dies verringert die statistische Signifikanz einzelner Faktoren, selbst wenn sie inhaltlich relevant bleiben. Insgesamt deuten diese Interkorrelationen darauf hin, dass die inhaltliche Struktur der Erfolgsfaktoren, wie sie in der Theorie beschrieben wird, sich in der empirischen Realität schwer operati-

onalisieren lässt und die Trennschärfe zwischen den Konstrukten erschwert. Die Modelle aus der Theorie verfolgen häufig Ansätze der idealtypischen Kategorien, während die Grenzen zwischen den Konstrukten in der Praxis überschneidend verlaufen. So gehen bestimmte Change-Management-Modelle wie das ADKAR-Modell von Hiatt (2006) davon aus, dass die Veränderung in aufeinanderfolgenden Schritten verläuft. Die Überschneidungseffekte der empirischen Ergebnisse deuten allerdings darauf hin, dass die Erfolgsfaktoren gleichzeitig und miteinander verknüpft wirken. Daher sollten die Erfolgsfaktoren nicht nur einzeln und als starre Reihenfolge betrachtet werden, sondern vielmehr als ein dynamisches Zusammenwirken von parallel ineinandergreifenden und gegenseitig beeinflussenden Faktoren. Diesen integrativen Ansatz der Erfolgsfaktoren greift auch das 12-Erfolgsfaktoren-Modell von Gerkhardt & Frey (2006) auf.

Die Analyse der Drittvariablen *Branche*, *Unternehmensgröße*, *Hierarchieebene* und *Berufserfahrung* ergab keinen signifikanten Einfluss auf den Umsetzungserfolg. Die Ergebnisse widersprechen der Erwartung, dass beispielsweise größere Unternehmen aufgrund höherer Ressourcenverfügbarkeit und ausgebauter Strukturen einen Vorteil bei der CSRD-Implementierung hätten. Die Untersuchung zeigt jedoch, dass Erfolgsfaktoren universell über Organisationskontexte wirken. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass es sich um eine relativ kleine und eher homogene Stichprobe handelt. Beispielsweise setzt sich die Unternehmensgröße überwiegend aus großen und mittelgroßen Unternehmen zusammen und bei der Berufserfahrung hat die Mehrheit der Teilnehmenden mehrere Jahre Berufserfahrung. Die fehlende Signifikanz der Störvariablen kann nicht unbedingt als Beweis ihrer Irrelevanz interpretiert werden, da es sich auch um verdeckte Moderationsmechanismen handeln könnte. So ist denkbar, dass größere Unternehmen eher hierarchisch komplexe und formelle Strukturen haben als kleinere Unternehmen. Auch branchenspezifische Unterschiede

könnten bei einer größeren Stichprobe möglicherweise sichtbar werden.

Die Ergebnisse der Arbeit liefern erweiternde Erkenntnisse zu den bestehenden Change-Management-Theorien. Die empirische Signifikanz der Erfolgsfaktoren verdeutlicht, dass strukturelle Voraussetzungen, wie die *Bereitstellung von Ressourcen* und partizipative Prozesse wie die *Mitgestaltung* eine größere Wirkung als kulturelle Faktoren wie *Vision* und *Kommunikation* erzielen. Damit wird der klassische Ansatz von Kotter (1995), der Vision eher als Ausgangspunkt definiert, bevor Mitarbeitende befähigt werden, relativiert und im Kontext des Wandels betrachtet.

Für den untersuchten Changeprozess, der eine frühe Phase regulatorischer Transformation darstellt, benötigt es ein funktionales Fundament organisatorischer Handlungsfähigkeit, bevor eine Vision motivierend wirken kann. Einen weiteren Aspekt liefert die Clusteranalyse, bei der die Befragten *externe Rahmenbedingungen* als potenziellen Erfolgsfaktor nannten. Die Komplexität und die Dynamik regulatorischer Vorgaben sowie der zeitliche Druck gesetzlicher Berichtspflichten zeigten einen erheblichen Einfluss auf den wahrgenommenen Umsetzungserfolg. Damit ergänzt die Betrachtung des externen Faktors klassische Change-Management-Modelle, die sich eher auf interne organisationale Erfolgsfaktoren fokussieren, um eine makrostrukturelle Dimension. Diese ist für die CSRD von besonderer Relevanz.

Beim Abgleich der empirischen Ergebnisse mit den aufgeführten Studien im Theoriekapitel zeigt sich, dass die empirischen Ergebnisse im Kontext der CSRD-Implementierung mit den zentralen Befunden der Studien übereinstimmen. Der Erfolgsfaktor *Mitgestaltung* ist auch bei Errida und Lotfi (2021), Bodenstein und Herget (2024), Dörries et al. (2021) und der Capgemini-Studie (2010) ein zentraler Faktor für einen erfolgreichen Umsetzungsprozess. Ebenso deckt sich der für den Erfolg signifikante Erfolgsfaktor *Bereitstellung von*

Ressourcen mit bereits bestehenden Studienergebnissen. So führen Gerkhardt und Frey (2006) die Notwendigkeit von Qualifikation und Ressourcen auf, die als Schlüsseldimension dienen um die Motivation, Orientierung und Umsetzungsfähigkeit zu fördern. Abweichungen zeigen sich hingegen bei Faktoren wie *Vision, Kommunikation* und *Unterstützung des Managements*. Diese sind in vielen Studien als eigenständige Erfolgsfaktoren aufgeführt, während sie in den Ergebnissen dieser Arbeit in der multiplen Regression keine eigenständige Signifikanz aufweisen.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse dieser Arbeit, dass die theoretischen Grundlagen des Change Managements in Bezug auf die CSRD-Umsetzung weitgehend bestätigt werden, jedoch in ihrer Gewichtung und ihren Wirkungszusammenhängen im Kontext des Wandels betrachtet werden müssen. Die Erfolgsfaktoren aus der Theorie können nicht deckungsgleich übernommen und auf jeden Veränderungsprozess übertragen werden, sondern sollten im individuellen Kontext des Wandels Beachtung finden. Die Zusammenführung der Ergebnisse ergibt, dass die Bereitstellung von Ressourcen, die Mitgestaltung bzw. aktive Mitarbeiterbeteiligung und die Fähigkeit, externe regulatorische Rahmenbedingungen strategisch zu bewältigen, zu den Faktoren zählen, welche die Implementierung der CSRD in Unternehmen fördern.

5.2. Stärken und Limitationen der Untersuchung

Bei der Diskussion wissenschaftlicher Ergebnisse werden neben den Stärken auch die Grenzen der Untersuchung betrachtet. Mögliche Einschränkungen in der Methodik, der Datenerhebung und der Generalisierbarkeit der Ergebnisse werden aufgezeigt. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse können als Orientierung für zukünftige Forschungsarbeiten dienen.

Ein zentrales Merkmal dieser Arbeit ist die Aktualität des Forschungsthemas und die Untersuchung eines relativ neuen Forschungsfeldes, da

die Veröffentlichung der ersten Geschäftsberichte zur CSRD-Umsetzung im deutschsprachigen Raum erst mit Beginn des Jahres 2025 erfolgte. Somit liefert die Arbeit erste empirische Hinweise zu Erfolgsfaktoren, die für Unternehmen bei der Einführung der CSRD von Bedeutung sind. Die Ergebnisse haben praktische Relevanz. Durch die Einbeziehung einer fachspezifischen Zielgruppe zur CSRD-Umsetzung wurden praxisnahe Erkenntnisse aufgegriffen. Sowohl bisherige als auch zukünftige Unternehmen, die nach der CSRD berichten, können die identifizierten Erfolgsfaktoren frühzeitig berücksichtigen und von den Erfahrungen der Pionierunternehmen profitieren. Diese Arbeit leistet somit nicht nur einen Beitrag zur Forschung, sondern auch zur unternehmerischen Praxis.

Eine weitere Stärke liegt in der methodischen Vorgehensweise. Die Operationalisierung der Erfolgsfaktoren erfolgte theoriegeleitet. Im Rahmen der Hypothesenprüfung wurden mehrere statistische Verfahren eingesetzt. Neben der Korrelationsanalyse erfolgte die Überprüfung der Zusammenhänge mittels linearer und multipler Regression. Dadurch konnten bivariate und multivariate Beziehungen zwischen den Prädiktoren und dem Kriterium überprüft werden. Die Betrachtung der potenziellen Störvariablen sowie die spätere Berücksichtigung bei den Ergebnissen stärkt die Robustheit der statistischen Analyse und berücksichtigt den Einfluss möglicher Drittvariablen. Neben der quantitativen Analyse wurde eine qualitative Clusteranalyse durchgeführt. Diese Vorgehensweise ermöglichte eine Validierung der quantitativen Ergebnisse und stärkt die Aussagekraft und interne Validität. Darüber hinaus konnten zusätzliche Erkenntnisse in Bezug auf weitere Erfolgsfaktoren gewonnen werden.

Neben den Stärken weist die Untersuchung jedoch auch methodische und forschungspraktische Limitationen auf, die im Folgenden betrachtet werden.

Das untersuchte Forschungsfeld befindet sich noch im Aufbau. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung

war das nationale Umsetzungsgesetz der CSRD in Deutschland noch nicht verabschiedet. Entsprechend bestand keine gesetzliche Verpflichtung zur Berichterstattung, wodurch die Zahl an potenziellen teilnehmenden Unternehmen begrenzt war. Hinzu kommt, dass in der ersten Phase der Berichterstattung zunächst große kapitalmarktorientierte Unternehmen zur Berichterstattung verpflichtet sind. Erst mit der gesetzlichen Verpflichtung und der sukzessiven Ausweitung auf KMUs wird die Relevanz des Themas und folglich auch die Datengrundlage zunehmen. Die politische und regulatorische Unsicherheit, insbesondere mögliche Anpassungen der Berichtspflichten, beeinflusst zudem die Stabilität und Vergleichbarkeit des Forschungsfeldes.

Eine direkte Folge dieser rechtlichen Unsicherheit ist die geringe Stichprobengröße von 69 Personen, die unterhalb der häufig geforderten Mindestgröße für generalisierbare Regressionsanalysen liegt. Dies schränkt die statistische Aussagekraft und Generalisierbarkeit bzw. Übertragbarkeit der Ergebnisse ein (Echterhoff, 2013, S. 119). Zu kleine Stichproben können aufgrund mangelnder statistischer Teststärke zu uneindeutigen Ergebnissen führen (Döring, 2023, S. 296). Auch die Rücklaufquote blieb trotz gezielter Maßnahmen zur Teilnahmegewinnung begrenzt. Bei der Rücklaufstatistik der einzelnen Fragebogenseiten hat ein Teil der Befragten ($n = 10$) bei der Frage zur Vision den Fragebogen abgebrochen. Eine mögliche Ursache könnte die abstrakte Formulierung des Konstrukts gewesen sein oder die fehlende Möglichkeit Fragen auszulassen, falls diese nicht zutreffen. Eine „keine Antwort“-Option hätte die Datenqualität zusätzlich verbessern können. Einige Fragen konnten nur dann sinnvoll beantwortet werden, wenn bestimmte Bedingungen erfüllt waren. Hat ein Unternehmen beispielsweise keine Nachhaltigkeitsvision formuliert, so kann diese nicht auf verschiedene Aspekte bewertet werden. Die damit einhergehende Limitation stellt die im System eingestellte Pflichtangabe für alle Fragen des Fragebogens

dar. Eine flexiblere Einstellung der Pflichtangaben wäre hier hilfreich gewesen.

Darüber hinaus unterliegt das Erhebungsinstrument der standardisierten Online-Fragebögen einer methodischen Einschränkung. Da die Angaben ausschließlich auf Selbsteinschätzungen der Befragten beruhen, besteht die Gefahr, dass die Teilnehmenden dazu neigen, sozial erwünschte Antworten zu geben oder ihre Urteile systematisch zu vereinheitlichen. Die Selbstbewertung ermöglicht zwar praxisnahe Einblicke, bringt jedoch auch das Risiko positiver Selbstdarstellung (Boßow-Thies & Gansser, 2022, S. 13; Döring, 2023, S. 432). Eine Kombination aus subjektiven und objektiven Erfolgsindikatoren – etwa der Analyse veröffentlichter Nachhaltigkeitsberichte oder dem Vergleich relevanter Kennzahlen oder Audit-Ergebnissen – hätten die Validität der Ergebnisse weiter erhöht, ebenso bieten sie einen interessanten Ansatz für zukünftige Forschung.

Bei der Skalierung des Fragebogens könnte auch die Anzahl der Skalenstufen eine Limitation darstellen. Die verwendete 5-Punkt-Likert-Skala enthält eine neutrale Mittelkategorie aufgrund der ungeraden Skalenanzahl. Daraus könnte eine Tendenz zur Mitte resultieren. Dieses Ambivalenz-Indifferenz-Problem ist besonders kritisch, wenn die Befragten keine ausgewiesene Expertise im Themenfeld besitzen und Unsicherheit besteht. In solchen Fällen neigen Teilnehmende häufig dazu, auf die neutrale Kategorie auszuweichen (Döring, 2023, S. 251).

Bei der Clusteranalyse hätte man die Fragen zu den Verbesserungsvorschlägen und zu den Wünschen aus Zeitgründen zusammenführen können, da inhaltliche Überschneidungen bestanden und beide Fragestellungen in eine ähnliche Richtung zielten. Dennoch lieferten beide Fragestellungen unterschiedliche Erkenntnisse – insbesondere die Herausstellung der Bedeutung externer Rahmenbedingungen bei der Frage zu den Wünschen. Eine zusätzliche, stärker differenzierte

Fragestellung, etwa zu spezifischen Herausforderungen, hätte noch einen ergänzenden Blickwinkel liefern können.

Aus Gründen der Fokussierung und Umsetzbarkeit wurde die Anzahl der Hypothesen begrenzt, wodurch die Betrachtung anderer möglicher Einflussgrößen unberücksichtigt blieb, die ggf. einen signifikanten Einfluss auf den Umsetzungserfolg haben könnten. So könnte man in zukünftigen Forschungen beispielsweise noch weitere Erfolgsfaktoren aus dem 12-Erfolgsfaktoren-Modell von Gerkhardt & Frey (2006) untersuchen. Zudem könnte die Operationalisierung abstrakter Konstrukte wie *Vision* und *Kommunikation*, welche komplex und kontextabhängig sind, zu Messungenauigkeiten oder Verzerrungen führen. Eine stärkere Messung der abhängigen Variable *Erfolg* hätte durch quantitative Abfragen weiter ausgebaut werden können, beispielsweise durch die Abfrage eines Testatnachweises der Wirtschaftsprüfer oder eines Audit-Berichts, die den Erfolg der CSRD-Umsetzung quantitativ greifbarer und objektiver machen würden.

Durch die Querschnittsstudie bildet die Arbeit einen zeitpunktbezogenen Querschnitt ab. Einflüsse, die kurz vor der Datenerhebung bestanden, können die Wahrnehmung der Befragten beeinflusst haben und somit eine potenzielle Limitation darstellen (Döring, 2023, S. 24). Um die Dynamik oder Stabilität der Erfolgsfaktoren über die Zeit zu erfassen, könnte eine Längsschnittuntersuchung für die Forschung interessant sein, die die Entwicklung der Zusammenhänge über einen längeren Zeitraum betrachtet.

Aufgrund der hohen Komplexität des Themas und der teils unterschiedlichen Interpretationen zentraler Begriffe wäre der Einsatz qualitativer Erhebungsmethoden ebenso denkbar gewesen. Insbesondere Experteninterviews hätten tiefe Einblicke in die individuellen Umsetzungsprozesse, Erfolgsfaktoren und organisationalen Herausforderungen liefern können.

5.3. Implikationen für zukünftige Forschungsarbeiten

Bezugnehmend auf die herausgearbeiteten Erkenntnisse dieser Arbeit ergeben sich vielfältige Anknüpfungspunkte für zukünftige wissenschaftliche Untersuchungen zur CSRD-Implementierung und zur Weiterentwicklung der Change-Management-Forschung im Kontext regulatorisch getriebener Transformationsprozesse. Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich theoretische, methodische und inhaltliche Forschungsrichtungen ableiten.

Ein erster Ansatzpunkt bezieht sich auf die Vertiefung der identifizierten Erfolgsfaktoren. Zukünftige Forschungsarbeiten sollten insbesondere die in dieser Arbeit als signifikant bestätigten Variablen *Mitgestaltung* und *Bereitstellung von Ressourcen* in ihren Unterdimensionen differenziert untersuchen. Zum Beispiel könnten für *Mitgestaltung* die Unterdimensionen *Einbindung & Partizipation*, *Wertschätzung & Feedbackkultur*, *Führung & Unterstützung*, *Kooperation* und *Akzeptanz & Vertrauensbildung* analysiert werden, um den jeweiligen Einfluss auf den Umsetzungserfolg zu prüfen. Eine feinere Betrachtung der Teilaspekte der Erfolgsfaktoren ermöglicht es, die Wirkrichtung und die Stärke der Unterdimensionen innerhalb eines Erfolgsfaktors präziser zu bestimmen und daraus praxisorientierte Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Darüber hinaus kann eine weitere Forschung den Einfluss externer Rahmenbedingungen stärker in die Analyse einbeziehen. Die Ergebnisse der Clusteranalyse haben gezeigt, dass externe Faktoren wie regulatorische Unsicherheit, unklare Prüfkriterien und zeitlicher Druck die Wahrnehmung des Umsetzungserfolgs beeinflussen. Diese Beobachtung weist darauf hin, dass klassische Change-Management-Modelle um eine makrostrukturelle Dimension ergänzt werden sollten, die die institutionellen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stärker berücksichtigt. Empirische Untersuchungen, die interne und externe

Erfolgsfaktoren kombinieren, können dazu beitragen, ein umfassendes Verständnis von organisationalen und regulatorischen Einflüssen zu entwickeln und somit eine ganzheitliche Betrachtung ermöglichen.

Aus methodischer Perspektive ist die Anwendung eines Mixed-Methods-Designs besonders vielversprechend. Eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Forschungsansätzen innerhalb einer Studie erhöht den Erkenntnisgewinn (Döring, 2023, S. 17). Zum Beispiel ist eine Kombination aus quantitativer Befragung mit qualitativen Experteninterviews denkbar. Die qualitativen Daten können helfen, die identifizierten Zusammenhänge der Erfolgsfaktoren inhaltlich besser zu verstehen, etwa wie Führungskräfte und Mitarbeitende die Mitgestaltung tatsächlich erleben oder welche strukturellen Gegebenheiten und Maßnahmen es hinsichtlich der Ressourcenbereitstellung gibt. Auch der Einsatz von vergleichenden Fallstudien aus unterschiedlichen Branchen oder Unternehmensgrößen kann Aufschluss darüber geben, inwiefern die ermittelten Erfolgsfaktoren übertragbar sind oder branchenspezifische Unterschiede bestehen. Aus forschungspraktischer Perspektive erscheint es zweckmäßig, noch ein paar Jahre abzuwarten, bis die gesetzliche Regulierung auf Länderebene vollständig in Kraft getreten ist und mehr Unternehmen zur Umsetzung der CSRD verpflichtet sind. Dadurch lässt sich eine hinreichend große Stichprobe innerhalb der jeweiligen Branchen und Unternehmensgrößen gewährleisten.

Darüber hinaus ist es interessant, eine Längsschnittuntersuchung durchzuführen, um die Entwicklung der Erfolgsfaktoren im Zeitverlauf zu untersuchen. Die durchgeführte Querschnittsstudie in der vorliegenden Arbeit bezieht sich auf eine zeitpunktbezogene Messung. Mithilfe der Längsschnittstudie werden mehrere Messzeitpunkte untersucht, weshalb meist eine höhere externe Validität und somit stärkere Generalisierbarkeit möglich ist (Döring, 2023, S. 94). Da die CSRD-Im-

plementierung einen mehrjährigen Transformationsprozess darstellt, könnten zukünftige Studien untersuchen, wie sich die Bedeutung einzelner Erfolgsfaktoren in den verschiedenen Phasen der Umsetzung verändert. Denkbar ist, dass prozesuale und strukturelle Faktoren wie *Mitgestaltung* und *Bereitstellung von Ressourcen* in frühen Phasen dominieren, während in späteren Phasen kulturelle Faktoren wie *Kommunikation*, *Vision*, *Schulung & Feedback* an Relevanz gewinnen. Eine zeitliche Betrachtung würde nicht nur die Stabilität, sondern auch die Dynamik der Erfolgsfaktoren im Kontext langfristiger organisatorischer Veränderungen aufzeigen.

Ein weiterer Forschungspfad ergibt sich aus der Herausforderung der Operationalisierung komplexer Konstrukte. Die in dieser Arbeit aufgedeckten Überschneidungen zwischen den theoretisch hergeleiteten Konstrukten wie *Kommunikation*, *Mitgestaltung* und *Unterstützung des Managements* verdeutlichen, dass zukünftige Untersuchungen die Trennschärfe und konzeptionelle Abgrenzung dieser Variablen weiter verbessern sollten. Hier können konfirmatorische Faktorenanalysen oder Strukturgleichungsmodelle genutzt werden, um die wechselseitigen Beziehungen zwischen den Erfolgsfaktoren empirisch zu validieren (Döring, 2023, S. 927).

Schließlich könnten zukünftige Forschungsarbeiten stärker die internationale Perspektive in den Blick nehmen. Ein Vergleich zwischen verschiedenen EU-Mitgliedstaaten kann zeigen, inwiefern nationale Unterschiede in der Gesetzgebung oder kulturelle Rahmenbedingungen den Erfolg der CSRD-Implementierung beeinflussen. Auch die Einbeziehung von Organisationen außerhalb der EU, die ähnliche Nachhaltigkeitsstandards adaptieren, kann spannende Erkenntnisse zu globalen Transformationsprozessen in der Nachhaltigkeitsregulierung liefern.

Die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit unterstreichen, dass erfolgreiche Veränderung im

Rahmen der CSRD-Umsetzung durch ein Zusammenspiel struktureller, prozessualer und kontextueller Faktoren bestimmt wird. Zukünftige Forschungsarbeiten sollten daher verstärkt auf integrative Ansätze setzen, um die komplexen Zusammenhänge regulatorischer Veränderungsprozesse besser zu verstehen und bestehende Theorien des Change Managements weiterzuentwickeln. Die wissenschaftliche Forschung kann einen Beitrag dazu leisten, Unternehmen langfristig bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen zu unterstützen und die Wirksamkeit regulatorischer Maßnahmen zu evaluieren.

5.4. Empfehlungen für die Praxis

Auf Grundlage der identifizierten Erfolgsfaktoren ergeben sich praxisnahe Empfehlungen, wie Unternehmen die Implementierung der CSRD erfolgreich gestalten können. Hierbei liefern insbesondere die Ergebnisse der Clusteranalyse praktische Hinweise zu Verbesserungsvorschlägen bei der CSRD-Umsetzung.

Ein zentraler Erfolgsfaktor der empirischen Ergebnisse ist die aktive Mitgestaltung der Mitarbeitenden. Organisationen sollten sicherstellen, dass Mitarbeitende aus relevanten Bereichen frühzeitig und umfassend in den Umsetzungsprozess eingebunden werden. Dies umfasst sowohl die Beteiligung an der Analyse und Planung als auch an der konkreten Umsetzung und Bewertung von Maßnahmen. Hilfreich sind Partizipationsformate wie regelmäßige Austauschformate zwischen Fachabteilungen oder interdisziplinären Projektgruppen, da diese das gemeinsame Verständnis fördern, Wissen aggregieren und Transparenz schaffen. Dies wird bei der qualitativen Analyse durch die Befragten verdeutlicht. Zusätzlich sollte die Führungsebene als Schlüsselfunktion agieren und als Treiber von Beteiligung verstanden werden. So sollten Führungskräfte die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, in denen Mitarbeitende eigenverantwortlich handeln und Verantwortung übernehmen können. Dazu gehört auch eine offene Feedbackkultur, bei der ein kontinuierlicher

Austausch von Erfahrungen und Verbesserungsvorschlägen thematisiert wird. Organisationen, die ihren Mitarbeitenden Gestaltungsspielräume ermöglichen, stärken nicht nur die Motivation und Identifikation mit der Nachhaltigkeitstransformation, sondern auch die Qualität der Berichterstattung und somit den Erfolg der Umsetzung.

Als weiterer essenzieller Erfolgsfaktor gilt die Bereitstellung ausreichender Ressourcen. In der qualitativen Analyse war Ressourcenmangel das am häufigsten genannte Hemmnis. Viele der Befragten betonen den Bedarf an zusätzlichem Personal, ausreichender Zeit für die Berichterstellung und technischer Unterstützung durch geeignete Software-Tools. Unternehmen sollten daher bereits in einer frühen Projektphase personelle, finanzielle und zeitliche Kapazitäten einplanen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in vielen Fällen die Umsetzung der Richtlinie parallel zum Tagesgeschäft der Mitarbeitenden erfolgt. Ein realistisches Ressourcenmanagement ist hierbei wichtig. Zeitliche Freiräume für die beteiligten Mitarbeitenden, eine klare Priorisierung von Aufgaben und die Bereitstellung von technischen Hilfsmitteln und Infrastrukturen können zur Entlastung und Effizienz beitragen, beispielsweise durch zentrale Systeme und Softwarelösungen für das Datenmanagement der Berichterstattung. Ebenfalls sind ausreichende finanzielle Mittel und spezialisierte Fachkompetenz erforderlich, um den Qualitäts- und Prüfungsanforderungen gerecht zu werden. Schulungen zu Themen der Nachhaltigkeitsstandards oder Datenaufbereitung schaffen eine fachliche Grundlage und stärken die Qualifizierung der Mitarbeitenden, um die Berichtspflichten sicher und inhaltlich fundiert zu erfüllen. Dazu zählt auch die Unterstützung von externen Spezialisten oder Beratungsfirmen, die ihr Fachwissen den Unternehmen zur Verfügung stellen können.

Ein weiterer Handlungsbereich für Unternehmen umfasst die Führung und Managementunterstützung. Die Befragten nannten fehlende Priorisierung und unklare Verantwortlichkeiten

als wiederkehrende Herausforderungen. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Führungskräfte in der Organisation den Veränderungsprozess aktiv unterstützen. Eine klare und glaubwürdige Haltung des Top-Managements kann entscheidend dazu beitragen, dass die Veränderung intern Priorität erhält und die Mitarbeitenden dem Prozess offen gegenüberstehen. Führungskräfte sollten sich ihrer Vorbildrolle als Repräsentanten des Changeprozesses bewusst sein. Durch sichtbares Commitment, regelmäßige Kommunikation und konsequente Vorbildfunktion können sie Orientierung geben und verdeutlichen, welche Relevanz der Veränderungsprozess im Unternehmen hat.

Die Ergebnisse der Clusteranalyse zeigen, dass sich viele Mitarbeitende eine transparente Kommunikation, mehr Austauschformate und eine bessere Abstimmung zwischen den Abteilungen wünschen. Um diese Verbesserungsvorschläge umzusetzen, sollten Unternehmen der internen Kommunikation eine tragende Rolle zuordnen. Diese kann dabei unterstützen, Kommunikationsstrukturen zu schaffen, die einen regelmäßigen und transparenten Informationsfluss ermöglichen und nicht nur Erfolge, sondern auch Herausforderungen sichtbar machen. Eine konsistente und zielgruppengerechte Kommunikation kann dabei helfen, die komplexen Anforderungen der CSRD besser zu verstehen und Unsicherheiten abzubauen.

Zusätzlich verdeutlichen die qualitativen Ergebnisse die Relevanz von externen Rahmenbedingungen. Einige Teilnehmende der Umfrage wiesen auf regulatorische Unsicherheiten und die Komplexität sowie die Volatilität der Berichtspflichten hin. Daher könnte für Unternehmen der Austausch mit externen Stakeholdern wie Wirtschaftsprüfern, Branchenverbänden oder Beratungsagenturen hilfreich sein, um frühzeitig über rechtliche Entwicklungen informiert zu sein. Auch Netzwerke und Expertenforen können dazu beitragen, Best Practices zu teilen und voneinander zu lernen.

Unternehmen, die frühzeitig ausreichende Ressourcen bereitstellen, Mitarbeitende aktiv beteiligen, eine offene Kommunikations- und Feedbackkultur bei der CSRD-Umsetzung etablieren und externe Entwicklungen strategisch beobachten, schaffen damit eine gute Grundlage für eine erfolgreiche Implementierung. Die CSRD-Umsetzung stellt nicht nur eine Richtlinie zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen dar, sondern kann auch als Katalysator für eine langfristige, wertorientierte Unternehmensentwicklung dienen.

5.5. Fazit

In diesem abschließenden Kapitel werden die zentralen Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst und im Hinblick auf die Forschungsfrage und das Ziel der Arbeit eingeordnet.

Ziel der Untersuchung war es, wesentliche Erfolgsfaktoren für die Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in Unternehmen zu identifizieren und zu prüfen, inwieweit sich theoretisch hergeleitete Annahmen aus dem Change Management empirisch bestätigen lassen. Die übergeordnete Forschungsfrage lautete: Welche Faktoren fördern die Umsetzung der CSRD in Unternehmen?

Auf Grundlage theoretischer Change-Management-Modelle und bestehender Studienergebnisse wurden folgende sieben Erfolgsfaktoren des Change Managements abgeleitet: *Vision, Mitgestaltung, Bereitstellung von Ressourcen, Unterstützung des Managements, Kommunikation, Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen* und *Monitoring & Feedback*. Diese wurden im Rahmen von Hypothesen auf ihren Einfluss auf den Erfolg der CSRD-Umsetzung überprüft. Die Hypothesenprüfung erfolgte mithilfe von Korrelations- und Regressionsanalysen. Letztere zeigten, dass insbesondere *Mitgestaltung* ($\beta = 0.24$, $p = 0.047$) und *Bereitstellung von Ressourcen* ($\beta = 0.35$, $p = 0.025$) einen signifikanten und eigenständigen Einfluss auf den Erfolg der CSRD-Implementierung haben. Damit bestätigt sich die

theoretische Annahme, dass partizipative Prozesse und strukturelle Voraussetzungen entscheidend für den Veränderungserfolg sind. Mitarbeitende, die frühzeitig einbezogen werden, entwickeln ein stärkeres Verantwortungsgefühl und identifizieren sich mit den Zielen der Nachhaltigkeitstransformation. Damit der Wandel wirksam umgesetzt werden kann, ist eine ausreichende personelle, finanzielle, technische und zeitliche Ausstattung die Grundvoraussetzung.

Die Ergebnisse zeigten dabei auch, dass die weiteren untersuchten Erfolgsfaktoren – *Vision, Kommunikation, Unterstützung des Managements, Kommunikation, Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen* und *Monitoring & Feedback* – in der bivariaten Betrachtung zwar positive Zusammenhänge, in der multiplen Regression, jedoch keine eigenständige Signifikanz mit dem Umsetzungserfolg aufzeigen konnten. Dies lässt auf inhaltliche Überschneidungen und indirekte Wirkungszusammenhänge schließen. Konstrukte wie *Kommunikation* oder *Unterstützung des Managements* haben beispielsweise auch einen Einfluss auf *Mitgestaltung* und *Bereitstellung von Ressourcen*. Trotz fehlender Signifikanz und Verwerfung der entsprechenden Hypothesen bleibt ihre inhaltliche Bedeutung bestehen, da sie das Zusammenspiel der Erfolgsfaktoren und somit den Gesamtprozess der Veränderung mitprägen.

Die qualitative Clusteranalyse deckt sich mit den quantitativen Ergebnissen und zeigt, dass insbesondere Ressourcenmangel, unklare Verantwortlichkeiten und fehlende Managementunterstützung als zentrale Herausforderungen wahrgenommen werden. Überdies wurde mit den externen Rahmenbedingungen ein zusätzlicher Erfolgsfaktor identifiziert. Regulatorische Unsicherheiten, komplexe Berichtspflichten und knappe Umsetzungsfristen könnten sich deutlich auf den Erfolg auswirken. Dies deutet darauf hin, dass Changeprozesse in stark regulierten Kontexten sowohl durch interne als auch durch externe Einflüsse geprägt werden.

Insgesamt bestätigen die Ergebnisse zentrale Annahmen der Change-Management-Theorien, zeigen jedoch, dass deren Wirksamkeit kontext- und phasenabhängig ist. Während klassische Change-Management-Modelle Vision und Kommunikation als Ausgangspunkt des Veränderungsprozesses verstehen, zeigen die Ergebnisse der Arbeit, dass zunächst strukturelle Voraussetzungen und Beteiligungsprozesse dominieren, bevor kulturelle Faktoren wirksam werden.

Die Arbeit leistet somit einen Beitrag zur theoretischen und empirischen Weiterentwicklung des Change Managements im Kontext der Nachhaltigkeitstransformation. Abschließend lässt sich festhalten: Die Umsetzung der CSRD gelingt vor allem dann, wenn Mitarbeitende den Wandel aktiv mitgestalten können und ausreichende Ressourcen bereitgestellt werden. Dabei sollte die Betrachtung externer Rahmenbedingungen frühzeitig berücksichtigt werden. Die vorliegende Arbeit zeigt, dass nachhaltiger Wandel nicht allein durch Regulierung entsteht, sondern durch die Fähigkeit von Organisationen, Veränderungen bewusst zu gestalten und in ihrer Kultur zu verankern.

Literaturverzeichnis

- Baur, N., & Blasius, J. (Hrsg.) (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS.
- Bernard-Rau, B., & Schnerring, G. (2022). *Gabler Kompakt-Lexikon Corporate Social Responsibility: Schlüsselbegriffe einer nachhaltigen Wirtschaft in Deutsch und Englisch*. Springer Gabler.
- Bodenstein, R., & Herget, J. (2024). *Strategisches Management der Nachhaltigkeit – Eine praxisorientierte Methode für Unternehmen am Beispiel der SDGs*. Springer Gabler.
- Bortz, J., & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (7. Aufl.). Springer.
- Boßow-Thies, S., & Gansser, O. (2022). Grundlagen empirischer Forschung in quantitativen Masterarbeiten. In S. Boßow-Thies, & B. Krol (Hrsg.), *Quantitative Forschung in Masterarbeiten: Best-Practice-Beispiele wirtschaftswissenschaftlicher Studienrichtungen*. (S. 1-30). Springer Gabler.
- Boßow-Thies, S., & Krol, B. (Hrsg.) (2022). *Quantitative Forschung in Masterarbeiten: Best-Practice-Beispiele wirtschaftswissenschaftlicher Studienrichtungen*. Springer Gabler.
- Bourier, G. (2025). *Beschreibende Statistik – Praxisorientierte Einführung mit Aufgaben und Lösungen* (15. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Bühner, M. (2021). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (4. Aufl.). Pearson.
- Burke, W. W. (2017). *Organization Change: Theory and Practice* (5. Aufl.). SAGE Publications.
- Clampitt, P. G., DeKoch, R. J., & Cashman, T. (2000). A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 41–57.
- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (6. Aufl.). Springer.
- Dörries, F., Wichering, M., & Kersten, W. (2021). Das Change Management weiterentwickeln – Aktuelle Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Anpassungen für die digitale Transformation. *Industrie 4.0 Management*, 1, 50-54.
- Dyllick T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
- Echterhoff, G. (2013). Quantitative Auswertungsmethoden. In W. Hussy, M. Schreier, & G. Echterhoff (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. (S. 165-188). Springer-Verlag.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. In A. Henriques, & J. Richardson (Hrsg.), *The triple bottom line: Does it all add up?* (S. 1-16). Earthscan.

Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1-15.

Europäische Union. (2014). *Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen*. Amtsblatt der Europäischen Union, L 330, 1-9. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>

Europäische Union. (2022). *Richtlinie (EU) 2022/2464 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2022 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 und der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen*. Amtsblatt der Europäischen Union, L 322, 15-59. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>

Europäische Union. (2025). *Richtlinie (EU) 2025/794 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. April 2025 zur Änderung der Richtlinien (EU) 2022/2464 und (EU) 2024/1760 im Hinblick auf die Termine, ab denen die Mitgliedstaaten bestimmte Vorschriften zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und zur Sorgfaltspflicht von Unternehmen anwenden*. Amtsblatt der Europäischen Union, L 132, 1-8. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2025/794/oj>

Fegade, T., & Sharma, P. (2023). Exploring the Impact of Employee Training and Development on Organizational Efficiency and Effectiveness—A Systematic Literature Review. *IOSR Journal of Business and Management*, 25(4), 56-63. <https://doi.org/10.9790/487X-2504015663>

Ferrari, F. (2023). Skills mismatch and change confidence: the impact of training on change recipients' self-efficacy. *European Journal of Training and Development*, 47(10), 69-90. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2021-0072>

Ford, J., Ford, L., & Polin, B. (2021) Leadership in the Implementation of Change: Functions, Sources, and Requisite Variety. *Journal of Change Management*, 21(1), 87-119. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861697>

Gerkhardt, M., & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen – Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 4, 48-59.

Giesen, N. (2025). Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – strategische Integration oder nur Showfaktor?. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 17, 83-84.

Greif, S., Runde, B., & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Hogrefe.

Greif, S., Runde, B., & Seeberg, I. (2005). Erfolgsfaktoren beim Change Management in acht Ländern. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 12(3), 22-26.

Haberzettl, M., & Schinwald, S. (2011). *Erfolgreiches Change Management: Wie Sie Mitarbeiter erfolgreich an Veränderungen beteiligen*. C.H. Beck/dtv.

Hänselmann, M. C. (2023). Bedürfnis, Einstellung, Verhalten und die Möglichkeiten ihrer Veränderung: Der MID-HaKo-Ansatz als Impuls und Korrektiv für Change-Management-Modelle. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie*, 54(2), 223–231. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00684-7>

Helmold, M. (2022). *New Work, transformatorische und virtuelle Führung: Was wir aus aktuellen Krisen lernen können*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-16516-0>

Henriques, A., & Richardson, J. (Hrsg.) (2004). *The triple bottom line: Does it all add up?* Earthscan.

Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci Learning Center Publications.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Harris, S. G. (2007) Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.

Hussy, W. (2013). Psychologie als eine empirische Wissenschaft. In W. Hussy, M. Schreier, & G. Echterhoff (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. (S. 1-49). Springer-Verlag.

Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (Hrsg.) (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (2. Aufl.). Springer-Verlag.

Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. Simon & Schuster.

Kirchhoff, K. R., Niefünd, S., & von Pressentin, J. A. (2024). *ESG: Nachhaltigkeit als strategischer Erfolgsfaktor*. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Kotter, J. P. (1995). Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. 73(2), 59-67.

Kotter, J. P. (2021). *Leading Change. Wie Sie ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. Vahlen.

Kröller, T., & Schwarz, J. (2022). Kovarianzstrukturanalyse: Analyse der Einflussfaktoren auf die Akzeptanz autonomer Automobile in Deutschland. In S. Boßow-Thies, & B. Krol (Hrsg.), *Quantitative Forschung in Masterarbeiten: Best-Practice-Beispiele wirtschaftswissenschaftlicher Studienrichtungen* (S. 379-417). Springer Gabler.

Kunert, S. (2024). Top-Management in der Organisationsentwicklung – Zur Rolle und Einbindung von hierarchischen Spitzenpositionen in Change Prozesse. *OSC - Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 31(4), 497-510. <https://doi.org/10.1007/s11613-024-00903-0>

- Lauer, T. (2019). *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (3. Aufl.). Springer Gabler.
- Lauer, T. (2021). *Quick Guide Change Management für alle Fälle – Was uns Case Studies lehren*. Springer Gabler.
- Leiner, D. J. (2025). *SoSci Survey* (Version 3.8.00) [Software]. SoSci Survey GmbH. <https://www.soscisurvey.de>
- Lies, J. (2011). 5. Mine: Keine Management-Agenda. In J. Lies (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Change Communications* (S. 49–54). Springer Gabler.
- Lies, J., Mörbe, S., Volejnik, U., & Schoop, S. (2011). *Erfolgsfaktor Change Communications – Klassische Fehler im Change-Management vermeiden*. Springer Gabler.
- Lies, J., Volejnik, U., & Mörbe, S. (2011). 9. Mine: Unechte Mitarbeiter-Partizipation. In J. Lies (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Change Communications* (S. 83–90). Springer Gabler.
- Luhmann, M. (2020). *R für Einsteiger: Einführung in die Statistiksoftware für die Sozialwissenschaften* (5. Aufl.). Beltz.
- Mervelskemper, L., Orbach, S., Jukas, A., & Köpper, J. (2023). Über die Evolution der Nachhaltigkeitsberichterstattung von ESG zur Relevanz und Wirkungsmessung. In Y. Zwick, & K. Jeromin (Hrsg.), *Mit Sustainable Finance die Transformation dynamisieren: Wie Finanzwirtschaft nachhaltiges Wirtschaften ermöglicht* (S. 31–51). Springer.
- Meuer J., Koelbel, J., & Hoffmann V. H. (2019). On the Nature of Corporate Sustainability. *Organization & Environment*, 33(3), 319–341.
- Montiel, I. (2008). Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Future. *Organization & Environment*, 21(3), 245–269.
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? *Organization & Environment*, 27(2), 1–27. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>
- Niermann, P. F.-J., & Schmutte, A. M. (Hrsg.) (2017). *Managemententscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices* (2. Aufl.). Springer Gabler.
- Oliveira, U. R., Menezes, R. P., & Fernandes, V. A. (2023). A systematic literature review on corporate sustainability: contributions, barriers, innovations and future possibilities. *Environment, Development and Sustainability*. 14(1), 1–35. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-02933-7>
- Pantazi, T. (2024). The introduction of Mandatory Corporate Sustainability Reporting in the EU and the Question of Enforcement. *European Business Organization Law Review*, 25, 509–532.

Parry, W., Kirsch, C., Carey, P., & Shaw, D. (2013). Empirical Development of a Model of Performance Drivers in Organizational Change Projects. *Journal of Change Management*, 14(1), 99–125. <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.745894>

Peclum, K.-H. G. (2012). Change Management – Barrieren, Erfolgsfaktoren, Modelle methodisches Vorgehen, Architektur und „Roadmap“. In K.-H. G. Peclum, M. Krebber, & R. Lips (Hrsg.), *Erfolgreiches Change Management in der Post Merger Integration – Fallstudie Commerzbank AG* (S. 49-88). Springer Gabler.

Peclum, K.-H. G., Krebber, M., & Lips, R. (Hrsg.) (2012). *Erfolgreiches Change Management in der Post Merger Integration – Fallstudie Commerzbank AG* (1. Aufl.). Springer Gabler.

Peclum, K.-H. G., & Siepmann, J. (2012). Leading Change – Rolle und Aufgabe der Führungskräfte als Change Agents. In K.-H. G. Peclum, M. Krebber, & R. Lips (Hrsg.), *Erfolgreiches Change Management in der Post Merger Integration – Fallstudie Commerzbank AG* (S. 107-124). Springer Gabler.

Reinecke, J. (2014). Grundlagen der standardisierten Befragung. In N. Baur, & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 601-618). Springer VS.

Rigall, J., Wolters, G., Goertz, H., Schulte, K., & Tarlatt, A. (2005). *Change Management für Konzerne: Komplexe Unternehmensstrukturen erfolgreich verändern*. Campus Verlag.

Sauer, S. (2019). *Moderne Datenanalyse mit R*. Springer Gabler.

Schawel, C., & Billing, F. (2012). *Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers – von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung* (4. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4105-3>

Schmutte, A. M., & Schuller, S. (2017). Change Management – Den unternehmerischen Wandel meistern. In P. F.-J. Niemann, & A. M. Schmutte (Hrsg.), *Managemententscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices* (S. 83-96). Springer Gabler.

Schreier, M. (2013). Qualitative Analyseverfahren. In W. Hussy, M. Schreier, & G. Echterhoff (Hrsg.), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (S. 245-275). Springer-Verlag.

Schuster, T., Kohorst, J., & Hassan, A. (2017). Change Management: So gelingt der Wandel. *Pflegezeitschrift*, 70, 10-13. <https://doi.org/10.1007/s41906-017-0195-9>

Schwaninger, M., & Kaiser, C. (2007). Erfolgsfaktoren organisatorischen Wandels. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 59(2), 150-172. <https://doi.org/10.1007/BF03371691>

Stolzenberg, K., & Heberle, K. (2021). *Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung* (4. Aufl.). Springer.

Stouten, J., Rousseau, D. M., & Cremer, D. (2018). Successful organizational change: integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.

- Völkl, K., & Korb, C. (2018). *Deskriptive Statistik - Eine Einführung für Politikwissenschaftlerinnen und Politikwissenschaftler*. Springer VS.
- Wagner, P., & Hering, L. (2014). Online-Befragung. In N. Baur, & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 661-674). Springer VS.
- Walk, M. (2022). Leaders as change executors: The impact of leader attitudes to change and change-specific support on followers. *European Management Journal*, 41(1), 154-163. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.01.002>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- Yli-Kerttula, J., & Varis, K. (2023). Comparison of change management models and suggestions for top management. *Journal of Management and Strategy*, 14(3), 69-74. <https://doi.org/10.5430/jms.v14n3p69>
- Zwick, Y., & Jeromin, K. (Hrsg.) (2023). *Mit Sustainable Finance die Transformation dynamisieren: Wie Finanzwirtschaft nachhaltiges Wirtschaften ermöglicht*. Springer Gabler.

Verzeichnis elektronischer Quellen

Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (n. d.). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Allgemein/CSR-Politik/CSR-in-der-EU/Corporate-Sustainability-Reporting-Directive/corporate-sustainability-reporting-directive-art.html>

Capgemini Consulting. (2010). *Change Management Studie 2010: Business Transformation – Veränderungen erfolgreich gestalten*. Capgemini. https://www.management-coaching.org/sites/default/files/Change_Management_Studie_2010_0.pdf

Capgemini Consulting. (2015). *Change-Management-Studie 2015: Superkräfte oder Superteam? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können*. Capgemini. http://sdunnus.de/wp-content/uploads/2017/04/change-management-studie-2015_4.pdf

Change strategists. (3. Juni 2023) *Adkar Model Success Stories: Case Studies Of Companies That Transformed Successfully*. <https://changestrategists.com/adkar-model-success-stories-case-studies-of-companies-that-transformed-successfully/>

Deutsches Aktieninstitut e.V. (2024). *Unternehmen & ESG – Transformation oder nur Berichterstattung?*. Deutsches Aktieninstitut e.V.. https://www.dai.de/fileadmin/user_upload/240625_Unternehmen___ESG_Transformation_oder_nur_Berichterstattung.pdf

Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee (DRSC) & Deloitte. (21. März 2025). *Praxis der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach CSRD/ESRS*. DRSC. https://www.drsc.de/app/uploads/2025/03/20250325_Praxis-der-Nachhaltigkeitsberichterstattung-2024_DRSC_Deloitte.pdf

Dorsch. (2025). *Cronbachs Alpha*. <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/cronbachs-alpha>.

Economist Intelligence Unit. (29. Juni 2023). *Anti-ESG sentiment in the US weakens ESG markets*. <https://www.eiu.com/n/anti-esg-sentiment-in-the-us-weakens-esg-markets/>

Eurofound. (6. Februar 2012). *Corporate social responsibility*. European Industrial Relations Dictionary. <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/corporate-social-responsibility>

European Commission. (1. April 2025). *Omnibus package*. Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union. https://finance.ec.europa.eu/news/omnibus-package-2025-04-01_en

Frankfurt School of Finance & Management gGmbH (Frankfurt School), Centre for Performance Management & Controlling. (2025). *Erfolgstreiber der nachhaltigen Transformation – Status Quo in deutschen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen*. https://cpmc.frankfurt-school.de/wp-content/uploads/2025/01/250109_Studienbericht-Erfolgstreiber-nachhaltige-Transformation_unsigned.pdf

Gier, N. R., Mukhamedzyanova, R., & Zimmermann-Janssen, V. E. M. (2021). *Nachhaltigkeitsbewusstsein 2021 – Eine Bestandsaufnahme des Nachhaltigkeitsbewusstseins der Menschen in Deutschland*.

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Institut für Verbraucherwissenschaften. <https://www.wpn2030.de/wp-content/uploads/2021/10/Studie-Nachhaltigkeitsbewusstsein-2021.pdf>

Khan, Y., & Mackrael, K. (7. Februar 2025). *Europe is looking to roll back climate accounting rules*. The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/europe-is-looking-to-roll-back-climate-accounting-rules-32c72856?msocid=054dba1bc01a6ab213acaf26c11a6bda>

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (KPMG). (2024). *Nachhaltigkeit aus Verantwortung: ESG-Integration in der Medienbranche*. KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC). (2023). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) 2023 – Eine Analyse*. PwC.

QuestionPro. (2025). *Change Management Fragen: Wie Sie Fragen entwerfen und stellen*. <https://www.questionpro.com/blog/de/change-management-fragen-wie-sie-fragen-entwerfen-und-stellen/>

Statista. (2025 a). *Definition Unabhängige Variable*. https://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/136/unabhaengige_variable/

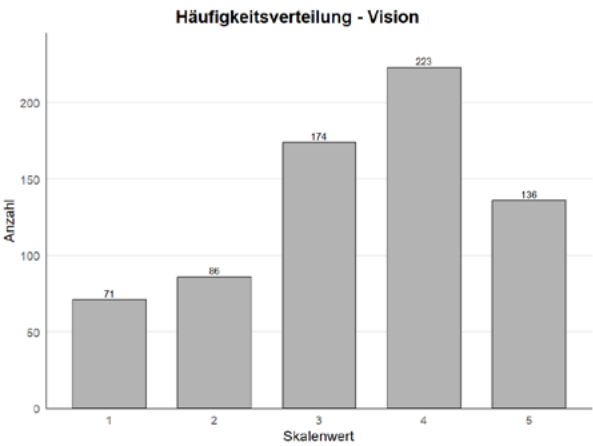
Statista. (2025 b). *Definition Abhängige Variable*. https://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/15/abhaengige_variable/

Wirtschaftsprüferkammer. (12. September 2025). *CSRD – Fragen und Antworten zur Anwendung des Gesetzes zur Umsetzung der CSRD in Deutschland*. Wirtschaftsprüferkammer. https://www.wpk.de/fileadmin/documents/Wissen/Nachhaltigkeit/WPK_Nachhaltigkeit_CSRD_Fragen_Antworten_Anwendung_Umsetzung_12-09-2025.pdf

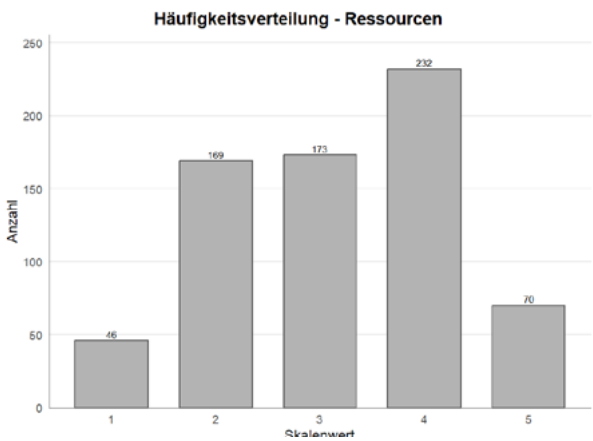
Zur Ideenfindung und Formulierungshilfe wurde teilweise das KI-Tool ChatGPT genutzt, die Inhalte wurden kritisch geprüft und überarbeitet.

Anhang A

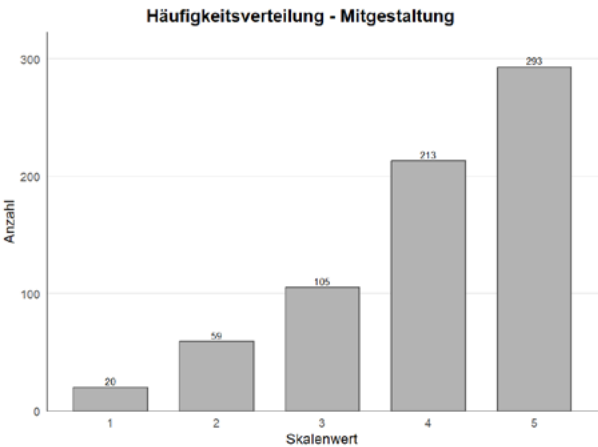
Anhang A.1:
Häufigkeitsverteilung des Konstrukts *Vision*



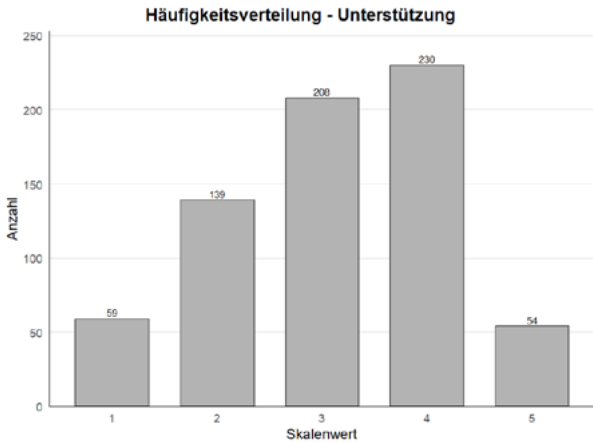
Anhang A.3:
Häufigkeitsverteilung des Konstrukts *Ressourcen*



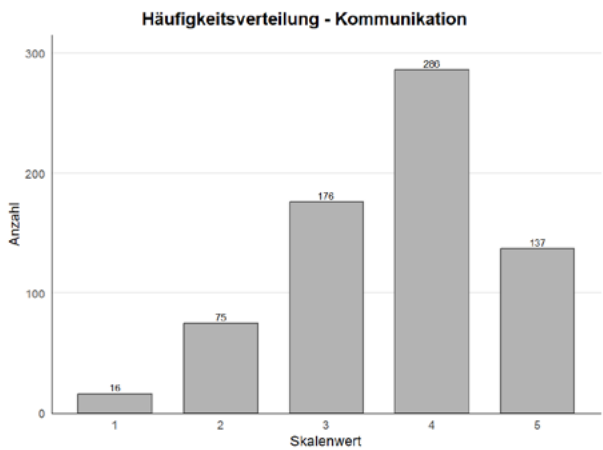
Anhang A.2:
Häufigkeitsverteilung des Konstrukts *Mitgestaltung*



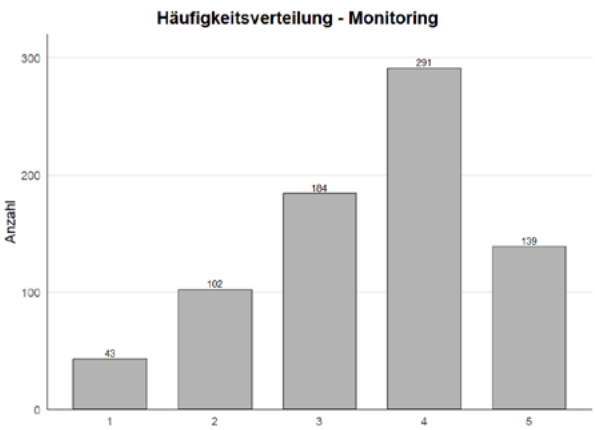
Anhang A.4:
Häufigkeitsverteilung des Konstrukts *Unterstützung des Managements*



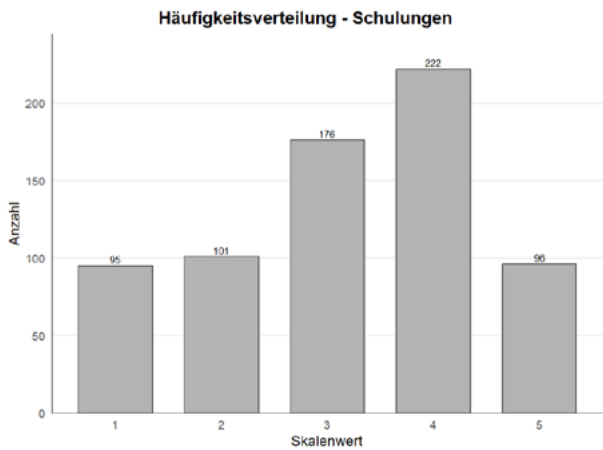
Anhang A.5:
Häufigkeitsverteilung des Konstrukts *Kommunikation*



Anhang A.7:
Häufigkeitsverteilung des Konstrukts *Monitoring & Feedback*



Anhang A.6:
Häufigkeitsverteilung des Konstrukts *Schulungen & Weiterbildungsmaßnahmen*



Anhang B

Betrachtung der Störvariablen bei der multiplen linearen Regression

Störvariable	β Schätzung (Estimate)	Std.-fehler	t-Wert	p-Wert
Branche Automobil	1.55106	0.89942	1.725	0.0940
Branche Banken/Versicherungen	0.55084	0.86185	0.639	0.5271
Branche Chemie/Pharma/Medizin	0.54259	0.88586	0.613	0.5444
Branche Divers	0.99539	1.15287	0.863	0.3941
Branche Ecommerce	0.91267	1.07431	0.850	0.4017
Branche Energie/Rohstoffe	0.78402	0.89147	0.879	0.3855
Branche FinTech	0.43050	1.03391	0.416	0.6798
Branche Handel	0.75218	0.80681	0.932	0.3580
Branche Immobilien	0.98882	0.89456	1.105	0.2770
Branche IT/Medien	0.81898	0.81293	1.007	0.3211
Branche Konsumgüter	0.89497	0.84302	1.062	0.2961
Branche Logistik	1.33645	0.81634	1.637	0.1111
Branche Maschinen- und Anlagenbau/ Elektrotechnik	0.69619	0.81447	0.855	0.3988
Branche Media	0.36351	1.12456	0.323	0.7486
Branche Medien & Dienstleistungen	-0.25137	1.07361	-0.234	0.8163
Branche Sozialwirtschaft	1.45057	1.07777	1.346	0.1875
Branche Telekommunikation/Software	0.56868	1.35729	0.419	0.6779
Unternehmensgröße 100.000 und mehr	-0.47160	0.42813	-1.102	0.2786
Unternehmensgröße 250 – 499	0.20052	0.92126	0.218	0.8290
Unternehmensgröße 50 – 249	-0.98787	0.71765	-1.377	0.1779
Unternehmensgröße 50.000 – 99.999	-0.02099	0.31348	-0.067	0.9470
Unternehmensgröße 500 – 9.999	0.23822	0.23006	1.035	0.3080
Unternehmensgröße weniger als 50	0.13179	0.85807	0.154	0.8789
Hierarchie Fachkraft/Mitarbeiter:in ohne Führungsverantwortung	0.16715	0.26358	0.634	0.5304
Hierarchie Geschäftsführung/Vorstand	-0.66249	0.69592	-0.952	0.3480
Hierarchie Teamleitung	0.35251	0.30422	1.159	0.2549
Erfahrung Expert:innenwissen	-0.38026	0.36058	-1.055	0.2993
Erfahrung Mehrere Jahre Berufserfahrung	0.01086	0.29687	0.037	0.9710

! Weitere Informationen aus dem Anhang können auf Anfrage von der Autorin bereit gestellt werden.

Über die Autorin



Rebecca Haase

ist Senior Manager Corporate Responsibility and Communications bei der RTL Group in Köln. In ihrer Funktion verantwortet sie unter anderem die nichtfinanzielle Berichterstattung im Rahmen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) sowie die Weiterentwicklung des gruppenweiten Corporate-Responsibility-Netzwerks. Zuvor war sie in verschiedenen Positionen im Bereich Communications und Brand Management innerhalb der RTL Group tätig.

Berufsbegleitend absolvierte sie von 2022 bis 2025 den Masterstudiengang Wirtschaftspsychologie (M.Sc.) an der FOM Hochschule. In ihrer Masterarbeit untersuchte sie die Implementierung der CSRD in Unternehmen und prüfte empirisch theoretisch hergeleitete Change-Management-Erfolgsfaktoren. Ihren Bachelorabschluss in International Management (B.A.) erwarb sie im Rahmen eines dualen Studiums bei Bertelsmann.

Social Media Kanäle

✉ rebeccahaase@gmx.net

in [Rebecca Haase](#)

DIRK – Deutscher Investor Relations Verband

Reuterweg 81 | 60323 Frankfurt am Main

T +49 (0) 69 . 9590 9490

F +49 (0) 69 . 9590 94999

info@dirk.org | **www.dirk.org**

Gestaltung & Satz: METAFEX, Kevin Höbig, Markranstädt